

8/

Organisation : talents, structure, *process* et gouvernance

8.1 L'organisation des marques de Luxe... de quoi parle-t-on ?

Les « Maisons de Luxe » recouvrent de grandes différences. Entre des « machines de guerre » remarquables et robustes qui font plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires, au sein de Groupes cotés, et des « pépites familiales » dont la notoriété peut parfois paraître disproportionnée par rapport à leur taille, les challenges organisationnels ne sont pas du même ordre.

Entre des organisations internationales et matricielles complexes, et des PME où règne la règle du « une personne - un métier », la gestion des talents n'a rien à voir.

Rappelons tout d'abord quelques ordres de grandeur pour poser le cadre de la réflexion.

8.1.1 Un beau bébé qui a bien grandi au fil des années

279 000 collaborateurs (source : rapports annuels 2019), **c'est à peu près la totalité des effectifs 2019 des cinq premiers acteurs du Luxe.**

La part belle revient à LVMH avec 163 309 collaborateurs. Kering est deuxième sur le podium avec près de 38 000 collaborateurs, suivent ensuite Richemont (35 640), Chanel (28 000, d'après les estimations 2019 de LinkedIn) et enfin Hermès (15 417).

A l'exception d'Hermès, toutes ces entreprises sont aujourd'hui des conglomérats qui regroupent plusieurs marques. C'est le cas de Chanel qui, au-delà de la constellation de Métiers d'Arts acquis depuis le début des années 2000, est aussi propriétaire des marques de maillots de bain Erès et Orlebar Brown.

Tout cela sans compter nos amis anglais de Burberry (9 862) ou italiens de Prada (13 988) et d'Armani (7 309).

« x 3,2 » : retenons ce chiffre. C'est peu ou prou l'augmentation moyenne des effectifs entre 2000 et 2020 de LVMH, Richemont et Hermès.

Les effectifs de LVMH ont été multipliés par 3,19, ceux de Richemont par 3,43 et ceux d'Hermès par 3,32. On comprend mieux le sentiment des collaborateurs ayant plus de 15 ans d'expérience au sein de la même Maison, de passer du monde des PME familiales à celui de *world companies*.

Depuis 20 ans, les effectifs des grands acteurs du Luxe ont été multipliés par 3,2 et leur chiffre d'affaires par 4,9.

Le facteur de croissance moyenne pondérée du chiffre d'affaires a été de 4,9 pour LVMH, Richemont ou Hermès.

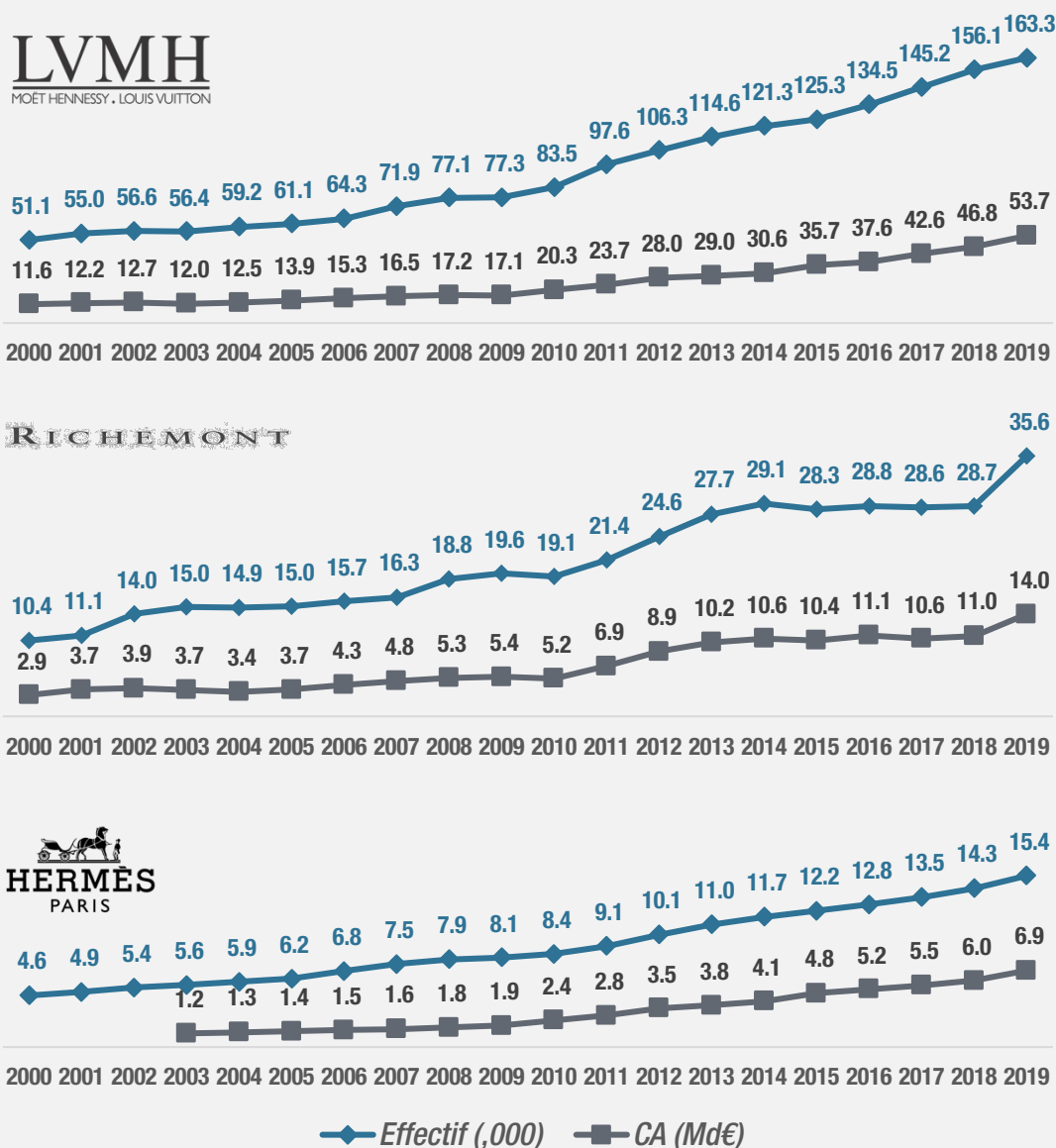
Ce chiffre est sans appel, la productivité a bel et bien progressé chez ces acteurs au service de leur incroyable croissance. Le chiffre d'affaires a été multiplié par 4,6 chez LVMH, 6,0 chez Richemont et enfin par 5,6 chez Hermès. (Voir Graphe 4-1)

On comprend aisément que **ces vingt dernières années ont été portées par un enjeu majeur pour les Maisons : accompagner et gérer la croissance**. Les organisations et les talents « ont suivi », et se sont développés très vite. Certaines fonctions ou équipes ont été créées pour répondre à des besoins urgents, qui ont parfois disparu ou évolué depuis, sans que la structure ne se reconfigure pour autant. Le principe du « bilan » ou du « retour d'expérience » n'est pas un mode de fonctionnement fréquent, pour de très bonnes raisons : quand la machine est à fond, il est souvent plus efficace, plus rentable, et donc plus pertinent, de concentrer son énergie pour nourrir le moteur, plutôt que de regarder dans le rétroviseur pour tirer les leçons d'un demi-succès déjà passé.

La pause exigée par la crise pourrait être l'opportunité de faire le point.

Ces organisations se sont développées au gré des trois dernières phases de croissance du Luxe (2004-2007, 2010-2012 et 2016-2019), portées par l'augmentation des surfaces de vente globales (par magasin et au total du réseau *retail*), le développement de la clientèle chinoise et la diversification de leurs catégories de produits pour certaines des plus grandes Maisons (jusqu'à devenir de véritables marques *lifestyle*).

GRAPHE 8-1 EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE ET DES EFFECTIFS (2000-2019)



Sources : Rapports Annuels LVMH / Richemont / Hermès

Ces vingt dernières années ont été portées par un enjeu majeur : accompagner et gérer la croissance.

Pendant la période 2000-2010, la majorité des marques ont opté pour des modèles d'organisation de type matriciel, croisant fonctions d'expertises et fonctions en prise directe avec les opérations ou le *business*. Ces choix d'organisation ont été déterminants pour accompagner la vaste période de conquête du monde. Les fameuses matrices aujourd'hui tant décriées pour leur complexité et l'inertie des *process* de décisions, sont aussi de formidables machines à optimiser les fonctions d'expertises (finance, RH "Ressources Humaines", *marketing*, *retail*, client, communication ...) que la mise en place d'ERP (« *Entreprise Resource Planning* ») est venue accélérer.

