

ENQUÊTE
Le Luxe

La chaîne prend de la valeur

Avec ses marges confortables, le luxe se porte bien. Néanmoins, les tempêtes qui agitent les marchés pourraient bien impacter ce secteur. Xerfi annonce même une perte de vitesse dès fin 2011. Mais, le luxe a plus d'un tour dans son sac et déploie tous les moyens nécessaires pour se maintenir au sommet.

En juin 2011, Eurostaf annonçait dans une étude portant sur le marché mondial du luxe que « l'année 2010 marque le coup d'envoi d'un nouveau cycle de croissance pour le luxe. A la lumière des premiers trimestriels de 2011, et malgré la crise japonaise, le marché devrait poursuivre sur sa lancée. Les ressorts de la croissance sont la propension des consommateurs des marchés historiques (Japon excepté) à dépenser, le développement rapide de la base de clientèle dans les pays émergents et le dynamisme du tourisme international ». Eurostaf précisait toutefois que les perspectives étaient contrastées par zone géographique : croissance soutenue en Asie (hors Japon), dynamisme des Amériques, maturité de l'Europe et crise au Japon. Cependant, l'horizon n'est pas entièrement dégagé et la croissance prévue pour 2012 et 2013 devrait ralentir (entre 3 et 5 %, contre 9 % en 2011, selon Xerfi).

Vous avez dit luxe ?

Existe-t-il une définition précise et exhaustive du luxe ? « Les produits de luxe ont par définition une valeur commerciale et d'image très supérieure à leur valeur d'usage primaire », répond Arnaud Domas, Principal chez Solving Efeso International. Mais la réponse est loin d'être évidente car la frontière entre produit de luxe et produit « grand public » est souvent ténue. Autre élément de distinction : le réseau de distribution. « En général, les acteurs du luxe possèdent un réseau de boutiques en propre mais ils peuvent travailler aussi via d'autres canaux de distribution. C'est souvent le cas des parfumeurs avec les distributeurs spécialisés (Sephora, Marionnaud, etc.) », précise Mikaël Pichav

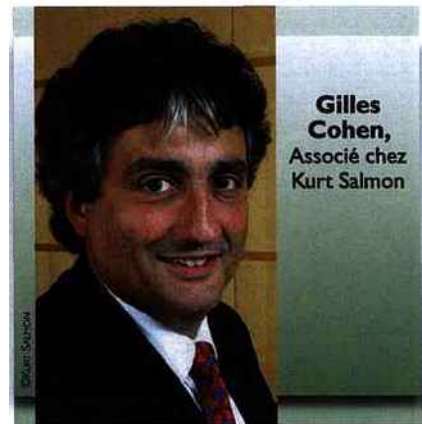
ant, Partner chez Vinci Consulting Operations. D'une manière générale, il existe un nombre limité de canaux : les boutiques en propre, le « Travel Retail » (dans les lieux de voyage comme les aéroports, etc.), les « corners » dans les grands magasins et la distribution sélective. Plusieurs arguments incitent les marques de luxe à intégrer leur réseau. « Cela permet de contrôler, d'avoir la maîtrise de ses produits et de maintenir un positionnement élevé de la marque », indique Fabrice Corbière, Directeur Associé d'Argon. Louis Vuitton (voir page 66) et Cartier (pour la joaillerie) sont des exemples connus de modèles intégrés et exclusifs. Arnaud Domas pense que « plus le positionnement de la marque est sélectif, plus cette dernière aura la volonté de maîtriser, voire même d'intégrer la chaîne de valeur tant en amont qu'en aval ». L'horlogerie est néanmoins un contre exemple car les maisons de luxe passent souvent par des réseaux de distributeurs-horlogers spécialisés. Mais la tendance générale est indéniable. « Intégrer son réseau va dans le sens de l'histoire car c'est le seul modèle permettant un contrôle fort de la marque », confirme Christophe Bressange, Principal chez Headlink.

Des cycles de vie raccourcis

Deux grandes catégories de produits coexistent dans le secteur du luxe. « Les permanents et les nouveaux produits, eux-mêmes segmentés en produits saisonniers ou futurs permanents », résume Fabrice Corbière. Les observateurs évoquent une augmentation de la part de produits dits « de collection » ou saisonniers. Il en découle une accélération du cycle de vie des produits. A cela plusieurs raisons. « La nouvelle clientèle du luxe a des habitudes de consommation différentes. Elle souhaite être alimentée régulièrement en produits nouveaux. Ce phénomène n'est pas sans soulever des difficultés : maintien d'une image pérenne de la marque malgré des produits à cycles de vie plus courts ; conséquences au niveau industriel (prévisions de ventes, obsolescence des produits, taux de marge, etc.) », développe Gilles Cohen, Associé chez Kurt Salmon. Benjamin Grange, VP chez



