

66

FOCUS

LA FILIÈRE BEAUTÉ – COSMÉTIQUES
EN PLEINE TRANSFORMATION

**Vers une réinvention
des modèles ?**



JANVIER 2022

POINTS DE VUE

Les transformations à l'œuvre dans le secteur de la beauté et des cosmétiques

Fleuron de l'économie française, le secteur de la beauté véhicule à l'international un imaginaire très fort de prestige, de chic à la française et d'art de vivre. Regroupant les cosmétiques, les produits d'hygiène et capillaires ainsi que la parfumerie, c'est un marché pionnier, territoire d'expérimentations à plusieurs titres. Pionnier pour la mode, sachant jouer des saisonnalités, des collections capsules et des tendances. Pionnier en s'inspirant des codes de la pharmacie, avec une R&D et des développements scientifiques pour magnifier le consommateur. Et enfin pionnier dans la grande consommation avec l'utilisation massive des nouveaux canaux de vente via les influenceurs et les réseaux sociaux et leurs fameux « tuto beauté ».

Ce dynamisme se traduit par une croissance soutenue du secteur de la beauté avec des taux de croissance annuels du marché mondial des produits cosmétiques entre 4% et 5% depuis 2016.

La crise du covid n'a pour autant pas épargné les acteurs du secteur de la beauté qui n'ont pu compter sur un « *lipstick effect* ». Le terme apparu pendant la récession du début des années 2000 explique l'augmentation des ventes de maquillage en période de crise – les consommateurs continuent à consommer des produits de luxe mais moins coûteux. Ironie du sort aujourd'hui, le rouge à lèvres est même l'un des produits les plus touchés du fait du port du masque : la tendance du *colour cosmetics* marque clairement le pas par rapport à celle du *skin care* ou du *hair care*.

L'impact de la crise actuelle, encore difficile à mesurer en raison de son ampleur et son intensité, amène les acteurs à repenser en profondeur leur modèle économique une fois passé le temps des urgences liées à leur survie.

Témoignages d'experts à l'appui, Kea décrypte 6 transformations qui bousculent la filière beauté - cosmétiques. Ce « focus » est une photographie au dernier trimestre 2021 des signaux forts et faibles de ruptures du secteur.

Bonne lecture !

LE
—
MA
—
MA
—
S
—
S

INTRODUCTION

La cosmétique en chiffres clés

01

Innovation : à quand le *beauty big bang* ?

02

S&OP : au-delà des moyennes

03

Vers un secteur beauté-cosmétique
« à **impact positif** » ?

04

Go-to-market : la théorie du Lego

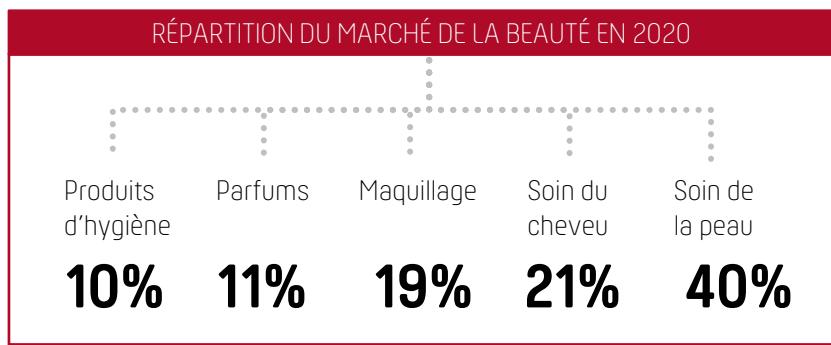
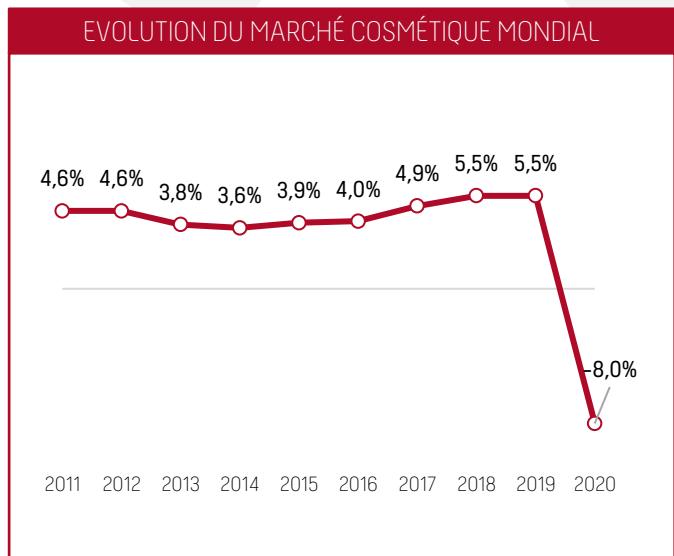
05

M&A : ce qui ne tue pas nous rend plus forts ?

06

La terre est plate,
qu'en est-il des organisations ?

LA COSMETIQUE EN CHIFFRES



01

INNOVATION À QUAND LE *BEAUTY BIG BANG?*

Le marché de la cosmétique a construit sa croissance autour de renouvellements récurrents de l'offre de façon incrémentale. L'innovation centrée sur la science des ingrédients a été supplantée par une innovation partant des clients et de leurs « *pain points* », sans pour autant générer de ruptures majeures dans ce qui constitue le cœur du marché : les gestes Beauté. Nous avons tous à l'esprit la « révolution par l'usage » des *BB Creams*, mais il convient de rappeler d'une part que cet exemple est unique sur les dernières décennies, que son installation sur le marché date des années 2000 via la Corée, et d'autre part que l'innovation elle-même remonte à la fin des années 1970 en Allemagne. Dans un monde toujours plus volatil, incertain, complexe et ambigu, pouvons-nous encore imaginer une innovation de rupture qui mette 30 ans à changer les usages, et à laquelle ne succède plus aucune autre rupture véritablement significative dans les 20 ans qui suivent ?

TOUR D'HORIZON DES MOUVEMENTS À L'ŒUVRE

Les tremplins technologiques

Tous les grands acteurs se sont positionnés sur la « *high-tech beauty* », mobilisant l'IoT, l'IA et autres Big Data au service d'une Beauté augmentée (e.g. ModiFace acheté par L'Oréal en 2018 pour travailler le *try-before-you-buy*). Mais qu'en est-il des technologies en mesure de changer en profondeur les produits et leurs usages, avec des avancées considérables sur l'épigénétique ou les technologies d'activation pigmentaire ? Face à la complexité des solutions et à leur multiplicité, les acteurs de la Beauté devront, comme ceux de la mode commencent à le faire, être capables de mettre en regard l'analyse des technologies de pointe avec leurs enjeux stratégiques pour définir leur territoire d'innovation et les écosystèmes auxquels se connecter.

La clé : s'ouvrir ou mourir

Les modèles de R&D interne et même d'incubateurs et d'acquisitions de start-ups trouvent leurs limites

face au foisonnement technologique et à la disparition des barrières entre secteurs et segments de marché.

