



LE LUXE

EN MUTATION

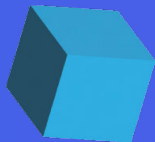
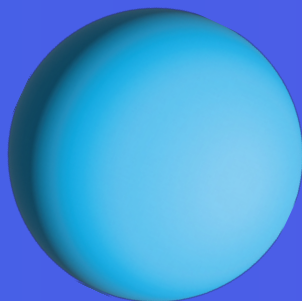
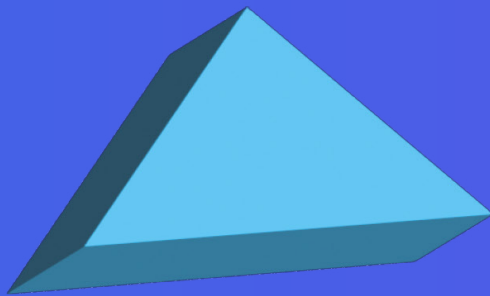
DÉFIS ACTUELS ET VOIES D'AVENIR

KPMG. Make the Difference.

2025



EDITO



Depuis plusieurs mois, le luxe dans le monde traverse une zone de turbulences qui interroge. De quoi celle-ci est-elle le symptôme ? L'industrie fait-elle face à un simple ralentissement conjoncturel ou à une crise structurelle ? Ce contexte interpelle les Maisons : comment y faire face tout en préparant la reprise et l'avenir ? Comment renforcer leur résilience ? Quelles opportunités saisir aujourd'hui pour rester pertinentes et performantes demain ? Pourquoi et comment continuer à innover ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons, cette année encore, pris le temps d'échanger avec de nombreux professionnels et experts du secteur : entrepreneurs, analystes, créateurs... Au-delà des chiffres et des statistiques -sur lesquels nous nous appuyons également- ces points de vue variés traduisent un ressenti, des intuitions et l'expérience personnelle de celles et ceux dont le luxe est le quotidien, parfois depuis des générations. Elles apportent une perspective, que nous espérons nouvelle, sur un débat qui se doit d'interroger et de réinterroger constamment ce qui fait la spécificité d'un secteur unique.

Un secteur qui, s'il est l'un des rares à échapper encore souvent à l'analyse économique rationnelle, fait pourtant face à des défis macro-économiques et peut-être également culturels et sociaux inédits.



GUILLAUME DES ROTOURS

Associé Responsable global du secteur du luxe
KPMG en France

SOMMAIRE

01

5-28

LE TEMPS COURT

Quelques pistes de réflexion pour faire face aux défis actuels

- I. Une stratégie de prix à repenser ? 07-13
- II. Une nouvelle approche de la rentabilité et des coûts 14-23
- III. La croissance externe : des opportunités à saisir ? 24-28

02

29-46

LE TEMPS LONG

Comment préparer l'avenir ?

- I. Stratégies de diversification ou l'extension du domaine du luxe 31-34
- II. Acteurs historiques, nouveaux entrants... comment le luxe se réinvente-t-il ? 35-42
- III. La seconde main : risque ou relais de croissance pour les Maisons de luxe ? 43-46

INTRODUCTION

Alors qu'il y a encore peu, rien ne semblait pouvoir contrarier la croissance du luxe, le secteur traverse actuellement une période de turbulences. Résultats en demi-teinte, repli des marchés asiatiques, consommateurs de plus en plus difficiles à séduire... Tout semble indiquer que la page idyllique qui a débuté au lendemain de la pandémie de Covid-19 pour les grandes marques du secteur est en train de se tourner.

En 2024, pour la première fois depuis la pandémie, les ventes d'articles de luxe ont reculé. À l'exception de l'ultra-luxe, de l'horlogerie et de la joaillerie pour certaines marques, tous les produits sont concernés. Une tendance que confirment les premiers résultats publiés pour 2025. Prises dans cette tourmente, les Maisons, bien qu'inégalement touchées, sont toutes contraintes à se remettre en question. Valse des directeurs artistiques, changements de gouvernance, virages stratégiques... Chacune cherche sa voie pour faire face au ralentissement et préparer l'« après », la reprise étant attendue, selon les sources et les interlocuteurs, entre fin 2025 et 2027. Comment rebondir ? Quels choix stratégiques opérer à court terme ? Comment faire face aux turbulences actuelles sans compromettre la croissance future ? Quelles opportunités saisir ? Comment séduire à nouveau une clientèle parfois désenchantée ? Gagner de nouvelles parts de marché ? Faut-il miser sur le luxe accessible ou, au contraire, renforcer son image d'exclusivité ? Embrasser l'innovation ou opérer un retour aux sources ?

Ce sont quelques-unes des questions que nous avons souhaité aborder dans l'édition 2025 de notre étude consacrée au secteur du luxe.

Reflétant les préoccupations des décideurs du secteur que nous accompagnons au quotidien, l'étude s'articule en deux parties qui font écho à deux horizons de temps distincts :

- La première, dédiée au temps court, propose des axes de réflexion pour relever les défis actuels auxquels font face les acteurs du luxe ;
- La seconde, consacrée au temps long, traite quant à elle des tendances de fond du secteur, ces signaux plus ou moins forts qui dessinent dès aujourd'hui les contours du luxe de demain et peuvent éclairer les choix qui sont faits aujourd'hui.

Pour la réaliser, nous avons échangé avec de nombreux experts et professionnels du luxe, en France et à l'étranger (Italie et Suisse notamment), qui ont partagé leur ressenti et leurs analyses du secteur dans cette période troublée.



Ces entretiens ont été complétés par une enquête quantitative conduite avec notre partenaire, l'Institut Potloc, auprès de 180 professionnels du luxe. Issus d'entreprises de toutes tailles, en France et à l'étranger, tous secteurs d'activité confondus, ces derniers ont été invités à s'exprimer sur des thèmes aussi divers que la gestion des coûts, l'IA, la diversification ou encore l'excellence opérationnelle. Leurs réponses et les analyses qui en découlent sont intégrées au fil de notre étude, apportant un éclairage supplémentaire à notre propos.

Dans un contexte dominé par l'incertitude géopolitique et économique, nul ne peut prédire l'évolution du marché. Une chose

est cependant certaine : les périodes de ralentissement sont, pour les entreprises, des moments de transition essentiels. Aussi, la période actuelle doit être saisie par les Maisons de luxe comme une opportunité de trouver une certaine forme de résilience pour relever les défis qui s'imposent à elles mais aussi de se poser des questions cruciales sur les fondements de leur identité, leur proposition de valeur et leur stratégie pour envisager sereinement l'avenir.

A travers cette étude, nous espérons contribuer à nourrir cette réflexion et à animer la discussion, toujours aussi passionnante, sur le futur du luxe.

01

LE TEMPS COURT



Quelques pistes de réflexion pour faire face aux défis actuels

Confrontées à une période de ralentissement, sur quelles priorités devraient se concentrer les Maisons dans les mois à venir ?

Contraintes par la contraction de leurs revenus et un contexte incertain, de quelles marges de manœuvre disposent-elles, dès aujourd'hui, pour amortir le choc de la crise et préparer la reprise ?

Où et comment optimiser les coûts et la trésorerie sans perdre en qualité, expérience et valeur perçues ?

Quels investissements stratégiques opérer ?

Si les problématiques divergent selon le secteur d'activité et la taille des entreprises, la situation actuelle invite à explorer plusieurs pistes de réflexion.



01

UNE STRATÉGIE DE PRIX À REPENSER ?

Pour de nombreux observateurs, le ralentissement de la demande pour les produits de luxe constaté en 2024 serait en partie à attribuer à l'augmentation des prix pratiquée par les Maisons au cours des dernières années.

D'après HSBC, les produits des principales marques de luxe ont connu une augmentation des prix de 54% depuis 2019.¹ Une stratégie longtemps payante, puisqu'entre 2019 et 2023, 80 % de la croissance du marché provenait de la hausse des prix, tandis que 20 % seulement résultait d'une augmentation des volumes de ventes.



Dans un contexte où l'**inflation progresse** et où le pouvoir d'achat (hors clientèle de l'ultra-luxe) décline, le « **pricing power** » des Maisons de luxe semble avoir atteint ses limites. Cette hausse des prix ne s'étant pas toujours accompagnée d'une élévation de la valeur perçue, elle a sans doute contribué, sinon à rompre, du moins à abîmer le contrat de confiance qui lie les marques à leurs consommateurs, accentuant le phénomène nouveau de « fatigue du luxe ». Lorsqu'elles sont incomprises, trop rapides et trop élevées, ces augmentations de prix peuvent en effet conduire à un rejet du produit et de la marque et/ou à un détournement des clients vers une offre premium plus accessible.



L'industrie du luxe, contrairement à la grande consommation, a un pouvoir important sur le prix. Elle est d'ailleurs souvent mal comprise par les économistes, tant ses dimensions sociale, sémantique et psychologique, largement irrationnelles, sont fortes.



FRÉDÉRIC GODART

Professeur
et spécialiste
du secteur du luxe
INSEAD



54%

d'augmentation des prix des produits des principales marques de luxe depuis 2019, selon HSBC.

¹https://lemonde.fr/economie/article/2025/01/24/de-shanghai-a-venise-l-industrie-du-luxe-reduit-ses-couts-et-cherche-a-relancer-ses-ventes_6513870_3234.html

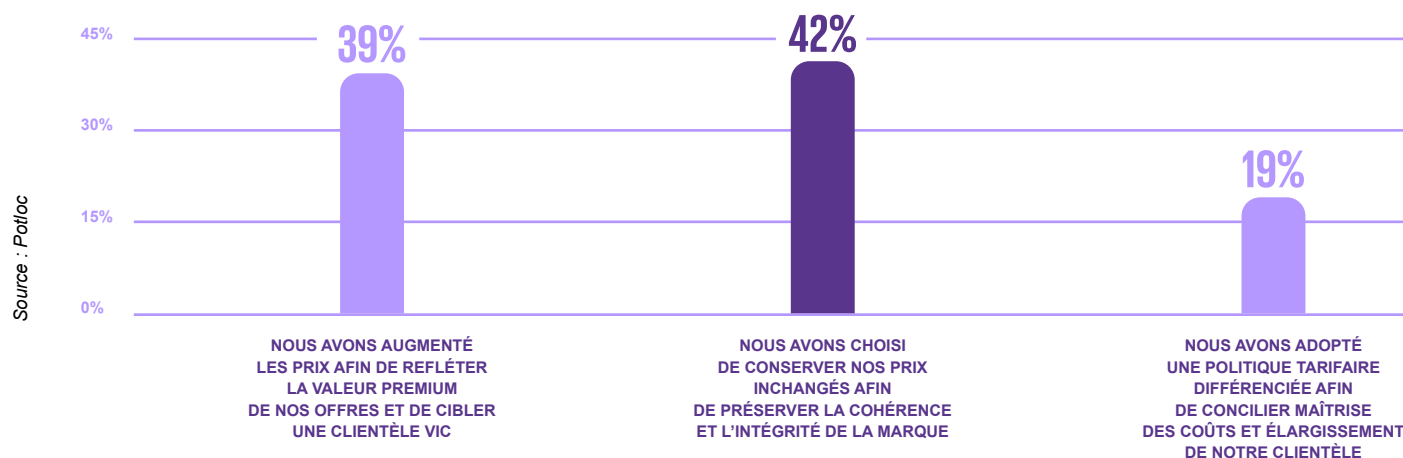


Un « **bashing** » récemment expérimenté par les Maisons de Champagne dont **les prix ont augmenté de plus de 40 % depuis 2022**, conduisant distributeurs et consommateurs, notamment français, à se détourner d'un **produit jugé trop cher**. Un phénomène qui a également touché le cognac, auquel ont pu être préférés, aux Etats-Unis notamment, d'autres alcools moins onéreux.

Dès lors, quelle stratégie de prix adopter ?

Les réponses des participants à notre enquête quantitative traduisent des approches stratégiques variées². Au cours des dernières années, et en réponse aux tendances économiques récentes, 42 % des entreprises interrogées ont opté pour un maintien de leurs prix tandis que 39 % ont choisi de les augmenter afin de cibler une clientèle premium. Ensemble, ces deux stratégies représentent 81 % des décisions prises, illustrant la priorité accordée à un positionnement haut de gamme et exclusif.

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DES TENDANCES ÉCONOMIQUES (INFLATION, AUGMENTATION DES COÛTS) SUR VOTRE STRATÉGIE DE PRIX AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES ?



40%

d'augmentation des prix par les Maisons de Champagne depuis 2022.

²A noter : notre étude quantitative a été réalisée en amont des annonces concernant les droits de douane de la nouvelle administration des Etats-Unis et n'inclut donc pas leur éventuel impact sur les stratégies de prix des entreprises.



Si l'élasticité des prix varie d'un secteur à l'autre et que la question ne se pose pas de la même manière dans la haute horlogerie, les spiritueux ou la mode, une hausse comme une baisse des prix ne semblent aujourd'hui pas souhaitables à court terme. Il s'agit plutôt pour le secteur de retrouver une équation plus juste entre la valeur perçue et les prix de ses produits.

L'enjeu pour les marques ?

Séduire une clientèle plus large à travers une gamme de prix elle-même élargie, de l'ultra-luxe au luxe accessible, sans compromettre la qualité et la valeur perçue de la marque. Autres pistes de réflexion intéressantes : travailler en profondeur le pricing afin de retrouver des niches de hausse de prix (sous-catégories ou produits spécifiques) ou encore affiner le positionnement de prix entre pays face aux fluctuations des devises.

“

Il est intéressant d'envisager qu'une même marque puisse proposer des bouteilles à 50 euros et une barrique à 20 millions d'euros. ”

THOMAS MORADPOUR

Group Head of Brands
& Strategy
Campari Group



Un choix stratégique partagé, dans un tout autre secteur, par Marco Tedeschi, fondateur et directeur créatif de la jeune marque de haute horlogerie suisse Kross Studio : « Dès le départ, nous avons choisi de proposer un segment prix ultra premium mais aussi une ligne d'accessoires accessibles pour faire connaître la marque et son univers au plus grand nombre ».

RÉENVISAGER LE LUXE ACCESSIBLE

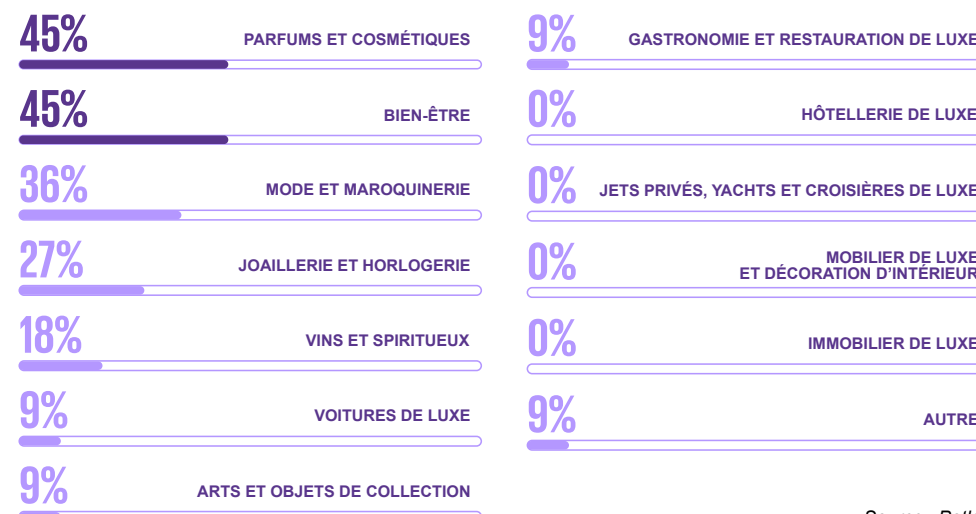
Pour ne pas risquer de s'aliéner les classes moyennes, mais aussi afin de séduire jeunes et nouveaux clients et ainsi compenser le ralentissement d'une hausse des prix par une augmentation des volumes de ventes, certaines Maisons (ré)envisagent donc le **luxe accessible** et leur offre de produits dits « **abordables** ». Une stratégie à manier avec prudence, les Maisons devant trouver l'équilibre subtil entre l'accessibilité pour une clientèle plus large et la préservation de leur image exclusive.



