



LUXE & DIGITAL

Stratégies pour créer de la valeur et se rapprocher
des clients, sans renoncer à son identité

LUXE & DIGITAL

Stratégies pour créer de la valeur et se rapprocher des clients, sans renoncer à son identité

Inquiètes du risque de voir leur image se perdre dans les méandres du *mass market*, les marques de luxe ont longtemps préféré jouer la prudence à l'égard du digital. À l'exception de quelques pionnières, le numérique s'est imposé tardivement dans les stratégies des grandes maisons de luxe françaises et internationales. En 2019, les hésitations ne sont plus permises. La vente en ligne, le marketing mobile et les réseaux sociaux sous-tendent les modèles stratégiques.

Avec 27 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018, le marché mondial du luxe en ligne n'en est encore qu'à ses prémices. Mais sa progression est en marche, portée par une nouvelle sociologie du luxe et des usages de consommation désormais ancrés dans le digital.

Calculée ou à marche forcée, la transformation numérique des maisons de luxe s'opère et permet de toucher des publics inaccessibles jusque-là, parmi lesquels les consommateurs chinois et les millennials représentent les cibles les plus prometteuses. Inhérente à l'univers du luxe, l'expérience client prend une nouvelle dimension, renforcée par les possibilités de l'intelligence artificielle, de l'analyse des données et même de la réalité augmentée.

Il s'agit pour les maisons de luxe de se saisir de toutes ces potentialités pour proposer une expérience renouvelée et omnicanale, dont les fondements s'appuient à la fois sur les pratiques historiques éprouvées et les innovations d'aujourd'hui. L'enjeu est de séduire les nouvelles générations sans perdre de vue les valeurs et l'identité du luxe.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
LE DIGITAL : UN VIRAGE TARDIF MAIS OFFENSIF	8
Des ventes en ligne en plein essor, encore restreintes à l'échelle du marché	8
Un tournant numérique devenu une priorité stratégique	12
Des investissements publicitaires tournés vers les médias digitaux	15
La Chine, la promesse d'un marché exponentiel libéré par le digital	18
L'É-COMMERCE POUR CAPTER DE LA VALEUR	22
Un paysage concurrentiel dense et diversifié	22
La recherche de la bonne équation entre global et local	24
Entre indépendance et alliances, les stratégies des maisons de luxe	26
Maisons de luxe et plateformes multimarques: une dépendance réciproque	34
LES MÉDIAS SOCIAUX POUR S'ADRESSER AUX MILLENNIALS	36
Les millennials dictent leurs préférences et les stratégies marketing	36
Instagram, Facebook, Twitter... les outils du marketing communautaire	39
De l'importance du marketing d'influence	44
LE DIGITAL POUR INDIVIDUALISER LA RELATION CLIENT	50
Le mobile: point de contact incontournable	50
L'émergence de modes de vente disruptifs	53
La personnalisation pour sublimer les désirs des clients	56
Data, chatbots, intelligence artificielle: les nouveaux outils de la connaissance client	58
RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE, SANS RENIER LES VALEURS DU LUXE	64
Créer une identité de marque omnicanale au service de l'émotion	64
Ne renoncer ni à sa sélectivité ni à sa créativité	70
Rester en mouvement et devenir agile	72
EN 2020, LE DIGITAL S'ANCRE DURABLEMENT DANS LE SECTEUR	73
LES FORCES EN PRÉSENCE	85
Classement des principales entreprises de luxe dans le monde	85
Estée Lauder: fiche d'identité	86
Hermès: fiche d'identité	88
Kering: fiche d'identité	90
L'Oréal Luxe: fiche d'identité	92
LVMH: fiche d'identité	93
Richemont: fiche d'identité	95
LEXIQUE	97
SOURCES UTILISÉES	98

Élargir son audience et ses ventes grâce au digital

Avec 27 milliards d'euros de chiffre d'affaires généré, la vente en ligne de produits de luxe dans le monde ne représente qu'une infime partie de l'ensemble du marché : les ventes globales ont atteint 1 200 milliards d'euros en 2018. Pourtant, fait significatif, ces ventes sur Internet ont progressé de 22 % par rapport à 2017, selon le bilan annuel du cabinet de conseil Bain & Company. **L'augmentation à deux chiffres** amorcée ces dernières années se poursuit. Sur le segment très "digital compatible" des biens personnels, le poids du circuit numérique atteint même 8 %. Il pourrait augmenter jusqu'à 25 % en 2025, sous l'effet conjugué d'une croissance de l'activité supérieure à celle de l'ensemble du marché et d'une population de **consommateurs de plus en plus adeptes des nouvelles technologies**.

Avec un taux compris entre 7 et 8 %, la part du circuit de vente digital dans le marché français est équivalente à la moyenne mondiale. Si le marché français n'occupe que le cinquième rang mondial, la France se distingue néanmoins par l'aura et **les performances de ses grands groupes** et marques de luxe, à l'instar de LVMH, Kering et Hermès, trois grands groupes dont l'image et le leadership ne se démentent pas au fil des années.

En France, comme à l'international, toutes les maisons de luxe déploient aujourd'hui **une stratégie orientée vers le numérique**. Exit les hésitations des débuts, toutes cherchent désormais à rattraper leur retard. Après avoir été considéré comme le facilitateur des contrefaçons et l'organe du redouté *mass market*, Internet s'impose aujourd'hui comme une évidence stratégique. Le numérique permet d'**atteindre des cibles et des marchés difficilement accessibles**. C'est le

cas notamment des consommateurs chinois. Ce pays voit émerger une nouvelle classe moyenne, portée par une jeune génération à fort pouvoir d'achat et de plus en plus séduite par les produits de luxe. Souvent éloignés des grandes villes, où les boutiques de luxe sont présentes, ces consommateurs se tournent naturellement vers Internet pour effectuer leurs achats. En 2018, 30 % des ventes de produits de luxe en Chine ont été réalisées en ligne. Elles pourraient atteindre 47 % d'ici à 2022, d'autant plus que les consommateurs chinois achètent de moins en moins à l'étranger et davantage dans leur pays.

En Chine comme partout ailleurs dans le monde, **les générations Y et Z** apparaissent désormais comme la cible clientèle à potentiel pour l'univers du luxe. En 2025, ces millennials totaliseront 55 % des ventes. Élevés avec les réseaux sociaux, les smartphones et l'instantanéité, ces nouveaux consommateurs bousculent le marketing traditionnel du luxe. Pour entrer en contact et parler avec eux, les marques ont dû opérer **une véritable révolution culturelle**. Terminés les défilés réservés aux initiés, les prix sur demande et le culte du mystère, les marques doivent s'ouvrir, se dévoiler et miser sur la transparence. Les médias sociaux deviennent les premiers canaux de leur communication. Facebook, Twitter, Snapchat et Instagram leur offrent un terrain de jeu renouvelé. Le marketing se réinvente et devient communautaire.

La proximité se crée avec les clients, renforcée par **l'action des influenceurs**. Très puissants ou plus modestes, ces nouveaux leaders d'opinion testent les produits, donnent leur avis et guident leurs *followers* dans leurs intentions d'achat.

Composer avec les plateformes numériques, sans perdre le contrôle

Premier volet de la transformation numérique en cours, la vente en ligne fait l'objet de **stratégies de développement hétérogènes** au sein des grandes maisons de luxe. Leur arrivée tardive sur le web a favorisé l'émergence d'un nouveau type d'intervenants, **les plateformes spécialisées**. Pure players du Net, ces nouvelles venues ont étoffé les rangs du paysage concurrentiel du luxe en ligne, aux côtés des enseignes multimarques traditionnelles (les grands magasins par exemple), des soldeurs et des sites d'occasion. Yoox Net-à-Porter et Farfetch, pour ne citer que les deux plus célèbres, obligent les marques à prendre position. **Partenaires ou concurrentes**: les décisions sont guidées par les stratégies d'exclusivité, la maturité digitale et la force de frappe financière de chaque groupe.

Pionnier de la vente en ligne au début des années 2000, la maison française Hermès a fait **le choix de l'indépendance**, en conduisant elle-même le développement de son site marchand. Une stratégie qui s'est révélée pertinente au fil du temps, Hermès ayant réussi à doper ses résultats tout en gardant la maîtrise de sa distribution. Cette bonne intuition n'a pas été partagée par tous ses concurrents. Le groupe italien Prada a attendu l'année 2017 pour opérer **un virage précipité** vers le digital, pressé par des résultats en déclin laissant craindre pour sa pérennité.

Sans être aussi crucial, le choix de la vente en ligne a également été très tardif pour la marque française Chanel. Sceptique à l'égard du bien-fondé de l'alliance entre luxe et numérique, ce grand nom français a attendu 2018 pour entrer dans la

course, via **une alliance stratégique avec la plateforme** britannique Farfetch. Cette décision adoptée par l'une des plus grandes marques du luxe renforce la légitimité du modèle des plateformes. Deux autres initiatives récentes abondent dans ce sens. En 2017, le groupe français LVMH a créé la surprise en lançant **sa propre place de marché**, baptisée 24Sevres.com. Destiné ouvertement à concurrencer les plateformes multimarques, le site a nécessité 18 mois de développement. Un an plus tard, le groupe suisse Richemont s'est à son tour positionné **en rachetant la plateforme** Yoox Net-à-Porter (YNAP). Cette opération stratégique intervient dans un contexte de baisse de ses résultats.

Seul ou en partenariat, le développement de la vente en ligne offre un rayonnement global aux marques de luxe, dont elles ne peuvent plus se passer. Le consommateur de produits de luxe exige désormais un accès immédiat à ses marques favorites, quel que soit le canal de vente. Mais pour le moment, plus de 90 % des achats sont encore effectués dans le circuit physique. Le magasin conserve donc une place importante et devient complémentaire du volet digital. L'heure est à **la conjonction des circuits** dans une logique omnicanale au centre de laquelle se trouvent le client et son expérience de vente. Comme dans les autres secteurs de la distribution, les acteurs du luxe doivent apprendre à manier la logistique, les délais de livraison, la gestion globalisée des stocks et le click and collect. Tout en maintenant **un service de qualité élevé**, inhérent à leur univers et aux attentes de leurs clients.

Réinventer l'expérience client et recréer son identité

Le digital crée la possibilité d'une **stratégie globalisée** permettant aux marques de luxe d'atteindre tous les publics, un peu partout dans le monde, y compris dans les régions les plus difficiles d'accès. Mais global ne rime pas obligatoirement avec uniformité. Entre un millennial chinois, un *Henry* américain, un senior français et un acheteur du Moyen-Orient, les spécificités culturelles divergent et les attentes du client aussi. Avec comme défi d'**être à la fois global et local**, en misant sur la connaissance la plus fine possible des consommateurs auxquels la marque s'adresse.

Le téléphone mobile et les chatbots se combinent pour multiplier les points de contact et favoriser l'interaction. Les réseaux sociaux permettent de récolter des informations sur les profils sociologiques, les habitudes et les comportements de consommation. La collecte, l'analyse et l'exploitation des **données clients** deviennent stratégiques. L'art de la data s'exerce alors dans **une approche customer centric**, au service de la connaissance et de la prise en compte des besoins individuels. La personnalisation des services et des produits devient possible, sur fond d'intelligence artificielle, de *data mining* et de réalité augmentée.

La technologie devient l'instrument de **l'enrichissement de l'expérience et du service client**, à destination notamment de la population des millennials. Cependant, l'incursion de ces nouveaux outils dans les modes de vente, de communication et de marketing ne doit pas se faire au détriment des valeurs du luxe et de ses clients. Bien qu'adepte des nouvelles technologies, la

jeune génération affiche en effet ses attentes en matière **de transparence et d'authenticité**. Habitué aux techniques et aux discours marketing bien rodés, les millennials se montrent méfiants. Ils recherchent la sincérité dans la communication des marques pour pouvoir adhérer à leurs univers et à leurs produits. Il s'agit dès lors pour les maisons de luxe de s'éloigner du traditionnel storytelling afin de proposer une communication plus directe et engageante.

Par ailleurs, sur Internet comme en magasin, les marques doivent continuer à **maîtriser la sélectivité** de leurs ventes pour garder la main sur leur image et conserver une part de rareté. Bien avant les autres secteurs, le luxe a compris que l'expérience de marque l'emporte sur le produit. Charge aux marques de maintenir **la puissance créative nécessaire** qui leur permet de se différencier et de continuer à créer les tendances.

L'enjeu est de préserver les bonnes recettes d'antan en les mêlant à la modernité des attentes des consommateurs d'aujourd'hui. **La temporalité du luxe a été bousculée** par l'instantanéité du web et des réseaux sociaux. Les marques doivent absolument recréer les fondations de leur modèle en cherchant à résoudre les nouvelles équations soumises par leurs clients, entre individualité et esprit de communauté, intensité et esprit décontracté, éthique et matérialisme.