Les acteurs qui construiront la Beauté des prochaines années auront pour talent distinctif la capacité à détecter des opportunités hors de leur marché et à se connecter aux bons réseaux, construire des partenariats multipartites, et même accepter des logiques de coopétition entre industriels.

L'organisation de l'innovation comme clé de voûte

Si l'innovation dans la Beauté a été principalement dirigée par une obsession très « Marketing » de l'idéation, nos clients travaillent désormais avant tout sur la question de leurs structures d'innovation et de la gouvernance associée : que doit-on internaliser, comment se connecter efficacement à l'extérieur, quel modèle organisationnel retenir au regard des enjeux stratégiques et des transformations culturelles à générer ?

L'hybridation sera la clé des systèmes d'innovation gagnants

Quels sont pour vous les grands thèmes d'innovation à venir dans la Beauté ?

L'usage a toujours été un cœur d'inspiration autour duquel innover en Beauté. Colorations-crèmes capillaires, émulsions pour le soin de la peau, bâtons de rouge à lèvres... toutes ces innovations du XXe siècle ont développé le marché de la Beauté car elles ont rendu l'usage des produits plus pratique et plus agréable. Les produits hybrides, comme les *BB Creams* et autres « *life-simplifiers* », ont aussi connu un grand succès, même si l'innovation est ici plus conceptuelle que technique. Je pense qu'on peut continuer à innover autour de la « *user experience* ».

On peut améliorer les usages mais il est assez difficile de les faire changer. La lenteur de la montée en puissance de la cosmétique instrumentale en témoigne. Néanmoins, ce domaine reste un territoire d'innovation fort, en particulier avec des consommables associés, et il accélère tiré par la Chine. C'est une voie très attractive pour répondre aux désirs de personnalisation, autre grand thème d'innovation.

Les produits « sans eau » sont un autre domaine d'innovation et répondent radicalement à l'impératif

XAVIER JOSEPH

Global Vice President
Marketing & Innovation,
Beauty+Home, Aptar

Xavier Joseph exerce depuis plus de 20 ans des responsabilités globales en marketing et innovation au sein de grands acteurs de la Beauté. Il se définit comme un intégrateur avec pour mission de connecter le meilleur du monde du marketing à celui de la technique. Il a travaillé et vécu aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, au Japon, en Suède et en Allemagne.

de responsabilité environnementale : limitation du packaging, de la consommation d'eau et de la pollution. Savons, sticks et poudres nettoyantes n'apportent pas toujours les mêmes résultats que les produits habituels, mais satisfont une cible « militante » en particulier chez les plus jeunes. Ils ne sont pas toujours faciles à utiliser, ce qui ouvre la voie à des innovation packaging et dispensing. Enfin, à la frontière de la Beauté et de la Santé, les pistes vraiment médicales sont plus difficiles à explorer en raison des contraintes réglementaires. On remarque cependant une accélération de la dermo-cosmétique, avec des produits à la fois efficaces et rassurants, études cliniques à l'appui, et recommandés par les dermatologues. Ils offrent aussi un rapport qualité-prix optimal, quelque part entre la grande distribution et le luxe.

La gestion des déchets et l'économie circulaire sont devenus un sujet majeur d'invention de nouveaux Business Models dans la grande consommation. Identifiez-vous un modèle gagnant pour la Beauté ?

Les modèles sont multiples et nécessitent de considérer l'ensemble des acteurs de la chaîne. Fontaines à produit, écorecharges, pompes monomatérielle... toutes ces pistes sont sérieuses et pertinentes. On observe actuellement beaucoup de

tests, ce qui est très bien, d'autant plus que les modèles les plus adaptés ne sont pas les mêmes d'une région du monde à l'autre. A un moment donné, chaque acteur devra faire le bon choix pour monter en échelle et pleinement déployer ces modèles vertueux.

Je pense qu'il faudra être plus collaboratif que jamais sur ce sujet. Sur le vrac cosmétique, par exemple, au vu de la complexité actuelle et les voies de progrès possibles, il faudra hybrider les expertises entre grandes entreprises et startups, industriels et distributeurs, marques et fournisseurs...

L'organisation de l'innovation est un thème de plus en plus important pour les entreprises. Identifiez-vous des schémas gagnants dans l'univers de la beauté ?

Je suis convaincu qu'une clé de l'innovation réside dans l'hybridation, à la fois des compétences, des technologies et des expériences. Sur le plan des produits, nous avons parlé des *BB Creams*, mais il y a aussi les shampoings secs nettoyants et texturisants, ou encore les *chubby sticks* à la fois rouge à lèvres et blush. En cosmétique instrumentale, le grand succès du *Steampod*, fruit de la collaboration entre L'Oréal et Seb, est un autre très bel exemple d'hybridation. Il a fallu 10 bonnes années pour apprécier le plein succès commercial de cette innovation, ce qui confirme l'importance de savoir démarrer tôt. Le rythme des marchés s'accélérant, je pense qu'il faut savoir être « soi-même comme un autre » pour gérer cette nouvelle complexité liée à l'impératif d'innovation.

Cette évolution suppose une approche radicalement différente de l'innovation, dans son organisation comme dans sa gouvernance, en intégrant une base de connexion beaucoup plus large et ouverte, en travaillant les adjacences et en valorisant la diversité pour innover. Je pense que les organisations gagnantes seront celles qui auront su se connecter fortement tout en restant très simples et réticulaires. En application des principes de la *Smart Simplicity* développés par Yves Morieux, il faut développer la synaptique des organisations et passer moins de temps sur les organigrammes.

Chez Aptar Beauty + Home, les équipes Marketing & Innovation regroupent des expertises marketing,

communication, développement business, design et techniques, organisées en réseaux pour fonctionner avec agilité et interfaire efficacement avec nos partenaires, qu'ils soient entrepreneurs, clients ou fournisseurs. Mais plus important que l'organisation, il y a l'état d'esprit et la passion : transformer les idées en solutions qui améliorent le quotidien de chacun et chacune, et développent le monde de la Beauté.

CHIFFRES CLÉS

2%



Part du CA consacrée à l'innovation dans l'ensemble du secteur de la Beauté en 2019

3,5%



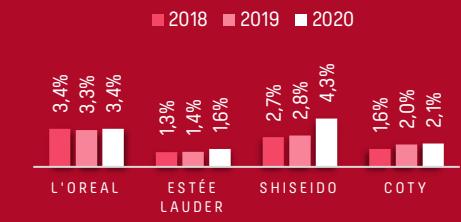
Part du CA consacrée à l'innovation dans les grands groupes du secteur de la Beauté en 2019

4,3%



Part du CA de la beauté réalisée par les innovations en 2019

ÉVOLUTION DU POIDS DE L'INVESTISSEMENT EN INNOVATION (% DU CA)



02

S&OP AU-DELÀ DES MOYENNES

Transversalement à tous les niveaux de gamme, les acteurs de l'industrie cosmétique ont construit leurs modèles opérationnels sur des logiques de massification des volumes et de « push » vers le client final. Ce type de modèle opérationnel montre aujourd’hui de graves limites : abondance de stocks résiduels (entrant dans des destructions de produits coûteuses et opposées à toute logique de responsabilité), dépendance à la promotion, non prise en compte des besoins spécifiques locaux et ultra-locaux, explosion des coûts de reverse supply...