Aujourd'hui, le vent de la croissance s'est essouffé pour un temps. Ces organisations matricielles resteront-elles la seule réponse ? Peut-on les réinventer ?

Les modèles d'organisations matricielles ont soutenu la croissance jusqu'alors. Quels sont donc les modèles pertinents pour l'avenir ?

Nous verrons dans les prochains chapitres les défis à court et moyen termes qui vont nécessairement induire des adaptations des choix d'organisation issus du passé.

8.1.2 Des histoires de famille

« Nous devons expliquer tous nos gestes, justifier chacun de nos investissements qui devaient être profitables presque immédiatement. Il n'était donc plus possible d'avoir une politique d'investissement sur le long terme ».

C'est en ces termes qu'Olivier Courtin-Clarins, expliqua en 2008 sa décision et celle de son frère de racheter au marché la totalité des actions en circulation (35% de capital de Clarins) afin de redevenir indépendant.

Chanel, Audemars Piguet, Patek Philippe, Hermès sont des acteurs emblématiques, dont le capital est majoritairement familial.

Le rapport au temps est très différent entre les entreprises cotées (LVMH, Kering, Richemont etc..) et les entreprises aux capitaux privés et familiaux. N'oublions pas néanmoins que même côtés, la majorité du capital (ou au moins des droits de vote) de ces grands Groupes restent dans les mains de familles. Il est donc abusif de dire que MM. Arnault, Pinault ou Hayek sont

soumis au même diktat du court terme que les entreprises où le capital est majoritairement flottant.

En revanche il est juste de dire qu'**être coté impose un exercice de communication financière permanent pouvant ainsi limiter les prises de décisions radicales**, notamment en cas de crise.

L'indépendance, et donc une forme de liberté stratégique, a un prix. **Le rapport au temps long et le souci d'autonomie vis-à-vis des marchés, nécessitent de la trésorerie**, du souffle, bref, une assurance vie contre la perte de souveraineté.

Dans la période de turbulence économique qui s'engage, le niveau de trésorerie sera déterminant pour être capable de maintenir une stratégie guidée par une logique de développement et non par une logique de contrainte financière. A ce titre, **la défense du niveau de profitabilité via la réduction des dépenses non stratégiques sera clé**.

L'impact sur les organisations, les recrutements, les logiques de restructurations, sera majeur dans les mois à venir. Et en fonction du profil des Maisons, « machine de guerre robuste » ou PME familiale, les stratégies varieront.

Néanmoins, **toutes auront à prendre des mesures inédites de rationalisation des coûts (de distribution) et de simplification des processus de travail** que nous développons dans ce volet de l'étude.

8.2 A court terme, 4 sujets dès 2020

Nous nous concentrerons ici sur des sujets d'organisation qui sont à l'agenda de la majorité des marques de Luxe : le digital, la restructuration du réseau de distribution en Europe, les modèles de rémunération et de collaboration des équipes de vente et, last but not least... l'engagement des collaborateurs.

8.2.1 La fonction digitale passe un cap : la fin de la boîte noire

Longtemps perçue comme un « animal exotique » dans les organisations des Maisons, la fonction digitale s'est révélée stratégique pour les marques comme pour les distributeurs depuis quelques années déjà.

Comme évoqué dans les précédents volets de notre étude, **les marques qui tirent le mieux leur épingle du jeu sont celles qui ont investi dans l'omnicanalité et qui entretiennent des liens forts avec leurs clients** - au-delà du seul *e-commerce*, finalement moins décisif.

Pendant le confinement, les marques qui ont cessé leur activité et qui n'ont pas cultivé leur présence en ligne ont mis en danger leur résilience. Elles se sont révélées incapables de nourrir la relation avec leurs clients qui ne pouvait plus être que digitale.

Et dans cette arène virtuelle, seules les marques dont la proposition de valeur est claire et dont l'ADN est fort sont sorties du lot dans un flux incessant - et parfois désespéré - de communication.

L'omnicanalité a notamment démontré dans tous les secteurs - et en particulier dans la Beauté - sa capacité sinon à augmenter les ventes, du moins à comprendre en temps réel les goûts et attentes des clients.

Les nouveaux modes de consommation qu'elle a engendrés, comme le *live streaming* en Chine, explosent et posent leurs propres enjeux organisationnels en impliquant le marketing, la communication, les achats, la *supply chain*, avec des ventes très concentrées sur 24 heures.

Dans le contexte du Covid-19, **le *Direct-to-Consumer* prend toute sa valeur et avec lui la place du client dans l'organisation de la marque.**

Le digital n'est pas une fonction en tant que telle. Il est l'avènement des nouvelles technologies au service d'une stratégie.

En parallèle, **la capacité des détaillants à proposer des expériences mémorables et significatives aux clients et à amplifier leur notoriété auprès d'une communauté connectée, constitue un élément clé de survie.**

Pas de scoop donc... les questions de transformation digitale n'ont jamais été autant au cœur de la stratégie de nombreuses marques de Luxe.

Les faits en matière d'organisation et de recrutements sont éloquentes : en cette période difficile de compression des effectifs dans la majorité des marques, les talents en communication ou en développements digitaux ne connaissent pas la crise et sont parmi ceux qui sont les plus chassés et recrutés !

Pour beaucoup de Maisons, pourtant, cette fonction dont l'intitulé « digital » est sur toutes les lèvres souffre du syndrome de la **boîte noire**. Il ne faut pas sous-estimer aujourd'hui le niveau de méconnaissance des membres de comités exécutifs de cette fonction qui apparaît comme une notion floue, un outil compliqué, trop cher et au ROI (« *Return On Investment* ») pas toujours démontré. C'est le cas sans doute aussi parce qu'on ne sait pas par quel bout l'attaquer. Il est parfois utile de commencer par une sensibilisation et une clarification des enjeux pour éviter des décisions étranges...

Le digital n'est pas une fonction en tant que telle. Le digital, est l'avènement des nouvelles technologies et de leur bonne utilisation pour servir au mieux une stratégie.

La transformation digitale touche trois grands domaines : le client, les opérations et les modes de travail collaboratifs.

De manière assez schématique, il est généralement admis que **la transformation digitale touche trois grands domaines au sein d'une organisation** :

- Le plus visible regroupe toutes **les actions vers les clients** (la communication, le commerce et les produits eux-mêmes).
- La partie immergée de l'iceberg c'est **le back-office**, les opérations (la logistique, la finance, la production, les systèmes d'information bien sûr).
- Et enfin, une troisième dimension qui regroupe l'ensemble des éléments constitutifs de **la culture d'une société** et inclue les modes de fonctionnement et de collaboration. Passer au télétravail par exemple, peut largement influencer sur la culture interne et impliquer un accompagnement de cette transformation.

La MAD Academy est particulièrement sollicitée sur ces dimensions depuis la crise sanitaire.

Nous avons choisi de ne pas analyser en profondeur les trois points, et de nous concentrer ici sur les questions relatives à la marque et au client.

En ce qui concerne le client, nous distinguons **deux grandes missions** :

- La première que l'on appellera **performance business** et qui a vocation à supporter et accélérer les ventes sur tous les canaux.
- La deuxième que l'on appellera **branding** et qui couvre toutes les prises de parole d'une marque auprès de son écosystème, les clients bien sûr, mais également collaborateurs (futurs, présents et anciens) ou encore fournisseurs ; elle s'exprime sur tous les supports, réseaux sociaux, Apps, modules de *training*...

Deux grandes missions du digital : le *business* et le *branding*.

Ces deux missions peuvent être regroupées dans une même direction. Mais pas toujours. La compréhension de la problématique et de la stratégie d'une marque est donc clé pour bien définir le profil recherché et la teinte prioritaire à donner.

//// Digital, comme outil d'orchestration *business*

Si la fonction digitale s'est invitée dans le tour de table des conversations *business*, il y a deux raisons à cela.

La toute première raison est la puissance de collecte et d'analyse de la *data* que permet le digital. C'est une source d'inspiration puissante, sans nécessairement remettre en question la prévalence de la création sur les approches marketing.

Si l'impact des campagnes media et des actions de communication en général est parfois encore difficile à quantifier précisément, une des grandes forces du digital est de pouvoir (presque) tout mesurer sur l'ensemble des points de contact digitaux d'une marque ou d'un distributeur.

La *data* révolutionne la connaissance du client et donc les *process* de *merchandising*, entre autres.

Dans le contexte de saturation des marchés en matière d'offre et de sur-sollicitation des clients par les marques et les *retailers*, **l'analyse de la *data* collectée permet de comprendre de mieux en mieux les communautés de clients**, les comportements d'achat et notamment le poids de la recommandation dans les actes d'achat. **Cela permet également de s'inscrire dans une vision prospective, d'anticiper les tendances**, ou a minima de rectifier plus rapidement des directions qui s'avèreraient peu prometteuses.