La nouvelle identité du luxe ne peut pas négliger **l'innovation, l'inspiration et surtout l'agilité**. Une formule inmanquablement gagnante pour rester en mouvement et se tourner vers les nouvelles générations.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- La progression de l'achat en ligne de produits de luxe
- L'ancrage des nouvelles technologies dans les usages de consommation (smartphones, ordinateurs, Internet mobile)
- Le potentiel du m-commerce (achat sur mobile)
- Le développement du big data
 - La croissance de la clientèle chinoise

LUXE & DIGITAL

LES FREINS

- Les exigences spécifiques des millennials
- Les niveaux de prix trop élevés
- L'écart entre la valeur perçue et la valeur réelle des produits chez les jeunes
- L'intensification de la concurrence avec la montée en puissance des plateformes de l'e-commerce
- L'émergence de nouveaux modes de consommation (occasion, location)
- La durabilité des pressions éthiques et écologiques

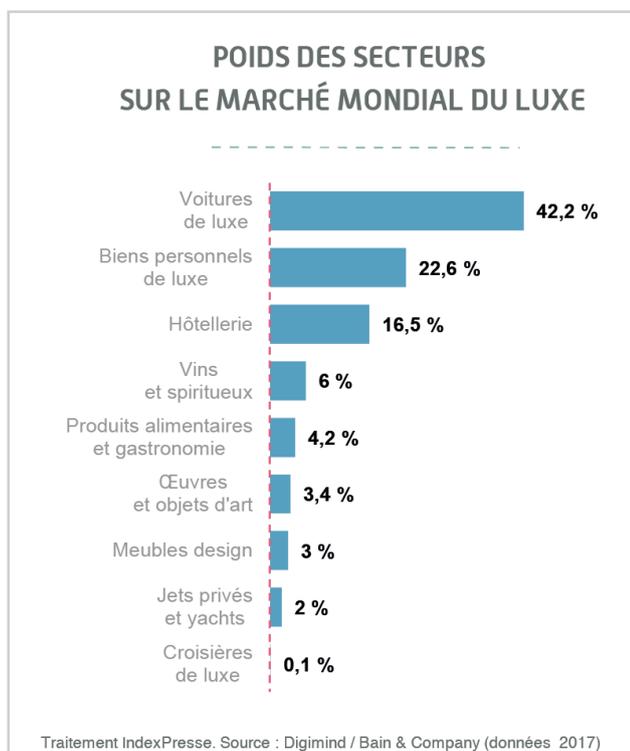
LE DIGITAL : UN VIRAGE TARDIF MAIS OFFENSIF

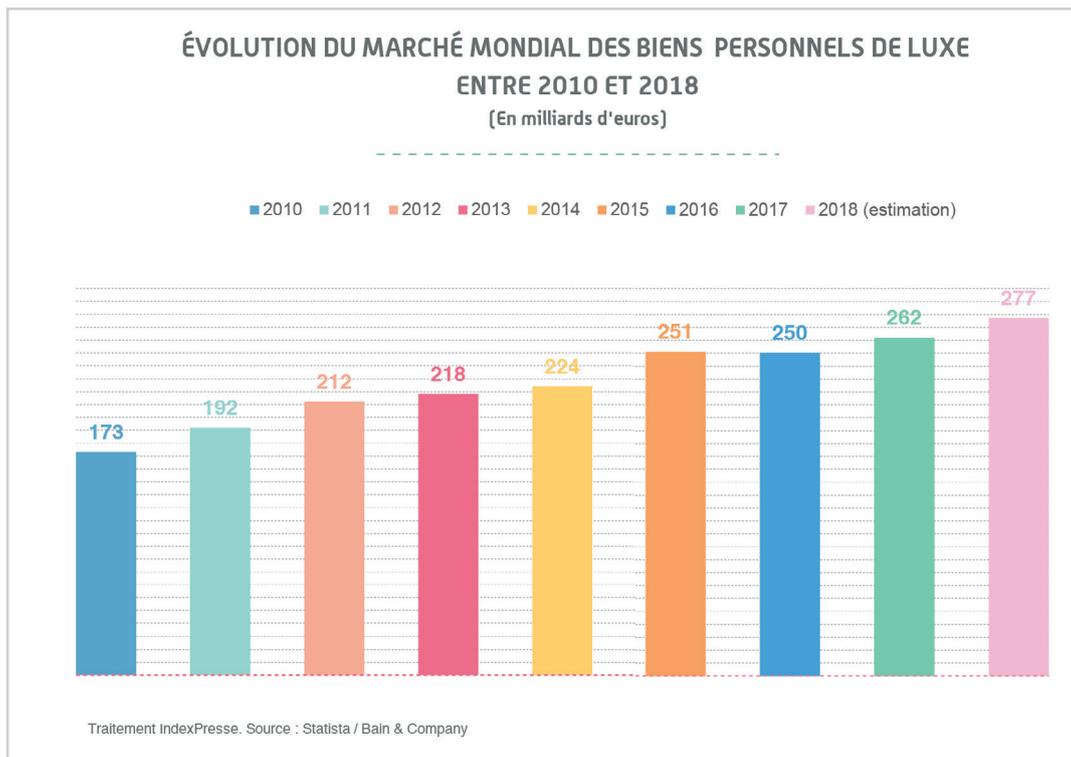
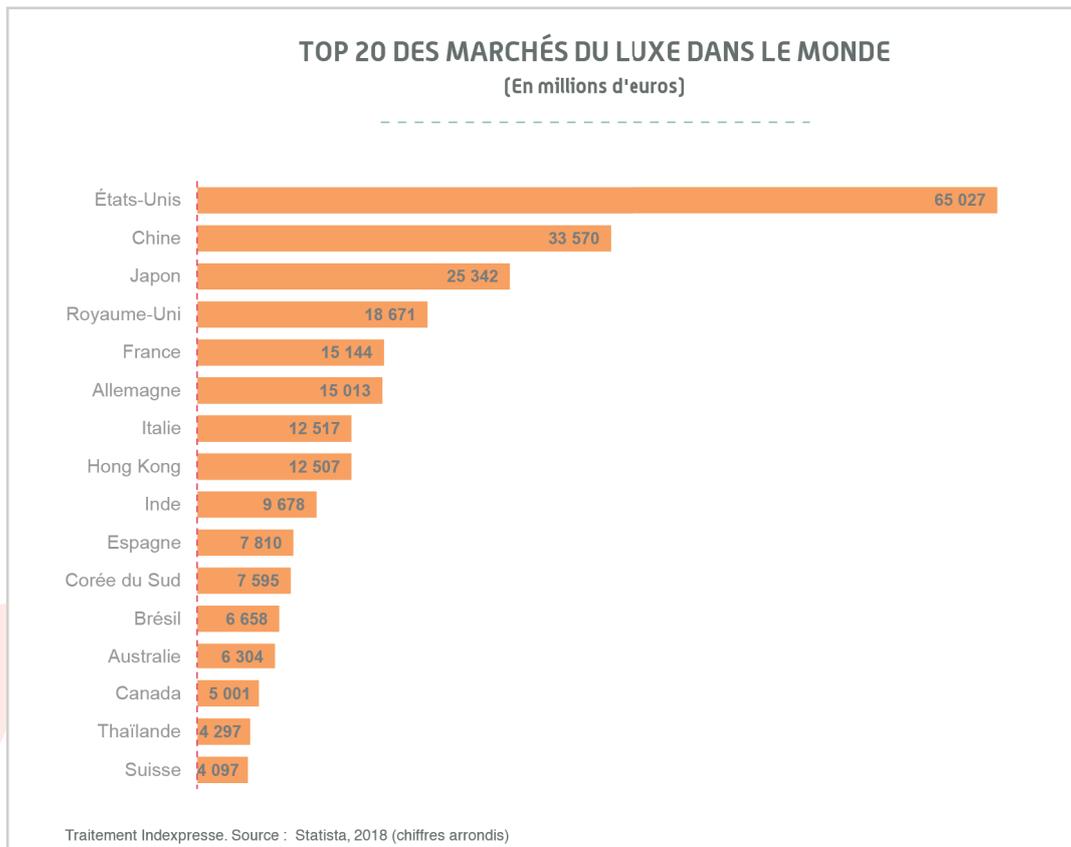
Des ventes en ligne en plein essor, encore restreintes à l'échelle du marché

En 2018, les ventes en ligne de produits de luxe se sont accrues de 22 % dans le monde par rapport à 2017, selon le bilan annuel du cabinet de conseil Bain & Company. Avec 27 milliards d'euros de chiffre d'affaires, l'e-commerce a atteint son plus haut niveau dans l'univers des produits de luxe mais il ne représente encore **qu'une petite partie de l'ensemble du marché**. Tous secteurs confondus, l'activité globale a progressé de 5 % pour s'établir à environ 1 200 milliards d'euros. Le circuit digital ne réalise donc qu'un peu plus de 2 % des ventes totales.

Parmi ces 2 %, **les biens personnels de luxe se hissent en tête** des catégories les plus dynamiques. Désormais, 8 % des ventes de ce domaine sont réalisées en ligne. Cette proportion pourrait atteindre 12 % en 2020 et 20 à 25 % en 2025, selon Bain & Company et Business Consulting Group (BCG). Le segment des accessoires domine et devance ceux de la mode, de la beauté, de la joaillerie et de l'horlogerie. Tous affichent des ventes en croissance.

Avec environ 277 milliards d'euros de chiffre d'affaires annoncé en 2018, **les biens personnels de luxe confirment leur progression** sur tous les circuits et affichent un taux de croissance de 6 %, légèrement supérieur à celui de l'ensemble du marché. Cette tendance devrait se poursuivre jusqu'en 2025 avec **un taux annuel d'augmentation compris entre 3 et 5 %**, soit 320 à 365 milliards d'euros prévus à cette échéance. Bain & Company précise toutefois que des facteurs économiques externes pourraient gêner une évolution totalement linéaire de cette croissance attendue, notamment tous ceux qui sont liés aux questions sociopolitiques, aux politiques commerciales et aux récessions mineures de court terme. Cependant, "le marché du luxe a retrouvé **une croissance saine, à un rythme modéré**", constate Marc-André Kamel, associé au sein du cabinet. Ce retour à la hausse permet au secteur d'afficher une "nouvelle normalité" après la déconvenue de l'année 2016 et la reprise de l'activité en 2017, qui s'est confirmée en 2018. Bain & Company table sur une croissance moyenne annuelle du marché global du luxe comprise entre 4 % et 5 % au cours des prochaines années.





LE DIGITAL : UN VIRAGE TARDIF MAIS OFFENSIF

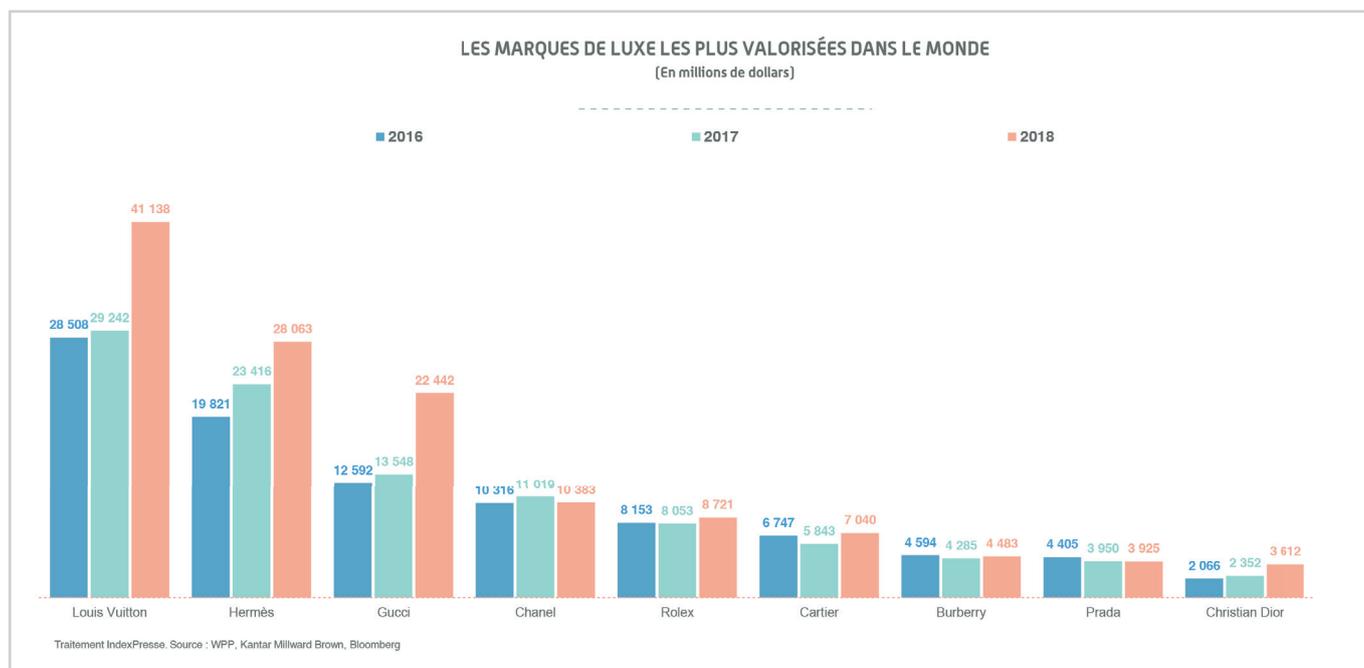
Avec environ 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le marché français des biens personnels de luxe se situe au cinquième rang mondial, derrière le Royaume-Uni, le Japon, la Chine et les États-Unis. Selon les prévisions de Statista, il pourrait s'approcher de 16 milliards d'euros d'ici 2022. Parmi les différents segments, la mode l'emporte avec plus de 5 milliards d'euros de ventes en 2018, devant les parfums et cosmétiques (3,4 milliards d'euros), les montres et bijoux (2,6 milliards d'euros), la maroquinerie (2,5 milliards d'euros) et enfin les lunettes (911 millions d'euros). Selon l'Institut français de la mode (IFM), les ventes en ligne de produits de luxe suivent en France la tendance mondiale et occupaient entre 7 et 8 % du marché en 2017.