TOUR D'HORIZON DES MOUVEMENTS À L'ŒUVRE

Dé-moyenniser

Dé-moyenniser l’ensemble des processus d’approvisionnement et de gestion des stocks en mobilisant fortement la data : nous observons une surperformance notable des acteurs ayant défini des processus spécifiques pour leurs *best sellers*, leurs innovations, leurs tests. Ces processus couvrent le champ de la R&D (boucles accélérées de développement sur les produits test), industriel & sourcing (stratégie multi-fournisseurs et multi-bassins pour sécuriser les *bests*) et du pilotage des ventes (politique promotionnelle *data-driven*).

Flexibiliser

Faire un saut majeur dans la flexibilisation du modèle pour sécuriser les marges et la désirabilité produit : achats et engagements retardés, évolution des bassins de sourcing, réinvention des calendriers

d’offre pour s’adapter au cycle de vie client en dérégulant les règles internes qui contraignent les calendriers (temps de développement, boucles de validation...).

Inventer

Inventer des Business Models de « pull » connectant les consommateurs finaux à l’ensemble de l’écosystème (fournisseurs, formulateurs...) dans des logiques de co-conception, interagir pour anticiper la demande.

Développer

Développer une Supply Chain responsable sécurisant une bonne distribution de la valeur et intégrant les impacts environnementaux au cœur de ses processus d’optimisation, avec la capacité de concevoir le meilleur modèle d’approvisionnement pour chaque réalité locale (structure d’offre, rythme de renouvellement...).

Un véritable co-développement entre pairs serait une source d'innovation forte dans les modèles opérationnels

FLORENT LAFOND

CEO GEKA,
Head Beauty
Business Unit



Florent est depuis le début de sa carrière dans le milieu du packaging de la beauté. Après un parcours dans le monde des opérations, avec une forte connotation internationale, il a pris la responsabilité de business. Il est aujourd’hui à la tête de Geka, une société allemande, implantée sur plusieurs continents, spécialisée dans les applicateurs pour le secteur de la beauté notamment les mascaras et qui appartient au groupe Suisse Medmix. Medmix est spécialisée dans les applicateurs de haute précision dans différents secteurs d’activité.

Qu'est-ce qui change les règles du jeu dans le modèle opérationnel Beauté : lien aux fournisseurs, stratégie industrielle, supply chain ?

Le principal élément qui change la donne est clairement la durabilité, qui exige des actions concrètes sur les modèles opérationnels et dont l'impact doit être mesurable, dans des marchés tellement exposés aux contre-pouvoirs des réseaux sociaux et de la « *soft law* » que le *greenwashing* n'est plus une option.

En lien avec cette rupture majeure, nous constatons un changement radical dans la stratégie de communication des marques de Beauté : jusqu'à très récemment, leur prise de parole était concentrée sur les ingrédients, désormais c'est le contenant qui est sous le feu des projecteurs.

Cela pose des questions pour le secteur du luxe en général, dont le modèle est intrinsèquement plus

polluant : packaging complexe, production dans un seul pays entraînant d'importants flux logistiques...

Les acteurs pourront-ils changer les règles pour réduire leur impact sans perdre en image ? Le récent exemple de la collection au *packaging* neutre Chanel Factory 5 le laisse penser.

Enfin, un travail majeur reste à mener pour sécuriser le modèle de circularité : les produits de beauté sont trop peu collectés et recyclés souvent pour des raisons opérationnelles liées à la multiplicité des composants et des acteurs qui les produisent, aux volumes de chacun et à la taille même des composants. La filière du recyclage n'évolue pas aussi vite que les besoins des industriels ; travailler des matières recyclées – moins stables – est plus cher et complexe, et il est difficilement envisageable de répercuter le surcoût sur le client final. Cette difficulté se conjugue localement, avec des situations très variables, et la nécessité de pousser des standards de circularité plus élevés.

Comment se traduit pour vous l'enjeu de flexibilité et de personnalisation sur les modèles opérationnels ? Comment le traitez-vous chez Geka ?

Tout d'abord, la personnalisation n'est pas une tendance en cours mais une réalité déjà totalement ancrée dans le marché de la Beauté, du standard customisé jusqu'au réel *on-demand*. Cette réalité a entraîné toute la filière à pousser son niveau d'agilité dans la gestion de projet. En particulier dans le packaging, où tout est affaire de gestion de projet. Cette agilité est donc vitale, et nous devons nous inspirer des jeunes marques *agile-native*, qui ont cette flexibilité.

La flexibilité de l'outil de production et du réseau de fournisseurs est clé, avec une nécessaire anticipation de la variabilité de la charge dans les contrats et les modèles économiques. Se pose souvent la question de la stratégie *make or buy* : que gérons-nous en propre, quelle flexibilité est à rebasculer sur d'autres acteurs plus à même de l'absorber ? Geka s'est fixé l'exigence de maîtriser une très grande part de ses technologies *in-house*, pour concilier production locale, *lead-times* plus courts, et plus de réactivité avec notre réseau de fournisseurs. Une solution peut être de développer des partenariats technologiques avec nos confrères/concurrents, un véritable co-développement entre pairs, qui serait une source d'innovation forte pour imaginer des modèles opérationnels plus perméables entre acteurs et plus fluides.

Qu'est-ce qui, à horizon 2030, selon vous, peut constituer des enjeux majeurs et des ruptures fortes des modèles de supply chain dans le secteur beauté-cosmétiques ?

De nombreuses questions se posent : comment aller sur le zéro plastique dans un milieu qui n'est que plastique ? Les bio-matériaux pourront-ils couvrir l'ensemble des besoins fonctionnels et quel sera leur impact global sur l'environnement (biodiversité...) ? Et face à une telle mutation, comment les acteurs gèreront-ils la transformation de leurs actifs industriels, de leurs personnels et de leurs savoir-faire ?

Je ne crois pas en une projection d'un 2030 sans produit de beauté. En revanche, j'anticipe un fort changement dans la vitesse de croissance. Va-t-on

vers un mouvement de consolidations et d'économies d'échelle ? Qui aura les moyens de financer une forte rupture vers la durabilité, sinon les plus gros acteurs ?

Enfin, des ruptures technologiques fortes et déjà en cours, en particulier la technologie d'impression 3D qui se développe extrêmement vite, viendront percuter le triptyque classique de la production de packaging « injection/décoration/assemblage » de manière frontale, nous obligeant à entièrement revoir nos modèles opérationnels.