Ainsi, depuis peu, Burberry a changé l'agencement de ses points de vente pour mettre l'accent sur les « bars à écharpes » afin de booster les ventes de ces produits dont les prix démarrent à quelques centaines d'euros. Louis Vuitton a également augmenté significativement la proportion de produits de sa sélection de petite maroquinerie et proposera bientôt une offre de beauté (maquillage) en sus de

son offre de parfums. Kering et Richemont cherchent, quant à eux, à réintégrer leurs lignes de parfums et de cosmétiques, suivant l'engouement des consommateurs pour ces produits d'« access ». Une stratégie confirmée par notre panel, **45 % des professionnels interrogés envisagent d'introduire des produits liés au bien-être, aux parfums et aux cosmétiques dans leur offre.**

PLUS PRÉCISÉMENT, QUEL TYPE DE NOUVEAUX PRODUITS ENVISAGEZ-VOUS DE LANCER ?



Source : Potloc



PRENDRE SOIN DES VIC (VERY IMPORTANT CUSTOMERS)

Pour autant, les Maisons de luxe ne délaissent pas l'hyper luxe, bien au contraire. Les « **Very Important Customers** » (VIC) demeurent en effet des moteurs importants de leur croissance. S'ils constituent **moins de 2 % de leur clientèle**, ils sont responsables de **près de 40 % de leur chiffre d'affaires**³, témoignant par ailleurs d'une polarisation croissante du secteur. Se focaliser sur la partie la plus haute des produits et renforcer la qualité afin d'entretenir la désirabilité de leurs marques est ainsi une stratégie publiquement assumée par le **Groupe LVMH** lors de la publication de ses derniers résultats trimestriels. Une montée en gamme confirmée par la **Maison Hennessy** qui dévoilait récemment un format inédit de son cognac Paradis : un jéroboam de trois litres signé **Ferruccio Laviani**, présenté dans un coffret en bois de chêne et affiché à 9 900 euros. Autre exemple chez Christofle, qui propose des pièces sur-mesure uniques s'élevant à plusieurs millions d'euros ou encore chez Guerlain, dont les « Pièces d'Exception », créations uniques imaginées par un artisan d'art autour de l'iconique flacon aux abeilles de la marque, peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros.

Comme le souligne Martin Hurel, à la tête de Maison HUREL, façonnier pour des maisons de haute couture, le pouvoir de l'hyper luxe n'est pas seulement économique. Pour ce dernier :

“

L'hyper-luxe tire le secteur, il a toujours joué le rôle de locomotive, donnant les codes et inspirant le secteur du luxe dans son ensemble.



MARTIN HUREL
Chief Executive Officer
Maison HUREL

“

L'expérience retail personnalisée proposée aux collectionneurs est essentielle. Celle-ci va au-delà des boutiques et des produits. L'impression laissée à ces clients les plus importants va influencer la clientèle tout entière.”



FABIEN PERRINJAQUET
Associé Responsable du secteur
du luxe en Suisse
KPMG en Suisse



³https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/01/24/de-shanghai-a-venise-l-industrie-du-luxe-reduit-ses-couts-et-cherche-a-relancer-ses-ventes_6513870_3234.html



53%

des professionnels interrogés dans le cadre de notre enquête, estiment que **renforcer la fidélisation et l'engagement à travers des expériences personnalisées, en boutique ou en ligne, est une stratégie prioritaire.**



Dans la mode et la maroquinerie, Gucci, Chanel, Dior, Bottega Veneta, Louis Vuitton ou encore Jacquemus, de nombreuses marques ont déployé ces derniers mois **des salons privés ou des boutiques à destination** de leurs consommateurs dans le but de **fidéliser** au maximum leur clientèle ultra premium et de renforcer la **désirabilité de leur marque**.

Louis Vuitton a ainsi inauguré début 2024 à Singapour une boutique inédite ultra exclusive. Baptisé l'Appartement, ce magasin, accessible sur rendez-vous uniquement, est dédié à ses clients représentant le top 1% de la clientèle de la marque. Dans un endroit unique, décoré dans le style d'un appartement parisien, qui fait aussi figure de lieu d'exposition mettant en valeur le patrimoine de la marque, elle y propose une expérience retail ultra-personnalisée et exclusive.

Cette tendance est confirmée par notre panel dont 53 % citent le renforcement de la fidélisation et de l'engagement à travers des expériences personnalisées, en boutique ou en ligne, comme une stratégie prioritaire. 31 % visent par ailleurs spécifiquement une clientèle Premium et VIC, jugée moins sensible aux fluctuations économiques.

QUELLE EST LA STRATÉGIE PRINCIPALE DE VOTRE MAISON EN RÉPONSE AUX FLUCTUATIONS ÉCONOMIQUES ACTUELLES ?



Source : Potloc



Témoin de la polarisation qui semble s'opérer au sein du secteur et qui pourrait favoriser une forme de « ghettoïsation » du luxe, Anne-Marie Clais, spécialiste du secteur et fondatrice de la société BBA (Brand Behavior & Assets), formule cependant une mise en garde : « *Les Maisons de luxe doivent être vigilantes : se focaliser sur les ultrariches ou oublier son marché domestique serait une erreur qu'elles risqueraient de payer au prix fort, celui du désamour et de la désaffection d'une partie non négligeable de leur clientèle, une cassure difficile à réparer. Dans le luxe, toutes les portes d'entrée dans une marque sont importantes et aucun client ne devrait se sentir sanctionné par rapport à son pouvoir d'achat.* » précise-t-elle.

DROITS DE DOUANE ET GUERRE COMMERCIALE : DES EFFETS DÉJÀ TRÈS CONCRETS

A l'heure où nous publions cette étude, l'incertitude domine quant à l'issue des négociations en cours entre les Etats-Unis et l'Union Européenne sur la hausse des droits de douane instaurée par l'administration Trump. Un taux de 10 % en sus des droits de douane habituels vise d'ores et déjà tous les produits européens et la période de trêve pour arriver à un accord visant à limiter le taux s'achèvera dans quelques semaines.

A date, l'escalade des taux de droits de douane appliqués pendant plusieurs mois par l'administration Trump aux produits d'origine chinoise a eu un impact limité sur les Maisons de luxe car celles-ci sont nombreuses à avoir misé sur le « Made in Europe » (France, Italie) et à s'être détournées d'une production chinoise.

Toutefois, si les négociations entre l'administration américaine et l'Union Européenne n'aboutissent pas, les produits de luxe pourraient être la cible de droits de douane additionnels spécifiques en tant que produits symboliques.

L'impact d'une hausse des droits de douane diffère par ailleurs selon les chaînes de valeur des Maisons, parfois même au sein d'un même Groupe.

Par conséquent, toutes les Maisons examinent actuellement leurs chaînes de valeur et leur « profil douane » aux Etats-Unis afin de quantifier cet impact et définir la stratégie la plus adaptée afin de le minimiser : relocaliser leur production aux Etats-Unis (un choix qui suppose que le savoir-faire, les technologies et la supply chain américaine le permettent), augmenter leurs prix (tel qu'annoncé par Hermès⁴), jouer sur la valeur en douane, etc.



⁴https://www.franceinfo.fr/monde/usa/droits-de-douane/le-groupe-de-luxe-hermes-va-augmenter-ses-prix-aux-etats-unis-pour-compenser-les-droits-de-douane_7194654.html

02

UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PROFITABILITÉ ET DES COÛTS

Si le levier « prix » ne peut être actionné qu'à la marge à court terme, les Maisons de luxe peuvent-elles agir sur leurs coûts ? Réputée pour mobiliser d'importants frais fixes (exploitation de boutiques, personnel en magasins, production en France, communication et publicité, etc.), de quels leviers dispose l'industrie du luxe pour réaliser des économies sans compromettre la qualité de ses produits ?



RENFORCER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Le renforcement de l'excellence opérationnelle⁵ est certainement un domaine dans lequel les Maisons de luxe, dont les modes de fonctionnement n'ont pas toujours su s'adapter à la croissance rapide du secteur, disposent d'une marge de progression importante. Si les termes d'optimisation et de rationalisation peuvent faire peur dans un secteur où le temps et la main sont des valeurs cardinales, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre pour rendre plus efficaces les opérations tout en préservant les savoir-faire et la qualité.

Les achats : réduire à l'essentiel

Du côté des achats, la période actuelle peut être l'occasion de conduire une analyse des dépenses indirectes, au siège et dans les manufactures, sur l'ensemble des Maisons d'un même acteur et réduire leurs montants en travaillant sur la rationalisation des fournisseurs et la massification des achats. Revoir le budget de ces dépenses dans une logique BBZ (Budget Base Zéro) oblige par

ailleurs à s'interroger sur leur utilité ou la pertinence des volumes d'achat. « *Les périodes de ralentissement économique* », souligne Olivier Loth, Directeur Operations & Performance Strategy chez KPMG en France, « *sont pour les Maisons de luxe l'opportunité de remettre la main sur les dépenses de frais généraux, de rediscuter les contrats, de réduire la sous-traitance et de revenir à un modèle de dépenses plus raisonnable.* »

Supply chain : ajuster rapidement et concentrer durablement

“ Sur le sujet de la supply chain, les Maisons, la plupart d'entre elles en ont conscience, disposent de marges de progression considérables. ”

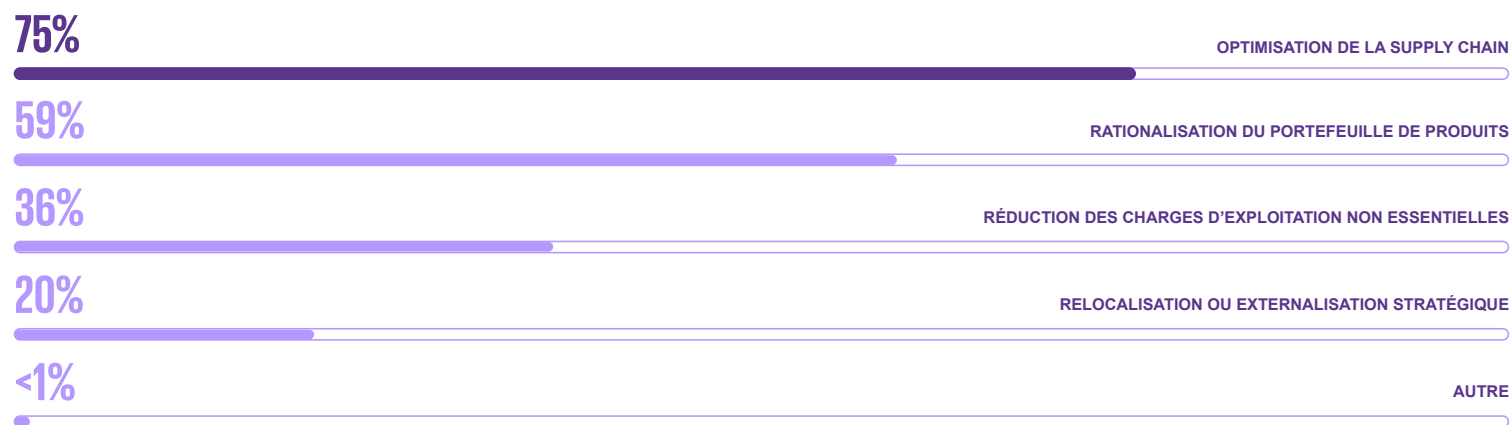


**OLIVIER
LOTH**

Directeur Operations &
Performance Strategy
secteur du luxe
KPMG en France

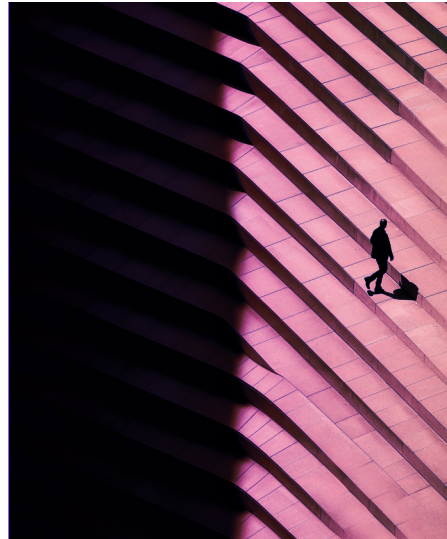
Un constat partagé par 75 % des personnes interrogées dans le cadre de notre étude qui citent l'optimisation de la supply chain comme le levier prioritaire sur lequel les marques de luxe peuvent agir afin d'optimiser les coûts sans abîmer leur image.

VU LE CONTEXTE ACTUEL DU MARCHÉ, QUELS SONT LES LEVIERS PRIORITAIRES QUE LES MAISONS DE LUXE UTILISENT POUR GÉRER LES COÛTS TOUT EN PRÉSERVANT L'IMAGE DE LUXE DE LA MARQUE ?



Source : Potloc

⁵Cette partie s'appuie sur l'article « Le secteur du Luxe en crise, Comment les Maisons peuvent-elle rationaliser leurs coûts sans compromettre leur avenir ? » publié le 12 décembre 2024 par KPMG en France



À court terme, des actions peuvent être entreprises pour ajuster plus rapidement les stocks de produits finis, de composants et de matières afin de réduire le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) et les coûts logistiques. Par ailleurs, la baisse des volumes peut être mise à profit afin d'améliorer les délais et de réduire le recours aux transports express, notamment l'avion, coûteux et à fort impact carbone. Travailler sur la performance des logisticiens pour améliorer la qualité de la prestation à coûts équivalents ou, dans un premier temps, ramener ce coût au niveau du service rendu, est une autre piste à envisager.

Dans ce domaine, les avancées technologiques, et notamment l'IA, sont porteuses de nombreuses promesses, permettant notamment de mieux dimensionner les stocks ou encore de mieux piloter les assortiments.



Cependant, peu de Maisons disposent à ce jour de la maturité nécessaire qui permettrait de tirer profit des solutions fondées sur l'IA. Pour être un outil pertinent au service des opérations, celles-ci nécessitent en effet l'existence préalable de données de qualité et d'un certain niveau d'automatisation, deux éléments qui font encore trop souvent défaut dans le secteur, en particulier chez les façonniers et les sous-traitants.



**OLIVIER
LOTH**

Directeur Operations &
Performance Strategy
secteur du luxe
KPMG en France

Une observation confirmée par notre enquête : 64 % des professionnels interrogés déclarent utiliser les nouvelles technologies telles que l'Intelligence Artificielle, mais avoir besoin d'un accompagnement pour en tirer pleinement parti.

UTILISEZ-VOUS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES (IA) ET ÊTES-VOUS À L'AISE AVEC ELLES ?

