

# Le luxe aspire au retour à la normalité

Rapport qualité-prix, recentrage sur le produit et la marque, e-commerce, expansion en Asie...

Telles sont quelques-unes des pistes proposées par le récent colloque « Milan Fashion Global Summit » pour survivre à la crise.

## ■ LÉGÈRE REPRISE POUR 2010 (+5%)

Selon les estimations de Bank of America Merrill Lynch, sur les neuf premiers mois de 2009, le chiffre d'affaires du secteur du luxe enregistre un recul de 5% (contre +4% en 2008). Seul le retail sort son épingle du jeu (+4%, contre +8% en 2008), ainsi que les accessoires (+5% contre +6%). En revanche, l'habillement haut de gamme

s'effondre en passant de +7% l'an dernier à -9% cette année. L'an prochain devrait toutefois marquer le début de la reprise, tout en continuant à subir les répercussions négatives de 2009. En 2010, toujours selon les prévisions de la banque américaine, le chiffre d'affaires dans le luxe devrait s'inscrire en hausse de 5%, le résultat brut d'exploitation (Ebitda) s'élever de 17% avec une

marge qui devrait passer de 20 à 21%, tandis que le bénéfice net devrait progresser de 13%. « Nous allons revenir au niveau de 2007. L'Asie, qui devrait croître de 7% en 2009, et en particulier la Chine et les pays émergents, se confirment comme les facteurs déterminants de cette croissance, même si les entreprises du luxe ne peuvent négliger le consommateur mûr,

c'est-à-dire européen et japonais, souligne Paola Durante, directrice de la division Banque d'investissement de Bank of America en Italie. Le prix juste est une dynamique importante. Quant aux autres recettes pour survivre, elles consistent à se focaliser sur le cœur de métier et sur la qualité. Il n'est plus question d'entendre parler de "luxe accessible" ! » ■ MM

**A**près le tsunami des deux dernières années, 2010 devrait annoncer une inversion de tendance. Avec de timides signes d'amélioration, en particulier en France et en Italie, où ont été enregistrées, à partir de mai, les premières données positives en Europe, selon les estimations de la Chambre nationale de la mode italienne. Mais la Péninsule est loin d'être tirée d'affaire, comme l'a souligné une fois de plus le président de la Chambre de la mode, Mario Boselli, en ouvrant les travaux du « Milan Fashion Global Summit », colloque annuel organisé à Milan par le groupe éditorial Class Editori sur le thème « Dix recettes pour faire repartir le luxe après la crise ». « La reprise est trop lente et, sans une intervention de l'État, nous risquons de laisser sur le bord de la route trop d'entreprises, a-t-il mis en garde. Nous prévoyons un recul de 15 à 20% de leurs revenus en 2009. » « Notre secteur court le risque de devenir trop petit et peu intéressant pour les fournisseurs. Nous constatons déjà l'hémorragie. Sur les neuf premiers mois, les entreprises du textile et de l'habillement en amont de la filière ont enregistré une chute de leur chiffre d'affaires de 20%, indique Michele Tronconi, président de SMI, la fédération des entreprises de mode et du textile transalpines. Nos exportations se sont écroulées de 20%. Les importations ont reculé seulement de 11%, alors que celles en provenance de la Chine ont augmenté de 16%. Nous prévoyons pour 2009 un chiffre d'affaires total de 45 milliards d'euros, contre 50 milliards en 2008 et, dans la foulée, une baisse de 5,5% des effectifs. » Dans ce cadre encore morose, tout le monde concorde : « La crise laissera des traces importantes. Le consommateur a radicalement changé. De plus en plus habitué au produit de qualité et au design, il affronte l'achat de manière plus pondérée et rigoureuse. Fini le côté impulsif. Acheter s'apparente désormais à investir dans un produit « qui doit durer dans le

temps ». « Les folies d'avant-crise, où l'on pouvait vendre de tout, multiplier les rabais et anticiper les soldes, sont en voie de disparition, confirme le président des acheteurs italiens, Beppe Angiolini. Aujourd'hui, les détaillants réduisent leur budget et réapprennent à travailler avec un stock allégé. »