CHIFFRES CLÉS



69%

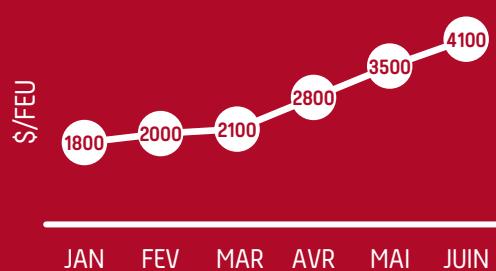
Part du CA annuel de la
beauté prestige (parfumerie
et grands magasins)
réalisée sous promotion
en 2020



22%

Part des déchets
plastiques Beauté recyclés
en 2019

ÉVOLUTION DU COÛT MOYEN D'UN CONTAINER D'ASIE VERS L'EUROPE EN 2021



03

VERS UN SECTEUR BEAUTÉ COSMÉTIQUE « À IMPACT POSITIF » ?

Si l'on ne constate pas encore sur la beauté de basculement massif comme sur le marché de l'alimentation (avènement du flexitarisme alimentaire, 2021 année du « Manger Mieux »...), on peut toutefois noter des inflexions et signaux faibles qui illustrent l'imminence de la question de la responsabilité en cosmétique.

Les années 2020-21 ont été celles de la beauté sur écran, et ont accéléré de fortes évolutions de modes de consommation dans une logique de responsabilité et de sens. La consommation raisonnée est ainsi devenue un comportement majeur, à travers le « *no make up* » et l'essentialisation des rituels beauté. Le vrac et la réutilisation des packaging devient une attente forte voire une évidence pour les clients. Les produits solides sont passés en quelques mois d'initiatives confidentielles à une offre *mass market* tout du moins en Europe. Enfin, cette période a vu le plébiscite de marques de niche « naturelles » promues par des influenceurs et influenceuses... Ces faits épars illustrent l'importance et la complexité de la question RSE (au sens large) pour les acteurs du secteur beauté cosmétiques. C'est aussi l'année où le film *Titane* remporte la palme d'Or à Cannes – consécration symbolique d'une beauté positive augmentée, hybride, singulière et *borderline*...explosion des représentations canoniques mais aussi, excès et risques associés (comme l'auto-mutilation en augmentation chez les jeunes filles également dénoncée par le documentaire Netflix « *The social dilemma* »).

L'industrie cosmétique semble donc à l'aube de profondes mutations à la fois dans sa chaîne de valeur, et ses représentations... avec un impact à prévoir sur les produits (plus durables), les marchés (croissance plus modérée), les marques (plus responsables ?) tirées par une « Génération Z » bien déterminée à adopter des comportements radicaux axés sur la déconsommation, le naturel, le durable.

TOUR D'HORIZON DES MOUVEMENTS À L'ŒUVRE

Sortir du bois sur l'impact : un dilemme pour les grandes marques

Au regard des fortes évolutions dans les attentes des clients, les marques ont la nécessité de se positionner et de proposer concrètement des solutions à ces exigences nouvelles de responsabilité.

Certaines marques ont choisi de prendre fortement la parole, d'autres choisissent des modes d'action plus silencieux.

Pour les marques « historiques », le dilemme est complexe : revendiquer mais prendre le risque d'être inauthentique, ou laisser le champ libre à des marques plus jeunes très vocales sur le sujet, que leur impact soit mieux-disant ou non.

Un re-questionnement du modèle opérationnel

Quelle que soit l'ambition des marques en termes de responsabilité, le marché (client et distributeur) rejette désormais massivement les packaging et ingrédients menaçant la planète, imposant une refonte complète des modèles opérationnels, du sourcing à la production et à la gestion de cycle de vie. Ce qui était jusque récemment (et encore chez beaucoup d'acteurs) accessoire devient essentiel- à commencer par l'utilisation du plastique, ou le recours à un portefeuille de fournisseurs responsables.

Apprendre des *impact natives*

Le secteur de la beauté-cosmétique est vibrant, vivant, nourri par l'innovation et l'expérimentation. Si les nouvelles marques et start-up ont pu construire leur modèle à impact neutre voire positif hors de tout champ de contrainte, les acteurs installés ont tout intérêt à s'inspirer de leurs initiatives mais devront avoir le courage de dérégler les règles de leurs modèles pour devenir réellement des acteurs de la beauté responsable.

CHIFFRES CLÉS



29%

Croissance des produits beauté solides sur 2021



100%

Taux de recyclage des emballages plastiques à usage unique visé d'ici 2025 par la loi anti-gaspillage



0 plastique

Objectif de la loi anti-gaspillage à atteindre d'ici 2040

UNITÉS D'EMBALLAGE EN PLASTIQUE DANS LE SECTEUR DE LA BEAUTÉ DANS LE MONDE (EN MD€)



TAUX DE CROISSANCE DE QUELQUES MARQUES 'NATURE'

Beautycounter	Croissance de 80% du CA entre 2015 et 2020
Aroma-Zone	CA en croissance de 25% par an ces 5 dernières années
Laboté	CA en croissance de 30% par an depuis 2017

La RSE dans la beauté est loin d'être un sujet cosmétique

Les engagements RSE sont devenus l'obsession de communication de bien des marques de beauté. Est-ce que ce ne sont pas finalement ceux qui en parlent le moins qui s'engagent le plus ?

Le défi de la responsabilité est concurrentiel : les attentes des consommateurs autour de la « Clean & Green Beauty » se sont accentuées de façon très accélérée. Les créations de marques se sont multipliées sur des segments niches avec des promesses fortes. Pour les marques historiquement engagées et positionnées sur la naturalité et la responsabilité, l'enjeu est de le faire savoir et d'émerger dans la cacophonie des marques qui s'expriment. Pour les années à venir, le défi sera d'apporter le bon niveau de lisibilité pour émerger dans les choix du consommateur, sur des sujets parfois complexes tels que la qualité des ingrédients, l'éco-conception des packagings ou les enjeux sociétaux et environnementaux des choix de sourcing.

Quels sont selon vous les grands défis opérationnels du positive impact dans le secteur de la beauté et des cosmétiques ?

L'enjeu final est clair : l'industrie doit aller vers le « zéro plastique », en France la loi AGEC nous l'impose avec l'interdiction du plastique à usage unique à horizon 2040. Le 100% recyclé est déjà une réalité pour un certain nombre d'acteurs, dont la marque Yves Rocher. Nous utilisons déjà des alternatives au plastique sur nos produits de soin du visage commercialisés dans des contenants en verre et dont la valeur le justifie. Mais sur le reste des gammes, il y a un enjeu d'innovation énorme sur le packaging et les produits pour imaginer des alternatives sans plastique. Cela impose d'intégrer très en amont les enjeux de responsabilité dans le développement produit, via l'éco-design. Le défi est également sur la fin de vie des produits, pour maximiser la collecte et le recyclage de nos produits, car les filières de recyclage ne sont pas forcément en place

SOPHIE MAURAS

Directrice
Transformation,
RSE, Vision
Client & Data,
Yves Rocher

Après plus de 10 ans dans le conseil, où elle a accompagné des acteurs du Retail dans leurs problématiques stratégiques et de Transformation, Sophie a rejoint Yves Rocher en tant que Directrice de la Transformation. Elle est en charge de la RSE, de la Data et de la Vision client.

dans tous les pays. Attention également à certaines alternatives au plastique, qui peuvent être de fausses promesses, comme les emballages papiers thermocollés au plastique, non recyclables.