31%

OUI, NOUS UTILISONS CES TECHNOLOGIES AU QUOTIDIEN ET NOUS SOMMES À L'AISE AVEC ELLES. NOTRE ÉQUIPE EST BIEN FORMÉE, ET NOUS CONSTATONS DÉJÀ DES AMÉLIORATIONS SIGNIFICATIVES DANS NOS PROCESSUS OPÉRATIONNELS

64%

OUI, NOUS LES UTILISONS, MAIS NOUS AVONS BESOIN D'AIDE POUR MAXIMISER LE POTENTIEL DE CES TECHNOLOGIES

4%

NON, NOUS N'AVONS PAS INTÉGRÉ CES TECHNOLOGIES ET NOUS NE SOMMES PAS À L'AISE AVEC ELLES

Source : Potloc

Manufacturing : ajuster les capacités et augmenter l'efficacité

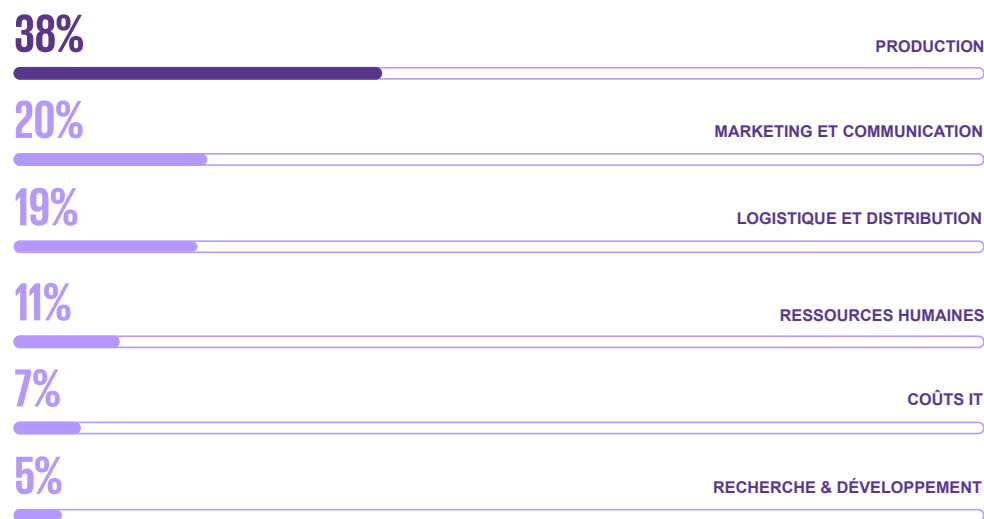
Pour optimiser l'exécution des opérations de production, les Maisons peuvent envisager de réduire le recours aux façonniers de rang 1 et de rang 2, voire réinternaliser certaines étapes de fabrication, partiellement ou totalement externalisées, puisque le savoir-faire, les équipements, et maintenant les ressources, sont disponibles chez le donneur d'ordre. Par ailleurs, les Maisons peuvent rechercher à gagner en performance dans la réalisation de certaines étapes afin d'éliminer la non-qualité pour augmenter le « bon du premier coup », de réduire la perte de matière et de temps, et ainsi d'améliorer la productivité.

À moyen et plus long terme, l'enjeu pour les Maisons sera bien de renforcer la maîtrise de leurs opérations, à toutes les étapes de la chaîne de valeur, en mettant en place des solutions qui permettront d'industrialiser les modes de fonctionnement (pilotage des façonniers, développement des nouveaux produits, gestion des stocks, etc.) tout en préservant les savoir-faire artisanaux, enjeu fondamental de leur réputation et de leur proposition de valeur. Sources de gains de performance rapides, ces changements sont également indispensables pour garantir non seulement la qualité des produits mais aussi l'excellence de l'expérience proposée au consommateur.

LA RÉVOLUTION DIGITALE AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DES COÛTS MARKETING

Pour les professionnels du secteur interrogés dans le cadre de notre étude, le marketing et la communication arrivent en 2^{ème} place des postes sur lesquels les entreprises du luxe pourraient optimiser leurs coûts, sans compromettre la valeur perçue (derrière la production). Si d'importantes économies peuvent être réalisées sur ce poste, les entreprises du luxe sont cependant souvent réticentes à s'y attaquer, l'image de la marque étant avant tout considérée comme un investissement plutôt qu'un coût. Dans ce domaine, la révolution numérique, qui a profondément transformé le secteur ces dernières années, se révèle une alliée puissante.

DANS QUELS DOMAINES VOYEZ-VOUS LE PLUS GRAND POTENTIEL POUR OPTIMISER LES COÛTS SANS COMPROMETTRE LA QUALITÉ PERÇUE PAR LE CLIENT ?



Source : Potloc



Au-delà de s'être imposée comme le principal moyen d'atteindre et de créer du lien avec les nouvelles générations de consommateurs, la digitalisation du marketing et de la communication des marques de luxe peut également permettre aux Maisons d'optimiser leurs dépenses dans ce domaine. Il ne s'agit pas pour autant de réduire cette communication, y compris dans la période actuelle, mais bien de l'optimiser.

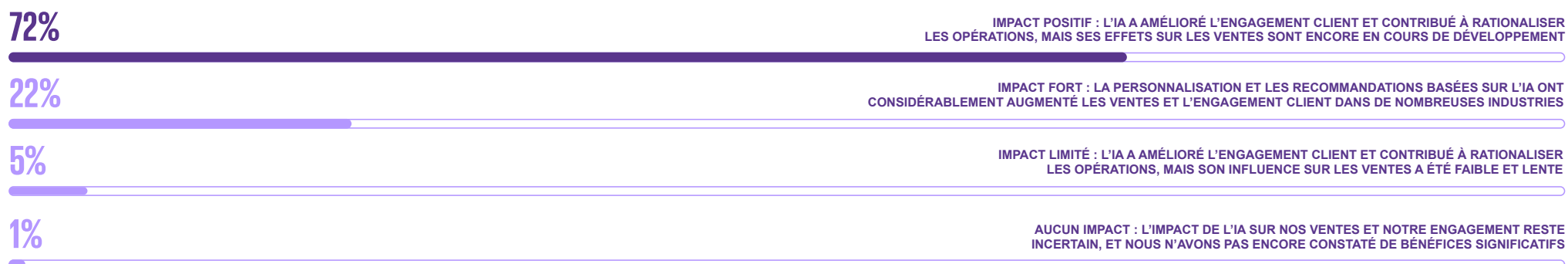
Grâce à des systèmes d'automatisation de plus en plus perfectionnés et aux outils basés sur l'IA, une véritable révolution s'est opérée au sein des campagnes marketing du secteur. Optimisant la diffusion des messages selon les données recueillies et analysées en temps réel, les nouvelles campagnes, ciblées et segmentées, se substituent avantageusement à des campagnes auparavant massives et généralistes.

La synchronisation entre les différentes plateformes permet par ailleurs de conduire des opérations séquencées sur différents canaux digitaux et de cibler encore plus efficacement les consommateurs. De plus en plus fins, les modèles comportementaux développés par les grands Groupes, grâce aux données collectées à la fois en ligne et en magasin (âge, lieu, centres d'intérêt, comportements d'achats...), permettent de formuler des suggestions extrêmement personnalisées, renforçant l'expérience client et multipliant les opportunités d'achat.



L'impact des technologies IA sur les ventes ou l'engagement client est jugé positif par 72 % des répondants de notre étude, bien que les effets sur les ventes soient encore en développement. 22 % des répondants ont quant à eux observé un fort impact de l'IA dans la personnalisation et les recommandations, ce qui a significativement boosté les ventes et l'engagement client.

AVEZ-VOUS OBSERVÉ UN IMPACT DIRECT ET MESURABLE DES TECHNOLOGIES D'IA SUR LES VENTES OU L'ENGAGEMENT CLIENT ?



Source : Potloc

Lors du lancement de son dernier parfum, Chanel a ainsi déployé des contenus sur-mesure adaptés au profil digital de chaque client : vidéos immersives, storytelling personnalisé ou recommandations de produits complémentaires. Les résultats de cette approche individualisée sont éloquentes : le taux d'engagement a bondi de 45 % sur les réseaux sociaux et les ventes en ligne ont progressé de 30 %⁶.

Enfin, les algorithmes permettent d'ajuster en continu, en fonction des performances enregistrées, les paramètres des campagnes pour optimiser leur contenu et l'allocation des budgets.

Pour les plus petites Maisons, la migration du marketing en ligne et notamment sur les réseaux sociaux, est également une révolution majeure.



Sans avoir à engager d'investissements importants, une jeune Maison peut aisément offrir de la visibilité à sa marque et créer un lien direct et personnalisé avec sa clientèle sur les réseaux.

PATRICIA PEREDA

Fondatrice et créatrice Rosa Maïtea



explique Patricia Pereda, fondatrice et créatrice de la marque de joaillerie responsable Rosa Maïtea qui s'appuie, pour sa communication, sur les outils de CRM et la connaissance client qu'ils permettent.

Enfin, l'essor de ces nouveaux outils numériques, et notamment des solutions s'appuyant sur l'IA générative, permet aux marques de générer des contenus marketing à moindre coût, plus rapidement et en plusieurs langues.

Création d'images, de sons et de vidéos... les outils se perfectionnent rapidement et la course pour se les approprier ou nouer les bons partenariats technologiques avant la concurrence est déjà lancée parmi les équipes marketing des plus gros annonceurs.

72%

des répondants à l'étude jugent positivement l'impact des technologies IA sur les ventes ou l'engagement client, bien que les effets sur les ventes soient encore en développement.

⁶Comment l'intelligence artificielle transforme l'industrie du luxe en 2025 : innovations et défis, ESG Luxe, Février 2025

L'IA, un atout de taille, à toutes les étapes de la chaîne de valeur du luxe

« IA et IA générative sont en train de transformer toute la chaîne de valeur du luxe, des opérations de R&D au marketing, en passant par le développement produit ou encore le merchandising et la supply-chain » explique Axel de Goursac, Associé Lead AI chez KPMG en France.

Trois principaux domaines d'application se distinguent aujourd'hui :

L'expérience client :

C'est le premier domaine d'application de l'IA dans le luxe, celui dans lequel les bénéfices sont les plus évidents. Alors que le secteur mise de plus en plus sur l'expérience, l'IA permet une personnalisation toujours plus poussée des interactions clients : recommandations ultra-ciblées fondées sur une analyse toujours plus précise des comportements et préférences, service client « augmenté », en ligne comme en magasin (chatbots nouvelle génération, stylistes digitaux, miroirs connectés, etc.). Autant de solutions qui, intelligemment intégrées, et sans se substituer à la relation humaine, qui, dans le luxe, demeure prépondérante, incarnent la promesse d'une expérience client « sur-mesure et sans couture ».

L'excellence opérationnelle :

L'IA peut également se révéler essentielle pour renforcer l'efficacité des opérations : optimisation des prévisions des volumes de vente, allocation des stocks entre les points de vente, etc. Kering aurait ainsi réduit ses surstocks de 30% grâce au déploiement de systèmes intelligents qui ajustent automatiquement les niveaux d'approvisionnement. Grâce aux jumeaux numériques intégrés par ses centres de distribution, LVMH est également en mesure d'optimiser les flux logistiques en temps réel. Le Groupe L'Oréal a quant à lui récemment annoncé un partenariat technologique avec IBM visant à utiliser les technologies d'intelligence artificielle générative pour appréhender autrement les compositions cosmétiques et orienter celles-ci vers des perspectives plus responsables, prouvant que l'IA peut être pertinente à toutes les étapes de la chaîne de valeur.

La créativité :

« Si le sujet est encore souvent tabou, l'IA peut pourtant rendre de nombreux services à la fonction créative », observe Axel de Goursac. Certains outils d'IA générative permettent ainsi aux designers d'explorer désormais des univers visuels inédits grâce à ces technologies qui génèrent des milliers de variations à partir d'une simple description textuelle. Gucci a ainsi utilisé l'IA pour créer des motifs originaux pour sa collection capsule Printemps 2025 à l'aide d'algorithmes puisant dans les archives historiques de la marque. L'IA peut également avantageusement faciliter les process liés au design produit en permettant de générer des prototypes virtuels, une approche qui réduit le temps de développement et limite le gaspillage de matières. Cependant, souligne Axel de Goursac, « la créativité humaine reste cruciale car une IA seule ne crée pas fondamentalement du neuf. Les Maisons de luxe reposent avant tout sur l'artisanat et des savoir-faire d'exception, des métiers dans lesquels la main et l'esprit restent et resteront essentiels, même si ceux-ci peuvent désormais être 'augmentés' ou 'assistés' par les innovations technologiques. ». Enfin, c'est l'humain qui conserve la faculté de décision et d'arbitrage sur les propositions de l'IA.



La créativité humaine reste cruciale car une IA seule ne crée pas fondamentalement du neuf. Les Maisons de luxe reposent avant tout sur l'artisanat et des savoir-faire d'exception, des métiers dans lesquels la main et l'esprit restent et resteront essentiels, même si ceux-ci peuvent désormais être 'augmentés' ou 'assistés' par les innovations technologiques.

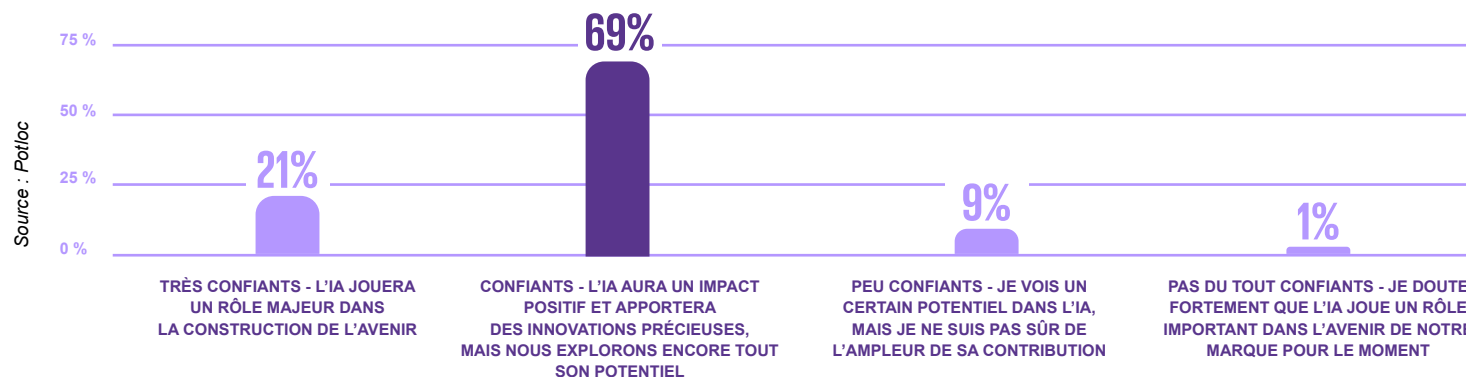


**AXEL
DE GOURSAC**

Associé Lead AI
KPMG en France

Si l'adoption de ces nouvelles solutions varie considérablement d'une Maison à l'autre, selon leur taille, leurs ressources et leur maturité technologique, leur potentiel est considérable. 90 % des professionnels interrogés dans le cadre de notre étude se disent d'ailleurs confiants dans le rôle que l'IA jouera dans l'évolution de leur marque (69 % confiants, 21 % très confiants).

ÊTES-VOUS CONFIANT DANS LE RÔLE QUE L'IA PEUT JOUER DANS L'ÉVOLUTION DE VOTRE MARQUE ?



LA DURABILITÉ : UN CHOIX ÉTHIQUE ... ET ÉCONOMIQUE ?

Le développement durable (ou ESG) s'est imposé au cours des dernières années aux Maisons de luxe, appelées à revoir leurs modèles afin de limiter les impacts de leurs activités sur l'environnement et la société. Si les engagements affichés peinent encore souvent à se traduire en actions concrètes, le développement durable peut être un levier de création et de préservation de valeur.

Bien intégrés dans les modèles d'affaires, les critères de durabilité devraient notamment permettre une optimisation des ressources et par conséquent la réduction du gaspillage. Si les matériaux recyclés ou issus de l'économie circulaire sont encore aujourd'hui souvent plus chers, ils peuvent se révéler un élément différenciant fort par rapport à la concurrence, comme en témoigne le parti pris de Patricia Pereda, fondatrice de la marque de joaillerie Rosa Maïtea. Même si dans son secteur d'activité, la joaillerie, le gaspillage n'existe pas, les diamants comme

l'or étant réutilisables à l'infini, celle-ci a fait le choix de ne travailler qu'avec des matériaux déjà existants et dont la traçabilité est garantie. Un choix d'éco-conception qui, s'il représente une contrainte en termes de design, est pleinement assumé pour son impact positif, tant sur l'environnement que sur la société.

Du côté de la production, au-delà de l'efficacité énergétique (ex : usines à faible consommation d'énergie, éclairage LED), l'éco-conception s'impose peu à peu comme un levier essentiel pour améliorer l'efficacité opérationnelle et énergétique,

tout en réduisant les impacts financiers et environnementaux.