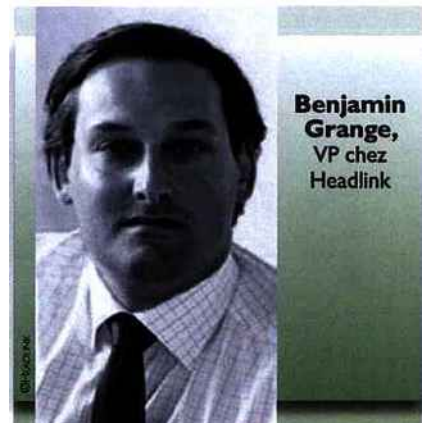
Fabrice Corbière,
Directeur
Associé
d'Argon



Gilles Cohen,
Associé chez
Kurt Salmon



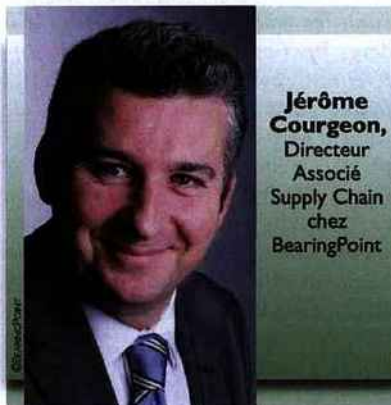
Mikaël Pichavant,
Partner
chez Vinci
Consulting
Operations



Benjamin Grange,
VP chez
Headlink



Christophe Bressange,
Principal
chez
Headlink



Jérôme Courgeon,
Directeur
Associé
Supply Chain
chez
BearingPoint

Headlink, illustre : « En haute horlogerie, un nouveau produit sort tous les deux ans contre tous les cinq ans auparavant. Idem pour le prêt-à-porter où le nombre de collections est passé de deux à trois ou quatre par an ». Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur le pilotage de la Supply Chain. Les produits permanents sont généralement gérés en « flux tirés » avec des logiques avancées de prévision et de réapprovisionnement. A l'inverse, les produits saisonniers, fabriqués en plus petite série, sont envoyés en « flux poussés » dans les points de vente. Il existe très peu de stock en amont et les réapprovisionnements sont plus rares. « Pour les produits de collection, gérés essentiellement en mode poussé, les boutiques sont approvisionnées progressivement. En général, on évite d'envoyer d'un coup la quantité totale commandée par les boutiques. Cela permet d'arbitrer la Supply Chain en fonction du déroulement réel des ventes », nuance Mikaël Pichavant. Côté industriel, il faut être capable d'augmenter rapidement les quantités ou au contraire d'arrêter brusquement

la fabrication du produit. « Un système d'écoute des ventes est mis en place pour les produits nouveaux. Jour par jour, les ventes réelles sont comparées aux prévisions. Très rapidement, les Directions Supply Chain sont capables d'identifier les besoins d'ajustement des capacités de production », explique Fabrice Corbière. Une autre problématique découle de l'accélération du rythme des collections, les retours. « Les maisons de luxe, et spécialement la mode, récupèrent plus de produits en fin de collection qu'auparavant. Les phases de déstockage soulèvent de réelles problématiques de distribution. Plusieurs débouchés sont actuellement utilisés : les deuxièmes réseaux de distribution physique (Mall...), internet (via les sites de ventes privées), la vente dans des pays où la marque est peu ou pas implantée et les ventes au personnel », commente Benjamin Grange.

Des spécificités logistiques

« Beaucoup de sociétés ont déjà installé des outils de prévision de ventes mais toutes n'ont pas mis en place les processus transverses qui permettent d'intégrer les prévisions de ventes avec la gestion des approvisionnements, la planification de la distribution et la gestion du phase-out produit », détaille Christophe Bressange. Louis Vuitton, et son système de prévisions de ventes intégrées et collaboratives, est régulièrement cité comme un modèle de réussite. Côté réseau physique, il existe des schémas récurrents dans le domaine du luxe. Un stock principal dans un entrepôt central (souvent en Europe), livré par l'ensemble des fournisseurs, qui approvisionne directement les boutiques en Europe ou des plates-formes régionales situées dans d'autres zones géographiques. C'est le cas par exemple de Cartier, dont le point de consolidation des flux est situé à Fribourg, de Louis Vuitton, de Céline ou de ST Dupont (voir témoignages pages 64, 66 et 68). Les nouveaux produits sont essentiellement transportés par voie aérienne, les permanents utilisent parfois le maritime. En termes de gestion des flux, le luxe utilise régulièrement la notion de rééquilibrage, consistant à transférer de la marchandise entre