Au cœur de nos produits, la naturalité des ingrédients est au cœur de nos efforts depuis toujours, et nous nous fixons des objectifs toujours plus ambitieux par exemple en matière de biodégradabilité, afin qu'ils soient respectueux de la santé et de l'environnement, et ce dans un cadre réglementaire en pleine évolution.

Nous devons également viser une *supply chain* qui soit zéro carbone. Les leviers sont entre nos mains et planifiés sur notre chaîne intégrée, Mais c'est aussi une démarche qui se décline avec nos fournisseurs de façon plus large.

Quelles sont les grandes ruptures sur la question à horizon 2030 dans le secteur de la beauté ?

Le zéro plastique est un challenge majeur qui ne peut être mis en œuvre sans un bouleversement profond des usages clients, des business modèles et de la conception produit. C'est par l'innovation seule que nous y parviendrons, à l'image des nouvelles formules solides ou de recharges de plus en plus inventives.

Dans un monde plus lointain, pourquoi ne pas rêver d'une cosmétique à impact positif, avec des ingrédients qui, réinjectés dans l'environnement, joueraient un rôle régénérateur sur la qualité de l'eau ou des sols par exemple ?



04

GO-TO-MARKET : LA THÉORIE DU LEGO

L'industrie de la beauté a beaucoup appris ces derniers temps sur la nécessité de réinventer sa mise sur le marché (évolution des *department stores*, digital...). Alors que le commerce digital concentre toutes les énergies et tous les investissements, les acteurs de la beauté peuvent vouloir faire revivre un classique de l'enfance et reconstruire leurs modèles de distribution en un « jeu Lego ». Les règles du jeu sont assez simples.

TOUR D'HORIZON DES MOUVEMENTS À L'ŒUVRE

Jouer avec toutes les formes

Le secteur de la mode l'a prouvé ces derniers temps, l'ère de l'affrontement entre réseaux de magasins en propre et e-commerce est révolue. Du grand public au luxe, les options de distribution s'inventent ou se relancent, avec un impact client renouvelé : *marketplaces*, vente directe 2.0, coffrets d'abonnement, achats groupés, *pop-up stores*, *social shopping*...

Le choix d'un modèle de distribution en Beauté est fortement conditionné par le positionnement et l'offre (nombre de produits minimal pour passer en retail, produits iconiques en *TV Shopping*...). Pourtant, les marques qui ont montré les plus fortes capacités de développement sont celles ayant su changer de modèle en fonction des cibles clients et des zones géographiques. L'exemple emblématique reste Caudalie et son repositionnement en Corée en passant des modèles classiques de distribution Beauté au *TV Shopping*.

Ce travail de sélection nécessite une connaissance fine des différents modèles, tant dans les parcours clients associés que dans les contraintes, niveaux d'investissement et enjeux d'activation marché, afin de bien mobiliser les actifs de sa marque dans chaque terrain de jeu.

Devenir un expert dans l'assemblage des briques

La compétence clé n'est peut-être plus l'expertise d'un seul modèle de distribution, mais plutôt la capacité de les combiner, en recourant aux bons partenaires experts pour piloter chaque modèle opérationnel. Les éléments clés à prendre en compte sont l'imbrication des systèmes informatiques pour assurer la transparence aux clients, une juste valeur partagée entre les différents canaux, et le renouvellement des indicateurs de chiffre d'affaires et de rentabilité pour passer du couple classique « chiffre d'affaires et taux d'EBITDA » à la *customer lifetime value* et au retour sur capital investi.

Intégrer les couleurs de l'année

Toutes les options de distribution doivent être régulièrement réinventées en tenant compte des ruptures technologiques et des besoins des clients, qui ne se contentent plus du meilleur d'un secteur donné et attendent que les meilleurs parcours s'appliquent à chacune de leurs expériences. Charge aux marques d'être en permanence à l'écoute des expériences nouvelles et des signaux faibles. Le Social selling de 2021 ne sera certainement plus le même dans deux ans, pour autant c'est un canal majeur à investir aujourd'hui et une source d'enseignement fort pour les marques : il faut donc apprendre à raisonner ses investissements de go-to-market sur des temps plus courts et réfléchir à des stratégies de *make or buy* pour limiter le coût d'activation de chaque canal.

La disparition de la frontière entre Beauté et médical est pour moi un moteur clé de réinvention des *go-to-markets* aux US

Le marché nord-américain nous a habitués à développer de nombreux modèles de *go-to-market* en avance de phase. Fait-il apparaître aujourd’hui des alternatives à la toute-puissance du e-commerce ?

Je partirais d’un fait : le coût d’acquisition du client par les canaux digitaux, qui était historiquement faible, a explosé pour atteindre de 50 à 80 dollars par client dans le secteur. Par conséquent, les marques repassent d’une « obsession du tout digital » vers des modèles mixtes digital - ventes en direct. Des modèles existants voire anciens (les fameuses ventes *tupperware*) retrouvent une nouvelle vie grâce aux *tracking links* personnalisés que les marques partagent avec leur micro-influenceurs, devenant de fait des canaux de vente, ou leur « *beauty consultant* ».

Les micro-influenceurs ont un coût moindre par rapport aux classiques influenceurs et vont avoir des

THEODORA VANHAECKE

WW Sales - Store experience - POS Operations chez Apple

Ancienne consultante en stratégie et Directeur de projets chez L’Occitane en Provence, Théodora vit depuis 2016 aux États-Unis. Après un master à Stanford, elle a participé à la création d’une start-up D2C de cosmétique avant de rejoindre Apple



liens forts avec une communauté de moins de 10000 followers avec qui ils interagissent régulièrement via des « *lives* », jeux et commentaires. Ces followers reconnaissent à ces micro-influenceurs des qualités d’authenticité et vont être enclins à suivre leur recommandation.

Le modèle de la vente directe en Beauté connaît un renouveau aux US, répondant bien à une forte tendance au « *slashing* » dans la société américaine. On peut citer l’historique Rodan & Fields qui a cependant connu des difficultés en 2018-19. Dans un registre plus actuel et s’appuyant sur un positionnement développement durable, Beauty Counter a une forte croissance 100% via ses *beauty consultants*. Le positionnement très engagé de sa fondatrice sur l’innocuité des ingrédients crée une différenciation forte relayée sur le terrain par les consultants.

Identifiez-vous à l’inverse des modèles de vente en développement en Europe que le marché US ne semble à date pas intégrer ?

Le fort essor de réseaux proposant une cosmétique « *Do-It-Yourself* » comme Aroma-Zone me semble à date ne pas trouver de réalité significative aux US, un marché qui, à mon sens, continue de privilégier la « *convenience* » au-dessus de considérations de transparence. Cela changera certainement, mais probablement plus lentement qu’en Europe.

La tendance à la médicalisation de la Beauté semble se renforcer, aux US comme en Europe. Observez-vous des modèles de vente inspirants s'appuyant sur cette évolution ?