Le sujet de la *data* soulève d'innombrables questions d'outils et d'intégration de bases de données : mise en place de PIM (« *Product Information Management* ») pour l'alignement de l'ensemble des données de l'entreprise, structuration de *Data Lake* mêlant savamment données internes et externes, mise en place de compétences de *data science* et d'intelligence artificielle de type *machine learning*, pour ne citer que les plus répandues.

Les bénéfices en matière d'impact *business* sont potentiellement immenses. Cela va de l'efficacité des fonctions *search* des sites propriétaires (aux Galeries Lafayette, 25% des clients utilisent cette fonction), **à la compréhension des comportements et parcours d'achat** digitaux et physiques des profils de clients, en passant par l'enrichissement de la connaissance client des conseillers de vente pour leur permettre de gagner en efficacité dans leur recommandation, voire même en allant jusqu'à la détection de tendances (styles, couleurs etc.) de longs mois à l'avance... au service d'un *merchandising* ultra-dynamique.

A titre d'exemple, la puissance d'analyse de la *data* mise à disposition des managers des Galeries Lafayette par les *data scientists* de la fonction digitale est notamment ce qui a permis de faire évoluer profondément ces dernières années les politiques d'achats et les politiques commerciales de ce Grand Magasin. Les approches catégorielles classiques ont laissé la place à des analyses et donc des décisions par profil de client. Les *Millennials* sous-consomment en matière de produits de Beauté aux Galeries Lafayette ? ... Or la Beauté est la catégorie qui fidélise le plus. Peut-être faut-il reconsidérer le mix des marques

référencées ? Les analyses réalisées à partir de ces *data* ont été d'une immense richesse pour les équipes CRM (« *Customer Relationship Management* »), achats et de vente.

La deuxième raison est celle de la vitesse.

Dans une Industrie du temps long, le digital porte la vitesse.

La vitesse voire l'immédiateté est le mot d'ordre en matière de digital. Il n'y a plus le temps d'attendre (6 mois, 1 an...) le développement des services et plateformes digitales. Plus que jamais les plateformes de *clienteling* doivent être efficaces et opérationnelles. Plus que jamais les services de *drive-to-store* ou de *remote sales* doivent venir à la rescousse de la baisse de trafic. C'est la mobilisation générale, il faut faire vite ! alors même que **les démarches de *test and learn* qui ont souvent court dans le digital sont à l'opposé des valeurs d'excellence et d'aversion au risque si profondément ancrées dans la culture des Maisons.**

On peut aller très vite en matière de transformation digitale et il n'est pas vrai de dire que « ce n'est qu'une question d'argent ». Combien de fois avons-nous entendu pendant le confinement que « le Covid-19 m'a fait faire en 3 semaines ce que j'aurais fait en 3 mois, et en 3 mois ce que j'aurais fait en 3 ans » ?

Cette vitesse, seule la fonction digitale peut aujourd'hui en créer les conditions en impliquant l'ensemble des énergies de l'entreprise.

La méthode, les choix technologiques et la gouvernance constituent trois leviers concrets d'accélération digitale.

Elle a **trois leviers concrets d'accélération** sur lesquels agir :

- **La méthode** : la mise en production hebdomadaire de nouvelles solutions nécessitant l'adoption par les managers des métiers et de l'IT (« *Information Technology* ») des méthodes de gestion de projet **les plus lean et agiles**. En soi, la méthode de projet est un terrain d'innovation prioritaire pour les marques autour de laquelle la fonction digitale doit embarquer l'ensemble de ces parties prenantes du marketing à l'IT.
- **Les choix technologiques** : les marques ne sont pas Farfetch ! Elles n'ont pas les moyens d'aligner plusieurs centaines de développeurs full-time. Dans le contexte, **le choix des modules applicatifs doit se tourner vers le « *best of breed* »** (ce qui se fait de mieux sur étagère) et supprimer toute velléité de spécification ou de développement qui limiterait à l'avenir les possibilités d'*upgrades* des versions applicatives.

- **La gouvernance digitale** doit orchestrer les décisions d'investissement non plus dans les silos de chacune des fonctions, mais **de manière transverse, généralement à travers le prisme des profils clients à développer**. L'enjeu ici est de désengorger le portefeuille de projets en développement pour focaliser les moyens humains, techniques et financiers sur les priorités du moment (comme par exemple le développement d'applications de *clienteling* et de *remote sales* pour les équipes de vente en boutique).

Concrètement en matière d'organisation, la fonction digitale qui opère comme une fonction d'orchestration *business* peut concerner des plateaux de plus de 100 collaborateurs et partenaires pour les plus Grandes Maisons. À qui rattache-t-on cette fonction ? A l'IT, au *retail*, à la communication ? Toutes les options peuvent être considérées mais le rattachement au plus haut niveau est essentiel.

L'arbitrage « technique vs. *business* » inhérent à la fonction de CDO est encore plus subtil à trouver dans le monde du Luxe.

La tâche des *Chief Digital Officers* est donc enthousiasmante mais aussi rude et exposée. C'est d'ailleurs probablement pour cela que la durée de vie des CDOs en poste est parmi les plus courtes au sein des comités de direction. La fonction digitale est donc une fonction qui doit être incarnée mais aussi soutenue. Il ne faut pas non plus faire abstraction de la dimension culturelle et de la compréhension par les CDOs de ce qui fait l'essence du Luxe, à savoir la Création. **L'arbitrage « technique vs. *business* » inhérent à la fonction de CDO est encore plus subtil à trouver dans le monde du Luxe car s'y ajoute la dimension créative et des organisations qui, historiquement, ont toujours davantage regardé le produit que le client.**

//// Digital, premier outil de *branding*

On parle de conception éditoriale et de création digitale, de concevoir des histoires, développer des expériences, produire du contenu (photos, films...) sur l'ensemble des points de contact digitaux (réseaux sociaux, applications client, applications vendeurs, applications training, site web, site *e-commerce*... voire boutique physique). **Il s'agit d'amplifier les produits avec toute la singularité et les émotions qu'une marque incarne, malgré des formats réduits** (quelques secondes d'apparition, petits écrans), dans un contexte de prise de parole incessante.

Les produits doivent être amplifiés avec toute la singularité et les émotions qu'une marque incarne, malgré des formats réduits.

En matière d'organisation, la création digitale peut concerner aujourd'hui une trentaine de collaborateurs au sein des entreprises :

- A qui les rattache-t-on ? A la direction artistique, à la communication, au marketing ?
- Comment s'assurer que ces profils servent la création avant tout, pour être toujours juste et cohérent dans le foisonnement de prises de parole ?
- Dans des cultures organisationnelles du Luxe qui reposent sur l'internalisation : où trouver l'équilibre ? Il faut se nourrir en permanence de propositions créatives neuves, mais aussi intrinsèquement porter la culture de la marque pour pouvoir bien interpréter la création et la servir.
- Comment servir au mieux des filiales et des marchés aux contraintes culturelles complexes à aborder, en limitant les risques de sortie de route ?

Au-delà de ces questions de structure, comme nous l'évoquait récemment Bruno Alazard, CDO de la Maison Kenzo Mode (cf. *MAD About Digital* diffusé en juin 2020), **cette accélération des activités digitales exacerbe des questions très concrètes d'agilité et d'équilibre global / local.**

Cette accélération des activités digitales exacerbe des questions très concrètes d'agilité et d'équilibre global / local.

Il est impossible pour les équipes digitales à Paris d'appréhender le digital en Chine aussi bien que les équipes chinoises. Que laisse-t-on faire au global et en local en matière d'image, de marketing, de gestion des politiques d'ouverture et de fermeture de points *Wholesale* digitaux des partenaires tels que Tmall, JD.com ou Secoo, en matière de gestion de données au travers d'outils de partenaires locaux tels que WeChatworks (en plus des outils *legacy*), de gestion des campagnes digitales ?

Le cas de Tmall en matière de gestion des campagnes est particulièrement éloquent. Tmall requiert 300 formats de bannières, dont l'usage est optimisé par intelligence artificielle pour maximiser l'impact auprès des audiences. Dans ce cas, quelle équipe prend en charge la déclinaison des bannières Tmall en 300 formats, est-ce un *web master* en Chine ou l'équipe parisienne ?

C'est en arrêtant de traiter le digital comme une boîte noire mystérieuse et en étant clair sur ses missions que peut commencer la définition d'une stratégie, condition sine qua non de succès dans un monde post-Covid-19.

Le *mapping* des talents à recruter en interne, et le niveau d'internalisation de la fonction, sont des questions qui se posent ensuite avec plus de clarté, quand la liste des missions est robuste, que la stratégie est claire, et les choix de gouvernance posés.