En repensant les produits et les emballages dès leur conception, il est possible de diminuer leur empreinte globale en limitant le nombre de matériaux utilisés, en allégeant leur poids et en optimisant la quantité de matière première nécessaire. Bien que cela puisse nécessiter des investissements en recherche et développement en amont, cette démarche permet, à terme, de réaliser des économies, notamment sur les coûts de fabrication et de transport.





L'adoption de solutions de transport moins émettrices de CO₂, comme le train ou le bateau, plutôt que l'avion, peuvent également être sources d'économies importantes. De nouvelles mobilités moins impactantes pour le transport maritime sont également explorées par les Maisons de luxe. Ainsi, dès juillet 2025, Le Neoliner Origin, un cargo voilier de 136 mètres, reliera Saint-Nazaire à Baltimore aux États-Unis pour la Maison de cognacs Hennessy (LVMH). Grâce à l'énergie éolienne, le navire réduira ses émissions de CO₂ de 80 % à 90 % par rapport à un navire conventionnel⁷. D'autres marques de luxe, notamment dans le domaine des spiritueux, suivent le même exemple (Martell Mumm Perrier-Jouët, la Maison de champagne Drappier, etc.).

Par ailleurs, l'innovation durable mise en œuvre au niveau des processus de production eux-mêmes (tannage végétal, matériaux alternatifs, biotechnologies, upcycling...) peut contribuer à une utilisation optimale des ressources et réduire l'impact environnemental et social de matières produites à l'autre bout du monde. Une piste dans laquelle s'engagent plusieurs Maisons, à l'instar de Kering qui noue de nombreux partenariats avec des startups et des laboratoires spécialisés.

Au-delà de la mise en conformité avec les réglementations existantes, et l'évitement de pénalités et autres taxes environnementales, adopter des standards écologiques ambitieux permet également aux entreprises d'éviter des coûts d'adaptation importants en cas de durcissement des normes. Un enjeu bien compris par la jeune marque horlogère Kross Studio qui a développé dans ses ateliers l'usinage sans plomb.

“

Un savoir-faire qui s'inscrit dans notre quête d'excellence, que nous proposons à d'autres marques et qui nous permet d'anticiper les normes environnementales futures.”

MARCO TEDESCHI

Fondateur
et Directeur créatif
Kross Studio



Enfin, l'engagement d'une marque pour le développement durable est un atout supplémentaire pour l'image de marque, notamment auprès des jeunes générations, soucieuses de l'impact environnemental et social de leur consommation. Or, attirer les jeunes générations est un enjeu crucial pour le luxe. Une évidence pour Patricia Pereda, dont l'engagement éthique et environnemental a été à l'origine de la création de sa marque de joaillerie Rosa Maïtea : « *les jeunes sont très curieux et posent beaucoup de questions sur l'impact et la provenance des matières premières. Arrivés à la marque par cette exigence d'éthique et de traçabilité, ils recherchent, au-delà du produit, une forme d'expérience liée à l'histoire socio-environnementale du bijou* ».

⁷<https://www.lvmh.com/fr/les-actualites-lvmh/hennessy-et-neoline-sengagent-ensemble-pour-un-avenir-maritime-plus-durable>



STRATÉGIE IMMOBILIÈRE : L'EMPLACEMENT PRIME

Dans un contexte économique défavorable, l'immobilier peut jouer un rôle d'amortisseur pour des entreprises en quête de liquidités et de flexibilité financière. C'est le choix récemment fait par Kering qui, bien qu'ayant multiplié les acquisitions immobilières sur les artères retail les plus prisées au monde, a signé un accord avec la structure d'investissement privée Ardian, par lequel le Groupe cède 60 % de la valeur de trois de ses adresses parisiennes.

De nombreuses Maisons ont également pris la décision de fermer plusieurs de leurs points de vente, notamment en Asie, suivant le ralentissement de la demande dans cette région du monde. Une dizaine de boutiques Marni, Maison Margiela et Jil Sander (Groupe OTB), ont ainsi récemment fermé à Hongkong, Shanghai et Chengdu.

Cependant, les grands Groupes n'ont pas renoncé à leurs projets retail les plus ambitieux : ouverture de la Dior Gold House à Bangkok début 2024, inauguration du plus grand point de vente Balenciaga au monde à Shanghai en décembre de la même année, rachat par Hermès de sa boutique du 17^e Sèvres au prix fort de 300 M€, acquisition par Chanel de biens à Paris, New-York, Tokyo ou encore Chengdu... En pleine régression des marchés immobiliers, les grandes Maisons de luxe auraient investi

dans la pierre, uniquement à Paris, près de 6,5 Md€ ces dernières années.⁸

Pour les entreprises du luxe, lorsqu'elles le peuvent, y compris en période de ralentissement, investir dans l'immobilier est à la fois un moyen de sécuriser leur présence sur des espaces d'exception et de réaliser des placements qui peuvent être valorisés sur le long terme. Véritables vecteurs de la marque, les boutiques sont un gage de prestige qui permettent de renforcer l'expérience client en accueillant de nouvelles propositions sensorielles et immersives.



Pour les marques de luxe, l'emplacement et la dimension des points de vente sont une priorité stratégique. A Paris, comme à Milan ou New York, celles-ci peuvent ainsi acquérir certains biens à des prix largement supérieurs aux prix de marché si ces derniers sont situés dans les hypercentres ou sur certaines artères stratégiques (Faubourg Saint-Honoré, Cinquième Avenue, Via Monte Napoleone, New Bond Street, etc.). Sur celles-ci, les prix de vente, comme les loyers, continuent de battre des records.

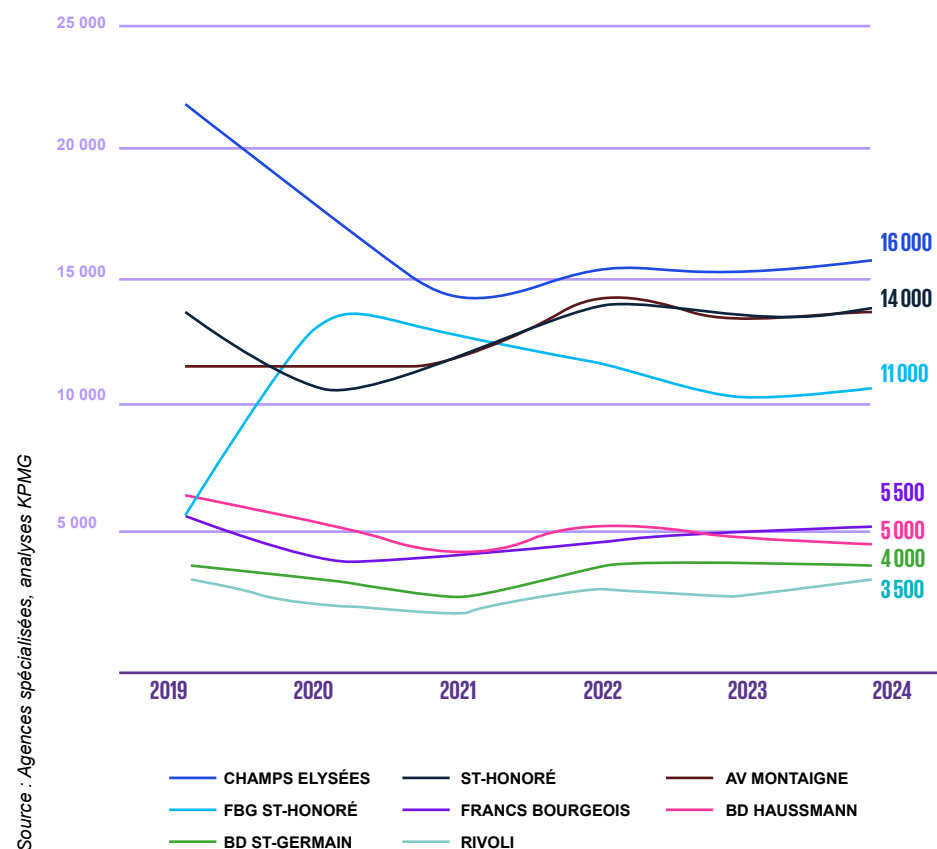


**TANNEGUY
DE GUERPEL**

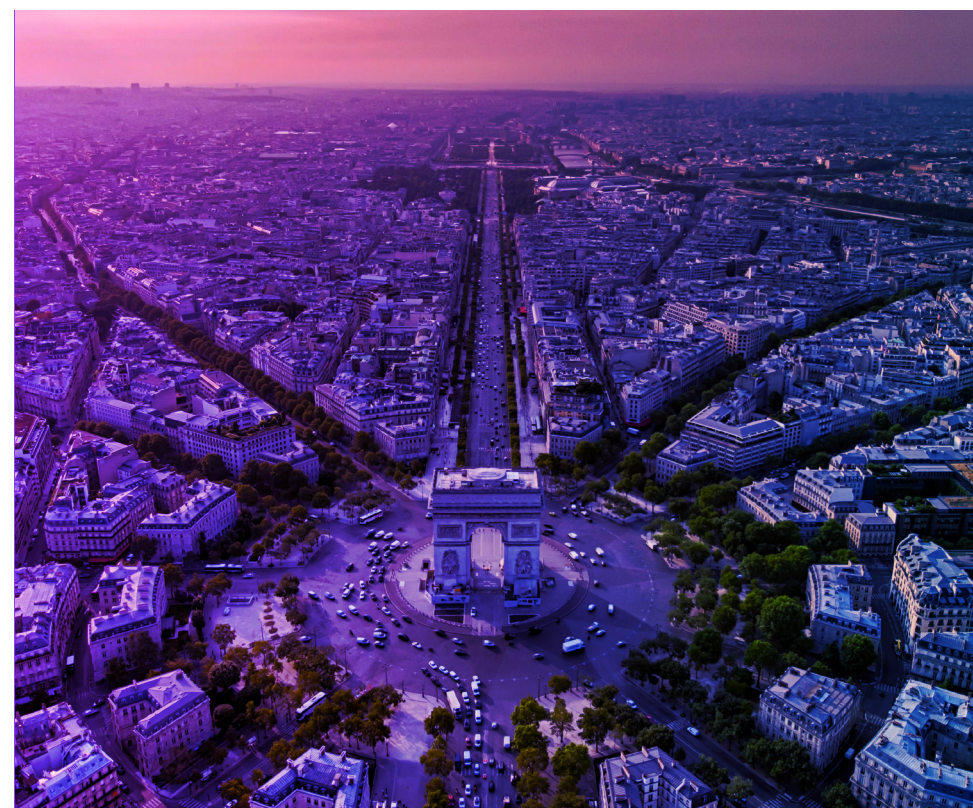
Directeur Corporate
Finance Real Estate
KPMG en France

⁸Donnée CFNEWS IMMO

VALEUR LOCATIVE DE MARCHÉ PRIME - COMMERCE - PARIS (€/M²/AN)



En matière immobilière, les orientations stratégiques des Groupes et Maisons de luxe semblent donc davantage déterminées par des considérations d'image et de prestige que par des facteurs économiques et financiers de court terme. En contribuant à nourrir l'image de marque, ces écrans luxueux situés au sein d'adresses identifiées comme des places fortes du luxe par les cibles locales et internationales, entretiennent la désirabilité de la marque sur le long terme.



03

LA CROISSANCE EXTERNE : DES OPPORTUNITÉS À SAISIR ?

Les périodes de ralentissement peuvent également offrir l'opportunité aux marques de luxe de développer un avantage compétitif à travers la réalisation d'acquisitions. Portées par des conditions économiques favorables, notamment la baisse des taux d'intérêt facilitant le financement des opérations, les fusions et acquisitions connaissent ces derniers mois une dynamique notable, marquée par plusieurs transactions significatives, à l'image de l'acquisition, annoncée début avril 2025, de Versace par Prada pour 1,25 Md€. Quelles tendances reflètent ces mouvements ? Quelles stratégies illustrent-elles ?

Questionnés sur le sujet des motivations derrière leurs stratégies de fusions et acquisitions, 42 % des professionnels ayant répondu à notre enquête citent le renforcement de la solidité de leur marque globale, essentielle pour maintenir leur image et fidéliser une clientèle haut de gamme. Suivent l'intégration de technologies innovantes (26 %) et la diversification des produits afin de s'adapter aux fluctuations du marché (18 %). Pour 14 % des répondants enfin, les fusions ou acquisitions sont un moyen de générer des synergies entre entreprises afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la gestion de la chaîne de valeur.

QUE RECHERCHENT PRINCIPALEMENT LES MAISONS DE LUXE LORSQU'ELLES ENVISAGENT DES FUSIONS OU DES ACQUISITIONS ?

42%

RENFORCER UNE MARQUE GLOBALE ET PLUS PUISSANTE
(RECONNAISSANCE INTERNATIONALE, VALEUR PERÇUE ACCRUE)

26%

INTÉGRER DES ENTREPRISES INNOVANTES ET DE NOUVELLES
TECHNOLOGIES POUR GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE SUR LE MARCHÉ

18%

DIVERSIFIER LEUR OFFRE DE PRODUITS EN TIRANT
PARTI DES NOUVELLES ACQUISITIONS

14%

CRÉER DES SYNERGIES ENTRE LES DEUX ENTREPRISES POUR AMÉLIORER
L'EFFICACITÉ ET RENFORCER LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Source : Potloc

DES OPPORTUNITÉS D'ACQUISITION POUR DIFFÉRENTS OBJECTIFS

Renforcer la maîtrise des chaînes de valeur

L'intégration verticale est à l'œuvre depuis plusieurs années au sein des Maisons et Groupes de luxe.



À travers ces opérations, les marques sécurisent leurs capacités de production et renforcent la maîtrise de leurs chaînes de valeur en mettant la main sur certains fournisseurs stratégiques de matières premières ou entreprises détentrices de savoir-faire particuliers.

ALESSANDRO MANZO

Associé Customer & Operations, Fashion & Luxury leader for Italy
KPMG en Italie



Ainsi, en 2024, après avoir racheté 20 % du capital de Leo France, une société spécialisée dans la fabrication de bijoux fantaisie et d'accessoires métalliques, Chanel a pris une participation dans l'horloger MB&F et acquis le fabricant de souliers italien Grey Mer qui travaille depuis 13 ans avec la marque sur les collections du Studio Chanel.

Une préservation des petites filières indispensable aux yeux de la Maison de la rue Cambon qui s'est ainsi constitué un large réseau de sociétés, qui lui assurent la viabilité de son offre et la traçabilité de sa production, dont il va maintenant falloir « professionnaliser » les opérations. Des efforts appelés à se poursuivre, Chanel ayant annoncé près de 600 millions de dollars d'investissements sur ce sujet en 2025⁹. Une stratégie suivie par de nombreuses Maisons de luxe, à l'image d'Hermès ou de LVMH qui, à travers son réseau LVMH Métiers d'Art, rassemble divers savoir-faire, de la France au Japon, en passant par l'Italie et l'Afrique.

Pour les nouvelles marques, la maîtrise des savoir-faire artisanaux et leur intégration est aussi essentielle. La jeune marque Kross Studio en a ainsi fait le cœur de son modèle.



L'intégration verticale est très importante. Elle nous permet, au-delà de la maîtrise de nos coûts, la maîtrise des savoir-faire artisanaux. Or, pour proposer des produits d'exception, il faut maîtriser les savoir-faire.

MARCO TEDESCHI

Fondateur et Directeur créatif
Kross Studio



⁹<https://www.voguebusiness.com/story/companies/we-expect-ebbs-and-flows-channels-ceo-on-why-its-investing-despite-the-downturn>

Accéder à de nouveaux territoires

Les acquisitions sont également un moyen pour les Maisons de développer ou de renforcer leur présence au sein de nouveaux territoires géographiques.



Acquérir des marques locales sur des marchés porteurs, tels que la Chine ou le Moyen-Orient, est une stratégie moins coûteuse que d'essayer d'y implanter sa propre marque.