## Défendre le patrimoine

« Nous avons réduit la quantité des achats en suivant une politique de régularité des prix. Couper dans les stocks est aussi une manière de dire au client de ne pas attendre les soldes, s'il désire vraiment un article », renchérit Jim Gold, le P-DG du grand magasin new-yorkais de luxe Bergdorf Goodman. Dans ce contexte, la marque reste le plus grand patrimoine des entreprises, qu'elles doivent défendre coûte que coûte. Du coup, les griffes se sont recentrées sur leur cœur de métier avec une attention particulière au produit, en cherchant un nouvel équilibre entre qualité et prix. « La crise nous a obligés à réfléchir sur notre modèle de business, sur la distribution et sur le produit, en nous ramenant aux fondamentaux, de la restructuration de l'entreprise et du patrimoine en passant par une plus grande attention aux trop grands stocks et au cash flow », résume Michele Norsa, administrateur délégué de Salvatore Ferragamo. Seul point rouge récurrent : les loyers des boutiques. « Parmi nos coûts fixes, c'est le moins flexible. Avant, lorsque les prix de l'immobilier s'en volaient, nous étions bien contents de si-

gner un bail de douze ans. Aujourd'hui, cela nous plombe, admet le patron. Pour le reste, nous avons perdu les consommateurs insouciant. Mais nous en avons gagné d'autres, notamment en Asie. Près de 70% de la crois-

sance viendra de cette région. Notre boutique de Chengdu, dans cette région chinoise qui a été touchée par un séisme, est en train de générer un business incroyable et fait bien mieux que nos enseignes situées dans les grandes rues du luxe européen. »

## Nouveaux territoires

De fait, l'Asie, à commencer par la Chine, est considérée par les grandes marques du luxe comme le futur marché offrant le plus grand potentiel. « Dans l'immédiat, notre priorité est la Chine parce que c'est un marché très grand et en constante expansion. Et surtout parce qu'il est encore d'un accès facile. Il y a une prolifération de centres commerciaux et y investir y coûte moins cher qu'ailleurs pour l'instant », confirme Diego Della Valle, P-DG de Tod's.

Autre frontière synonyme de future expansion : le commerce en ligne. Pionnier dans ce secteur, cofondateur et P-DG du site Vente-privee.com, Jacques-Antoine Granjon met néanmoins en garde : « C'est un nouveau territoire, qui nécessite de nouvelles capacités techniques. Le réseau Internet sera toujours plus présent dans la mode, mais les griffes ne peuvent y accéder sans des connaissances appropriées. Il ne s'agit pas d'ajouter simplement une nouvelle jolie boutique à leur réseau de vente. » « Avant la crise, chaque entreprise avait sa spécialité, certaines le style, d'autres le produit : aujourd'hui, il faut tout avoir, y compris une présence sur les nouveaux marchés et le Web, confirme Alessandro Sartori, directeur créatif de Z Zegna, la ligne jeune de l'Italien Zegna. Après avoir vu notre défilé, 5000 nouveaux clients se sont connectés à notre site. Ces consommateurs veulent être en contact direct avec nous, c'est une nouvelle manière de communiquer. Tout a changé. Comme si le provisoire devenait à jamais permanent. » ■

MARTINA MIOTTO. À MILAN



PHOTO: PIVELFORMULA.

La crise a obligé les marques à revoir leur business model. Ainsi, Ferragamo se cherche un nouvel équilibre qualité-prix, et Zegna se développe sur le net et a vu affluer 5000 visiteurs sur son site après son défilé.



PHOTO: DR.

Lors du Milan Fashion Global Summit, Bank of America Merrill Lynch a présenté un rapport indiquant que le chiffre d'affaires des entreprises du secteur du luxe devrait repartir à la hausse en 2010.