8.2.2 La restructuration du réseau de distribution en Europe : première urgence dans la tempête

Le réseau de boutiques des Maisons de Luxe est vaste. La réalité qu'il cache est diverse, mais le constat de la baisse de trafic sera général.

GRAPHE 8-2 NOMBRE DE POINTS DE VENTE DE LA REGION EMEA 2019 PAR FORMAT, HORS POP UP STORES ET BOUTIQUES SAISONNIERES, TOUTES CATEGORIES DE PRODUITS CONFONDUES

SEGMENT	LOUIS VUITTON	GUCCI	DIOR	CHANEL
Concept Store	0	1	0	0
Flagship & Global	13	10	5	8
Free standing	68	44	58	54
Mall / DS / Corner	39	99	17	29
Travel Retail	5	15	3	4
Outlet	0	12	0	0
"Test store"	0	0	3	0
TOTAL	125 (33%)*	171 (33%)*	86 (40%)*	95 (21%)*

*Pourcentage de magasins situés en EMEA vs le reste du monde

Sources : Sites web institutionnels, MAD expertise, Brand Experts interviews

- **Les flagships européens seront frappés de plein fouet** : véritables attractions touristiques, ils ne doivent l'amortissement de leurs mirifiques CAPEX (« *Capital Expenditure* ») et surtout de leurs loyers records, qu'au flux des touristes. Il faut réfléchir à leur rôle et

repenser une partie de leur modèle d'exploitation pour réduire les coûts autant que possible. Bien qu'il soit presque impensable de les fermer, la rationalisation du nombre de *flagships* est néanmoins déjà à l'agenda de certaines marques dans un contexte où l'activation de la clientèle locale ne permettra pas de compenser la perte de clientèle touristique et notamment chinoise.

- **Les boutiques de villes secondaires ou « de quartier » sont, en revanche déjà plutôt orientées vers une clientèle locale.** Celle-ci sera touchée, mais pourra dans certains cas constituer une bouée de sauvetage... Il ne s'agira pas de fermer ces boutiques, mais plutôt de les optimiser.

La question se pose évidemment différemment pour un réseau majoritairement *retail* que pour un réseau majoritairement *Wholesale*, où les conséquences pour la Maison sont très différentes. La fermeture d'un comptoir ne crée pas le même traumatisme que la fermeture d'une boutique en propre.

Un travail fin d'analyse est d'ores et déjà engagé par de nombreux acteurs, croisant les projections de flux de clientèles touristiques par nationalité (asiatique, russe, turque, moyen-orientale, américaine, africaine, européenne de l'ouest...), les hypothèses d'augmentation (limitée) du recrutement de clientèle locale, les paris (optimistes) d'amélioration du taux de conversion et l'hypothèse (probable) de baisse du panier moyen. Peu de marques pourront s'offrir le Luxe de maintenir leur réseau de boutiques en l'état. **Le maintien des équilibres des comptes d'exploitation de chacun des marchés européens nécessite une rationalisation du réseau.**

Dans ce contexte de contraction, ces décisions de rationalisation n'auront de sens que si elles s'inscrivent dans un plan ambitieux de maintien du rayonnement des points de vente des Maisons en Europe : raison d'être, concepts d'expérience, vitrines, événements... **L'ensemble des énergies créatives et managériales des marques vont être mobilisées pour positionner les points de vente les plus emblématiques dans le cœur des clients.**

La baisse du tourisme provoquerait un manque à gagner de 30 à 40% sur l'Europe et imposerait donc la restructuration du réseau.

La réduction de flux touristique et la localisation des achats Chinois en Chine laissent présager d'un manque à gagner structurel de l'ordre de 30% à 40% sur la zone Europe pour les marques les plus résilientes. L'activation de la clientèle locale ne permettra pas de compenser la perte de clientèle touristique et notamment chinoise.

La rationalisation des réseaux de distribution, prise dans sa dimension « technique » n'est pas en soi un sujet nouveau pour les Maisons. Des actions de rationalisation des forces de vente aux États-Unis ou en Asie ou de structure de sièges régionaux ont déjà eu lieu par le

passé suite à la crise de 2008 ou à des changements d'organisation (balancier régulier entre centralisation et régionalisation). Plusieurs grandes Maisons ont dû rationaliser leur réseau à Hong Kong et en *Mainland China* après 2014.

La difficulté inédite, au-delà de l'ampleur de la crise, est celle de la localisation des problèmes en Europe, au pied des sièges sociaux des marques, dans des boutiques au rayonnement mondial, au sein des équipes proches du soleil.

Pour la grande majorité des Maisons, des mesures drastiques de suppression des postes ont déjà été engagées.

Concrètement, l'ampleur de baisse de trafic est telle que le sujet du redimensionnement des effectifs est inévitable. Comment faire quand la majorité de la clientèle en Europe est constituée de touristes, comme c'est le cas de Gucci avec 63% de clientèle étrangère en Europe ? **Pour la grande majorité des Maisons, des mesures drastiques de suppression des postes ont déjà été engagées** : suppression des postes d'intérimaires, des CDDs, arrêt des périodes d'essai, c'est fait.

Ces décisions impliquent parfois que les équipes de vendeurs en CDI récupèrent, en plus de la relation client (« *front office* ») certaines activités de « *back office* ». Ce point ne concerne que les boutiques où la taille des équipes est importante, avec une répartition des tâches qui a évolué sur les dernières années. Quand nous sommes dans une boutique dont la totalité de l'équipe est de trois personnes, ce type de question n'a pas de sens : tout le monde fait tout depuis longtemps.

Mais revenons aux *flagships* structurés, employant des équipes qui comptent parfois des dizaines voire des centaines de personnes. Une forme de « *back to basics* » pour ces vendeurs qui jouent le rôle de *runners* (c'est-à-dire qu'ils « courent » chercher le produit en stock, parfois assez éloigné de la surface de vente). Les vendeurs prennent également en charge l'emballage, s'occupent de préparer le thé offert au client, gèrent la détaxe (au cas où il resterait des touristes égarés) ou toute une panoplie d'autres joyeusetés opérationnelles de la boutique, telles que la sécurité ou l'exécution des guidelines de *visual merchandising*. Face à la dureté et à la rapidité de la baisse de trafic, **ces mesures d'urgence permettent de réduire les coûts et de préserver l'emploi des salariés les plus qualifiés, ceux que la marque a mis du temps à former et qui incarnent le plus l'ADN de la Maison...** Des décisions d'urgence et de bon sens.

Il n'en demeure pas moins que ces décisions d'urgence, nécessaires pour limiter la dégradation du P&L (« *Profit & Loss* ») de cette année, ne suffiront pas sur le moyen terme.

Il sera crucial de s'assurer que le focus prioritaire des vendeurs redevienne la gestion de la relation client et de la vente.

L'enjeu est double : rationalisation économique et développement de l'expérience client en boutique.

Pour les boutiques dont le trafic demeure significatif, **l'enjeu consiste à augmenter le taux de conversion et le panier moyen en focalisant le temps utile des vendeurs aux missions d'accueil et de gestion de la cérémonie de vente.** Cela suppose de préciser d'ailleurs le périmètre de cette fameuse cérémonie. Nous sommes souvent surpris de voir à quel point dans les boutiques à fort trafic, le focus des vendeurs envers les clients est détourné par un ensemble de tâches « annexes », certes essentielles mais qui ne nécessitent pas de mobiliser des experts de la vente. Faites le test dans vos points de vente ! Lors d'une journée standard, quelle part de temps vos vendeurs dédient-ils aux missions liées à la gestion de la relation client ? Si cette part n'excède pas 70%, c'est qu'il y a vraisemblablement un sujet de répartition des tâches en boutique.

Et puis, il y a le cas des boutiques à faible trafic où le temps paraît long et est parfois pesant pour les équipes. **Dans ces boutiques, combien de temps vos vendeurs dédient-ils aux activités de *clienteling* ? 30% serait un bon objectif. Cela suppose une mise sous tension de l'ensemble de la chaîne boutique-siège pour mettre à disposition des vendeurs les outils et contenu de *clienteling* permettant l'activation des clients.**

La faible occupation des équipes dans certaines géographies offre l'occasion de se réinventer et d'accélérer la refonte des métiers du *retail*.

Aujourd'hui, la faible occupation des équipes dans certaines géographies offre l'occasion de se réinventer et d'accélérer la refonte des métiers du *retail* : focus sur les actions de *clienteling*, animation de la clientèle locale, suppression des « *pain points* » le long du parcours clients, développement de la dimension managériale des directeurs de boutiques, renforcement et clarification du rôle des experts du *visual merchandising* en boutique et au niveau des marchés, adaptation des modèles de rémunération aux nouveaux enjeux de développement de l'expérience client dont nous allons vous parler dans la partie qui suit.