OLIVIER BOUMENDIL
Associé Co-Head
Transaction Services
KPMG en France

Le rachat par L'Oréal de la marque de skincare coréenne Dr.G, ou encore sa prise de participation minoritaire dans la société omanaise de parfums de luxe Amouage, des marques que L'Oréal va accompagner dans leur développement international, répondent à cette logique d'expansion géographique et de conquête. Des opérations qui peuvent cependant se révéler longues et non sans risque.

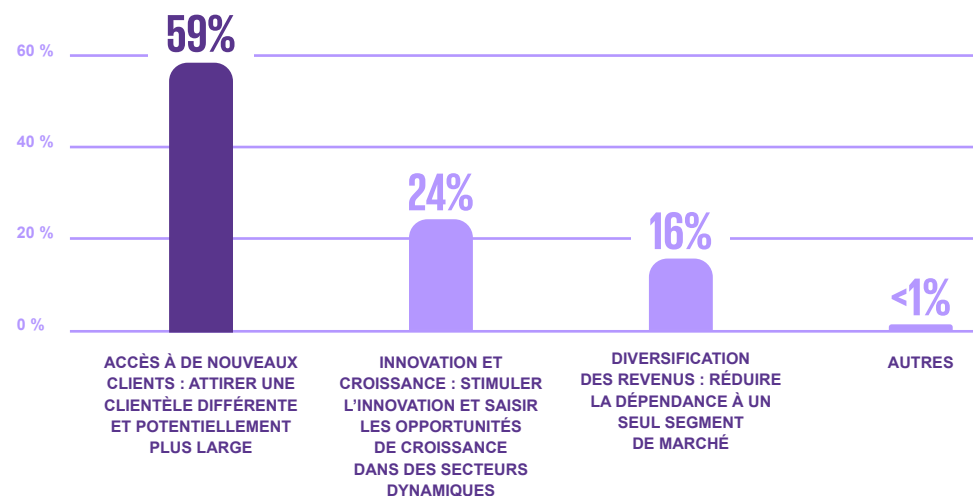
Créer des synergies sur des catégories de produits similaires

Autre tendance sur le marché des acquisitions, celle d'acquérir ou de prendre une participation au sein de marques émergentes sur des catégories de produits similaires. Des opérations qui représentent pour les Maisons de luxe plus installées un moyen de capter des courants de consommation ascendants, de créer des synergies et d'atteindre une clientèle nouvelle.

Parmi les derniers exemples en date : le rachat par L'Oréal de Aesop, l'investissement de LVMH dans la marque de maroquinerie montante Polène ou plus récemment dans la marque suédoise Our Legacy, la prise de participation des propriétaires de Chanel et L'Oréal dans The Row ou encore la recherche de partenaires par Simon Porte Jacquemus pour accélérer son développement à l'international.

Pour les grands Groupes, les prises de participation dans ces jeunes Maisons permettent d'atteindre une part de marché aspirationnelle, à l'heure où un nombre croissant de consommateurs se tourne vers ces nouvelles marques qui promettent une qualité comparable à celle du luxe, mais à des prix plus accessibles.

QUEL EST LE PRINCIPAL AVANTAGE POUR LES GRANDES MARQUES D'ACQUÉRIR DES MARQUES DANS DES SEGMENTS OU DES MARCHÉS MOINS EXPOSÉS AU RALENTISSEMENT (PAR EXEMPLE, LE LUXE ABORDABLE OU LE E-COMMERCE) ?



Source : Pottloc

Une stratégie confortée par les résultats de notre étude, l'accès à de nouveaux clients étant cité comme principal avantage d'une stratégie de fusions et acquisitions par 59 % des professionnels interrogés. L'innovation et la diversification sont également des motivations importantes, mais secondaires (24 %).

À travers ces acquisitions, les Maisons acquéreuses ont vocation à élever les marques dont elles se rapprochent grâce au transfert de compétences acquises au fil de décennies d'expérience au sein de l'industrie du luxe. Ainsi, afin que la greffe fonctionne, il est donc impératif de s'assurer au préalable que l'ADN de la Maison acquise soit compatible avec celui de la Maison « mère ».



Investir dans l'innovation technologique

Enfin, le ralentissement actuel peut constituer pour les Groupes du secteur une opportunité de renforcer un avantage compétitif dans les nouvelles technologies, un domaine appelé à occuper une place de plus en plus importante en soutien de leurs activités.

Une part importante de ces investissements a trait à la maîtrise des données, devenue un levier de valeur essentiel pour les entreprises du secteur, tant du côté des ventes (à travers l'amélioration de la prédiction et de l'expérience client notamment) qu'en interne, grâce à l'harmonisation de la structure et de la qualité des données manipulées par les différentes fonctions.

Ainsi, la compétition s'intensifie entre les géants du luxe sur le marché des solutions technologiques avancées, et notamment de l'IA. De Kering à LVMH, en passant par L'Oréal, les principaux acteurs du secteur investissent au sein de startups spécialisées et innovantes.

Une stratégie génératrice de problématiques nouvelles pour les entreprises du luxe, comme le souligne Frédéric Godart (INSEAD).



L'avantage compétitif des Maisons de luxe reposant avant tout sur la créativité et l'artisanat, l'intégration d'entreprises technologiques dans un portefeuille de marques de luxe peut se révéler très complexe. Par conséquent, dans ce domaine, il peut être préférable de favoriser le modèle de la collaboration plutôt que celui de l'acquisition.



**FRÉDÉRIC
GODART**

Professeur
et spécialiste
du secteur du luxe
INSEAD



LES ACTIVITÉS « HORS LUXE » : AMPLIFIER LE SOFT POWER DE LA MARQUE

Depuis quelques années, de nombreuses Maisons de luxe investissent dans des activités dites « hors luxe », notamment dans le domaine des divertissements. Un développement dans les industries créatives, culturelles ou encore sportives qui renforce le « soft-power » des Maisons, permet de nombreuses synergies entre des univers de plus en plus poreux et valorise le rôle culturel du luxe.

Interrogés sur les initiatives dans lesquelles ils envisageaient d'investir pour élargir leur clientèle, les professionnels sondés dans le cadre de notre étude ont cité à 56 % les arts, la culture et le design.

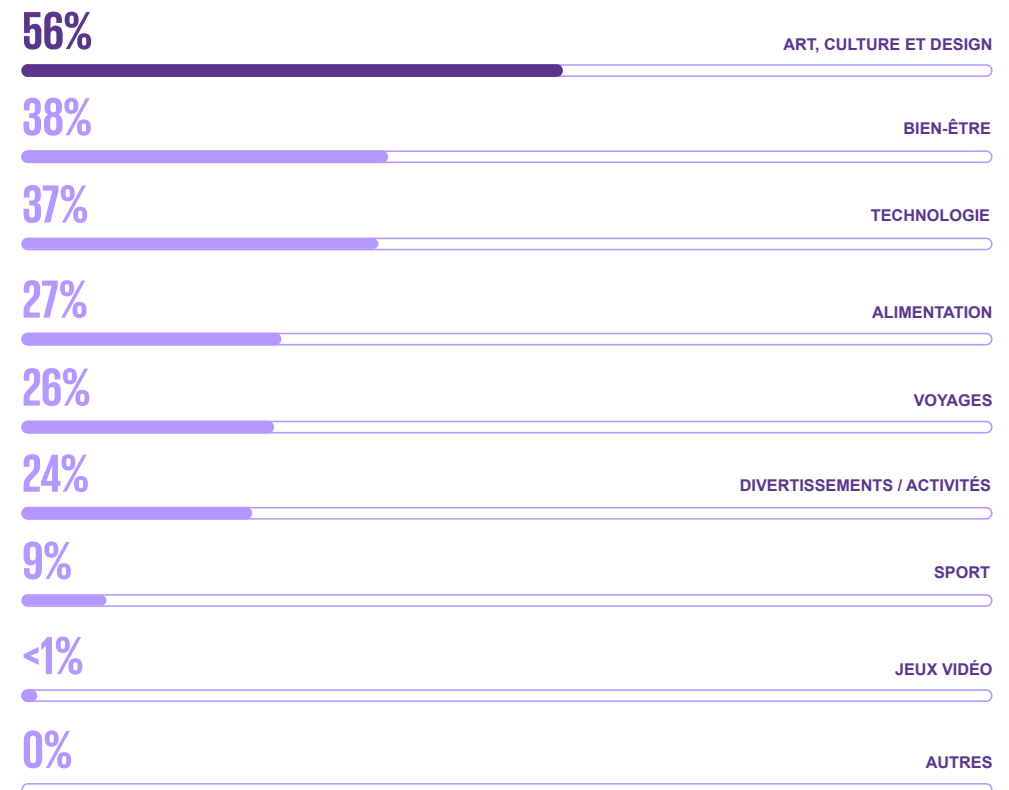
À ce titre, l'alliance luxe et cinéma fait l'objet de nombreuses initiatives, à l'image de la récente acquisition par Artemis (Kering) de la prestigieuse agence de talents hollywoodienne CAA, du lancement de Saint Laurent dans la production de films (*Emilia Pérez*, *Parthenope*...) ou encore de 22 Montaigne Entertainment, société de divertissement créée par LVMH pour développer ses propres formats cinématographiques, télévisuels et audio autour de ses Maisons. Plus récemment, c'est la marque Ami Paris qui associait son nom au secteur glamour du cinéma en devenant sponsor de la Semaine de La Critique Cannoise, quelques semaines avant que Prada annonce à son tour se lancer dans la production cinématographique.

Cette capitalisation sur les liens entre industries du luxe et du divertissement peut également être à l'origine de business models innovants, à l'image de la marque Kross Studio qui bouscule les codes de la haute horlogerie à travers des collaborations avec Warner Bros, Disney ou encore DC Comics.

56%

des professionnels interrogés dans le cadre de notre étude envisageaient d'investir dans les secteurs de l'art, la culture et le design pour élargir leur clientèle.

DANS QUELLES AUTRES INITIATIVES VOTRE ENTREPRISE ENVISAGE-T-ELLE D'INVESTIR POUR DÉVELOPPER SA CLIENTÈLE ?



Source : Potloc

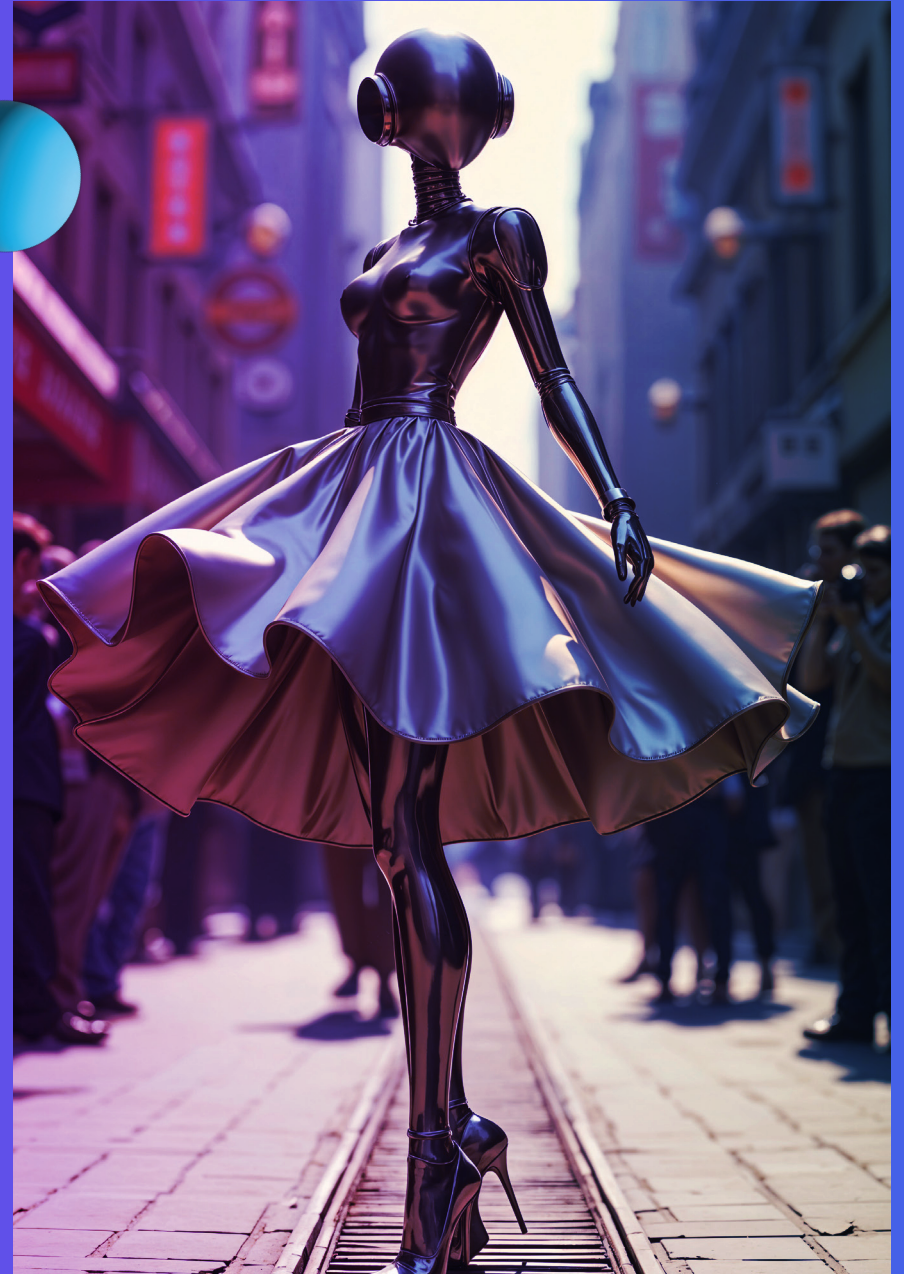
02

LE TEMPS LONG



Comment préparer l'avenir ?

Afin de se projeter au-delà de la conjoncture actuelle et de préparer l'avenir, les Maisons de luxe sont amenées à se positionner sur certaines tendances de fond et à s'interroger sur la manière d'accompagner l'évolution des usages. Car si leur légitimité repose souvent sur des savoir-faire traditionnels et un héritage historique, un enjeu majeur pour ces dernières est de savoir comment continuer à vivre avec leur temps et rester pertinentes dans un monde qui change, comment continuer à séduire et fidéliser une clientèle jeune. De la diversification de l'offre vers d'autres activités à l'essor de la seconde main, en passant par la place à accorder à l'innovation, les Maisons de luxe, si elles veulent rester désirables, doivent ainsi faire des choix qui leur permettront de trouver, sur le long terme, le juste équilibre entre passé et présent.



01

STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION OU L'EXTENSION DU DOMAINE DU LUXE

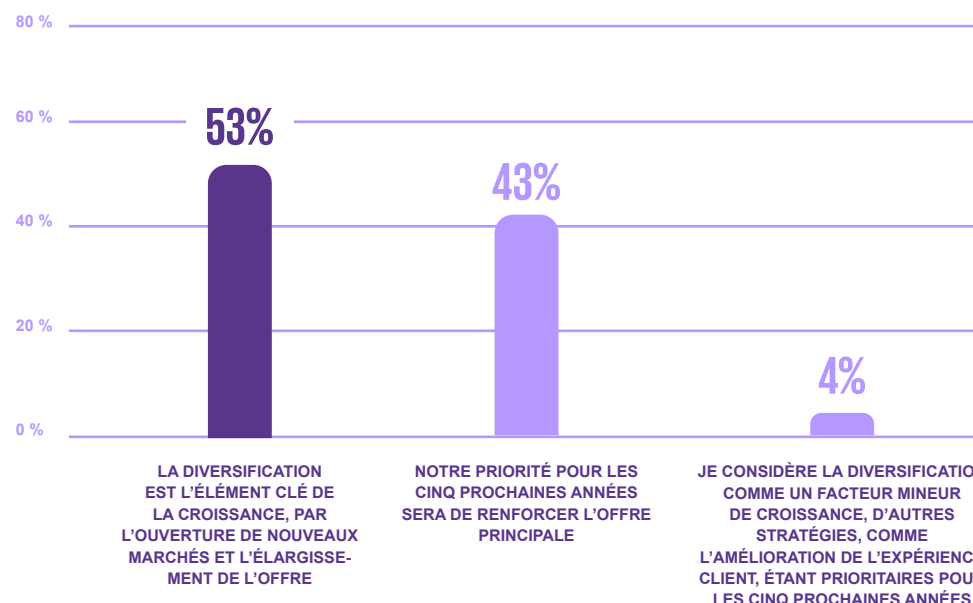
Interrogés sur la diversification de leur offre vers d'autres secteurs d'activité, les professionnels consultés dans le cadre de notre étude sont 53 % à juger celle-ci importante pour leur croissance future. À noter cependant que le sujet semble davantage prioritaire pour les multinationales (67 %) que pour les petites et moyennes entreprises qui estiment qu'il est plus important de se concentrer sur leur offre principale (51 %) plutôt que sur la diversification (41 %).