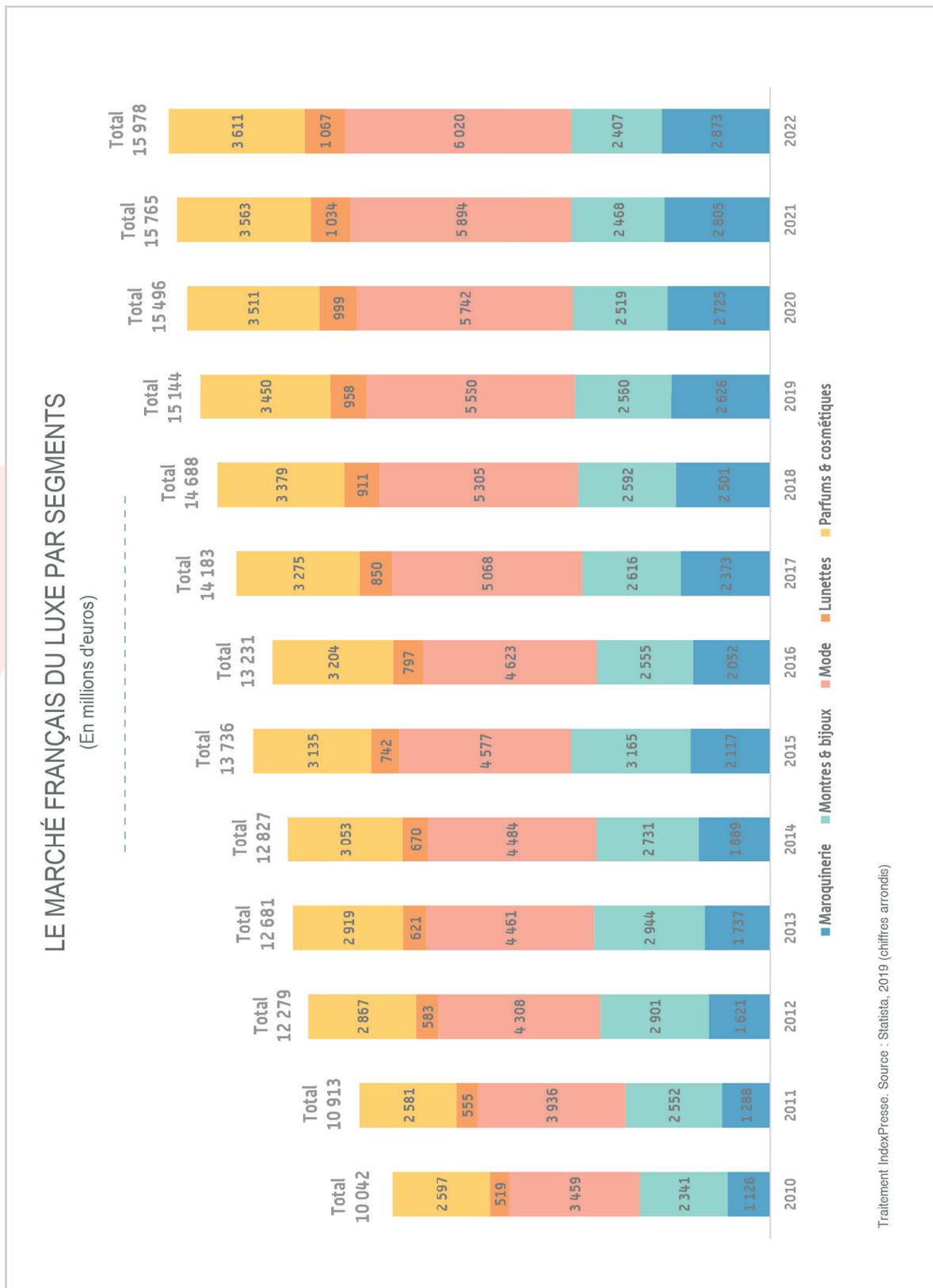
Si la France se classe seulement cinquième en ce qui concerne le chiffre d'affaires, en revanche ses maisons de luxe se hissent en tête des entreprises les plus performantes dans le monde. Ainsi, neuf entreprises françaises sont classées dans le top 100 des plus grosses maisons de luxe et **la France continue d'asseoir sa place de leader**. Publié en mai 2018, ce classement annuel du cabinet Deloitte fondé sur les chiffres 2017

montre qu'un quart des ventes mondiales sont réalisées par quatre maisons françaises: LVMH, L'Oréal, Kering et Hermès. Toutes nationalités confondues, les cent plus grosses entreprises du luxe dans le monde ont totalisé 217 milliards de dollars de ventes en 2017.

LVMH et ses 70 marques se placent en tête en totalisant plus de 23 milliards de dollars. Le groupe devance l'Américain Estée Lauder, qui est passé devant le groupe suisse Richemont, troisième de ce classement 2018. Kering (propriétaire de Gucci, Saint Laurent ou encore Bottega Veneta) confirme sa cinquième position, tandis que L'Oréal gagne une place et se classe sixième. Hermès est douzième. Suivent Christian Dior Couture (26^e), Clarins (32^e), le groupe SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot – 52^e), Longchamp (57^e) et Nuxe (94^e).

LVMH bénéficie notamment du prestige de la marque **Louis Vuitton, en tête des marques de luxe** avec une valorisation de plus de 40 millions de dollars en 2018, loin devant Hermès (28 063 millions de dollars), Gucci (22 442 millions de dollars) et Chanel (10 383 millions de dollars).





Un tournant numérique devenu une priorité stratégique

“Le luxe a longtemps été réfractaire au digital, dans la mesure où il fallait trouver les moyens de concilier la singularité de son univers, qui repose sur des concepts de qualité et d'exclusivité, avec les codes du *mass market*.” Auteur d'une interview pour la rubrique “Les clés de demain” du journal *Le Monde*, Mickaël Miramond, directeur de la cellule Retail, Luxe & PMG d'IBM France, explique ainsi le **positionnement tardif des marques de luxe sur le volet numérique**. En effet, il est plus aisé d'envisager la vente de billets de train ou de livres sur le circuit digital, que de pièces de haute couture. Mais pour Jérôme Hanover du journal *Les Échos week-end*, les réticences des acteurs du luxe à digitaliser leur business model semblent liées à **des raisons plus profondes**. Historiquement, Internet s'est affirmé un peu malgré lui comme un facilitateur du marché souterrain des contrefaçons, héritant ainsi d'une image altérée dont le secteur a eu des difficultés à se défaire.

Il a fallu attendre le début des années 2000 pour voir quelques spécialistes se positionner, qu'ils soient des pure players ou des extensions numériques des enseignes multimarques. La plateforme Yoox fait partie des pionniers. Elle a depuis fusionné avec Net-à-porter pour former un ensemble de plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, selon les résultats 2017. Durant cette même période, Hermès International a créé son site marchand, sans anticiper alors le changement inéluctable qui se profilait. D'autres marques ont été moins rapides. Louis Vuitton, par exemple, a attendu 2007 pour lancer une offre de vente en ligne de bagagerie et d'accessoires, uniquement aux États-Unis à son début. À cette époque, les maisons de luxe se focalisaient essentiellement sur **l'image de grandeur renvoyée par leurs flagship stores**. Ces boutiques gigantesques présentées comme des magasins porte-drapeaux bénéficiaient alors de la créativité architecturale de grands noms comme Renzo Piano, l'agence Sanaa, Christian de Portzamparc, Jean-Michel

Wilmotte ou Peter Marino. Elles concentraient une part importante des investissements.

Mais au fil des années, **l'ancrage de plus en plus puissant du numérique** dans les pratiques de consommation des usagers a changé la donne. En 2017, l'Institut français de la mode (IFM) et le site britannique Matchesfashion ont conjointement mis au point un indice “pour mieux comprendre le marché français du luxe en ligne et le comportement des consommateurs hexagonaux”, comme l'expliquait alors Ulric Jerome, le PDG du site, au *Journal du Textile*. Cette étude montrait que l'utilisation des outils digitaux pour les achats de produits de luxe s'inscrivait désormais dans **les habitudes des clients**. En 2017, plus de deux personnes sur trois avaient déjà acheté un produit de luxe sur Internet. Les 25-34 ans (67 %) et les 18-24 ans (68 %) étaient les plus nombreux. En revanche, le genre n'a que peu d'influence : 46 % de femmes pour 44 % d'hommes. Pour Franck Delpal, le responsable de programme de l'IFM, ce constat sonnait alors comme une surprise : “On aurait pu penser les hommes plus rétifs.” Qu'ils soient achetés par des femmes ou des hommes, les produits de luxe vendus en ligne ne sont désormais plus le fait d'une minorité, pas plus en France qu'à l'étranger. Pour les maisons de luxe, l'heure n'est donc plus aux hésitations.

Axel Dumas, le gérant du groupe Hermès, expliquait en 2017 dans un article de *Journal du Textile*, que le secteur se situait à une période charnière de son développement, similaire à celle qu'il avait vécue pendant les années 1970. À cette époque, les acteurs du luxe avaient dû se positionner vis-à-vis de l'international et choisir, ou non, de se développer sur les marchés étrangers. Depuis, les sociétés qui n'ont pas pris ce virage ont disparu. Pour lui, le parallèle avec l'e-commerce est évident. Cet avis est partagé par un consultant expert dans le domaine du luxe : “**Si Internet était un pays, ce serait une destination phare** en termes de poids économique, avec, qui plus est,

une croissance à deux chiffres depuis plusieurs années.” Le luxe en ligne n’est plus un marché émergent ni une alternative. Il s’impose comme une nécessité.

Pour Mickaël Miramond d’IBM France, “toutes les marques ont aujourd’hui conscience **des leviers qu’elles peuvent y trouver**”. Grâce à ce circuit, elles peuvent accéder à de nouveaux marchés, de nouveaux pays et même de nouveaux profils de clients. Pour autant, se positionner sur le digital leur demande d’opérer **une véritable “révolution culturelle**”. Exit l’entre-soi, les défilés privés et les prix sur demande, les maisons de luxe doivent changer de culture et s’ouvrir davantage.

Cette révolution a dû s’engager rapidement. Ulric Jerome notait en 2017 que **le luxe était déjà très en retard** sur le volet de l’e-commerce par rapport à d’autres industries. Par exemple, les ventes en ligne atteignaient déjà jusqu’à 60 % des ventes du secteur de l’électronique grand public. Toutefois, selon Cyril Marin Le Quellec, directeur général de l’agence Mazarine Digital, “ce n’est pas très important d’avoir dix ans de retard. Ceux qui sont en avance vont parfois moins vite. Il faut juste rattraper.” **Le grand rattrapage** est maintenant en marche depuis quelques années. À l’image des processus engagés par de grandes entreprises issues d’autres secteurs, les maisons de luxe se transforment pour intégrer Internet dans leur modèle de développement. Essentiellement défensif au départ, le virage vers le numérique se mue en **stratégie offensive**. Le digital doit permettre de faire naître des innovations et de nouveaux gisements de croissance.

Selon une étude réalisée par Fabernovel, une agence d’innovation globale, pour le compte de la Fédération française du prêt-à-porter féminin, “définir sa stratégie digitale, ce n’est pas seulement ‘digitaliser’ son métier, c’est aussi, et surtout, **repenser en profondeur sa mission, sa vision et son modèle** dans une économie bouleversée par le numérique.” Pour ce faire, les marques développent des stratégies et des organisations différentes.