8.2.3 Les modèles de rémunération des vendeurs : branle-bas de combat

Avant la crise, nous avons déjà été interrogés par plusieurs clients au sujet de la rémunération des vendeurs. Cette question est devenue d'une actualité brûlante aujourd'hui.

La rémunération des vendeurs se structure classiquement autour des dimensions suivantes :

- **Une part fixe** qui, pour la grande majorité des marques, oscille **entre 60% et 75% de la rémunération totale**, hors dispositif de participation et intéressement pour les Groupes ou grandes marques.
- **Une part variable** représentant généralement **entre 25% et 40% de la rémunération totale**. Cette part variable mixe à des degrés divers, suivant la culture de la marque et des marchés, des critères de performance individuelle et collective. Pour schématiser, dans le monde de la part variable, deux philosophies se distinguent particulièrement : l'école « Richemont » et l'école « LVMH » :
 - / **L'école « Richemont » combine des mécanismes de *pooling* des ventes au niveau boutique ou marché en redistribuant une *quote-part* à chaque vendeur, avec des critères liés à la performance individuelle.** Ce modèle donne la part belle au montant de la transaction comme *driver* de rémunération en comparaison à d'autres critères liés à la qualité des *process* en boutique (évalués par le *mystery shopping*, la gestion de stocks, les projets ad-hoc...) ou à la performance de l'expérience client (score NPS « *Net Promoter Score* », CRM, développement du portefeuille client...).
 - / **L'école « LVMH » s'appuie sur des mécanismes de *target setting* individuels et collectifs fixés dans le cadre d'un dialogue managérial visant l'atteinte d'objectifs annuels, trimestriels et mensuels.** Ce modèle peut sembler très focalisé sur la transaction mais il permet aussi d'équilibrer le poids des critères de performance qualitatifs dans l'établissement de la rémunération des vendeurs.

Lors du confinement, la baisse du trafic a provoqué une baisse de rémunération des équipes de vente de 25% à 40%.

A quelques rares exceptions près, comme la Maison Hermès en Europe, où la part variable liée à la performance individuelle transactionnelle est quasi nulle, **les périodes de confinement et de baisse du trafic ont provoqué une baisse de rémunération de l'ordre de 25% à 40% (la part variable) pour les populations *retail*.**

Pour faire face à des situations individuelles inextricables liées à cette chute de revenus, de nombreux directeurs généraux de marchés ont négocié avec leur siège des enveloppes pour compenser la perte de variable et maintenir à flots la rémunération des vendeurs. Plus facile à justifier en Chine, où une forte reprise était attendue dès la fin du confinement qu'en

Europe où la baisse de trafic en boutique va durer plusieurs semestres... et où une solution à plus long terme va devoir nécessairement être réfléchie.

Au-delà de ces dispositifs ponctuels et exceptionnels mis en place par certaines Maisons disposant des moyens financiers nécessaires, la situation de baisse de trafic accélère un mouvement en cours de rééquilibrage dans les modèles de rémunération. **Il s'agit de reconsidérer le poids des critères liés purement aux transactions et ceux plus qualitatifs de développement de l'expérience client.**

Il s'agit de (...) renforcer les critères plus qualitatifs de développement de l'expérience client dans les modèles de rémunération.

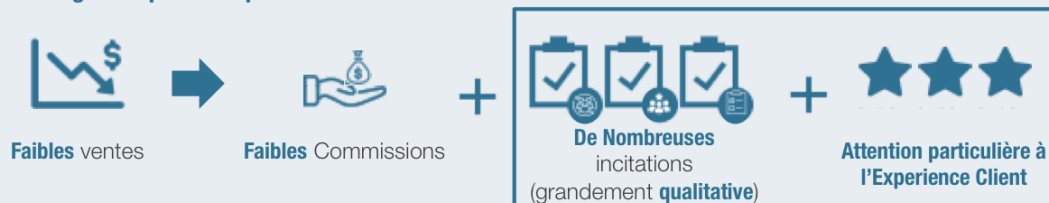
Pour les marchés à enjeu en matière de développement de leur clientèle locale, ce rééquilibrage doit d'autant plus s'accélérer.

...ET ACCÉLÉRÉE PAR LA SITUATION DU COVID

/ La stratégie habituelle mise en place pour les vendeurs :



/ La stratégie adoptée compte-tenu de la situation actuelle:



/ La crise a **accélééré le changement de cap des ventes vers l'expérience Client** afin de **conserver l'engagement des vendeurs** et développer un **intérêt client** pour la marque

Sources: MAD expertise

Sources : MAD expertise

Le cas d'une marque Horlogère Joaillière nous a récemment interpellés. En pleine période de crise sanitaire et afin d'entretenir l'engagement des équipes, la direction générale a décidé d'**accélérer l'évolution vers un modèle de calcul où la part variable est fondée essentiellement sur la réalisation d'actions de CRM et de *clienteling*.**

La rémunération des équipes est un sujet crucial et concret qui est très significatif de la culture des Maisons. Il n'y a pas là non plus de modèle magique, mais il y a un nécessaire alignement avec l'évolution du métier de vendeur. **Comment encourager l'omnicanalité et les transactions en ligne si personne n'y a intérêt ?** Pourquoi investir dans l'expérience client si seule la transaction est considérée ? Quel intérêt ont les vendeurs à travailler en équipe si les bonus sont individuels ? Comment récompenser le temps passé sur une catégorie « ingrate » ou un produit stratégique, mais dont le décollage prendra plusieurs mois ? Tout est possible, si l'on est cohérent...

8.2.4 L'engagement des collaborateurs

La force du collectif des Maisons est une énergie puissante et vitale : se retrouver et échanger, ensemble, compte particulièrement dans le Luxe. **C'est ce collectif qui garantit la cohérence entre les différents métiers, les différents médias (de distribution comme de communication) et nourrit l'inventivité créatrice des équipes.**

Outre la question de la délicate gestion des sphères professionnelles et personnelles, il est juste d'affirmer que la productivité individuelle et collective des Maisons a atteint des sommets ces derniers mois, grâce au télétravail et à l'appui des plateformes de travail collaboratif (Teams, Zoom...).

Les équipes marketing n'ont jamais dessiné autant de scénarios stratégiques en si peu de temps. Les DRHs (ces héros) ont mené de front la gestion de la crise sanitaire, la compréhension et la mise en œuvre des mécanismes de chômage partiel, la préparation du déconfinement au sein des espaces de travail, l'animation des plans de rationalisation des effectifs, l'accompagnement des cas individuels, le monitoring de la situation sanitaire des lieux de travail. Les studios de création ont travaillé sur leurs futures collections et innové dans leur méthode de travail avec l'appui d'outils informatiques pour dessiner plus vite, plus efficacement et permettre aux équipes de collaborer à distance. Ces dernières semaines ont été riches de prises de parole digitales, photos et films réalisés à Paris, parfois dans plusieurs villes du monde ou sur leurs toits comme pour la collection printemps-été 2021 de Saint-Laurent.

Les Maisons ont toutes réagi à la suppression des *Fashion Weeks* par l'instauration de *showrooms* digitaux. Finis les voyages ! Les acheteurs rencontrent les collections dans des environnements digitaux sur mesure, guidés par des avatars (et des commerciaux) sur une fonction hautement stratégique : celle qui drive le chiffre d'affaires de la prochaine saison. La performance de Balmain est à souligner ici avec un *showroom* particulièrement remarqué.

Louis Vuitton est allé encore plus loin avec la réalisation d'un *show* déporté à Shanghai pour sa collection. Un *show* pris en charge par l'équipe locale chinoise.

La suspension des voyages et le télétravail génèrent une distance inédite pour le Luxe. Les conventions fabuleuses où l'ensemble des forces vives internationales des marques se retrouvaient dans leur berceau à Paris, Maranello, Rome... ont laissé place à des événements digitaux. De nombreux managers internationaux s'interrogent à présent sur le concept et le format des interactions qu'ils souhaitent développer avec leurs équipes localisées aux quatre coins du monde, des équipes qui n'ont jamais autant besoin de soutien (pour accompagner la croissance en Chine par exemple ou trouver des solutions d'activation de la clientèle locale pour les marchés désertés par les touristes). Les demandes de communication, de collaboration et de coopération n'ont jamais été aussi fortes !

Ces tours de force incroyables, réalisés en pleine crise, dans un mode de travail inédit pour le Luxe, celui du télétravail, sont l'opportunité pour les Maisons d'accélérer la mutation de leur mode de management et d'engagement des équipes. Ce sont sur ces sujets passionnants et profonds que la MAD Academy accompagne les Maisons et *retailers*.