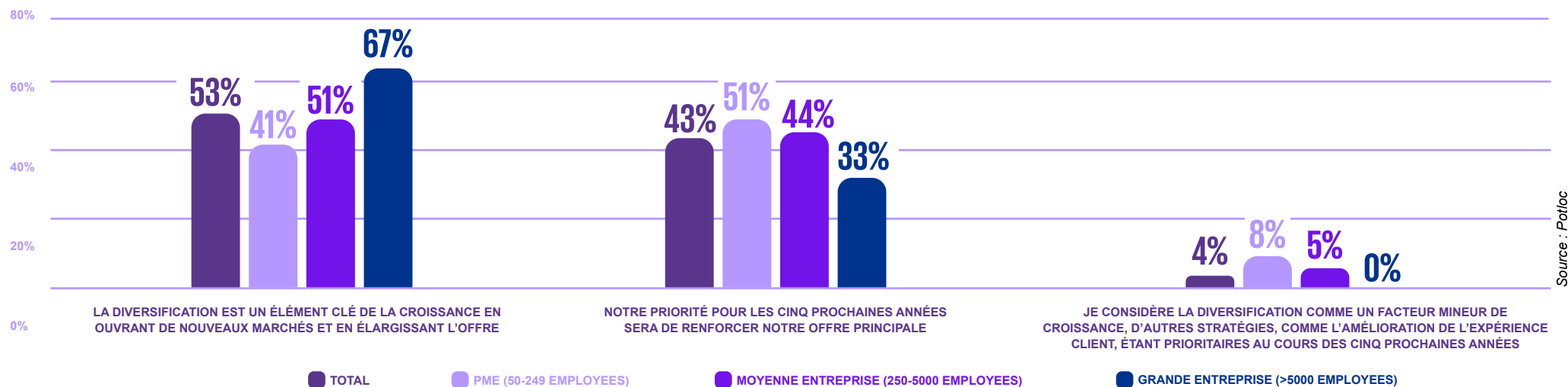
53%

des professionnels interrogés dans le cadre de notre étude jugent important la diversification de leur offre vers d'autres secteurs.

QUELLE IMPORTANCE ACCORDEZ-VOUS À LA DIVERSIFICATION EN TANT QUE MOTEUR CLÉ DE CROISSANCE POUR VOTRE MAISON AU COURS DES 5 PROCHAINES ANNÉES ?



Source : Potloc



Parmi les principales motivations derrière leurs stratégies de diversification, 41 % citent le fait d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter la visibilité de leur marque. L'importance d'encourager la créativité en explorant de nouvelles tendances et produits est soulignée par 26 % des répondants, indiquant une volonté d'innover et de rester à la pointe du marché.

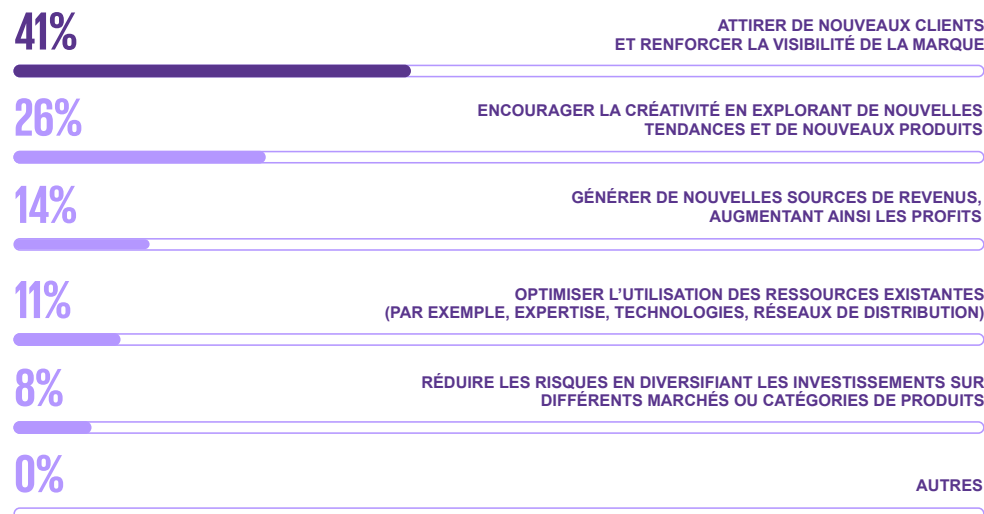
Pour les entreprises qui l'envisagent, trois secteurs semblent aujourd'hui particulièrement attractifs : l'hôtellerie de luxe, la beauté et le bien-être,

des activités qui reposent sur un attrait croissant des consommateurs pour l'expérience.

41%

des professionnels interrogés citent le fait d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter la visibilité de leur marque, pour mener à bien leur stratégie de diversification.

QUELLE EST LA PRINCIPALE MOTIVATION DERRIÈRE L'INCLUSION DE LA DIVERSIFICATION DANS LA STRATÉGIE DE VOTRE ENTREPRISE ?



Source : Potloc



HOSPITALITY : LE LUXE, UNE EXPÉRIENCE AVANT TOUT

Si l'expansion des Maisons de luxe dans le secteur de l'hôtellerie haut de gamme n'est pas nouvelle, celle-ci connaît ces derniers mois une accélération notable.

Déjà propriétaire de Belmond et de la collection d'hôtels de luxe Cheval Blanc, le Groupe LVMH a récemment fait part d'une prise de participation dans le Groupe hôtelier Les Domaines de Fontenille. Sa Maison Bvlgari, membre du même Groupe, multiplie également les ouvertures d'établissements à travers sa branche Bvlgari Hotels and Resorts, de Shanghai à Milan, en passant par Bodrum et les Maldives. Décision peut-être encore plus significative, le géant mondial du luxe annonçait au mois de mars 2025 la création d'une formation en partenariat avec l'EHL, l'école de référence en matière d'hospitalité située à Lausanne : *L'Executive Master Leading Sustainable Excellence in Luxury Retail & Hospitality*.

De Roederer à Baccarat, en passant par Armani, Elie Saab ou encore Versace, de nombreuses Maisons étendent leurs ambitions à un secteur en plein boom, alors que les flux touristiques ont dépassé en 2024 leurs niveaux pré-Covid et voient émerger de nouveaux territoires (Asie Pacifique et Moyen-Orient notamment)¹⁰. Un intérêt pour l'hospitalité, et plus largement pour le tourisme de luxe, qui s'appuie également sur une tendance forte côté consommateurs, toujours plus

nombreux à être attirés par l'expérience du luxe plutôt que par la possession de produits de luxe.

Ainsi, à l'heure où les boutiques des Maisons s'inspirent des codes de l'hospitalité et placent plus que jamais l'expérience client au cœur de leur proposition de valeur, les convergences entre les deux activités semblent de plus en plus évidentes.

Résidences de luxe, restaurants ou cafés gastronomiques créés en partenariat avec les plus grands chefs, expériences de tourisme exclusives (croisières, trains de luxe), etc. : à travers la promesse de moments inoubliables, les Maisons élargissent le domaine d'expression de leur marque et font de l'hospitalité le summum de l'expérience dans le luxe.

Cependant, au-delà de la notion commune de service et d'expérience, la construction d'une légitimité sur ce nouveau segment pour les Maisons est un travail de longue haleine qui, pour être porteur sur le long terme, nécessite rigueur et exigence. Comme le fait justement remarquer Anne-Marie Clais, consultante en marques et fondatrice de la société BBA (Brand Behavior & Assets).



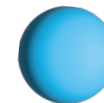
Si l'objectif pour les Maisons de luxe est, à travers ces opérations, de développer un relais de croissance réel - et non juste de créer le buzz-, il convient d'investir sur le long terme et de respecter notamment les métiers et savoir-faire propres à l'hôtellerie de luxe, invariants essentiels qui définissent sa culture. ”

ANNE-MARIE CLAIS

Fondatrice et spécialiste en marques
BBA (Brand Behavior & Assets)



¹⁰Baromètre du tourisme mondial établi par ONU Tourisme, Janvier 2025



BEAUTÉ, BIEN-ÊTRE, ET BIEN PLUS ENCORE...

De nombreuses Maisons se positionnent aujourd'hui également sur le marché de la cosmétique luxe et ultra luxe, une évolution qui permet aux marques de développer une offre accessible et de toucher une clientèle plus large. Une manière aussi de tirer profit d'un marché extrêmement dynamique qui pourrait, selon certaines estimations, doubler d'ici à 2027, passant de 20 à 40 milliards de dollars.¹¹

Plusieurs années après Chanel et Hermès, Louis Vuitton (LVMH), déjà présente dans la parfumerie, annonçait ainsi en mars dernier le lancement de son offre de cosmétiques à l'automne 2025. Un peu plus tôt, Jacquemus rendait publique sa diversification à venir dans le secteur de la beauté avec le Groupe L'Oréal, stratégie déjà suivie par la Maison MiuMiu, qui signait en 2024 un accord de licence avec le même Groupe. Une ligne de maquillage est également attendue cette année chez Balenciaga (Kering) tandis que Balmain Beauty, lancé en 2022 en partenariat avec The Estée Lauder Companies, renforce sa présence dans le secteur complémentaire de la haute parfumerie...

Cette volonté d'accélérer dans le secteur de la beauté a récemment été illustrée par Chanel avec l'ouverture, fin 2024, d'un nouveau lieu entièrement dédié à ce secteur. Implantée sur trois niveaux dans le quartier de Passy à Paris, la « Maison de Beauté » de la griffe de la rue Cambon marque une étape importante pour la division Parfums Beauté du Groupe en offrant une vitrine haut de gamme et immersive aux parfums, au maquillage et aux soins Chanel.

À travers ces développements, « une forme de lien sémantique est faite entre les savoir-faire des marques de luxe », souligne Frédéric Godart, professeur à l'INSEAD.

“ Celles-ci demandent au consommateur de leur faire confiance quant à leur capacité à transmettre leur expertise aux nouvelles activités investies. ”



**FRÉDÉRIC
GODART**

Professeur
et spécialiste
du secteur du luxe
INSEAD

Voisin de la beauté, le secteur du bien-être fait également l'objet d'un engouement croissant de la part des Maisons, encouragées par la tendance du « prendre soin de soi » (selfcare) post-Covid. A la croisée des chemins entre la beauté et l'expérience, ce positionnement attire notamment le Groupe LVMH, à travers l'ouverture de spas toujours plus luxueux ou la création de retraites bien-être d'exception, comme à bord des trains opérés par Belmond.

Au-delà des spas, devenus un incontournable de l'offre hôtelière de luxe, les attentes de la clientèle se portent aujourd'hui vers les retraites longues et personnalisées, les traitements spécifiques envers les insomnies, voire la prévention des maladies et les soins autour de la longévité.

Ainsi, le luxe, en étendant toujours davantage son périmètre, investit désormais la promesse de la « beauté de l'intérieur » et du « vivre mieux » et cherche à s'écarter de l'image d'un luxe superficiel pour embrasser celle d'un luxe plus essentiel.

¹¹ « Le marché de la beauté luxe et ultra luxe pourrait doubler d'ici 2027 », Le Journal du Luxe, 12 Juin 2023

02

ACTEURS HISTORIQUES, NOUVEAUX ENTRANTS...

COMMENT LE LUXE

SE RÉINVENTE-T-IL ?



Traditionnellement associé à des savoir-faire d'exception et à l'image de Maisons ancrées dans l'histoire, le luxe s'est pourtant profondément transformé au cours de la dernière décennie, investissant massivement dans l'innovation afin d'accompagner la révolution des usages et l'émergence d'une clientèle plus jeune et connectée. Les résultats de notre étude révèlent ainsi que l'innovation occupe une place centrale dans la stratégie des entreprises du luxe (57 %) mais que celles-ci accordent dans le même temps une importance capitale (43 %) à la valorisation de leurs produits emblématiques. Entre célébration d'un luxe éternel et nécessité de séduire une clientèle nouvelle, comment les Maisons se réinventent-elles ? Quelle place accordent-elles à l'innovation pour soutenir leur croissance future ? Comment, enfin, de nouveaux entrants parviennent-ils à s'imposer dans un secteur dans lequel l'héritage a longtemps été la norme ?

COMMENT LES ENTREPRISES DU SECTEUR DU LUXE PRIORISENT-ELLES L'INNOVATION DANS LEURS NOUVEAUX PRODUITS PAR RAPPORT AU RENFORCEMENT DE LEURS PRODUITS PHARES ?

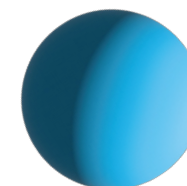
57%

PRODUITS INNOVANTS

43%

PRODUITS PHARES

Source : Potloc



UN RETOUR AUX VALEURS SÛRES

Aujourd'hui, dans un mouvement qui semble aller à rebours de celui qui a vu, au cours des dernières années, les Maisons s'engager avec enthousiasme sur les nouvelles voies ouvertes par la révolution digitale (Web3, métaverse, etc.), beaucoup de Maisons opèrent un retour aux sources et cherchent à renouer avec leur identité profonde, avec les fondamentaux de leur marque et leurs origines. Ainsi, l'engouement initial pour les NFT, présentées il y a quelques années comme le nouvel horizon du luxe, a considérablement et brutalement ralenti. Loin des promesses initiales, leur utilité semble se limiter aujourd'hui, pour l'essentiel, aux sujets -cruciaux- de la vérification de l'authenticité et de la traçabilité des produits.



Ainsi, comme l'observe Frédéric Godart (INSEAD), « *alors que la crise liée à l'épidémie de Covid avait engendré une multiplication des initiatives dans le champ du digital et des nouvelles technologies, la période de crise qui s'annonce pourrait rimer avec une certaine forme de repli, un retour sur les produits iconiques* ». Pour cet expert du secteur de la mode et du luxe, il ne serait d'ailleurs pas surprenant que cette période d'incertitude « contribue à faire émerger une forme de nationalisme stylistique, un retour de la notion de 'style national'. ». Une tendance que l'on retrouve également dans certains grands pays clients du secteur, notamment en Asie.

Une tendance qui semble déjà à l'œuvre au sein des Maisons qui investissent de manière croissante dans les produits phares de leur identité plutôt que dans les nouveaux produits, avec l'ambition affichée de valoriser le patrimoine de leur marque.

Les exemples sont légion dans la parfumerie, à l'instar d'Acqua di Parma qui vient de dévoiler son bestseller centenaire *Colonia* sous un nouveau jour ou encore chez Christian Dior Parfums qui poursuit la relecture de ses classiques avec, récemment, celle de sa fragrance *Dior Homme*. Un phénomène de recentrage également à l'œuvre dans les secteurs de la mode et de la maroquinerie, à l'instar de Ferragamo qui concentre ses efforts vers son activité principale, celle du travail du cuir, ou encore de Burberry, dont la stratégie de redressement se fonde en grande partie sur le réinvestissement de ses produits iconiques.

En célébrant leurs modèles emblématiques, en faisant honneur à leur patrimoine et en exhumant leurs archives, les Maisons misent sur un retour aux origines pour renforcer le caractère intemporel de leurs créations et par conséquent la désirabilité de leur marque.