La digitalisation du parcours d’achat des produits de luxe

AVANT L’ACHAT

En France, si 92 % des achats ont toujours lieu en magasin, les consommateurs s’appuient sérieusement sur Internet pour préparer leur achat :

- 84 % des acheteurs ont fait des recherches *online* ou *offline* (en magasins).
- 66 % ont consulté au moins une source d’information *online* avant leur achat d’un produit de luxe.

Même lorsqu’il est en magasin, le consommateur du luxe tend de plus en plus à rechercher des informations et des conseils complémentaires sur le web et les réseaux sociaux via son mobile :

- 28 % des acheteurs utilisent leur smartphone dans les magasins de luxe, notamment pour comparer et vérifier.
- 61 % des acheteurs de produits de luxe utilisent les moteurs de recherche pour trouver des informations avant leur achat.
- 33 % des acheteurs de produit de luxe utilisent les avis des amis, des autres consommateurs, les avis professionnels du web et les réseaux sociaux comme sources d’information avant achat.
- 22 % consultent une vidéo en ligne avant d’acheter un produit de luxe, à 50 % sur Youtube, à 29 % sur Facebook.

APRÈS L’ACHAT

Le recours aux moteurs de recherche a lieu après l’achat pour obtenir des informations complémentaires sur le produit, la marque, les produits connexes :

- 32 % des consommateurs interagissent avec la marque après leur achat d’un produit de luxe pour rechercher des précisions sur l’entretien du produit, un abonnement à une newsletter ou plus d’informations sur la marque.

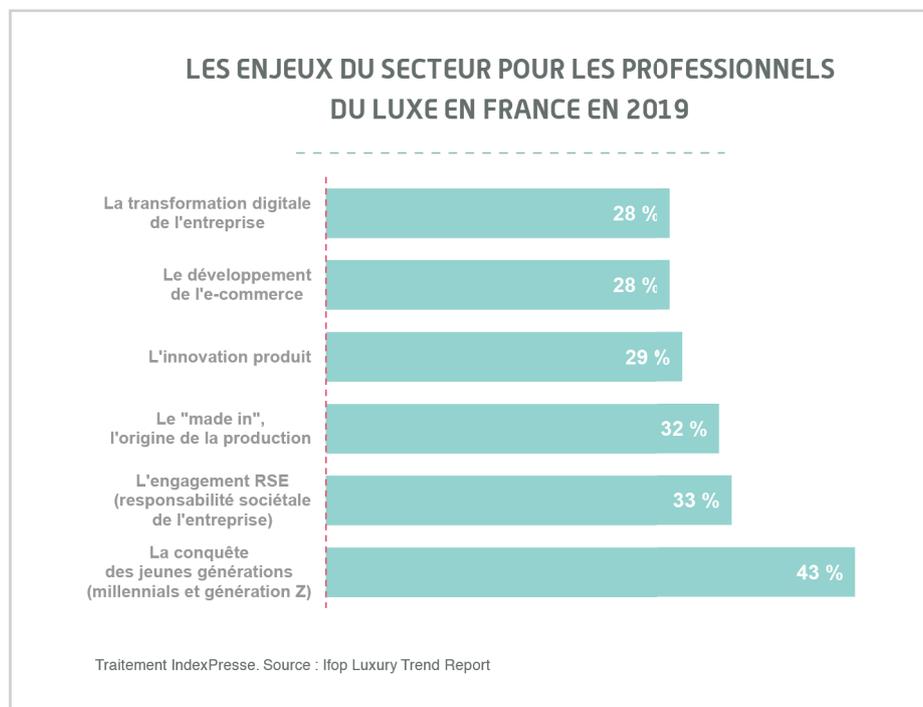
Source : Digimind.

Là où d'autres préfèrent décider de travailler avec des partenaires extérieurs, souvent des spécialistes du numérique, certains optent pour un développement en interne. C'est le cas notable du groupe LVMH. Selon un article publié en 2017 par Dominique Chapuis du journal *Les Échos*, le leader français et mondial du luxe a fait le "**pari d'une start-up interne**", dirigée avec le concours d'Éric Goguet, responsable digital de Sephora. Il explique que "c'est en interne que sont le mieux connues les attentes des clients".

Toutes les marques du luxe se tournent **vers de nouvelles compétences** incarnées par des équipes renouvelées. Ainsi, LVMH a recruté en 2015 l'Américain Ian Rogers en tant que *chief digital officer* (CDO). Ancien responsable des activités musique d'Apple, Ian Rogers a été l'artisan de la mise en place du site marchand du groupe LVMH. Emmanuel Grasland, journaliste pour *Les Échos Executives* note que depuis 2013, Engie, Total, la SNCF, Accor, Air Liquide, PSA et la Société Générale se sont tous dotés d'un CDO. Dans tous les cas, ces nouveaux managers disposent d'une

véritable liberté d'action avec un budget et des équipes dédiés, comme chez AccorHotels ou à la SNCF. Mais assez fréquemment leur rôle est encore plus important. **Ils assistent pour la plupart la direction générale** avec pour mission "de moderniser le paquebot" comme chez Total, L'Oréal, Renault et EDF. Le recrutement peut être mené en interne (Airbus, Total) ou en externe, en débauchant des personnalités chez les acteurs du numérique, à l'instar de LVMH et Renault.

Pour les leaders du luxe, **le numérique est donc clairement devenu l'une des priorités**. La transformation digitale de l'entreprise et le développement de l'e-commerce se placent parmi les enjeux stratégiques cités par les professionnels du secteur dans le cadre de l'étude annuelle de l'Ifop, comme le montre le graphique ci-dessous. "Tout le défi est de sauter le pas sans dégrader les marques. Il faut réussir à préserver la notion d'exclusivité et être sûr d'assurer le même niveau de service en ligne que dans les boutiques", rappelle Emmanuel Grasland.



Des investissements publicitaires tournés vers les médias digitaux

En 2017, les investissements publicitaires des annonceurs du luxe **dans la presse magazine ont fortement ralenti**. Selon Kantar Media, l'activité de ces prestigieux commanditaires a reculé de 14 % entre janvier et septembre 2017 à 238 millions d'euros, contre 270 millions d'euros à la même période en 2016, et 276 millions d'euros

en 2015. Générée par les difficultés rencontrées pendant l'année 2016 par les grands noms du luxe, la contraction des budgets publicitaires a pénalisé principalement la presse magazine papier. Au-delà des raisons conjoncturelles, cette baisse des investissements sur ce type de média témoigne de **changements structurels notables**

et durables concernant l'allocation des budgets marketing des marques du luxe.

Les titres historiques de la presse féminine, comme *Elle*, *Madame Figaro* et *Vogue*, voient un décrochage s'opérer en ce qui concerne le nombre de pages publicitaires achetées par les marques de luxe. Zaïa Lamari, analyste chez Kantar Media, note **un désengagement particulièrement fort chez certains annonceurs** comme Audi (- 43 %), Ralph Lauren Couture (- 45 %), Shiseido (- 60 %) ou Dior (- 9 %). Par ailleurs, la presse féminine subit une nouvelle concurrence en provenance de **la presse quotidienne et hebdomadaire**. *Les Échos*, par exemple, ont vu leur chiffre d'affaires publicitaire augmenter considérablement sur la cible du luxe en 2017, conformément à leurs attentes. Bérénice Lajouanie, éditrice au journal *Les Échos* explique: "Capter les annonceurs luxe est l'un des objectifs de développement pour notre groupe. Le lancement du magazine *Les Échos week-end* répondait à cet objectif: proposer un support pour les marques de luxe, avec lesquelles on avait une petite

LE TOP 10 DES TITRES DE PRESSE MAGAZINE CHOISIS PAR LES ANNONCEURS DU LUXE
(En nombre de pages)

	De janvier à septembre 2016	De janvier à septembre 2017	Évolution
TOTAL	7 837	6 722	-14 %
ELLE	830	707	-15 %
MADAME FIGARO	682	634	-7 %
VOGUE	534	483	-10 %
GRAZIA	450	478	6 %
M LE MAGAZINE	323	293	-9 %
GALA	284	269	-5 %
NUMERO	258	245	-5 %
EXPRESS	326	218	-33 %
VANITY FAIR	280	209	-25 %
MARIE CLAIRE	232	204	-12 %

Traitement IndexPresse. Source : *Stratégies* / Kantar Media

Les chaînes TV les plus en affinité avec les foyers à fort pouvoir d'achat (indice Médiamétrie)

1. RMC Sport 1 : 304
2. Canal+ : 217
3. Motorsport.tv : 217
4. BelnSports 3 : 207
5. Sun dance TV : 197
6. Ciné+Club : 195
7. Ciné+ Emotion : 192
8. Ciné+ Premier : 184
9. BelnSports 1 : 182
10. Ciné+ Classic : 182
11. C+ Décalé : 181
12. BelnSports 2 : 170
13. Science et vie TV : 162
14. Toute l'histoire : 154
15. BFM Sport : 151

expérience avec le mensuel *Série limitée*. En 2017, comme en 2016, nous sommes au-dessus de nos objectifs en pub, mais nous sommes encore en conquête. *Les Échos week-end* prouve l'appétence d'une offre qualitative, sur une cible mixte."

En 2018, cette orientation négative se confirme avec une nouvelle baisse de 6 % des investissements. Pour inverser la tendance, les revues concernées n'ont d'autre choix que de faire évoluer leur offre. **Les formules publicitaires sont révisées** pour couvrir à la fois le print (papier) et le digital, même si le volet digital ne suffit souvent pas à compenser la baisse enregistrée sur le print comme l'expliquait Xavier Romatet du magazine *Vogue*: "Notre croissance de revenus sur le digital pour *Vogue* sera de 35 % cette année et de 16 % pour le groupe en 2017. Mais en volume, on perd plus en print (- 10 % des revenus publicitaires) qu'on ne gagne en digital." Du côté de la presse dite haut de gamme, **les formats éditoriaux**

évoluent et cherchent à séduire les marques en réinsérant du sens. De nouveaux venus comme *L'Étiquette* (groupe So Press) et *Dim Dam Dom* cherchent à nouer de nouvelles formes de partenariats avec les annonceurs en visant avant tout la qualité et l'indépendance éditoriale. Sur ce segment aux frontières un peu floues, la mode et la beauté dominent les investissements publicitaires, sous l'égide du trio de tête des annonceurs, Lancôme, Dior et Chanel couture.

Les cartes sont désormais redistribuées, non seulement entre les titres de presse, mais aussi entre les différents médias. Alors que la presse magazine était restée jusque-là un domaine réservé protégé, les marques n'hésitent plus à s'en détourner pour **s'orienter vers des canaux plus porteurs, comme la télévision et le digital**. La télévision se positionne comme un outil de communication incontournable pour les annonceurs du luxe. En tant que média de masse, elle

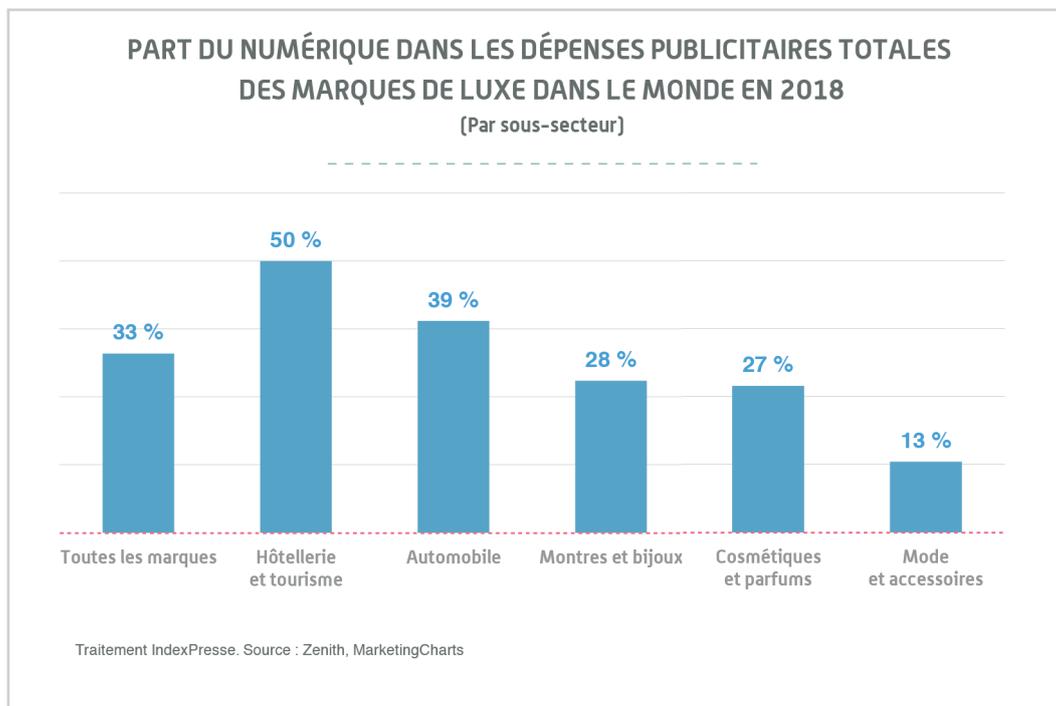
permet de toucher un large public, dont les foyers à hauts revenus, même si ces derniers sont moins consommateurs de temps d'écoute que d'autres populations. Les chaînes payantes et culturelles se placent en tête des chaînes les plus en affinité avec les foyers les plus aisés (cf. encadré).