des magasins. Ces opérations ont un coût élevé mais moindre que la perte de chiffre d'affaires et la dépréciation des produits en fin de saison. La sûreté et l'intégrité des produits sur l'ensemble de la chaîne logistique est une autre spécificité logistique du luxe. Sans oublier les difficultés douanières et de transport liées à l'internationalisation croissante et au déplacement de la demande (à l'échelle mondiale, vers l'Asie et le Moyen Orient, et à l'échelle locale, vers des villes de taille moyenne). Par ailleurs, la Supply Chain du SAV nécessite aussi une gestion fine. « Cela concerne de faibles volumes et les processus sont assez peu industrialisés. Le point clef est d'assurer une excellente traçabilité des produits pour être capable de suivre l'avancement des réparations », développe Mikaël Pichavant. A ce propos, Louis Vuitton a mis en place une Supply Chain monde de pièces détachées. Les fortes rotations sont stockées en permanence dans les centres de réparation répartis dans le monde, les autres dans un entrepôt en France qui approvisionne les centres de réparation quatre à cinq fois par semaine.

L'externalisation : possible pour certains produits

Quid de l'externalisation ? « Les choses évoluent progressivement depuis quelques années. L'externalisation n'est plus un tabou et on observe une structuration de l'offre avec des prestataires proposant des offres dédiées au secteur du luxe (CEPL, Deret, etc.). Néanmoins, les motivations des clients sont davantage liées à des raisons de gestion des



© SHUTTERSTOCK/STEFANO FERRIOLA

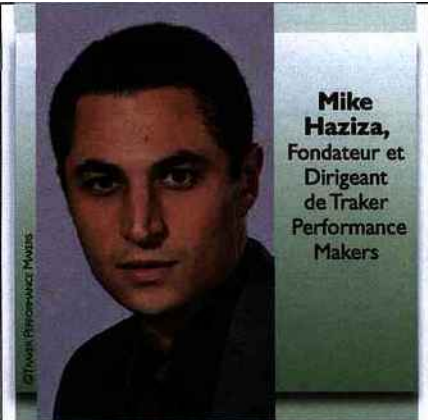
risques qu'à l'envie de réaliser des gains financiers. Les aspects qualitatifs sont tellement importants que le client suit d'un œil très attentif ce qui se passe chez son prestataire », constate Jérôme Courgeon. C'est par exemple le cas de Guerlain dont la logistique est basée sur le centre de distribution de son prestataire CEPL. La valeur du produit est aussi un critère détermi-

nant quant à l'externalisation du stock central. « Nous observons que les activités de parfumerie et de cosmétiques s'externalisent sans difficultés majeures. En revanche, pour les productions en série limitée (par exemple dans la joaillerie, l'horlogerie et les pièces de collection), les entreprises préfèrent conserver la gestion physique en interne », déclare Mike Haziza, Fondateur et Dirigeant de Traker Performance Makers. Un autre cas de figure se présente. Celui où l'enseigne soustrait les activités spécifiques, comme Hermès et Louis Vuiton avec le prêt-à-porter suspendu (chez Deret).

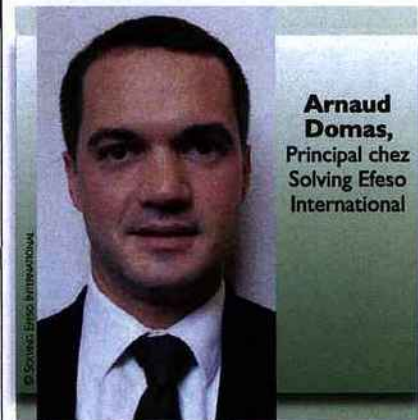
L'e-commerce, encore aux balbutiements

Comme tous les autres secteurs, le luxe montre des signes d'intérêt pour l'e-commerce. D'après une étude Xerfi de septembre 2011, « les ventes en ligne représentent aujourd'hui près de 5% des ventes totales dans le luxe et cette proportion doublera d'ici 2015.

Des disparités subsistent néanmoins. Les produits d'appel comme les parfums et cosmétiques ou la petite maroquinerie sont plus fréquemment proposés à la vente en ligne que la joaillerie ou l'horlogerie. Pourtant, il existe un créneau pour ces articles aussi sur Internet : Tiffany par exemple réalise environ 10% de son chiffre d'affaires en ligne ». Plusieurs raisons incitent les groupes de luxe à intensifier leurs efforts sur la toile. « Il s'agit d'un moyen pour compléter la gamme et le périmètre géographique. Cependant, les maisons de luxe ont tardé à développer ce canal en raison de différentes problématiques commerciales (quota par pays, différence de prix de vente d'un pays à un autre, etc.). Progressivement, notamment pour faire face à certains sites internet proposant des produits de luxe multi-marques, les maisons de luxe franchissent le pas et montent un canal de distribution B2C », estime Mikaël Pichavant. Guerlain, dont les produits sont actuelle-