Un phénomène relativement nouveau dans le secteur, comme le fait remarquer Martin Hurel (Maison HUREL), fin observateur du milieu de la haute couture.



Les archives, à l'image des armoires normandes dans les Maisons de famille, ont longtemps été envoyées à la casse au profit de la nouveauté.

La prise de conscience de la valeur de ce patrimoine est assez récente. Ce n'est que depuis les années 2000 que les Maisons réalisent qu'une partie essentielle de leur image est liée au fait d'avoir de l'antériorité.



**MARTIN
HUREL**

Chief Executive Officer
Maison HUREL



L'INNOVATION COMME MOYEN PLUTÔT QUE COMME FIN EN SOI

Dans un contexte dans lequel les Maisons elles-mêmes clament haut et fort leur intention de renouer avec leurs fondamentaux, comment envisager l'innovation ? Sans doute en adoptant une vision de l'innovation à l'opposé de l'innovation « gadget » qui consisterait à suivre une tendance ou à embarquer sans trop réfléchir sa marque dans de nouveaux territoires technologiques. L'innovation dans le luxe s'entendrait ainsi comme placée avant tout au service de la promesse originelle du secteur : la qualité, la créativité, la préservation des savoir-faire et l'expérience client.

L'innovation au service de la qualité et des savoir-faire

Les technologies de pointe peuvent tout d'abord permettre, tout en respectant les savoir-faire artisanaux, d'augmenter la précision de certaines techniques et la performance de certains produits. Dans ce sens, l'innovation a toujours fait partie intégrante de l'artisanat dont les techniques n'ont cessé d'évoluer au fil du temps (impressions 3D pour la haute joaillerie, développement de tissus innovants pour la haute couture).

Dans le secteur de la haute horlogerie, « *l'innovation aujourd'hui est une course à la complication* » estime Fabien Perrinjaquet (KPMG en Suisse).



Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que cette course peut inclure des startups ou des marques de niche. Innover sans péjorer l'identité de la marque ou de la famille de montre reste un réel défi. L'évolution du design d'une montre doit s'appuyer sur une forte identité préétablie.



FABIEN PERRINJAQUET

Associé Responsable du secteur du luxe en Suisse
KPMG en Suisse



Loin de trahir l'héritage des marques et de menacer les savoir-faire traditionnels, l'innovation technologique s'y insère pour mieux les enrichir et renforcer la qualité des produits proposés, à l'image de Hublot (LVMH) qui a développé, grâce à son laboratoire de métallurgie, le *Magic Gold*, un or inrayable. Conjugée aux savoir-faire, l'innovation technologique repousse alors les limites de l'excellence.



L'innovation au service de la créativité et de l'identité des marques

L'innovation demeure également indispensable si les Maisons de luxe veulent rester pertinentes à travers les époques, vivre avec leur temps et séduire de nouveaux consommateurs.

Pour Anne-Marie Clais, spécialiste de l'identité des marques et du secteur du luxe, « *l'innovation bien comprise doit s'appuyer sur une relecture permanente de ce qu'est l'identité de la marque et s'articuler avec ses actifs fondamentaux. Suivre des tendances, par définition éphémères, peut contribuer à déconsolider le socle identitaire de la marque* ». Une innovation ambitieuse et durable a donc vocation à construire des actifs futurs et non pas à surfer sur une logique de buzz, de très court terme et souvent vide de légitimité. Elle se distingue en cela de la nouveauté contingente, de l'animation de marque, qui ne contribuent pas à une croissance durable.



Cependant, les marques doivent également chercher à s'inscrire dans l'air du temps et entrer en résonance avec un environnement contemporain. C'est tout l'enjeu des Maisons de luxe détentrices d'un héritage fort, comme le rappelle Thomas Moradpour, spécialiste du secteur des spiritueux :



Une marque qui existe depuis 200 ans doit exister encore 200 ans. C'est la responsabilité de continuité et de transmission de ceux qui en sont les gardiens.



THOMAS MORADPOUR

Group Head of Brands
& Strategy
Campari Group



Lorsque Bvlgari, dans la foulée de son acquisition par LVMH, décline son actif Serpenti, lorsque Cartier initie Les Musts, ou plus récemment, réintroduit son actif Clou créé dans les années 70, ces marques opèrent une rupture de forme, dans l'incarnation produit, mais pas une rupture de sens.



ANNE-MARIE CLAIS

Fondatrice et spécialiste
en marques
BBA (Brand Behavior & Assets)



L'innovation au service de l'élévation de l'expérience client

L'innovation joue également un rôle déterminant dans l'élévation de l'expérience client, un pilier fondamental du luxe qui se vit toujours davantage comme une expérience que comme un acte d'achat.

Ici, l'innovation technologique, IA en tête, permet, à travers une connaissance plus fine du client et de ses préférences, de renforcer la personnalisation, le sur-mesure et l'expérience d'un service sans couture.

L'innovation peut également renforcer la relation de proximité avec la marque en offrant une immersion dans son univers et ses savoir-faire. Avec le lancement de son application Bvlgari Infinito, la Maison du Groupe LVMH s'appuie ainsi sur les technologies immersives pour offrir de nouvelles perspectives sur ses pièces emblématiques et ses savoir-faire artisanaux. Comme le souligne Benjamin Comar, CEO de Piaget :



Expliquer notre savoir-faire, montrer comment les bijoux sont élaborés dans nos ateliers est devenu une dimension essentielle de l'expérience client dans le luxe dans laquelle nous devons trouver le juste équilibre entre le mystère et la transparence.



BENJAMIN COMAR

Chief Executive Officer
Piaget

Par ailleurs, l'innovation peut servir une nouvelle relation au produit. « *L'expérience peut mener à une nouvelle dimension d'un luxe plus authentique* », c'est la conviction qui a conduit Edouard de Broglie, fondateur de la marque Dans le Noir ? (restaurants, spas, espaces sensoriels) à créer des ateliers « Dans le Noir ? » autour du vin et depuis quelques années autour du parfum. Momentanément privés du sens de la vue, les visiteurs sont invités à mobiliser et redécouvrir leurs sens.



Dans un monde où un parfum est d'abord acheté à travers des images (de marques) plutôt qu'avec son nez, nous cherchons à développer une relation charnelle et sensorielle avec le produit en libérant le consommateur des excès du marketing de masse. Quand la vision enferme dans un cadre, le noir libère les émotions et l'imaginaire.



EDOUARD DE BROGLIE

Fondateur
et Président
Dans le Noir ?



L'élévation de l'expérience client se traduit enfin en boutique, à travers des lieux qui deviennent, bien plus que des points de vente, des lieux de vie à part entière, dans lesquels les dimensions culturelle et gastronomique sont de plus en plus importantes. Dans ces derniers, l'innovation technologique a permis de renforcer l'immersion au sein de la marque mais aussi de libérer du temps et de l'espace pour mettre l'accent sur la relation humaine et le service. Une évolution observée par Fabien Perrinjaquet (KPMG en Suisse) qui remarque :



Une adoption toujours plus poussée des codes de l'hospitalité au sein de ces lieux de rencontres de la haute horlogerie.



FABIEN PERRINJAQUET

Associé Responsable du secteur
du luxe en Suisse
KPMG en Suisse



Une marque de luxe en tête du baromètre « Customer Experience Excellence¹² » de KPMG



Deux marques de luxe figurent dans le Top 10 de la 6^{ème} édition de l'étude 'Customer Experience Excellence' de KPMG dédiée aux tendances de l'expérience client. Première marque de luxe à occuper la tête de ce palmarès, CHANEL se distingue par une expérience client toujours plus immersive et personnalisée, pensée pour renforcer le lien émotionnel avec ses clients tout en répondant aux attentes actuelles en matière d'innovation et de durabilité. Occupant la 5^{ème} place du classement, la performance de Dior reflète quant à elle une stratégie globale dans laquelle l'expérience e-commerce et omnicanale, la mise en œuvre de solutions IA et un engagement ESG affirmé jouent un rôle central. Plus globalement, parmi les évolutions marquantes observées à travers cette étude, l'empathie s'impose comme un levier de différenciation clé. Une tendance qui reflète une attente croissante des consommateurs : être compris, écoutés, et connectés émotionnellement avec les marques. C'est cette capacité à capturer, comprendre et répondre aux émotions qui transforme une simple transaction en une expérience mémorable. Les marques leaders ne se contentent plus de répondre aux besoins explicites de leurs clients. Elles cherchent désormais à capter leurs émotions tout au long de leur parcours pour créer des interactions enrichies d'un supplément d'âme. ”

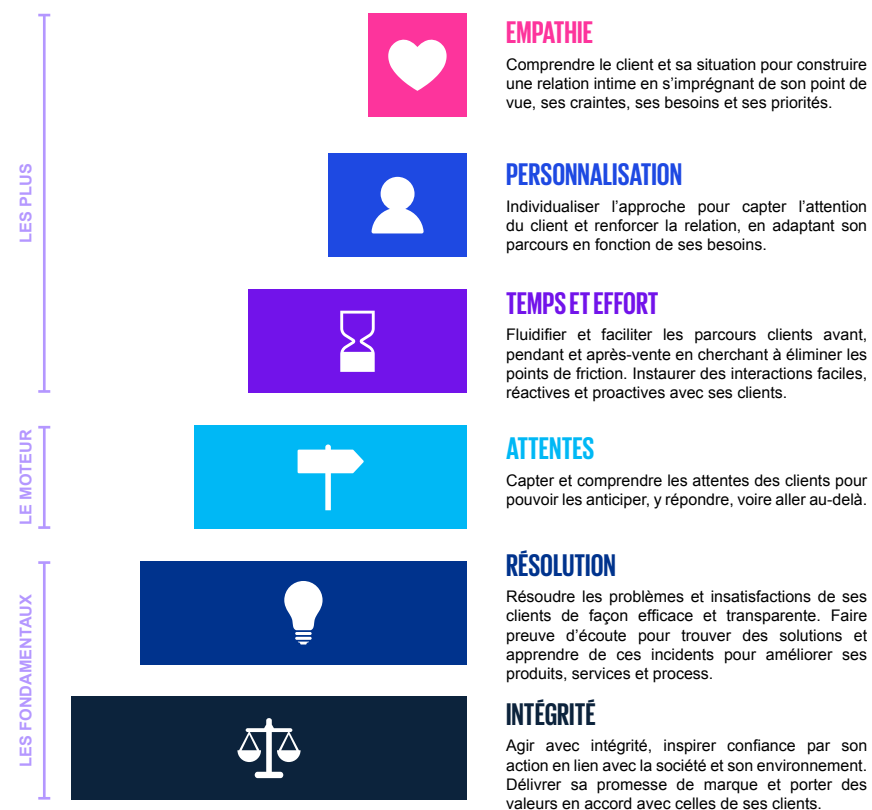
FRANÇOIS-XAVIER LEROUX

Associé Responsable Digital
& Customer
KPMG en France



Pour réaliser ce baromètre, KPMG se fonde sur un modèle d'analyse robuste et éprouvé qui repose sur six piliers de l'expérience client qui peuvent être représentés hiérarchisés sous la forme d'une pyramide inspirée de Maslow :

PYRAMIDE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT



Source : KPMG en France

¹² « Le marché de la beauté luxe et ultra luxe pourrait doubler d'ici 2027 », Le Journal du Luxe, 12 Juin 2023

NOUVEAUX ENTRANTS : QUELLES MARGES DE MANŒUVRE ?

Au-delà des incertitudes économiques et géopolitiques actuelles, comment de nouvelles marques, par définition sans héritage, peuvent-elles envisager de se créer une place dans un secteur dont les acteurs misent toujours plus sur une légitimité acquise au fil du temps ? Dans un environnement particulièrement contraint, certaines y parviennent pourtant. Qu'ont-elles en commun ? Quels enseignements tirer de leur réussite ?



L'investissement dans les savoir-faire d'exception

Lorsque Marco Tedeschi décide de lancer sa marque, Kross Studio, dans le milieu très conservateur de la haute horlogerie, il fait de l'excellence des savoir-faire le cœur de son modèle. En créant une petite manufacture entièrement verticalisée sur les bords du Lac Léman, il propose une horlogerie de luxe différente de celle des leaders du secteur mais profondément ancrée dans l'artisanat et la plus pure tradition horlogère suisse : « *Le produit est au cœur de tout. Sans légitimité horlogère, le modèle ne peut pas fonctionner* » confirme-t-il.

Les savoir-faire artisanaux sont également au fondement des produits de la marque d'eyewear Jacques Marie Mage dont les modèles de lunettes de luxe, proposés en éditions limitées, sont fabriqués à la main au Japon, chaque paire nécessitant, d'après la marque, l'intervention d'une centaine d'artisans en moyenne.

L'arrivée récente de la jeune marque Gemmyo dans le monde de la haute joaillerie, témoigne elle aussi de l'importance pour ces nouveaux entrants d'adopter, voire de remettre en avant les codes éternels du

luxe, à commencer par le respect des savoir-faire, l'excellence de la main. Ainsi, sans héritage, ces nouvelles marques réussissent à s'inscrire dans la continuité de savoir-faire historiques. Une approche également adoptée par ces créateurs ou créatrices qui font le choix de réveiller des marques endormies, à l'instar du grand éventailiste du début du 19ème Duvelleroy, récemment relancé par une direction jeune et créative qui, tout en s'appuyant sur l'héritage de la Maison, revisite un objet à travers le prisme d'une nouvelle époque.

L'incarnation par un créateur ou une créatrice

Au-delà de l'attention portée à la qualité et à l'excellence des savoir-faire, l'incarnation par leur fondateur ou fondatrice apparaît comme un autre élément essentiel qui permet aux nouveaux entrants de se créer une place dans le paysage du luxe aujourd'hui.

En personnifiant la vision à l'origine de la marque, son élan créateur, l'incarnation permet de créer un lien émotionnel unique entre le client et la Maison.

Le succès de marques récentes comme Gabriella Hurst ou encore Jacquemus est ainsi intimement lié à cet esprit singulier insufflé par les personnalités qui les incarnent jusqu'à leur donner leurs noms.



Pour les collectionneurs, en plus de la rareté, le lien, la proximité avec le créateur est clé.



**MARCO
TEDESCHI**

Fondateur
et Directeur créatif
Kross Studio

Confirme Marco Tedeschi, qui a récemment accepté d'inscrire son nom sur certains modèles de sa marque, à la demande de ses clients.

03

LA SECONDE MAIN : RISQUE OU RELAIS DE CROISSANCE POUR LES MAISONS DE LUXE ?



Autrefois considérée comme une alternative de niche, le marché de la seconde main incarne aujourd'hui une évolution majeure des habitudes de consommation, notamment portée par les jeunes générations. Estimé à €48 milliards en 2023 (+7 %) ¹³, le marché du luxe d'occasion connaît une expansion rapide. Dans le seul secteur de l'horlogerie, le nombre de personnes susceptibles d'acheter une montre d'occasion aurait doublé entre 2020 et 2024 ¹⁴. Quelles sont les raisons d'une telle croissance ? Celle-ci est-elle durable ? Enfin, comment les Maisons de luxe l'abordent-elles ?