La période du Covid-19 nous a fait progresser de façon très rapide sur les méthodes d'engagement en *remote*. Les transformations à venir ne vont qu'accélérer cette démarche volontaire des Maisons, qui devront embarquer leurs équipes, encore plus qu'avant.

8.3 Les fondamentaux de la culture et des modèles d'organisation des marques très challengés

8.3.1 Les fondamentaux de la culture et des modèles d'organisation des marques très challengés

La très forte croissance du marché domestique Chinois va poser un réel défi organisationnel.

Nous discutons récemment avec l'une des rares dirigeantes chinoises d'une marque de Luxe, qui nous disait à quel point il restait des progrès à faire pour que les hommages des marques à la Chine sortent de la caricature : une édition limitée pour le marché Chinois, si elle veut toucher un public de plus en plus exigeant, devra aller au-delà du rouge, du doré, de l'étoile, du dragon ou de l'animal de l'horoscope de l'année en cours.

Cet enjeu « produit » n'en est qu'un parmi d'autres et met en exergue **la nécessité de la localisation des expertises, des métiers, donc le challenge du recrutement, de la mixité culturelle et de la bonne gouvernance.**

Ce n'est certes pas la première fois dans l'histoire des marques de Luxe qu'un pays se détache et représente une part extrêmement importante du *business* : on pense aux États-Unis bien sûr, mais aussi au Japon dans les années 90 et 2000. Mais l'explosion du marché

Chinois va rapidement concerner directement près de 50% des clients du Luxe - les achats des Chinois à l'étranger étant bien entendu conditionnés par la désirabilité des marques sur le marché domestique.

L'enjeu est organisationnel car il suppose une maîtrise parfaite des codes, des pratiques, des technologies, de la langue, de la situation politique, dans un contexte unique de rythme qui ne peut se satisfaire de longs allers-retours de validation entre la filiale et le siège - davantage de contraintes que n'en a jamais posées aucun autre marché.

L'enjeu est organisationnel (...). Aucun autre marché n'a jamais exigé une telle agilité dans tous les domaines.

Dans une culture du Luxe placée sous le signe du contrôle, répondre à ces défis n'est pas chose aisée : quelles décisions prendre à quel niveau, sur quel sujet... en étant certain d'une bonne compréhension réciproque ?

Le Directeur Marketing d'une grande marque de Cosmétiques appartenant à un Groupe international nous racontait depuis quelques mois son impuissance face aux demandes de la Chine, qui avait, pour le citer, « changé de ton ». « Ils nous expliquent que maintenant la croissance vient de chez eux. Soit il faut que l'on soit plus rapide, plus précis, bref... à leur service, soit ils font en local... ça n'est pas possible ! ».

Et il est vrai qu'il n'existe pas forcément encore en Chine des équipes locales impeccablement alignées sur l'exigence des équipes centrales : compréhension fine de la *Brand Equity*, rigueur absolue dans l'expression de la marque, intégrité de l'ADN... - on imagine vite les angoisses d'un siège parisien si éloigné géographiquement et culturellement.

La décentralisation et la délégation de pans majeurs de décisions semblent inévitables pour les marques.

Totalement contre-intuitives pour la grande majorité des marques, la décentralisation et donc la délégation de pans majeurs de décisions semblent inévitables : assortiment produit, prise de parole et *clienteling*, communication, organisation *retail*...

Heureusement, il existe des pistes pour progresser :

//// Améliorer la mixité des équipes au siège

Il est impératif d'échanger avec les équipes chinoises afin de mieux les comprendre. **Il est par exemple important d'avoir des relais chinois au siège, que personne ne pourra accuser d'incompréhension culturelle.**

Les COMEX des sièges sociaux parisiens, londoniens ou milanais brillent par leur absence de mixité au plus haut niveau - et on sait bien que le « poisson pourrit par la tête ».

Les équipes opérationnelles commencent à comprendre l'enjeu et à se renforcer avec des collaborateurs chinois, mais généralement cela reste à des niveaux hiérarchiques encore trop bas.

Avoir des relais Chinois au siège et aussi au Comex est essentiel.

La dynamique de développement de la mixité culturelle, asiatique notamment, au niveau des sièges va certainement se révéler stratégique afin d'améliorer encore l'appréciation des défis des marchés et la proximité des équipes siège et marchés.

La solution idéale - plus facile à dire qu'à faire - serait la mise en place d'une filière de détection des talents en Chine capable de proposer des parcours mixtes entre la filiale et le siège pour fluidifier les échanges. Sans doute possible à l'échelle d'un *leader* dont la taille critique le permet, ou d'un Groupe, cette approche est certainement plus complexe pour une petite marque - mais pas moins nécessaire.

Chez MAD, nous vivons cette situation tous les jours. Nous avons six personnes de nationalité chinoise dans nos équipes parisiennes (sur cinquante au total et sept nationalités, mais la Chine est de loin la nationalité la plus représentée après la France chez nous). Pendant 4 ans, une de nos *Partners* sur la *practice* conseil était chinoise.

C'est un poncif de dire que nous sommes quotidiennement enrichis par cette diversité, et une évidence d'ajouter que la mixité ne se décrète pas à la machine à café ou lors des pots d'équipe. Il faut aller au-delà d'une mixité des salariés si l'on veut rendre les échanges interculturels réels - ce qui implique de leur donner de véritables responsabilités et de les utiliser moins comme des experts (tentant) que comme des contributeurs à part entière.

Comment garantir le contrôle du produit et de la communication lors d'une prise de décision locale et donc déléguée ?

//// Red Zone vs Blue Zones

Si l'on considère que la clé de voûte du Luxe, c'est le contrôle, pour assurer la cohérence, comment la garantir lorsqu'une prise de décision est locale et donc déléguée ?

Des Maisons telles qu'Hermès et Chanel ont établi leur développement ces vingt dernières années sur un modèle orchestrant finement le dialogue entre différents *leaderships* : les *leaderships* siège (création, communication *corporate*, production) et les *leaderships* locaux (distribution, assortiment, client et *clienteling*).

Mais les lignes bougent, et aujourd'hui la Chine pousse le défi de la communication, de la présence online, et bientôt peut-être du produit.

Pour tenter de résoudre ces nouveaux défis, il convient tout d'abord d'avoir, en amont, une réflexion très structurée sur l'ensemble de la chaîne de valeur de chacun des métiers concernés, et d'identifier quelles décisions peuvent être prises à quel niveau, et avec quelle latitude.

La réflexion « Red Zone vs Blue Zones » est un outil précieux pour comprendre et décider de la répartition des rôles.

La répartition des responsabilités entre le central et le local doit être rigoureusement adressée et comprise.

La « *Red Zone* » concerne toutes les zones de responsabilités du central. Les « *Blue Zones* », ce sont toutes les zones de responsabilités du local. Leur formalisation nécessite un travail collaboratif fort entre le siège social et les régions, pour s'assurer d'avoir balayé tous les sujets, d'avoir trouvé le bon équilibre et de répondre aux contraintes opérationnelles autant que stratégiques.

Cet exercice, complexe à mettre en place et à structurer rigoureusement, est certainement l'un des chantiers prioritaires à finaliser avec la filiale Chinoise pour sécuriser la capacité de la marque à adresser les enjeux locaux dans le respect des stratégies globales.

Avec la responsabilité et les droits, viennent en général des devoirs. Et s'il est souvent nécessaire de cadrer les prérogatives dites locales, il est tout aussi nécessaire de préciser et d'exprimer vis-à-vis des équipes centralisées, ce dont les marchés ont besoin pour travailler efficacement.

Au-delà de la Chine, ou plutôt dans son sillage, la crise relancera certainement l'éternel débat sur le rôle des régions et des pays, et il est certain qu'il n'existera pas de solution idéale. **Chaque Maison, en fonction de sa culture et de ses enjeux particuliers**, de sa taille, de son secteur - Parfums et Cosmétiques ou Horlogerie - n'a certainement pas les mêmes enjeux et **devra réfléchir à cet équilibre subtil, avec une contrainte inhabituelle : celle de l'optimisation des ressources**, un nouveau défi lancé par une pression économique exceptionnelle.

8.3.2 Modèles d'organisation : de belles mécaniques conçues pour la croissance

Quand le Luxe anticipe une baisse de 20 à 30% en 2020... il est certain qu'**un travail de fond doit s'engager pour réduire durablement la voilure des coûts fixes des organisations, de l'ordre de 15% à 20%** selon nos estimations (cf. Partie 1 de l'étude qui détaille la structure de coûts des Maisons, et les leviers d'actions possibles).