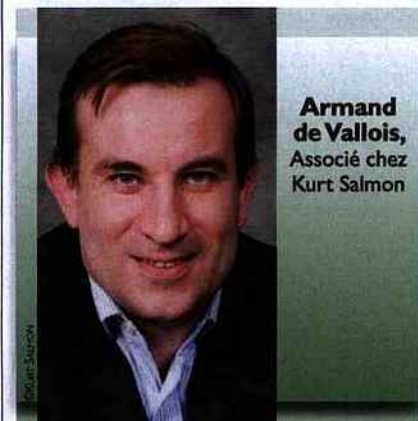
Mike Haziza,
Fondateur et
Dirigeant
de Traker
Performance
Makers



Arnaud Domas,
Principal chez
Solving Efeso
International



Erwan Giraud,
Fondateur et
Dirigeant
de Traker
Performance
Makers



Armand de Vallois,
Associé chez
Kurt Salmon

ment disponibles à la vente sur les sites de Sephora ou de Marionnaud, souhaite par exemple lancer à horizon 2012 son propre commerce en ligne. Armand de Vallois, Associé chez Kurt Salmon, évoque un autre argument : « *Les nouvelles populations des pays émergents et les nouveaux riches sont plus propices à acheter via le canal Internet* ». Sans oublier les clients intimidés à l'idée de franchir le pas-de-porte des boutiques prestigieuses. Néanmoins, l'e-commerce soulève la question de l'expérience d'achat du client. « *Toute la difficulté est de maintenir pour le client le prestige d'un achat de luxe sans le faire entrer dans la boutique* », explique Erwan Giraud, Fondateur et Dirigeant de Traker Performance Makers. C'est essentiellement pour cette raison que Céline fait aujourd'hui le choix ne pas vendre sur internet. D'autres proposent des solutions innovantes comme Boucheron qui a intégré l'application de la réalité augmentée sur son site, « *My Boucheron* », permettant ainsi aux internautes d'essayer virtuellement des bagues et des montres. D'un point de vue logistique, les faibles volumes n'incitent pas encore à mettre en place des organisations dédiées. « *En général, l'activité e-commerce partage dans un premier temps son stock avec celui du réseau de magasins classiques, jusqu'à ce que cette activité atteigne une taille critique suffisante pour bénéficier d'une gestion et d'un stock dédiés* », précise Arnaud Domas.

Professionnalisation de la Supply Chain

Le secteur du luxe professionnalise de plus en plus sa Supply Chain. Cela passe par la réalisation de multiples projets, notamment de planification. On note que de nombreuses maisons de luxe déploient actuellement des APS (Advanced Planning Systems). « *La majorité des projets dans le secteur du luxe concernent : le réassort automatique des boutiques, les prévisions de ventes alliant collaboratif et statistique, la mise en place d'un processus Plan Industriel et Commercial (PIC), la planification des ressources de distribution (DRP), la planification industrielle (PDP) et la collaboration*

fournisseurs et sous-traitants », énumère Fabrice Corbière. Les études de schémas directeurs sont également en vogue. La tendance est à la rationalisation des stocks pour ne conserver qu'un unique stock principal. Autre sujet d'attention : l'amont de la chaîne. « *La maîtrise des savoir-faires industriels des sous-traitants et la sécurisation des matières premières sont des éléments fondamentaux. Preuve en est, au cours des dernières années, de nombreux ateliers se sont adossés à des groupes de marques de luxe. Le très récent rachat d'Heng Long (tannerie de peaux de crocodiles) par LVMH est une bonne illustration de ce phénomène* », indique Gilles Cohen. Et Arnaud Domas de confirmer : « *Maîtriser l'amont est une préoccupation grandissante dans le monde du luxe afin en particulier de garantir la stabilité des standards de qualité et des coûts. Le monde du luxe applique ainsi des méthodes communément utilisées dans l'industrie. Dans ce contexte, nous participons à beaucoup de projets d'alignement de fournisseurs aux bonnes pratiques et aux exigences dictées par les marques de luxe* ». En aval, tout est fait pour que le vendeur se consacre à la vente. C'est pourquoi, les entreprises essaient de déporter les tâches logistiques (étiquetage, pose d'antivols, etc.), parfois réalisées en magasins, sur les entrepôts. Autre sujet de réflexion selon Erwan Giraud : « *La mutualisation sur l'entreposage, les schémas d'approvisionnement et de distribution entre enseignes appartenant au même groupe* ». Il semble que cela soit déjà le cas au sein de certains groupes sur la partie stockage dans les entrepôts régionaux. ■ **JULIA FUSTIER**