La disparition de la frontière entre Beauté et médical est pour moi l'évolution centrale en cours aux US. Parmi les marques ayant le plus de réussite, on trouve celles s'étant positionnées clairement au-delà de la Beauté, dans des segments à la frontière du soin médical, que ce soit sur l'acné avec Curology ou le traitement des problèmes de pigmentation avec Musely. Ces deux marques me semblent intéressantes à étudier de par leur manière d'activer le marché. Elles s'appuient sur un modèle d'e-prescription par un réseau de médecins à distance, qui activent un abonnement mensuel d'envoi postal des produits. Même si la consultation est en ligne et repose sur un simple questionnaire et des photos prises par le consommateur, les médecins peuvent prescrire des produits plus forts en actifs que ceux sans ordonnance. Une étiquette avec le nom du client imprimée et quelques options lors de l'achat assurent une « personnalisation » du soin.

Personnalisation, caution médicale et récurrence d'achat : combinaison gagnante. Bonus : les photos prises pour décrire ses problèmes de peau avant le traitement, pourront servir dans des *stories* avant – après utilisées par la marque sur les réseaux sociaux. Le parcours client produit de l'UGC !

Certaines marques vont encore plus loin, amenant l'univers de la chirurgie esthétique dans les codes du *mass-market*. C'est le cas de Laser Away, qui propose des soins proches de la chirurgie (botox, *fillers*, cryogénérisation,...) mais dans un environnement non médicalisé de réseau de points de service qui dédramatise l'acte et normalise son recours. Le nombre de magasins s'est fortement développé pour atteindre une cinquantaine d'unités sur les côtes Est et Ouest en un temps record.

Les codes marketing et formats d'activation du marché Beauté en Europe ont peu évolué, fortement inspirés de l'univers du luxe. Voyez-vous sur ce point un écart avec les US ?

Je suis très surprise par la non-évolution des marques de beauté françaises et européennes dans leur modèle de communication et les territoires de représentation qu'ils mobilisent. Comment ne pas

voir une différence majeure entre les communications de pratiquement toutes les grandes marques françaises, qui se concentrent sur une vision vieillotte de la beauté (avec des mannequins toutes minces et trop souvent blanches), et celles de marques américaines qui se fondent sur l'acceptation de ses imperfections et l'inclusion dans des communautés où chacun fait exister ses fragilités. Kelly Jenner a construit un empire sur ses complexes, Rihanna fait défiler des mannequins de tous gabarits... Je pense que c'est un sujet d'attention majeur pour les marques françaises, tant dans leur capacité à écrire des histoires internationales que dans leur résilience face à un changement majeur des modes d'identification et de projection des clients.

CHIFFRES CLÉS

22%



Poids du e-commerce dans le marché de la beauté en 2020 (vs. 14% en 2019)

+40%



Croissance mondiale des ventes de cosmétique en ligne (+62% de ventes en ligne pour L'Oréal en 2020, soit 26,6% des ventes)

ORIGINE DU TRAFIC DES SITES WEB DES ENTREPRISES DE COSMÉTIQUES EN 2020

75%

Mobile



25%

Ordinateur

Apostrophe

>200% en 2018

145 % entre le T1 & T2 2020

05

M&A : CE QUI NE TUE PAS NOUS REND PLUS FORTS ?

Freinées par le contexte sanitaire, les opérations de M&A vont rapidement retrouver une place de premier rang à l'agenda des dirigeants. Le secteur beauté-cosmétique n'échappe pas à cette tendance, qui regorge de marques « start-up » de niche aussi bien que de « belles endormies » qu'une acquisition pourra réveiller. Les marques que les investisseurs convoitent doivent désormais combiner quatre caractéristiques : digitalisation, accessibilité prix, responsabilité, et prise en compte des nouvelles attentes. D'autant que le marketing digital a largement abaissé les barrières à l'entrée, et permis l'émergence de marques *digital-natives* qui grignotent le marché, longtemps préempté par les plus grands groupes. Pour autant, créer de la valeur via la fusion-acquisition reste un défi dont des cas récents soulignent la difficulté de réussite.

TOUR D'HORIZON DES MOUVEMENTS À L'ŒUVRE

Réconcilier les horizons de temps

L'intégration est un processus intrinsèquement complexe (nombre élevé de sujets en parallèle, timing constraint, etc.). Elle doit en parallèle anticiper la projection stratégique du business et de l'organisation post-intégration et la conduite quotidienne d'opérations par des équipes en place, forcément déstabilisées, dans un secteur où l'engagement des talents marketing et créatifs sont au cœur du succès des marques. Cette réconciliation passe souvent au second plan, derrière la nécessité de démontrer au plus vite des synergies de réduction de coûts.

Mais la question de timing ne s'arrête pas là. L'esprit fondateur d'une marque de beauté-cosmétique doit pouvoir rejaillir à différentes phases de vie de la marque. Si certaines sont propices à un soutien

resserré de l'acquéreur (accélération, croissance & synergies opérationnelles...), d'autres nécessitent davantage d'autonomie pour laisser s'exprimer l'identité et l'authenticité de la marque.

Protéger et entretenir la vision fondatrice de la marque

Sur le chemin, les écueils liés à la culture sont souvent les plus épineux car freins puissants à la construction d'un futur commun. Cette dimension culturelle est encore plus prononcée pour les marques de beauté-cosmétique qui sont, malgré la mise en avant de la recherche scientifique, avant tout fondées sur des intuitions de marché souvent incarnées par des personnalités emblématiques, d'Anita Roddick à Brandon Truaxe. Préserver l'ADN, la vision, l'authenticité du storytelling, la proximité au consommateur, et la culture impulsée à l'origine, s'avère ainsi déterminant pour la pérennité de la marque nouvellement acquise.

Physique, digitale et servicielle, 3 dimensions scrutées à la loupe pour nos opérations dans la beauté- cosmétiques

Le secteur Beauté semble foisonner de nouvelles marques : ce grand renouvellement entraîne-t-il une évolution structurelle des activités de M&A ?

Nous assistons effectivement actuellement à la création de nombreuses marques, d'ailleurs le dealflow de notre fonds d'investissement, Eutopia, est en constante augmentation et la crise n'a pas porté de coup d'arrêt à ce phénomène déjà bien établi.

La *clean beauty* et les soins de la peau en général sont les segments où l'innovation a été la plus forte. Le secteur demeure très compétitif, avec une accumulation de nouvelles marques pour lesquelles la différenciation n'est pas si simple. La crise Covid a en revanche clairement forcé les marques à s'adapter à une vitesse jusqu'ici inconnue, et nous avons pu observer que les acteurs les plus résilients sont ceux qui ont su être agiles dans l'évolution de leur *business model*. Par exemple, la marque *Oh my cream!*, auparavant 50% online, a été capable de basculer totalement en e-commerce lors des fermetures de magasins parvenant à maintenir son niveau d'activité.