Le souhait des consommateurs d'adopter des comportements d'achats plus durables, de limiter le gaspillage et d'encourager le développement d'une économie circulaire est souvent cité comme la première cause à l'origine du succès du marché de la seconde main. Les résultats de notre étude quantitative le confirment avec 51 % des

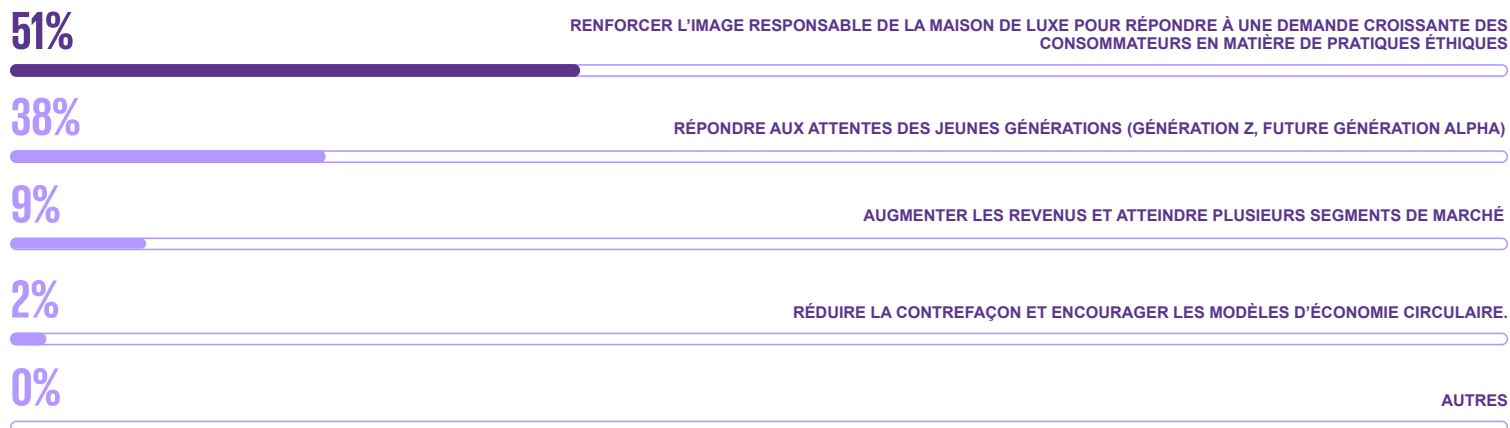
professionnels interrogés citant le fait de « soutenir l'image de durabilité (ESG) de leur Maison » comme la principale raison d'inclure des produits de seconde main dans la stratégie des entreprises, devant le fait de « répondre aux attentes des jeunes générations » (38 %).



¹³<https://www.luxurytribune.com/luxe-et-seconde-main-les-nouvelles-priorites-des-consommateurs-partie-1>

¹⁴<https://fr.fashionnetwork.com/news/Apres-une-bulle-speculative-le-marche-des-montres-d-occasion-se-normalise-selon-une-etude,1692991.html>

QUELLE EST LA PRINCIPALE RAISON D'INCLURE DES PRODUITS DE SECONDE MAIN DANS LA STRATÉGIE DE VOTRE ENTREPRISE ?



Source : Potloc

Le deuxième motif pour lequel les clients du luxe se tournent vers le marché secondaire est tout simplement l'indisponibilité de certains produits sur le marché primaire, en raison de capacités de production réduites, comme ce fût le cas lors du Covid, ou en raison de phénomènes de rareté savamment orchestrés par les Maisons de luxe. Comme le confirme Fabien Perrinjaquet :



Si le marché de la seconde main peut, dans le cas de produits disponibles par ailleurs, permettre d'acheter moins cher, certains clients sont prêts à payer significativement plus sur le marché de la seconde main pour une montre authentique qui ne serait pas immédiatement disponible sur le marché de la 1^{ère} main.

FABIEN PERRINJAQUET

Associé Responsable du secteur du luxe en Suisse
KPMG en Suisse



Par conséquent, la présence et la valeur de certains produits sur le marché de la seconde main peuvent contribuer à entretenir, voire à renforcer, la désirabilité de la marque. 40 ans après sa création, le célèbre sac *Birkin* d'Hermès continue ainsi de voir sa cote de popularité grimper, l'un des modèles cultes de la marque s'écoulant pour en moyenne 250 % de son prix d'origine sur le marché de la seconde main.

Enfin, dernière porte d'entrée vers le marché du luxe de seconde main, l'attrait pour le vintage et la valeur ajoutée d'un produit liée à son histoire, à sa provenance.



L'histoire, le récit que porte une pièce ajoute de la valeur au produit.

ANNE-MARIE CLAIS

Fondatrice et spécialiste en marques
BBA (Brand Behavior & Assets)



Dans ce cas, les clients recherchent, au-delà de l'excellence technique ou artisanale, une signification historique. C'est ce qui explique, pour Patricia Pereda (Rosa Maitea), l'engouement pour le bijou de seconde main, notamment chez les jeunes qui apprécient cette dimension émotionnelle très forte dans la joaillerie liée au fait que « *les pièces ont un passé, durent et se transmettent* ». Face à ces perspectives, les Maisons de luxe se mobilisent afin de se positionner rapidement sur un marché en plein essor. Collaborations avec des revendeurs, acquisition ou participation au sein de plateformes existantes (Watchfinder pour Richemont, Vestiaire Collective pour Kering), lancement de leurs propres solutions de seconde main (Valentino Vintage, Balenciaga Re-sell, etc.), les stratégies diffèrent mais traduisent toutes un objectif commun : mieux maîtriser ce marché à l'émergence rapide.



Car au-delà des profits potentiels, il est essentiel pour les marques de pouvoir contrôler ce qu'il s'y déroule : prix, flux, contrefaçons, etc. autant d'informations capitales qui peuvent avoir un impact sur la valeur perçue et l'image de la marque.

« En créant des produits réparables à l'infini, notre lien avec ces derniers ne peut s'achever à la sortie de l'atelier. Nous devons les suivre bien au-delà du client final » explique Marco Tedeschi (Kross Studio). « Il est essentiel de maîtriser à qui l'on vend nos produits pour ne pas dégrader la valeur perçue de la marque » ajoute-t-il. Suivant cette logique, « les acteurs de la haute horlogerie tentent aujourd'hui de mieux maîtriser le marché de la seconde main pour identifier les faux mais surtout assurer une qualité

à la hauteur de la marque » explique Fabien Perrinjaquet (KPMG en Suisse). Sur le marché secondaire, la traçabilité des produits devient par conséquent un sujet crucial, à l'origine de nombreuses initiatives de la part des Maisons, à l'instar de la création de la CPO (Certified Pre-Owned), certification proposée par le distributeur Bucherer (Rolex) qui atteste d'une inspection, d'un entretien et d'une authentification auprès d'un expert, d'un détaillant ou du fabricant lui-même.

QUELLE EST L'IMPORTANCE DES PRODUITS DE SECONDE MAIN DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DE VOTRE ENTREPRISE ?

51%

LES PRODUITS DE SECONDE MAIN NE FONT PAS PARTIE DE NOTRE STRATÉGIE, CAR NOUS PRIVILÉGIONS LES ARTICLES NEUFS ET VEILLONS À PRÉSERVER L'EXCLUSIVITÉ DE LA MARQUE

42%

NOUS PORTONS UN INTÉRÊT AU MARCHÉ DE LA SECONDE MAIN, MAIS NOUS N'AVONS PAS ENCORE DÉFINI COMMENT L'INTÉGRER CONCRÈTEMENT À NOTRE STRATÉGIE GLOBALE

7%

LES ARTICLES DE SECONDE MAIN OCCUPENT UNE PLACE CENTRALE DANS NOTRE STRATÉGIE, EN PROPOSANT DES ALTERNATIVES DURABLES ET EN RÉPONDANT À LA CROISSANCE DU MARCHÉ DU LUXE D'OCCASION

Source : Potloc





Enfin, malgré ces nombreux projets et une croissance certaine, le marché de la seconde-main n'est pas encore intégré aux stratégies des Maisons. Seuls 7 % des répondants à notre enquête envisagent le marché de la seconde main comme un avantage clé dans leur développement. 51 % ne considèrent par ailleurs pas les produits de seconde main comme une partie de leur stratégie et 42 % se disent intéressés par ce marché mais incertains quant à son intégration dans leur stratégie d'entreprise.

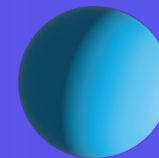
Des résultats qui confirment la nécessité d'avancer avec prudence sur un marché qui, malgré une croissance rapide, n'en est qu'à ses balbutiements. « *Si le marché de la seconde main représente, du fait de sa croissance, une opportunité intéressante, il s'agit d'un marché et de business models très différents qui comportent de nombreux risques pour les marques. Celles-ci doivent encore trouver la bonne formule pour s'y insérer convenablement* » résume Alessandro Manzo (KPMG en Italie).

Afin de progresser sereinement sur le nouveau territoire de la seconde main, il est donc essentiel d'élaborer des business cases solides dès la phase pilote de ces projets, en évaluant rigoureusement les coûts, les bénéfices attendus, mais aussi le coût de l'inaction, c'est-à-dire les risques liés à une non-participation ou à un retard dans l'adaptation à ces nouvelles dynamiques de marché.

42%

des professionnels interrogés seraient intéressés par le marché de la seconde main, mais, sont incertains quant à son intégration dans leur stratégie d'entreprise.

CONCLUSION



Après plusieurs années de croissance exponentielle, l'industrie du luxe traverse une phase de turbulences : amorce d'une crise réelle ou ralentissement passager, nul n'est aujourd'hui capable d'établir un diagnostic avec certitude. Quoiqu'il en soit, la période actuelle, et les reconfigurations qu'elle engendre, pourraient annoncer l'ouverture d'un nouveau cycle pour le secteur.

L'actualité oblige les Maisons de luxe à mener un travail de réflexion exigeant, à s'interroger sur leurs failles et leurs forces, à chercher des solutions afin de relever les défis auxquels elles font face aujourd'hui mais aussi à renforcer leurs bases pour espérer renouer avec une trajectoire de croissance demain.

Comme nous l'avons montré dans cette étude, celles-ci disposent de nombreux leviers pour répondre aux difficultés actuelles et renforcer leur résilience. En optimisant les coûts, en revoyant leurs opérations et leurs stratégies de prix, leur positionnement de marché ou encore leur présence physique, elles peuvent atténuer les effets du ralentissement.

Au-delà de ces solutions indispensables sur le court terme, notre étude nous a conduits à regarder plus loin pour interroger les éventuels changements structurels à l'œuvre au sein d'un secteur en quête d'un nouveau souffle.

En effet, au cours des vingt dernières années, sous l'effet de mutations économiques, politiques et sociétales majeures, le secteur du luxe s'est profondément transformé. De la révolution digitale à l'ouverture de nouveaux marchés, de l'importance croissante des nouvelles générations et de ses usages à l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux... le luxe n'a eu de cesse de chercher à se réinventer pour vivre avec son temps et continuer de croître.

Or, dans cette course, beaucoup se sont égarées. Aveuglées par l'essor massif des ventes porté par une clientèle nouvelle, certaines Maisons se sont éloignées d'une clientèle plus avertie, pour qui la qualité et l'exclusivité priment, tout en se coupant de leur clientèle aspirationnelle. L'augmentation

des prix, parfois jugée comme excessive et décorrélée de la qualité, a, par ailleurs, pu contribuer à abîmer le contrat de confiance entre les Maisons et leurs clients. Un phénomène récemment souligné par la multiplication des « dupes », ces copies de produits de luxe revendiquées avec fierté sur les réseaux sociaux, comme un acte de défiance à l'égard d'un modèle déconnecté et dépassé.

Comment réparer ce lien perdu ?
Comment recréer du désir pour le luxe ?

Les interlocuteurs avec lesquels nous avons échangé sont sur ce point unanimes : dans un contexte de marché difficile, les Maisons, pour retrouver le sens de la croissance, doivent rassurer et redonner du sens. Ce retour sur soi, qu'opèrent actuellement de nombreuses Maisons, fait figure de passage obligé pour préparer l'avenir.

Dès lors, alors que les repères de valeurs se trouvent fortement chahutés, les marques qui réussiront à sortir leur épingle du jeu sont celles

qui sauront rester cohérentes et fidèles à ce qu'elles incarnent. Ainsi, c'est en honorant leurs racines, tout en se montrant à l'écoute des besoins de leurs clients et des enjeux de leur temps que les Maisons pourront réveiller le désir pour leurs produits et leur marque. C'est en renforçant leurs fondamentaux qu'elles parviendront à regagner la confiance et à relancer la fabrique du rêve.

Comment ? En affirmant ce qui les rend uniques et en renouant avec la promesse originelle du luxe : exigence de qualité soutenue par des savoir-faire exceptionnels, créativité hors-norme et expérience exclusive. Aussi évidents qu'essentiels, ce sont ces piliers, sans doute augmentés par l'innovation et conciliés avec l'indispensable exigence environnementale et sociale, qui permettront aux Maisons de raviver la flamme du luxe et de la faire briller pour longtemps encore.

REMERCIEMENTS



**EDOUARD
DE BROGLIE**

Fondateur
et Président
Dans le Noir ?



**ANNE-MARIE
CLAIS**

Fondatrice et spécialiste
en marques
BBA
(Brand Behavior & Assets)



**BENJAMIN
COMAR**

Chief Executive
Officer
Piaget



**FRÉDÉRIC
GODART**

Professeur
et spécialiste
du secteur du luxe
INSEAD



**MARTIN
HUREL**

Chief Executive
Officer
Maison HUREL



**ROBERTO
MASSARDI**

Chief Business
Developer Officer
Prada Group



**THOMAS
MORADPOUR**

Group Head of
Brands & Strategy
Campari Group



**PATRICIA
PEREDA**

Fondatrice
et créatrice
Rosa Maïtea



**MARCO
TEDESCHI**

Fondateur
et Directeur créatif
Kross Studio





RESPONSABLES DE L'ÉTUDE



**GUILLAUME
DES ROTOURS**

Associé Responsable
global du secteur du luxe
KPMG en France



**RAQUEL
NAVALON
DE LA ROSA**

Senior Manager
Advisory secteur
du luxe
KPMG en France



**ERIC
ROPERT**

Associé Responsable
du secteur biens de
consommation et de
la distribution
KPMG en France

CONTRIBUTEURS



**OLIVIER
BOUMENDIL**

Associé Co-Head
Transaction Services
KPMG en France



**TANNEGUY
DE GUERPEL**

Directeur Corporate
Finance Real Estate
KPMG en France



**AXEL
DE GOURSAC**

Associé Lead AI
KPMG en France



**FRANÇOIS-
XAVIER
LEROUX**

Associé Responsable
Digital & Customer
KPMG en France



**OLIVIER
LOTH**

Directeur Operations &
Performance Strategy
secteur du luxe
KPMG en France



**ALESSANDRO
MANZO**

Associé Customer
& Operations, Fashion
& Luxury leader for Italy
KPMG en Italie



**FABIEN
PERRINJAQUET**

Associé Responsable
du secteur du luxe
en Suisse
KPMG en Suisse



**JACOPO
STRIZZOLO**

Associé Global
Strategy Group
KPMG en Italie

A PROPOS DE POTLOC

Potloc est la plateforme technologique de sondage avec laquelle les plus grandes sociétés de conseil et les fonds d'investissement recueillent des données primaires pour renforcer leurs décisions et leur expertise.

Grâce à des outils alimentés par l'IA et aux conseils de nos experts en études de marché, Potloc simplifie la création d'enquêtes, l'échantillonnage, l'analyse et la visualisation des données.

MÉTHODOLOGIE

Potloc a collecté 180 répondants provenant des réseaux sociaux et de leur réseau de partenaires. L'échantillon est composé de managers, de directeurs et de fondateurs situés en Europe, aux États-Unis et en Asie. Les secteurs d'activité sont également variés et incluent, entre autres, le vin, la mode et la joaillerie. Nos contrôles rigoureux de la qualité des données ont permis d'éliminer plus de 1 000 répondants, garantissant ainsi l'échantillon le plus propre possible.

www.potloc.com





CONTACTS

Fabien Perrinjaquet

Partner, Responsable du secteur du luxe, **KPMG Switzerland**
fperrinjaquet@kpmg.com

Stéphane Nusbaumer

Partner, Responsable du secteur PGC, **KPMG Switzerland**
stephanenusbaumer@kpmg.com

Guillaume des Rotours

Responsable global du secteur du luxe, **KPMG en France**
gdesrotours@kpmg.fr

Raquel Navalon de la Rosa

Senior Manager Advisory secteur du luxe, **KPMG en France**
rnavalondelarosa@kpmg.fr



KPMG. Make the Difference.

2025

© 2025 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Conception – Réalisation : Agence MadameMonsieur, Juin 2025