Le digital s'installe lui aussi dans les budgets marketing. À l'instar de l'horloger suisse Audemars Piguet en 2017, certaines marques choisissent même de basculer la totalité de leurs investissements sur le volet du digital. Plus encore, des marques cosmétiques comme NYX de L'Oréal se focalisent entièrement sur le *social media* (médias sociaux), d'après *Stratégies*. Selon une étude 2018 de l'agence Zenith (groupe Publicis Media), sur l'ensemble des marques de luxe dans le monde, **le digital devait représenter 33 % des investissements** en 2018 contre 30 % en 2017. Une hausse portée par les marques automobiles de luxe, qui devaient consacrer 39 % de leurs budgets publicitaires à la publicité numérique en 2018, suivies des marques de montres et bijoux (28 %), de

parfums et beauté (27 %), et enfin de mode et accessoires (13 %).

Selon cette même étude, **la croissance globale des investissements publicitaires** devait atteindre 2,4 % pour les acteurs du luxe en 2018 dans le monde (23 marchés-clés). En 2019, l'augmentation devrait se poursuivre (+ 2,8 %), créant un potentiel de hausse des investissements de 631 millions de dollars entre 2017 et 2019.

Sur le plan géographique, **les États-Unis conservent leur place de plus grand marché publicitaire** du luxe, suivis, loin derrière, par la Chine. Les marques de luxe ont investi 5,2 milliards de dollars en publicité aux États-Unis en 2017, contre 2,1 milliards de dollars en Chine. Ces deux marchés regroupent 61 % des dépenses publicitaires de luxe. En revanche, **la Chine est le marché le plus avancé pour les annonceurs du luxe sur le volet du digital**, et son avance augmente: 53 % des publicités de luxe en Chine étaient numériques en 2017, et Zenith prévoit que cette proportion atteindra 68 % d'ici 2019.



La Chine, la promesse d'un marché exponentiel libéré par le digital

En Chine, 30 % du chiffre d'affaires réalisé par le groupe L'Oréal provient des ventes en ligne, contre seulement 10 % pour l'ensemble des ventes. Selon les mots de Stéphane Rinderknech, le directeur général de la filiale chinoise, L'Oréal **"surfe sur un tsunami numérique"**, l'e-commerce ayant enregistré un bond de 38 % dans le pays entre 2013 et 2017. Le groupe français se place d'ailleurs en tête sur le marché chinois de la vente en ligne de cosmétiques avec 10 % de parts de marché. Pour Dominique Chapuis du journal *Les Échos*, cet exemple est significatif de **l'évolution des modes de consommation** dans ce pays. En 2018, plus de la moitié de la population vit en ville. Une nouvelle classe moyenne émerge et s'impose, tirée par la génération des millennials dont les achats représentent déjà 30 % de l'ensemble des ventes de produits de luxe. En conséquence, la demande évolue et se sophistique. Le premium progresse, encouragé par l'offre croissante des géants de l'e-commerce comme Alibaba, JD.com ou VIP.

L'essor du web a fortement bousculé les modèles en place, menant au recul des marques historiques n'ayant pas pris le virage digital assez tôt.

Dans le secteur des cosmétiques grand public, Avon ou Beiersdorf ont ainsi quitté le top 10. L'Oréal, en revanche, s'est distingué par sa capacité à s'adapter et se transformer rapidement. La Chine devrait assez vite devenir le premier débouché du groupe, devant les États-Unis.

Les **ventes de produits de luxe en Chine continentale ont progressé de 18 % en 2018**, atteignant 32 milliards d'euros selon Bain & Company. D'après Statista, le circuit de la vente en ligne totalise 30 % des ventes. Il pourrait progresser jusqu'à 47 % d'ici 2022. La croissance globale du marché chinois est dynamisée par une demande en forte hausse, qui confirme la tendance observée depuis

2015. En trois ans, les achats dans cette partie du monde ont généré une croissance deux fois supérieure à celle des achats réalisés par les consommateurs chinois à l'étranger. Les Chinois achètent maintenant moins à l'étranger et plus à domicile. Pour Frédéric Schaeffer, le correspondant chinois du journal *Les Échos*, le tournant date de l'année 2016. Depuis juin 2015, les autorités chinoises ont mené des actions pour, d'une part, baisser les taxes à l'importation sur certains produits et, d'autre part, renforcer les contrôles douaniers dans les aéroports. Ces mesures visaient à dynamiser le marché intérieur et à freiner la pratique du "daigou", consistant à acheter des produits de luxe à l'étranger pour des personnes restées en

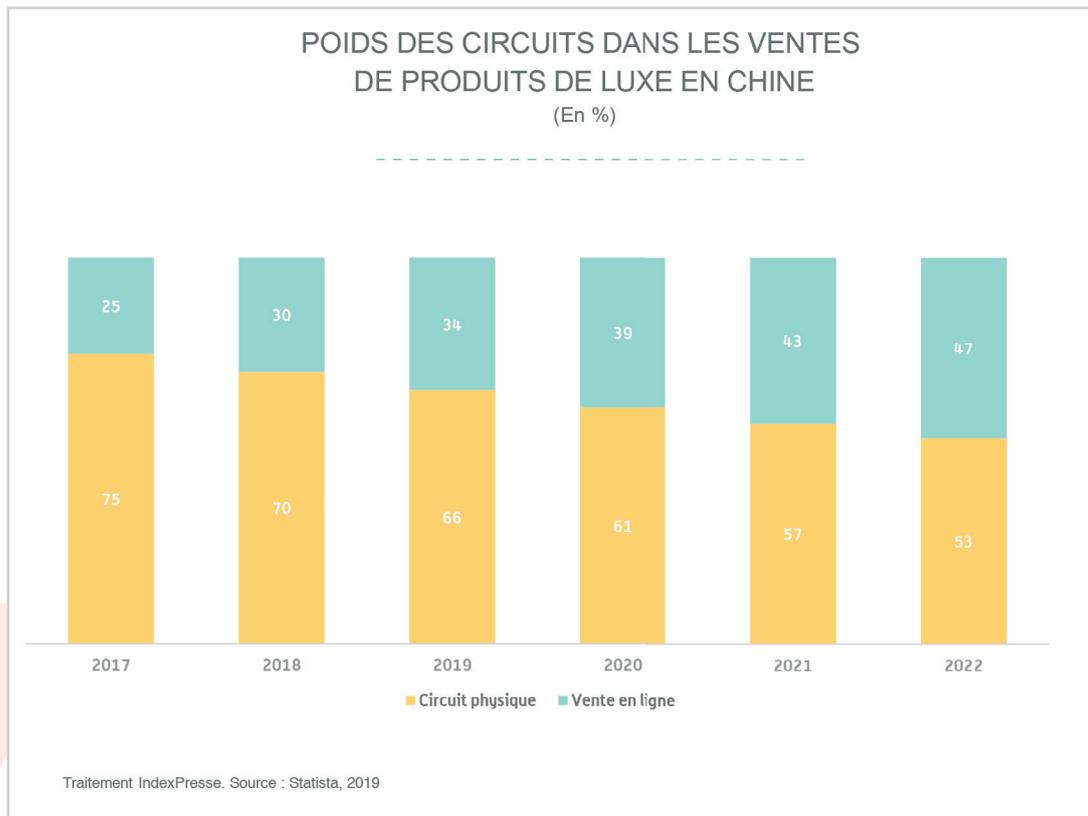
Chine. Pour autant, **la part des consommateurs chinois dans les dépenses mondiales a continué d'augmenter**. Elle atteint, selon les estimations de Bain & Company, le taux de 33 % en 2018 dans le luxe contre 32 % en 2017. La part du marché chinois a, quant à elle, progressé de 8 % en 2017 à 9 % en 2018.

Les maisons de luxe doivent tenir compte de cette nouvelle configuration. Les Chinois apprécient toujours les produits de luxe mais ils veulent pouvoir **les acheter chez eux, au même prix qu'en Europe** ou aux États-Unis. Certaines marques ont pris la mesure de ce changement et décidé de baisser leurs prix dans le pays, à l'instar de Chanel et Cartier, et de les aligner sur ceux pratiqués ailleurs dans le monde. Jusque-là, les prix des produits de luxe sur le marché chinois étaient généralement supérieurs au reste du monde. L'arrivée d'une classe moyenne désireuse d'acheter leurs produits près de chez eux génère de nouveaux défis pour les marques de luxe. Après avoir ciblé les classes moyennes supérieures des mégapoles comme Shanghai ou Pékin, elles doivent maintenant **viser toutes les villes**, que

40 %

La part de la Chine dans le marché mondial de l'e-commerce de produits de luxe en 2019.

Source: Les Échos.



les Chinois classent en catégories allant de 1 à 4, selon leur importance, comme l'explique Anne-Marie Rocco dans un article pour *Challenges* daté de janvier 2019. La journaliste s'appuie pour l'occasion sur les précisions données par Lili Chen, directrice du Tmall Luxury Pavilion du groupe Alibaba: "En Chine, vingt villes disposent de boutiques de luxe. Les villes des catégories 3 ou 4 en ont moins, mais leurs habitants voyagent aussi beaucoup moins. Résultat, 65 % achètent en ligne, et ils seront de plus en plus nombreux." **La vente en ligne s'impose** effectivement comme un ressort pour entrer en contact avec la clientèle chinoise partout sur son territoire. "Internet nous a permis de toucher une nouvelle clientèle à travers toute la Chine, car nous ne pouvons pas avoir des magasins partout", comme le précisait Hagen Wuelferth, le responsable digital de L'Oréal China, dans un article du journal *Les Échos* de décembre 2018.

Cependant, la Chine reste un marché spécifique, où plus qu'ailleurs il convient d'agir **avec prudence et clairvoyance**. L'épisode désastreux occasionné par Dolce & Gabbana en novembre 2018 en

est un exemple significatif. Sa vidéo mettant en scène une jeune Chinoise embarrassée avec ses baguettes face à un plat de spaghettis a suscité une polémique de grande ampleur et entraîné le retrait immédiat des produits de la marque italienne des places de marché chinoises. En se trompant dans le maniement de l'humour, la marque est allée à l'encontre des prérequis culturels propres à ce marché. Pour Catherine Jubin, fondatrice de l'Association des professionnels du luxe, interviewée par *Stratégies* à la suite de cet événement, "l'impact est assez désastreux pour eux. Leur chance est que la mémoire n'est pas la chose la mieux partagée du monde. L'affaire illustre **la difficulté pour les Occidentaux à bien comprendre le marché chinois**. Au départ, tout le monde s'y est précipité avec immodestie. On a du mal à anticiper, à comprendre réellement certaines réactions du public. Sans compter qu'avec les réseaux sociaux, tout va tellement vite. L'écueil des marques, c'est de s'appuyer sur des bons partenaires et des personnes capables de les alerter. Il ne faut pas tuer le côté provoc, mais agir avec beaucoup de prudence."

C'est certainement afin d'éviter ce type de mésaventure que **le groupe de luxe suisse Richemont a fait le choix du partenariat** avec un acteur local pour se positionner. Le 26 octobre 2018, Richemont et la plateforme d'e-commerce chinoise Alibaba ont annoncé leur volonté de créer une joint-venture afin de faciliter l'accès des consommateurs chinois aux marques de luxe proposées par Yoox Net-à-Porter (Ynap). Présentée comme le leader mondial des ventes en ligne dans le luxe, Ynap est devenue une filiale de Richemont au début de l'année 2018. Qualifiée de "partenariat stratégique global", comme l'explique Sophie Bouhier de L'Écluse dans *Journal du Textile*, cette opération présente un fort intérêt pour les deux parties. Alibaba renforce son positionnement sur le segment du luxe et enrichit par la même occasion l'offre de son portail Tmall Luxury Pavilion, lancé en août 2017. De son côté, Richemont entend rattraper son retard, à la fois sur le volet de l'e-commerce, et sur celui de son développement en Chine. Ynap et Alibaba prévoient le lancement

de deux applications mobiles, permettant aux clients chinois d'accéder aux 950 marques de luxe proposées par Net-à-Porter et Mr Porter, les deux principaux sites multimarques d'Ynap. De son côté, Alibaba apportera les infrastructures, le support technologique, le marketing, le paiement et la logistique. Ynap compte, entre autres, profiter du savoir-faire d'Alibaba dans la fintech pour développer des systèmes de paiement innovants, d'après LSA. Deux shop-in-shops seront également créés pour les deux enseignes numériques sur Tmall Luxury Pavilion. Ce site premium n'est accessible que sur invitation. Chaque client de cette plateforme a dépensé en moyenne 159 000 dollars entre août 2017 et avril 2018, selon Alibaba. L'objectif des deux partenaires est de sophisticationner encore davantage l'accueil de ces clients VIP, avec à la clé une expérience "sans couture" en ce qui concerne le "merchandising, le marketing, le paiement et la livraison", pour des offres à la fois en ligne et en magasins physiques, comme le signale *Journal du Textile*.