CAMILLE KRIEBITZSCH

Partner & Co-Founder,
Eutopia, fond
d'investissement

Camille Kriebitzsch est l'une des associées fondaterices d'Eutopia, fond d'investissement dédié aux marques émergentes et engagées autour du triptyque "bon pour soi, bon pour la société, bon pour la planète". Passionnée par les marques et l'entrepreneuriat, Camille accompagne dans leur développement des startups qui créent la société de consommation de demain. Camille siège au Comité de Surveillance d'une dizaine de sociétés comme Oh My Cream, Hari&Co, Nous Epiceries Anti Gaspi ou Dynamo.

En tant qu'investisseur du secteur, notre attention se porte particulièrement sur des marques dont le modèle leur permet d'être fortement différenciantes sur l'une des trois dimensions : physique, digitale et servicielle. Nous croyons en particulier à l'importance du retail physique dans l'omnicanalité : à la fois de par son rôle majeur en faveur de la création de lien social, mais aussi car le retail demeure rentable, bien souvent plus que le digital, ne l'oublions pas.

L'enjeu pour les marques aujourd'hui est de singulariser leur proposition de valeur en l'étirant au-delà de la beauté : bien-être psychique, féminité, sport & performance... L'exemple de la marque Même est inspirant à ce titre, en proposant aux femmes atteintes de cancers de reconquérir leur féminité par les soins de beauté.

Quels sont les modes de financement aujourd'hui à l'œuvre dans le secteur ? Voit-on de nouveaux profils d'investisseurs apparaître, des équilibres changer ?

Les solutions et modalités d'investissement ont évolué, ouvrant notamment la voie à des investisseurs diffus. Nous observons, notamment sur les soins de la peau et la cosmétique solide, de nombreuses marques lançant des campagnes de *crowdfunding*, à l'image de 900.care, qui leur permettent à la fois de financer leurs projets de développement et d'engager leur écosystème dans

un rôle bien plus actif à leurs côtés.

Une source importante de financement vient également des *corporate ventures*, qui ont fait ces dernières années un switch fort en basculant une part de leurs investissements d'innovation dans l'acquisition de marques qui leur permettent des évolutions très accélérées, pour peu qu'elles sachent les protéger.

Les rachats de jeunes marques par des grands groupes sont nombreux et emblématiques de leurs stratégies (Drunk Elephant par Shiseido par exemple). Quel sont à vos yeux les facteurs clés de succès d'une intégration réussie ?

C'est avant tout une question de timing : il faut laisser le temps aux marques d'installer leur proposition de valeur et leur singularité de façon robuste avant de les intégrer dans un groupe, sans quoi les aspérités de leur modèle sont très rapidement distordues.

Les jeunes marques ont besoin de garder beaucoup d'autonomie, notamment dans leur prise de parole souvent étroitement liée à la personnalité des fondateurs, qui fait toute l'authenticité de la marque. Le recours à l'actionnaire *corporate* peut se faire pour déclencher des phases d'accélération de la croissance, en mobilisant des synergies opérationnelles (logistique, réseau commercial notamment international...) et en faisant bénéficier les marques des écosystèmes élargis dont disposent les grands groupes (innovation par exemple). Mais j'aime regarder l'histoire de ces marques dans le temps, avec des phases de soutien plus fort d'un investisseur *corporate* mais aussi des phases de reprise en main de la trajectoire par les fondateurs. Ce sont des parcours désormais fréquents et tout à fait vertueux.

En tant que fonds d'investissement « Entreprise à Mission », comment « l'impact » est-il intégré dans les dossiers que vous étudiez et sur quels indicateurs économiques et financiers focalisez-vous votre attention ?

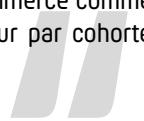
Eutopia est un FPCI qui nous permet d'avoir 5 ans pour déployer notre fonds et 5 ans de plus pour le désinvestir : nous essayons donc de nous projeter dans la durée avec nos participations. Nous nous

sommes construits en tant que fonds engagé, entreprise à mission qui veut impacter positivement l'individu, la société et la planète.

Si « l'impact » n'est pas approché dans une vision de P&L, il se retrouve dans l'étude de la stratégie de la marque. Nous poussons en effet nos participations à mesurer et maximiser leur impact sur les trois niveaux individu / société / planète.

Le travail sur « l'impact » de la marque se fera ainsi directement au plus près des fondateurs, en imaginant par exemple des objectifs fixés sur des critères d'impact. Nous venons également de lancer un nouveau fonds dont le rendement sera partiellement indexé à l'atteinte de critères d'impact.

Au-delà, nos indicateurs de valorisation restent les mêmes : multiples d'EBITDA ou de chiffre d'affaires. Notre suivi de la performance également, avec un niveau d'ambition tout aussi élevé que les standards du marché (marge brute, marge après coûts logistiques et marge après coûts marketing) et des indicateurs plus particuliers au e-commerce comme la *customer lifetime value* et la valeur par cohorte clients.



CHIFFRES CLÉS



63%

30 sociétés de beauté se partagent 63% du marché, qui reste très fragmenté

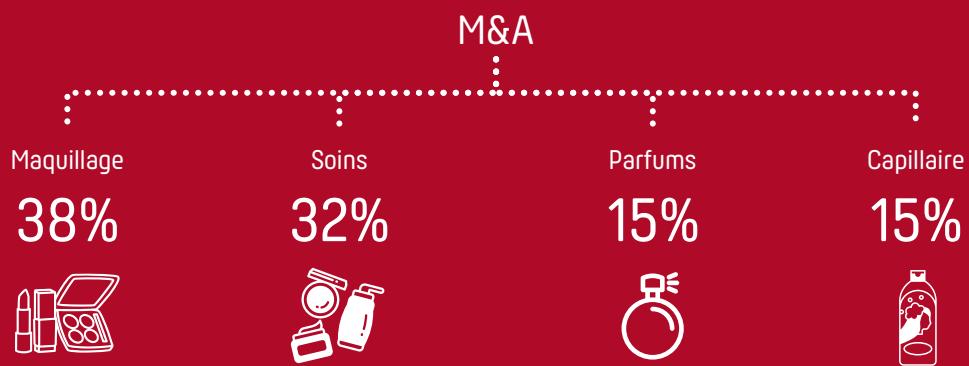


29

deals en Q1 2021 (Personal care business de Shiseido par Capital Partners, DECIEM par Estée Lauder, Conair par American Securities...)

CHIFFRES CLÉS

RÉPARTITION DES TRANSACTIONS EFFECTUÉES DANS LE SECTEUR CES 5 DERNIÈRES ANNÉES



PRINCIPALES TRANSACTIONS 2020 DANS LE SOIN PREMIUM

P&G Rachète Billie	L'Oréal Rachète Thayers Natural Remedies	Henkel Rachète 75% de Invincible Brands Holding
Janv.	Mai	Juin
	KKR Rachète 60% de la Division beauté professionnelle de Coty	Coty Rachète 20% de Kim Kardashian West's KKW Beauty
		Août
		Edgewell Personal Care Rachète Cremo

06

LA TERRE EST PLATE, QU'EN EST-IL DES ORGANISATIONS ?