Après les années fastes de croissance (2004-2007, 2010-2012 et 2016-2020, les Maisons de Luxe sont devenues de « beaux bébés » privilégiant l'internalisation des talents. Une lecture en surface pourrait donner le sentiment qu'il y a du « gras » dans l'organisation des Grandes Maisons (c'est moins vrai au sein des petites Maisons, généralement beaucoup plus « à l'os », comme c'est souvent le cas dans des PME).

Ce serait plutôt une bonne nouvelle s'il s'agissait d'entamer une cure d'amincissement.

Le modèle d'organisation est tourné vers le développement et moins focalisé sur l'efficience et la rationalisation.

Il en est tout autrement, pour deux raisons.

La première raison est de l'ordre de la philosophie du modèle : il est tourné vers le développement, peu préparé aux modes de fonctionnement fondés sur la rationalisation. Depuis plus de 15 ans, les organisations des grandes Maisons sont comme des voiles de bateaux, toutes entières tendues par le vent de la croissance avec des ressources dédiées à la conquête de nouvelles audiences, de nouvelles catégories de produits, dont la gestion de la complexité liée à la taille de l'organisation est prise en charge par des fonctions transverses, toutes plus expertes les unes que les autres : client, digital, opérations, transformation....

Ces équipes s'appuient sur des modes de fonctionnement qui privilégient l'investissement, accordent du temps et des moyens pour innover et tester, offrent (parfois) de l'espace au débat contradictoire (des circuits de validation browniens à 15 étapes en sont des exemples bien emblématiques). L'ensemble de ces logiques de travail si puissantes (ce sont elles qui ont porté les marques là où elles sont aujourd'hui) sont peu compatibles avec les urgences de rationalisation et d'efficience. C'est d'ailleurs pour cette raison que chez Gucci, au gré des croissances à deux chiffres, le principe même de cycle budgétaire dans sa « rigidité » avait été considéré comme « limitant » car il ne s'accordait pas avec l'ambition de conquête du marché.

L'organisation des Maisons est un mécanisme de haute précision qu'il va falloir rationaliser sans « casser ».

La deuxième raison est que l'organisation des Maisons est un mécanisme de haute précision, un actif déterminant de leur valeur. Un actif qu'il va falloir rationaliser sans casser la « machine ».

La panoplie des indicateurs des analystes financiers permet assez mal d'apprécier la dimension de la valeur des organisations. Les analystes le déplorent assez souvent. Face à la culture du secret des marques, il n'est pas simple de comprendre vraiment comment fonctionnent les Maisons ! En outre, bien que la littérature abonde de propos scientifiques autour des modèles organisationnels et de leur valeur... le sujet n'est jamais abordé qu'en surface en ce qui concerne le Luxe : le secteur est aujourd'hui un savoir-faire, il n'est possible qu'en Europe ! La création est au cœur ! Les poncifs prennent toute la place...

Pourquoi alors tant d'entreprises non-européennes, qui disposent de capitaux et souhaitent bâtir des activités aux standards du Luxe (européen), ont-elles tant de difficultés à émerger ? Ces entreprises font appel aux mêmes fournisseurs et sous-traitants européens pour créer des produits dans les standards de qualité européens. De nouveaux savoir-faire d'excellence naissent sous l'impulsion d'artisans visionnaires, partout dans le monde. Des pays tels que l'Inde ou le Japon comptent d'ailleurs depuis bien longtemps des milliers d'artisans aux doigts d'or...

Derrière la façade de rêve des Maisons, c'est bien la spécificité organisationnelle du Luxe qui prévaut et que les entreprises non-européennes ne parviennent majoritairement ni à reproduire, ni à adapter. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises, de financiers ou institutionnels, issus de toutes les géographies du monde, nous sollicitent sur ces questions d'organisation comme condition d'émergence d'une Maison de Luxe.

Tous les experts du Luxe ont une vocation du contrôle avec, **pour tous les acteurs, la même clé de voûte : le contrôle de la création, du produit et dans toutes ses amplifications narratives et expérientielles** jusqu'au point de vente physique et digital... voire tout au long du cycle de vie du produit avec le nouveau territoire de la seconde main qui s'ouvre aux marques. Bras armés avancés du contrôle, des généraux d'infanterie répartis aux quatre coins du monde pilotent méticuleusement l'exécution des directives stratégiques définies par leur siège.

L'exercice du contrôle est extrêmement structuré. Suivant l'équilibre des pouvoirs, le poids des marchés dans les décisions stratégiques est variable. Chez Hermès et Chanel, le poids des services centraux est essentiel. En revanche, ce pouvoir est contrebalancé par l'expérience des marchés et leur connaissance de leurs clients. A titre d'exemple, dans ces deux marques, un processus très élaboré d'orchestration global / local permet notamment aux directeurs de boutique d'établir leurs achats : ils sont responsables du choix des produits qu'ils devront ensuite vendre.

Dans d'autres Maisons comme Louis Vuitton, la responsabilité des assortiments produits est beaucoup plus centralisée, même si ce *process* ne fonctionne que parce que les remontées du terrain sont très rapides et bien prises en compte.

Toutes les Maisons ont en commun un contrôle indiscutablement centralisé de la création et de son expression.

Il n'y a donc pas un modèle unique et avéré d'organisation. Certaines Maisons ont des cultures plus « *top down* », d'autres plus consensuelles, mais la majorité a adopté une vision matricielle.

Ce qu'elles ont toutes en commun, c'est un contrôle indiscutablement centralisé de la création (produit) et de son expression (communication).

Cette caractéristique si singulière des organisations de l'Industrie du Luxe crée des ponts intéressants avec les industries dites de haute fiabilité telles que le nucléaire, le spatial et l'aérien.

Dans ces entreprises, le contrôle est un mantra qui se cristallise autour de *process*, de modèles de gouvernance, de critères de sélection de talents. Comme pour le Luxe le droit à l'erreur n'est pas permis, ou presque pas, il est de moins de 10⁻⁷. Si cela n'était pas le cas, personne ne monterait plus dans un avion et le nucléaire aurait pris fin il y a 75 ans.

Néanmoins, des différences majeures existent aussi et non des moindres. Les industries de haute fiabilité sont le territoire de l'ingénieur où la culture de l'écrit est fortement ancrée. Les *process* sont documentés, démontrés, vérifiés.

Le Luxe à l'inverse, est souvent l'île des créatifs sous toutes leurs formes d'expression (produit, *storytelling*, design, graphisme...) où le dialogue est fondé majoritairement sur une culture de l'oral et du visuel (même si depuis une vingtaine d'années, les Maisons sont allées chercher du renfort dans les écoles d'ingénieurs pour *processer* la croissance. L'école Polytechnique reste très bien représentée chez LVMH).

Le Luxe peut apprendre des industries dites de haute fiabilité (aérien, nucléaire) pour rationaliser sans « casser la machine ».

Quel est l'intérêt de comparer le Luxe et les industries de haute fiabilité dans le contexte actuel ?

Nous pensons que **le Luxe peut apprendre et s'inspirer de ces industries pour rationaliser sans « casser la machine »**. Ces industries sont passées par là.

Le cas d'Air France est riche d'enseignements. En mai 2009, le crash du vol AF 447 entraîna la mort de 228 personnes. Il provoqua un traumatisme au sein de l'entreprise et exacerba

les tensions sociales larvées entre les pilotes et les autres personnels de l'entreprise. Les causes du crash furent évidemment multiples et très complexes. Toujours est-il que **l'accident fut en partie la conséquence directe de décisions de rationalisation de l'organisation suite à la dégradation du contexte économique.**

Jusque dans les années 2000, Air France était un fleuron de l'aéronautique mondiale. Dans ce club très fermé, il se disait (enfin, surtout en France) que les pilotes de la compagnie avaient appris à voler aux oiseaux. Des experts du monde entier, dont le MIT, venaient régulièrement à Roissy pour apprendre de l'expérience d'Air France. Sans rentrer dans les détails, les difficultés économiques amenèrent Air France à affaiblir sa maîtrise du contrôle (raccourcissement des modalités de décisions, limitation de la prise en compte du regard de l'expert / pilote dans les décisions, perte du rapport au sens de l'activité...).

Suite au crash, la compagnie engagea un long programme de transformation culturelle et organisationnelle qui hissa à nouveau la performance de sécurité aux plus hauts standards de l'industrie tout en permettant un effort de près de 25% de rationalisation des coûts de ses opérations... à l'image de la NASA, vingt ans plus tôt qui avait connu le même traumatisme avec l'explosion de la navette Challenger et avait engagé un programme de transformation.

En synthèse, **ces programmes furent éminemment collaboratifs et un élément extrêmement fédérateur des équipes.** Ils consistèrent à réinventer les processus clés de l'activité avec deux axes simples et prioritaires : **un retour à l'essentiel (*back to basics / simplification*) et un nouveau dialogue et orchestration des rôles entre experts-siège et experts-terrain** dans une diversité de domaines (gestion des retours d'expériences, évolution des outils métiers, choix pédagogiques, digitalisation des processus métiers...). Ces deux axes nous semblent particulièrement inspirants pour la transformation des organisations du Luxe.