La consommation de luxe dans le reste du monde

D'après la 17^e édition de l'étude annuelle sur les produits personnels de luxe de Bain & Company, la croissance des achats de produits de luxe au Japon a légèrement ralenti en 2018, incitant les marques à trouver des solutions pour faire revenir les consommateurs en boutique. Les ventes au détail ont continué d'augmenter de 3 % à taux de change courant pour atteindre 22 milliards d'euros. La hausse de la consommation des touristes au Japon pousse les marques à repenser leur modèle de distribution.

Dans les autres pays d'Asie, les ventes de détail ont crû de 7 % à taux de change courant pour atteindre 39 milliards d'euros, grâce à une croissance dynamique en Corée du Sud, portée par la consommation locale. Une croissance soutenue dans les autres pays asiatiques – Singapour, la Thaïlande et Taiwan – a également été au rendez-vous. Hong Kong et Macao ont été portés par le tourisme chinois.

L'Europe accuse un tassement de la croissance en raison de l'euro fort qui a amputé le pouvoir d'achat des touristes. La consommation locale a globalement été positive, bien que la performance soit mitigée selon les pays, ce qui a contribué à une croissance des ventes à 1 % à taux de change courant pour atteindre 84 milliards d'euros.

Le marché du continent américain a progressé de 5 % à taux de change courant pour atteindre 80 milliards d'euros. Une économie américaine positive a stimulé le revenu disponible et les dépenses de luxe des consommateurs locaux, mais les marques sont dubitatives quant à la pérennité de la croissance économique. Un dollar fort a affecté les dépenses des touristes venant d'Asie et d'Amérique latine. Le Canada et le Mexique restent des marchés notables dans la région, alors que les incertitudes politiques du Brésil ont entamé sa performance.

Dans le reste du monde, la croissance a été de 0 % à 12 milliards d'euros, principalement en raison de la stagnation au Moyen-Orient.

Icicle, le luxe made in China

Encore peu connue en France, la marque chinoise de luxe Icicle rencontre un large succès sur son marché national depuis 20 ans. Matières écoresponsables, tenues fluides et épurées, cachemires légers, style intemporel où les valeurs chinoises rencontrent le savoir-faire de la haute couture française... Icicle est le reflet de la nouvelle génération d'entrepreneurs incarnée par ses fondateurs, Shouzeng Ye et Shawna Tao.

En Chine, elle possède 250 boutiques dans 70 villes, enregistre une croissance de 25 % par an depuis 5 ans, et fait vivre 2 000 employés, pour un chiffre d'affaires de 180 millions d'euros. Depuis 2013, elle se déploie également à l'international grâce au concours de la Française Isabelle Capron, ancienne directrice générale de Fauchon. Elle installe un territoire de marque fondé sur l'alliance de l'Orient et de l'Occident, à travers les produits, le logo et les campagnes de communication. Son slogan : "Made in Earth".

Tmall s'inscrit de plus en plus dans les stratégies digitales des grandes maisons de luxe. En attendant de développer un projet spécifique, adapté à la complexité du marché chinois, le groupe LVMH est lui aussi présent sur la plateforme à travers 4 marques. "Sur le premier trimestre 2017, elles ont fait plus de ventes en ligne en Chine que sur toute l'année 2016", faisait remarquer le CDO du groupe, Ian Rogers, dans le journal *Les Échos*.

À l'inverse, le groupe familial français **Hermès fait, quant à lui, le pari d'un développement digital en solo** sur le marché chinois. "Nous allons d'abord nous concentrer sur le référencement des produits et développer le site. Ensuite, au vu des spécificités du marché, nous verrons si nous faisons appel à un partenaire", a souligné Axel Dumas, le gérant du groupe, dans un article du journal *Les Échos* de septembre 2018. Le groupe souhaite avant tout garder la maîtrise

de la présentation des produits et de leurs prix, un enjeu stratégique pour son dirigeant. L'offre en ligne sera d'ailleurs déterminée en fonction des choix du responsable local, afin de s'adapter aux attentes des consommateurs. Seuls des produits en stock seront proposés, les produits sur commande restant l'exclusivité des magasins. Du reste, le groupe français entend **s'appuyer aussi sur ses points de vente physiques** pour continuer à étendre sa présence et son image sur le marché chinois. Le 9 janvier 2018, il a inauguré son premier vaisseau amiral à Hong Kong. Ce quatrième point de vente dans l'ex-colonie britannique se présente comme le plus emblématique. Conçu et réalisé par l'agence parisienne R dai, ce magasin de 850 m² de surface de vente s'est implanté dans le prestigieux mall Landmark Princes. Sa haute façade inspirée par les échafaudages en bambou traditionnels de la région se veut une allégorie de l'ascension irrésistible de la consommation chinoise de luxe, comme l'explique la journaliste Sophie Bouhier de L'Écluse dans *Journal du Textile*. Les treize métiers du groupe sont représentés, depuis les sacs et les bagages, les métiers historiques, jusqu'au prêt-à-porter, en passant par la soie, les bijoux, l'horlogerie, les parfums et les arts de vivre et de la table, ajoute-t-elle.

De son côté, l'enseigne de grands magasins Galeries Lafayette a choisi Shanghai pour localiser son deuxième magasin en Chine. Annoncé au sein du complexe commercial Pudong Mall, ce nouveau point de vente a pour vocation d'**atteindre la cible très convoitée des millennials** en s'installant dans un nouveau quartier dynamique. Comme le souligne Bain & Company, en Chine encore plus qu'ailleurs, les acheteurs de produits de luxe sont jeunes. Qualifiés de "petits empereurs digitaux", ces jeunes adultes très connectés, au pouvoir d'achat conséquent, ont **des valeurs et des exigences différentes** de celles de leurs aînés. De plus en plus à la pointe de la mode, ils sont très sensibles à l'équation prix/valeur. L'immédiateté, la santé et le bien-être, l'apparence, ou encore l'écologie, guident leurs choix de consommation. Sans oublier la "China Pride", comme l'explique Anne-Marie Rocco dans *Challenges*, une fierté retrouvée d'être Chinois qui les pousse à se tourner vers les marques chinoises aux dépens des marques internationales.

L'E-COMMERCE POUR CAPTER DE LA VALEUR

Un paysage concurrentiel dense et diversifié

En 2018, le chiffre d'affaires mondial des ventes en ligne de biens personnels de luxe a atteint 22 milliards d'euros environ. Il a été réalisé par de multiples circuits de distribution, à commencer par les maisons de luxe elles-mêmes. Longtemps réticentes à se lancer dans la vente en ligne, ces dernières disposent presque toutes aujourd'hui de leur site marchand. Elles offrent ainsi **un espace de vente en adéquation avec l'évolution des habitudes de consommation**, notamment pour s'adresser aux jeunes générations.

Si les ventes de produits de luxe réalisées directement par les marques ont fortement augmenté, celles effectuées sur les plateformes de commerce en ligne connaissent également une croissance accélérée. En 2016, ces dernières avaient totalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros, soit **un taux de croissance annuel moyen de 40 % entre 2014 et 2016**,

selon *Harvard Business Review France*. Des chiffres plus récents, relayés par *Stratégies* en fin d'année 2018, indiquent que les pure players (c'est-à-dire les acteurs œuvrant uniquement sur Internet) représentent aujourd'hui 38 % du marché, contre 31 % pour les marques elles-mêmes, à peine plus que les grands magasins (30 %).

Désormais, de nombreuses plateformes existent et **offrent différents modèles aux marques** en fonction de leur stratégie d'exclusivité et de leur clientèle. Les plateformes multimarques achètent

directement auprès des marques et constituent leur propre stock qu'elles revendent aux consommateurs. C'est le cas notamment de Net-à-porter et de Matchesfashion. Leurs positionnements varient, plus ou moins haut de gamme, et plus ou moins segmentés. Par exemple, Mr Porter s'adresse uniquement à une clientèle masculine. De leur côté, les places de marchés commercialisent des produits qui sont stockés chez leurs fournisseurs comme Farfetch. Les sites de luxe d'occasion, comme Vide Dressing ou Vestiaire Collective, constituent un nouveau mode d'accès aux produits haut de gamme très en vogue. Enfin, les sites des grands magasins multimarques (comme galerieslafayette.com ou harrods.com), les sites de boutiques indépendantes et les soldeurs (à l'instar de Showroomprive) constituent les dernières catégories des plateformes de commerce de luxe en ligne qui représentent un poids non négligeable.

Les canaux de vente du luxe en ligne sont donc multiples. "Il ne s'agit pas d'une contribution directe pour les griffes et cela explique pourquoi elles réalisent elles-mêmes un pourcentage inférieur à la moyenne de 8 %", analyse Nicolas Boulanger, consultant spécialiste du luxe interrogé en 2017 par *Le Journal du Textile*. Mais la dynamique est enclenchée. "Au-delà du chiffre d'affaires généré, **l'e-commerce permet de créer de la valeur globale pour le secteur**

"L'idée
d'incompatibilité
entre l'e-commerce
et le luxe est aujourd'hui
totalement révolue. Une
marque qui ne vend pas en ligne
n'existera bientôt plus."

*Sébastien Ozanne, dirigeant
de l'agence eBrand
Commerce*

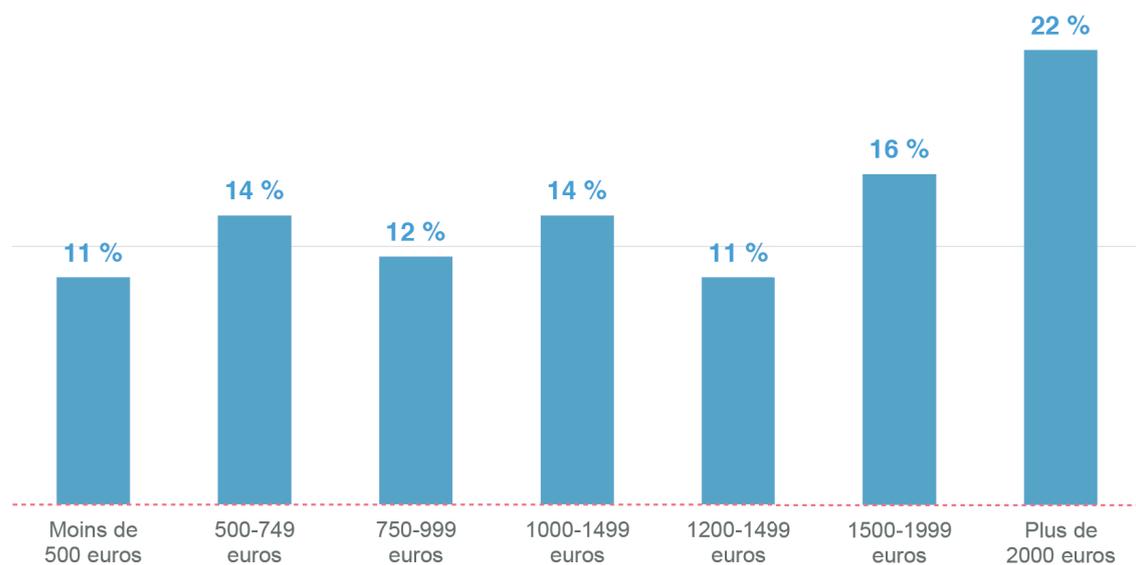
du luxe. Les ventes on line influencent en effet de façon positive le off line." L'expérience client offerte pas les sites peut ensuite être transformée en magasin, et l'inverse est également vrai. Ainsi, six ventes sur dix sont influencées par le web dans le secteur du luxe, en achat direct ou en boutique, après des recherches effectuées en ligne, selon l'étude du cabinet Boston Consulting Group *Digital or Die: The Choice for Luxury Brands*, publiée en 2016. De plus, s'il est prévu que 75 % des achats seront encore réalisés en boutique en 2025, 99 % d'entre eux seront influencés par le digital, analyse Nathalie Remy, directrice associée de la société de conseil McKinsey.

Pour investir le terrain du commerce électronique, les maisons de luxe choisissent des options différentes. Certaines misent avant tout sur leur propre site marchand tandis que d'autres se

rapprochent des pure players du luxe et des plateformes multimarques pour vendre une sélection de leurs produits. En renforçant leur présence digitale, **elles démultiplient les opportunités de conquérir de nouveaux marchés et de nouveaux clients.** Néanmoins, toutes partagent un objectif commun: garder la main sur leurs collections et leur image on line.