La croissance de la Chine et l'importance de son marché pour les acteurs de la beauté-cosmétique est un bouleversement total des modes de pensée et des organisations. Si l'Asie est depuis longtemps, avec la Corée et le Japon, le berceau de beaucoup de marques et d'innovations du secteur, le consommateur asiatique et surtout chinois est plus que jamais le premier moteur de la croissance – malgré, le coup d'arrêt du *Travel Retail*...

TOUR D'HORIZON DES MOUVEMENTS À L'ŒUVRE

Une adaptation constante des organisations

Pour s'ajuster aux évolutions des marchés et des consommateurs, les organisations ont dû évoluer. La première phase de la mondialisation des marques a vu des équipes d'expatriés du siège aller développer des filiales et le commerce ; la deuxième a vu l'émergence de grandes régions plus ou moins autonomes et puissantes ; la troisième phase qui commence, portée par le digital, la culture agile et la relocalisation, va expérimenter de nouvelles organisations, modes de travail et « matrice agiles local / global » ainsi que des formes inédites de pilotage et de gouvernance.

cohabitent aujourd’hui, relativement étanches dans leurs outils, leurs codes, leurs cadres. La transformation digitale et organisationnelle des acteurs de la beauté cosmétique doit se penser autour de cette dualité. En particulier, l'accélération chinoise et asiatique doit s'anticiper et nécessite une ré-interrogation du modèle organisationnel et opérationnel.

Une transformation culturelle

Au-delà des organisations, processus et compétences, la transformation culturelle à opérer est majeure pour s'adapter à un monde à la fois plus étendu – en nombre de clients potentiels du secteur beauté-cosmétique – plus différent – car intégrant des modes de consommation et de relation à la beauté très différents – et plus plat – par l'accès de tous aux mêmes images virtuelles.

La cohabitation de deux mondes

Le digital aplati les distances... ou les accentue. Deux univers digitaux, la Chine et le reste du monde,

Nous devons être en mesure d'embarquer les équipes locales avec nous et dans la culture de marque

Quels sont les perspectives et enjeux de développement en particulier sur les marchés Asie / Chine pour une marque comme la vôtre ?

Les nouveaux marchés, notamment l'Asie et particulièrement la Chine, représentent des enjeux de croissance à long terme, avec l'installation d'équipes locales. La Chine demeure une forte opportunité de croissance pour nous : les consommateurs n'ont pas d'a priori sur notre marque, avec un fort attrait pour notre offre de parfums.

Nous sommes confrontés aujourd'hui au défi d'accélérer, et d'appréhender l'échelle chinoise, qui nous oblige à nous organiser et faire évoluer nos process. La Supply Chain exige une accélération particulière, mais également le travail des équipes Digital. Le modèle chinois est différent du nôtre, et cela implique d'avoir une équipe en local pour gérer cette partie de nos opérations.

Par rapport à un grand groupe, qu'est-ce qui est pour vous le plus délicat ou compliqué dans le déplacement du centre de gravité de votre organisation vers les nouveaux marchés internationaux ?

Avant l'internationalisation, c'est surtout le changement d'échelle qui est un défi : passer d'une ETI à une entreprise plus grande, avec effectivement une traction plus forte sur certaines régions, l'Asie et la Chine notamment.

FABIENNE MAUNY

Directrice Executive, Diptyque



Avant de tenir les rênes de Diptyque, Fabienne Mauny a passé l'essentiel de sa carrière chez Yves Saint Laurent. Elle s'y est distinguée comme contrôleur financier de YSL Parfums mais aussi plus récemment comme directrice générale adjointe de YSL Couture, s'occupant particulièrement de la distribution européenne et moyen-orientale.

Cela implique d'adapter l'organisation globalement, pour tenir compte des marchés internationaux qui deviennent plus forts et également de se renforcer sur la Supply Chain pour suivre la demande. C'est un enjeu crucial pour les années à venir. Nous devons également être en mesure d'embarquer avec nous dans la culture de marque les équipes locales, aux Etats-Unis et en Chine par exemple, pour fédérer nos équipes et assurer la cohésion de l'organisation.

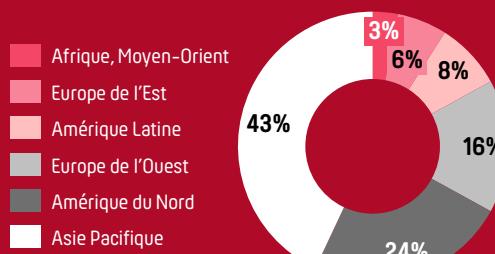
CHIFFRES CLÉS

20,7%



Hausse des exportations de cosmétiques français à destination de la Chine en 2020

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE LA BEAUTÉ



REMERCIEMENTS

L'équipe tient à remercier les différentes personnes ayant pris part à la construction de cette étude, pour leur soutien et leur disponibilité :

- **Xavier Joseph**, Global Vice President Marketing & Innovation, Beauty+Home, Aptar
- **Camille Kriebitzsch**, Partner & Co-Founder, Eutopia
- **Florent Lafond**, CEO GEKA, Head Beauty Business Unit
- **Fabienne Mauny**, Directrice Exécutive, Diptyque
- **Sophie Mauras**, Directrice Transformation & Data, Yves Rocher
- **Theodora Vanhaeche**, WW Sales - Store experience - POS Operations, Apple

AUTEURS DE L'ETUDE

Christine Durroux
SENIOR PARTNER
christine.durroux@kea-partners.com

Bruno Taborin
SENIOR PARTNER
bruno.taborin@kea-partners.com

Clarisso Madeline
MANAGER
clarisse.madeline@kea-partners.com

Le Groupe Kea

Kea & Partners est un cabinet de conseil en stratégie et management.

À l'international, Kea & Partners forme un groupe, The Transformation Alliance, fort de 500 consultants – dont 200 en France – et de 15 bureaux sur 5 continents :

Casablanca - Düsseldorf - Hong Kong - Londres - Lyon - Milan - Munich - New York - Paris - Rome - São Paulo - Stockholm - Sydney - Vienne - Zurich.

En France, la moitié de son chiffre d'affaires est réalisé dans le secteur des biens de consommation et la distribution. Depuis plus de 20 ans, Kea & Partners accompagne les dirigeants des filières Mode, Luxe et Retail pour relever leurs défis stratégiques.

Ses équipes spécialisées – stratégie, innovation, digital, data, excellence des opérations, management, RSE... – sont à vos côtés pour répondre aux questions qui déterminent l'avenir de votre entreprise et mener l'action.

En mars 2020, Kea & Partners a adopté le statut de Société à mission, au sens de la loi Pacte, se posant ainsi en précurseur dans le secteur du conseil en stratégie. Plus qu'un amendement juridique, il s'agit d'une inflexion stratégique majeure pour le cabinet afin d'accélérer sa transformation en responsabilité ainsi que celle de ses clients, en réponse à la nécessaire réinvention des modèles économiques.

"Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable"
telle est sa raison d'être.

Kea & Partners est également certifié B-Corp depuis avril 2021.

Kea & Partners
Copyright © Kea & Partners
www.kea-partners.com

Kéa Partners
for transformation