Cette démarche va encore plus loin que la définition des *Red zone* et *Blue zones* que nous avons évoquées précédemment. En effet, c'est tout un mode de gouvernance que cela questionne, au-delà de la relation que les sièges devront définir avec les régions et notamment la Chine.

8.4 Changeons de lunettes... Quand il ne s'agit plus d'ajuster mais de se réinventer, voire de se rapprocher

L'industrie Horlogère est l'une des plus touchées dans le domaine du Luxe.

Peu après le climax de la crise sanitaire, le groupe Richemont comme le groupe Swatch étaient sur le devant de la scène sur des sujets de gouvernance et de management.

Hasard de l'actualité ? **Cette Industrie est l'une des plus touchées dans le domaine du Luxe.**

Les (relatives) difficultés préexistaient à la crise pour certaines Maisons. Nous l'avons déjà dit plusieurs fois, et c'est une conviction, l'Industrie du Luxe est créative avant tout. Cette créativité donne parfois le sentiment de s'être un peu éteinte dans cette catégorie.

Nous ne serons jamais juge de la prouesse technique des grandes complications, ni du savoir-faire inégalé des artisans de la Vallée de Joux.

En revanche, pendant la crise, et même en tendant l'oreille, nous n'avons pas (beaucoup) entendu ces Maisons. Nous ne les avons pas vues « prendre leur part ». Patrick Ropert, expert de la gestion de crise (Associé chez Tilder) nous disait fin mars : « les gens se souviendront de qui a pris la parole pendant cette période ». Et effectivement, nous nous souviendrons d'Armani, de Gucci, de LVMH, de Chanel ou d'Hermès. Action de communication ou sincère solidarité ? Le point ici n'est pas de juger moralement. Mais simplement de constater que **nous n'avons pas (beaucoup) entendu les Maisons Horlogères.**

Nous avons largement analysé les conséquences post Covid-19 pour **le marché Horloger et Joaillier** dans la Partie 3 de l'étude.

Nous ne reviendrons pas dessus. Il nous paraissait néanmoins nécessaire d'insister sur les **enjeux d'évolutions culturelles et organisationnelles** dans cette industrie, pour les raisons suivantes :

- **Les produits ont finalement peu évolué sur les dernières années.** L'usage n'a pas été reconsidéré pour le segment haut de gamme. Mises à part les montres connectées qui ne relèvent pas de la Haute Horlogerie, les fonctionnalités ont peu évolué. Et les principaux acteurs sont les mêmes.
- De plus, **le caractère profondément intemporel du produit (l'incarnation de la transmission) renforce cette impression d'inertie car il n'est pas gage d'un rythme de changement effréné.** Le rapport au temps est unique. Et long.
- **La culture client n'est pas une réalité culturelle** comme elle peut l'être dans des Maisons plus « commerçantes » ou historiquement plus « *retailisées* » et donc plus exposées au fameux client final.
- **L'ancienneté des dirigeants et de l'encadrement en général dans le secteur est étonnante.** On tombe dans le tonneau de l'Horlogerie tout petit, faiblement irrigué par l'externe et on y fait carrière.
- **C'est un des secteurs du Luxe produit le plus durement touché par la crise** (conséquences de points précédents ?).

Ne faisons pas d'amalgames ni de raccourcis. Nous avons la chance de travailler avec de nombreuses Maisons Horlogères et nous y croisons les gens les plus engagés, fiers de leur savoir-faire à juste titre et d'une curiosité permanente pour le monde.

C'est aussi un secteur du Luxe produit où l'on trouve de magnifiques Maisons indépendantes et en pleine santé (Audemars Piguet, Patek Philippe entre autres). Néanmoins, de notre point de vue, **s'il est un secteur pour lequel le changement devra être profond, c'est celui-ci.**

Cette étude n'est pas le lieu de dévoiler des secrets ou de faire des pronostics hasardeux de rapprochements. En revanche, ce sera une des conséquences « classiques » en cas de crise avec un darwinisme rarement démenti. Les plus faibles sont mangés.

Lorsque l'on écoute les analystes financiers qui font référence dans le Luxe, leur propos est clair : **les conglomérats ou les Groupes** (LVMH, Kering pour ne citer que les plus importants) **performent mieux sur la distance que les marques cotées mais plus isolées** (Burberry, Hugo Boss etc.). **Néanmoins, les Maisons indépendantes** (c'est-à-dire non cotées, comme Chanel par exemple) **et qui ont atteint une taille critique** (versus les acteurs familiaux restés plus modestes dans leur expansion) **ont ce rapport au temps salutaire qui leur permet de conduire des stratégies plus robustes, que le court terme du marché boursier n'autorise pas.**

Est-ce à dire que les Grands du Luxe vont pouvoir faire main basse sur les plus fragiles ? Peut-être.

Il est en tous cas probable que rien de majeur ne se passera dans le contexte actuel, à court terme au moins :

- **Pour les éventuels vendeurs, l'année 2020 sera mauvaise pour tous.** Les valorisations des Maisons, multiples de l'EBITDA (« *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* ») vont plonger : ce n'est donc pas le meilleur moment pour vendre...
- **Pour les acheteurs potentiels**, essentiellement des Groupes cotés, la situation n'est pas simple non plus. **Ils devront d'abord rassurer les investisseurs sur leur capacité à surmonter la crise avant de se lancer dans une acquisition.**

En revanche, dès que les marques renoueront avec les courbes que l'on connaît, il est probable que les stigmates du Covid-19 finiront de convaincre de l'intérêt de se regrouper.

Les Qataris Mayhoola for Investments (Valentino, Balmain, Missoni) tenteront-ils de nouvelles acquisitions ? Les Chinois comme Fosun, dont la stratégie expansionniste n'est pas nouvelle, seront-ils ralentis par des aventures qui peinent à décoller (Lanvin ou Wolford qui tardent à sortir la tête de l'eau car dans le Luxe, cela prend du temps) ? Et Capri Holdings ? Tapestry ? Shandong Ruy Group ?

Soyons patients pour assister à la recomposition très probable du paysage.

Sauf pour quelques marques qui trébucheraient à court terme (et malheureusement on le voit déjà venir) **soyons donc patients pour assister à la recomposition extrêmement probable du paysage.**

Pour un *mercato* en 2020 et 2021 ?

La métaphore de la voile est intéressante dans notre contexte. On peut assimiler la crise à un mélange de période de « pétrole » (quand le vent tombe brusquement sur la mer, les bateaux ne bougent plus, on est à l'arrêt, pour un temps indéterminé) et de bourrasque (là on voit bien l'image de la tornade qu'il faut passer). Pétrole ou tempête, le temps est inédit. Et lorsqu'il faut alléger le bateau, c'est aussi l'occasion de faire du ménage.

Ce sera peut-être sain, pourquoi pas.

La crise est également l'opportunité de changer quelques têtes.

N'oublions pas que la gestion d'un retournement, d'une crise, d'une transformation, c'est un métier, où l'expérience compte. On peut être excellent CEO ou CFO ou CDO en période de croissance soutenue et être moins à l'aise dans un contexte de contraction.

Le Luxe va repartir, et fort. Il n'est donc pas forcément pertinent de recalibrer tous les profils de management pour s'armer de Comex spécialisés en gestion de crise.

Quand une entreprise est en rythme de croisière, portée par une belle croissance et par grand beau temps, il est moins grave (et parfois même utile !) de faire des erreurs. En revanche, lorsque la société fait face à une situation exceptionnelle, l'expérience est précieuse. Dans ces périodes parfois anxiogènes, travailler avec « quelqu'un qui l'a déjà fait », quelqu'un qui est capable d'anticiper les risques, d'embarquer une organisation ou d'adresser un point technique fondamental, est crucial.

Le recours au management de transition est une vraie option.

Début mars 2020, chez MAD, nous avons lancé une nouvelle *practice*, celle du management de transition (**MAD Experts**). **Nous sommes convaincus que la séniorité et sa bonne utilisation feront la différence dans les semaines à venir pour remettre les équipages dans la course.**

Ces managers Experts ont une posture différente. Ils ont une mission précise à accomplir. Ils ont une liberté de parole et un libre arbitre qui peuvent être très précieux. Pas d'agenda politique, mais une légitimité indéniable. Leur expertise s'applique au digital, à la distribution en Chine (ou ailleurs), au poste de GM (« *General Manager* »), RH, ou tout projet de transformation.

Alors à l'heure du *mercato* et de l'incertitude, n'oublions pas les options ad hoc !