L'enjeu est grand puisqu'il s'agit de capter des acheteurs en ligne à haut pouvoir d'achat. En 2017, près d'un quart des personnes interrogées par l'Institut Français de la Mode, dans le cadre d'une enquête réalisée avec le site Matchesfashion, déclaraient avoir dépensé plus de 2000 euros en produits de luxe sur Internet en un an. Et 16 % avaient également consacré une somme importante comprise entre 1500 et 1990 euros.

BUDGET ANNUEL AFFECTÉ AUX ACHATS DE PRODUITS DE LUXE EN LIGNE EN FRANCE, EN 2017



Traitement IndexPresse. Source : Institut Français de la Mode, Matchesfashion.com.

La recherche de la bonne équation entre global et local

Grâce au digital, et en particulier au e-commerce, les marques de luxe accèdent à **de nouveaux marchés et de nouveaux publics**. Dans un contexte de mondialisation, les marchés internationaux constituent une opportunité à saisir. La griffe Christian Lacroix a par exemple fait appel au prestataire Mirakl, spécialisé dans les solutions de création de places de marché (ou marketplaces), pour déployer son propre site d'e-commerce en 2017 à l'échelle mondiale. L'objectif de Nicolas Tipiol, CEO de la maison de luxe interviewé par *Offrir International*, était clairement affiché à l'époque : "Élargir la distribution et établir un contact direct avec les clients."

Pour réussir à l'international, il est impératif pour les maisons de luxe de **connaître les spécificités du marché visé**, les besoins et les aspirations de la population. Pendant longtemps, le malletier de luxe français Louis Vuitton ne vendait ses produits que dans ses propres boutiques. L'e-commerce lui a permis d'entrer en contact avec ses clients internationaux. La marque s'est lancée en 2007 aux États-Unis via son propre site marchand qui propose exclusivement une offre de bagagerie et d'accessoires. Rapidement, l'e-boutique est devenue une porte d'entrée majeure sur le marché. Dix ans plus tard, la griffe s'est lancée en Chine et, en 2018, sept nouveaux pays européens ont fait l'objet d'un déploiement digital. Louis Vuitton

dispose aujourd'hui d'un site d'e-commerce dans 11 pays. Les ventes de la griffe, sous le giron du groupe LVMH, sont aujourd'hui estimées à environ 8 milliards d'euros par les analystes et sa rentabilité opérationnelle à environ 45 %.

Ce type de déploiement digital de grande ampleur représente également un moyen d'accéder à de nouveaux profils de clients, notamment les clients dits "réservés". Comme l'explique Michaël Miramond, directeur du luxe et de la distribution chez IBM France interrogé par *Le Monde* en 2018, il s'agit de "clients qui n'auraient jamais osé entrer dans une boutique de luxe ou bien encore ceux que le shopping ennue". La transformation digitale des maisons de luxe leur permet donc de bénéficier d'un rayonnement plus global, mais aussi d'adapter leurs gammes à l'échelle locale, que ce soit dans un contexte B2C (*business to consumer*) ou B2B (*business to business*). Une marque comme Rimowa (propriété du groupe LVMH) utilise par exemple sa plateforme digitale pour promouvoir ses bagages auprès de designers locaux qui personnalisent une partie de leur offre de bagagerie.

Des partenariats noués avec des marketplaces comme celles du géant chinois Alibaba ou du britannique Farfetch, spécialiste des produits haut de gamme, permettent également aux marques de luxe d'approcher des marchés à gros potentiels,

76 %

La part des clients français du luxe qui commandent au moins une fois en ligne par an.

Source: Baromètre de l'Institut français de la mode.

tels que la Chine, **sans avoir à concevoir une plateforme d'e-commerce** et à s'occuper de toute l'infrastructure liée à la gestion des commandes et à la livraison. Mais les avantages de ces partenariats présentent également un intérêt pour les pure players eux-mêmes. L'union de la marketplace britannique Farfetch et de Chalhoub, le pionnier du luxe à l'occidentale au Moyen-Orient, le confirme. L'opération menée en 2018 a donné naissance à la plus grande plateforme de vente en ligne pour les marques de luxe au Moyen-Orient. Avec ce rapprochement, le e-commerçant ambitionne de toucher davantage de clients dans une région où il est déjà bien implanté, grâce à l'expertise d'un opérateur local de renom. Chalhoub, cherche, quant à lui, le moyen de déployer sa stratégie digitale. La première étape de ce partenariat a été de lancer une version arabophone de Farfetch. Le site va être chargé de l'ensemble de l'activité e-commerce du groupe Chalhoub. Ce dernier compte 650 points de vente répartis dans 14 pays du Golfe, précise Patrick Chalhoub, le dirigeant du groupe interrogé début 2018 par le *Journal du Textile*.

De son côté, pour toucher la clientèle locale, le groupe de luxe mondial Kering a choisi de **renforcer en interne ses effectifs dans le numérique**. Un service consacré "à la data source" a été constitué pour améliorer le service clientèle. En Europe et aux États-Unis, des équipes sont aujourd'hui dédiées au traitement personnalisé des demandes des clients. Une équipe "client & digital" a été créée en Chine pour adapter les pratiques à ce marché. Elle permet également d'identifier et de promouvoir les innovations de ce pays à l'avant-garde du numérique.

Cette recherche d'implantation locale impacte également les groupes de luxe dans leur gestion interne. Ainsi, la marque de cosmétiques Lancôme a entamé en 2017 la refonte de ses sites au niveau mondial. Elle a été la première signature du groupe L'Oréal à posséder plus de dix sites marchands ciblant plusieurs marchés internationaux. En lançant ce programme de refonte, dans le cadre de son plan d'accélération du e-commerce, elle s'est fixée comme principaux objectifs d'améliorer l'expérience utilisateur

et la performance des sites, comme l'explique un article de *E-commerce - Le magazine*.

Collaboratif, le projet a rassemblé, pour la première fois, les experts des différentes entités du groupe et intégré les pays dans les phases de réflexions. C'est ce qui explique, pour la directrice e-business de L'Oréal Luxe Irène Garcia, l'unanimité suscitée et l'adoption du projet dans toutes les zones géographiques du groupe en un temps record. La stratégie globalisée de Lancôme a cependant dû être réfléchiée sous l'angle local. Les problématiques de contenus étant foncièrement différentes d'un pays à l'autre, l'équipe projet s'est attachée à penser une solution viable pour tous. Des instances de communication mensuelles ont été mises en place afin d'anticiper ces questions via des démonstrations et définir les priorités au niveau global et par marques. "Pour une stratégie de localisation efficace, la communication est la clé. Il faut fonctionner avec un écosystème global qui peut être facilement localisé et évolutif pour tous les pays", explique la chief digital officer de L'Oréal Luxe, Nathalie Victoria. Les premières installations locales ont été suivies de près, de façon à corriger au niveau global ce qui pouvait l'être.

Le digital diminue les barrières géographiques et culturelles et facilite la conquête d'un nouveau marché. Mais il permet également de mener **une approche centrée sur le client**, comme l'explique l'agence de prospection digitale Neoptimal. L'analyse des données clients, le suivi des conversations sur les blogs et les réseaux sociaux aident les maisons de luxe à bien cerner les consommateurs pour délivrer des produits et des services répondant au mieux à leurs besoins, ou encore à adapter leur discours commercial. Cette stratégie marketing globale se révèle tout particulièrement porteuse pour les groupes qui souhaitent se lancer sur un marché qu'ils ne connaissent pas. Grâce au canal numérique, l'utilisateur final est replacé au cœur des stratégies de développement des maisons de luxe. Celles-ci peuvent augmenter la valeur ajoutée proposée au client en leur offrant **une réactivité immédiate, une attention personnalisée**, pour finalement augmenter leurs chances de vendre leurs produits. C'est tout l'enjeu d'une stratégie numérique à la fois globale et locale.

Entre indépendance et alliances, les stratégies des maisons de luxe

Choisir l'indépendance: Hermès

Il y a une dizaine d'années, les professionnels du luxe se demandaient si cet univers pouvait trouver sa place sur Internet. "Depuis, on a eu la preuve que oui, avec de très beaux exemples de sites en termes de réalisation, de merchandising, de mise en scène des produits, d'univers ou de services", affirme Nicolas Boulanger, consultant expert du luxe. Pour les maisons de luxe qui choisissent de vendre leurs collections en ligne par le biais d'un site en propre, la question actuelle est celle de l'exécution d'après l'expert. "Il est crucial de ne pas proposer une expérience décevante. Elle doit être totalement alignée (mais non dupliquée) avec ce qui se pratique dans les autres canaux."

Hermès se revendique comme étant **la première maison de luxe à avoir ouvert une plateforme d'e-commerce en 2001**. À l'époque, celle-ci était destinée au marché américain afin de permettre à la marque de mieux se développer sur ce vaste territoire. Elle a depuis été déployée dans de nombreux pays et adaptée aux spécificités des marchés locaux. Interrogé fin 2018 par *Les Échos week-end*, Florian Craen, directeur général commercial d'Hermès, est revenu sur ce virage stratégique: "En 2001, quand nous avons pris la décision d'ouvrir notre site marchand, nous savions que l'e-commerce allait changer notre vie, mais nous étions très loin évidemment d'imaginer

LA BOUTIQUE EN LIGNE DE BACCARAT

En 2018, à l'occasion de son 250^e anniversaire, le fabricant français de cristal Baccarat s'est doté d'un nouveau site marchand pour mettre en valeur son histoire, ses savoir-faire et la profondeur de sa gamme. "Cette boutique en ligne doit inspirer les clients du monde entier en quête de cadeaux. D'où l'accent particulier porté à la structure", expliquait François Garcia, cofondateur et CEO de X-Prime/Mirum, agence de communication spécialiste du digital chargée du remaniement du site.

Baccarat a souhaité refondre ses sites en un seul, global, avec des adaptations locales (États-Unis, Asie et Europe) liées aux collections. Les parcours clients ont été simplifiés, le design repensé pour mettre en valeur les visuels dans un cadre aéré, propre aux codes du luxe. L'objectif pour la griffe de luxe est de générer des ventes sur Internet en hausse, mais surtout de faire en sorte que l'expérience client s'aligne sur la réputation de cette marque forte.

Autonomes, les équipes de Baccarat ont aujourd'hui la main sur le site et gèrent en direct son administration. Avec son site d'e-commerce, la marque veut rajeunir son image et cibler les millennials alors que 70 % de la croissance des marques de luxe est faite par les 25/35 ans.

Source: E-commerce - Le magazine, juin 2018.

ce que c'est devenu pour nous tous, dans notre quotidien. C'était une décision que nous vivions nous-mêmes, comme pionnière. J'étais témoin d'hésitations, d'interrogations mais aussi d'un grand enthousiasme à l'idée de s'engager si tôt et d'embrasser ce changement."

Aujourd'hui, les sites marchands d'Hermès sont devenus indispensables. Cependant, la marque a décidé un peu tardivement de **se moderniser pour capter un public plus jeune**. En effet, le pionnier du luxe digital a laissé vieillir son site d'e-commerce qui, avec les années, s'est révélé moins adapté aux usages et aux besoins des e-acheteurs. Axel Dumas, le gérant de la maison, a expliqué au journal *Les Échos week-end* que le site historique était "tellement magnifique qu'on s'y perdait complètement". Le déploiement de la nouvelle plateforme digitale du groupe au Canada et aux États-Unis a fait partie des gros chantiers de l'année 2017. Celle-ci a ensuite été lancée courant 2018 en Europe et en France, puis, en fin d'année, en Chine. Elle adopte un nouveau modèle fusionnant esthétique et technologie. La grande nouveauté apportée est celle de **l'adaptabilité du site au format mobile**, un outil voué à croître dans les achats en ligne de produits de luxe. Cette transformation permet de redonner un coup d'accélérateur aux ventes d'Hermès qui enregistrait déjà de très bons scores sur Internet. Lors des fêtes de Noël 2016 par exemple, la vente de cravates en ligne a fait du site le premier magasin mondial d'Hermès pour ce produit. Axel

Dumas soulignait à l'époque le succès remporté par le circuit digital pour un article jugé passé de mode. Cette stratégie a indéniablement contribué à améliorer la rentabilité de l'entreprise. L'exercice 2017 d'Hermès s'est soldé par une hausse de 13 % du résultat opérationnel, à 1,9 milliard d'euros, et de 11 % du résultat net, selon le journal *Les Échos*.

Hermès relève donc avec succès le défi du digital **en gardant le contrôle de ses ventes en ligne**. "Comme lors de nos premiers pas à l'international dans les années 1970, où nous avons refusé le système des licences, nous avons appliqué la même stratégie au digital en y allant seul", précise Axel Dumas. Ce dernier ne souhaite pas donner d'objectifs de ventes sur ce canal. Il estime que c'est au client de choisir, s'il veut aller dans un magasin ou pas. "Nos meilleurs clients achètent sur les deux", revendique-t-il. Les premiers résultats après cette nouvelle version numérique sont cependant positifs, selon le groupe de luxe. Le taux de connexion via les téléphones mobiles a bondi de 68 %, et le taux de conversion est en nette hausse. Cependant, si le modèle "en solo" choisi par Hermès a très bien fonctionné en Europe, le groupe pourrait changer de stratégie sur le premier marché au monde, la Chine. En effet, lors du lancement en fin d'année 2018 de sa plateforme chinoise d'e-commerce, il a déclaré ne pas exclure de s'adosser à un partenaire par la suite pour développer davantage ses ventes.

Agir dans l'urgence : Prada

À l'inverse d'Hermès, la griffe de luxe italienne Prada s'est tardivement lancée sur le canal de l'e-commerce. Face à l'engouement des clients pour les achats en ligne, elle n'a eu d'autre choix que **d'accélérer son développement on line, au risque de mettre en péril son activité**. En Europe, elle disposait d'un petit site d'e-commerce avec une offre réduite à quelques sacs et chaussures. C'est seulement en 2017 qu'elle a fait du digital une priorité avec comme premier chantier, le

développement d'une plateforme de vente en ligne mondiale. Le site historique a été retravaillé, intégrant la possibilité d'y acheter du prêt-à-porter femmes et hommes, puis, progressivement, tous les produits de la marque.

Ce virage était incontournable pour la firme qui accusait depuis plusieurs exercices des résultats en recul. D'après un article du journal *Les Échos*, elle a vu son chiffre d'affaires reculer en 2016 de 9 % à 3,2 milliards d'euros, un score alarmant

en comparaison des performances solides de ses concurrents français. La faible présence de Prada sur le digital, vitrine pour attirer de nouveaux consommateurs, explique en partie les difficultés que la maison de luxe a rencontrées. Son PDG, Patrizio Bertelli, a alors compris l'urgence d'accélérer la transition vers le numérique. Pour répondre à cet objectif, **une nouvelle équipe dédiée au digital a été mise sur pied**. Au-delà de la création d'un site marchand, sa mission est de développer une expérience de shopping omnicanal. L'un des enjeux pour la maison est de relancer son activité en Asie où elle a beaucoup souffert en 2016, avec des ventes en recul de 12 %. La Chine est tout particulièrement visée. En Europe,

l'équipe a également travaillé à moderniser le site de Miu-Miu, l'autre marque star du groupe, durant l'été 2017. De manière générale, son expansion numérique se traduit par une plus forte présence sur Internet, notamment sur les réseaux sociaux, dans l'objectif de se rapprocher de ses clients.

Le site marchand de la société milanaise reste encore trop peu mature pour qu'elle puisse se contenter de ce seul outil pour développer ses ventes on line. C'est pourquoi **elle a également noué des partenariats avec des plateformes multimarques du luxe** comme Net-à-Porter ou MyTheresa. L'objectif est de générer des ventes additionnelles pour regagner de la rentabilité.

Lancer sa propre place de marché : LVMH

Face aux marques historiquement présentes sur Internet, LVMH s'appuie sur une stratégie disruptive. Le leader mondial du luxe **a dépassé le cadre du seul site d'e-commerce maison**. En juin 2017, il a lancé, après 18 mois de développement, la plateforme en ligne internationale 24Sevres.com (et son application mobile). Celle-ci abrite 150 marques de luxe, dont une vingtaine de LVMH. Le nom "24Sevres" est évocateur de Paris et, surtout, de l'adresse de son magasin phare, Le Bon Marché, "temple" de la mode et symbole de la French Touch à l'international, selon Dominique Chapuis, journaliste du quotidien *Les Échos*. C'est Ian Rogers, *chief digital officer* de LVMH, qui a mis au point ce site marchand avec l'aide d'une équipe dédiée composée de 60 personnes.

Le développement de ce site représente un véritable pari pour LVMH. Pour faire de ce projet une réussite, **le groupe a misé sur une start-up interne**, dirigée par Éric Goguet, responsable digital de l'enseigne de parfums et de produits cosmétiques française Sephora (dans le giron de LVMH). LVMH veut ainsi concurrencer les plateformes en ligne spécialistes du luxe. Le visuel du site 24Sevres.com a été très travaillé, avec de belles photos et des vidéos, et il reprend les codes marketing des médias sociaux tels que

LA START-UP INTERNE DE PORSCHE

Pour aborder la révolution numérique et trouver de nouvelles idées, la marque allemande de voitures de sport Porsche a créé en 2017, à Berlin, un centre d'innovation dédié, le Digital Lab, délocalisé à 500 km de son pôle de recherche et développement. Avec cette start-up interne, le groupe change de paradigme. À moyen terme, il envisage de réaliser un tiers de son chiffre d'affaires non plus seulement dans la vente de voitures, mais aussi dans les applications numériques à destination de ses clients : localisation de places de parking ou de stations-service, achat d'un billet pour l'opéra, etc. La marque espère nouer des partenariats avec des jeunes pousses et attirer des talents différents du profil de l'ingénieur automobile traditionnel. Ainsi, les informaticiens, les développeurs d'architecture logicielle et les *gamers* seront désormais les bienvenus chez Porsche.

Source: L'Usine Nouvelle, février 2017.

Instagram ou Snapchat pour séduire les millenials. Le design très soigné rappelle la boutique parisienne Le Bon Marché.

Avec sa plateforme, la maison de luxe **fait également de la sélectivité une priorité**. Ses marques phares, Louis Vuitton et Dior, sont vendues en exclusivité sur cette plateforme et sur leurs sites marchands respectifs. Les autres marques du groupe ainsi que les marques partenaires proposent également en ligne des collections capsules, avec des modèles disponibles uniquement sur le web. Le service est continu, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec une livraison rapide à destination de 70 pays, précise Ian Rogers. Une équipe de stylistes propose, via la vidéo, des conseils personnalisés aux internautes. Tous ces services permettent à LVMH de créer **une véritable expérience en ligne**.

Pour autant, le virage stratégique pris par LVMH avec la création de sa propre plateforme de luxe multimarques n'a pas annulé la stratégie digitale qui était en place jusqu'alors. Avant le lancement de 24Sevres.com, le groupe avait poussé certaines de ses marques à créer des sites d'e-commerce ou à travailler avec des plateformes. Givenchy, par exemple, n'avait pas de vente en ligne, mais travaillait avec Net-À-Porter notamment. Ces relations se poursuivent. Grâce à l'e-commerce, ses clients ont désormais **des interactions multiples avec ses marques, avant de se rendre dans ses boutiques**, explique Ian Rogers. "Nous ne cherchons pas à amener le luxe *online*. Nous cherchons à rendre le shopping en ligne luxueux. Pour y parvenir, nous travaillons à rendre vivants les codes des marques grâce à une expérience client totale, du *online* aux services proposés en magasins via l'après-vente."

Lyst bénéficie du soutien de LVMH

Le leader mondial du luxe LVMH a investi au cours de l'été 2018 dans la start-up britannique Lyst. Cette dernière a réalisé une levée de fonds de 52 millions d'euros, LVMH ayant fourni 45 % de l'effort financier.

Lyst propose une plateforme qui agit comme un moteur de recherche pour les clients en les dirigeant vers des sites multimarques ou ceux des marques elles-mêmes, en prenant une commission lorsqu'un achat est effectué. Basée à Londres, elle réalise aujourd'hui 60 % de son chiffre d'affaires aux États-Unis et prévoit de se déployer en Europe et en Asie au cours des dix-huit prochains mois, a précisé à Reuters Chris Morton, cofondateur et directeur général de l'entreprise interrogé par le *Journal du Textile*. Elle totalise déjà plus de 400 millions d'euros de ventes pour le compte de ses 70 marques et commerçants clients, dans 120 pays.

S'allier à un pure player : Chanel

Au-delà des sites monomarkes et des sites multimarques contrôlés par les maisons de luxe, comme celui du groupe LVMH, la révolution digitale passe aujourd'hui par **des alliances entre les acteurs traditionnels du luxe et les pure players**. En effet, plutôt que d'affronter ces nouveaux intervenants, certaines maisons font le choix de s'en rapprocher. Après les pionniers Luisaviaroma.com, Yoox et Net-à-porter dès l'an 2000, les sites multimarques de l'e-commerce de luxe se sont multipliés et ont séduit les grandes maisons. Désormais disposées à se développer sur Internet, ces dernières s'appuient non seulement sur leur propre site marchand, mais, pour la plupart, elles sont également distribuées sur des sites d'e-commerce multimarques, devenus indispensables pour le déploiement de leur stratégie multicanal.

Les plateformes multimarques dites *pure players* disposent de certains avantages par rapport aux maisons de luxe traditionnelles. Elles se démarquent surtout par une solide expérience en matière de livraison, notamment à destination de la clientèle internationale. La **flexibilité de leur logistique** est un atout pour répondre aux besoins du client digital, selon *Harvard Business Review France*. Farfetch propose par exemple une livraison le jour même, voire en 90 minutes, dans dix grandes villes mondiales. Cette place de marché britannique, créée en 2008 par l'homme d'affaires portugais José Neves, a réussi le pari de **séduire la marque de luxe emblématique Chanel**.

Cette maison refusait jusqu'alors de vendre ses collections sur Internet. Elle ne proposait en ligne que ses parfums et cosmétiques. Sur son site, qui attire 100 millions de visiteurs chaque année, elle présente tous les modèles avec tous leurs prix, sans complexe, jusqu'à la robe Métiers d'art coûtant 76 000 euros ou une montre à 150 000 euros. Interrogé par *Les Échos week-end*, Bruno Pavlovsky, président des activités mode de la marque, a justifié ainsi son scepticisme vis-à-vis du commerce électronique: "Pour les courses d'épicerie, c'est idéal. Mais quand vous avez un produit qui représente beaucoup d'énergie, de

création, des matériaux et des savoir-faire exceptionnels, ainsi qu'une forte couche d'émotion au-dessus de tout cela, on atteint les limites de l'e-commerce. Tout ce que nous faisons dans le studio, dans les boutiques, vaut plus qu'un clic. Le site s'inscrit dans une expérience à plusieurs dimensions. Le digital y est fondamental et il peut initier une relation, mais ce qui caractérise le luxe, c'est avant tout l'incarnation. Pour nous, la relation avec la cliente se fait en boutique, pas dans les bureaux."

C'est donc un vrai virage dans sa stratégie digitale qu'a pris la marque en février 2018, lorsqu'elle a signé un contrat de cinq ans avec Farfetch. Celle-ci s'appuie aujourd'hui sur un important portefeuille de marques de mode de luxe. Elle

Chanel rachète Orlebar Brown

Quelques mois après s'être invitée au capital de Farfetch, Chanel a racheté en fin d'année 2018 la marque britannique de vestiaire de plage haut de gamme pour homme Orlebar Brown, confirmant son intention d'accélérer son implantation dans l'e-commerce. En effet, même si Orlebar Brown est passée sous un format de distribution multicanal, elle s'est longtemps consacrée uniquement à la vente en ligne, et réalise toujours 40 % de son chiffre d'affaires par ce biais. Chanel compte tirer parti de l'expérience de la marque, qui a su jouer sur les deux tableaux du numérique et du physique, tout en affirmant son positionnement luxe.

La maison envisage également avec Orlebar Brown "de multiples synergies potentielles avec ses autres marques, notamment avec la griffe de maillot de bain Eres", a commenté Chanel dans un communiqué.

propose **un service de gestion des ventes en ligne de griffes**, Farfetch Black & White, avec comme premiers clients Christopher Kane et le créateur de chaussures Manolo Blahnik. Selon le site *journalduluxe.fr*, Farfetch rassemble plus de 1 000 boutiques indépendantes en ligne, soit un total de plus de 2 900 marques de luxe et haut de gamme. Il assure la livraison de ses pièces vers 190 pays et mise également fortement sur son expansion en Chine.

Dans le cadre de son rapprochement avec Chanel, la plateforme s'est engagée à créer "un éventail de services digitaux" afin de proposer "de nouvelles expériences et des services personnalisés" aux clients qui fréquentent les 190 boutiques Chanel dans le monde, comme l'ont précisé les deux firmes dans un communiqué. Concrètement, **ces services digitaux seront fournis via une application mobile**. Les clients de Chanel qui auront téléchargé l'application sur leur smartphone pourront être reconnus par les vendeurs lorsqu'ils pousseront les portes de l'un des magasins de la marque. Ils auront notamment accès à l'historique d'achat des clients et aux derniers articles qu'ils ont consultés sur la plateforme mobile, afin de leur offrir une aide plus personnalisée dans leur parcours d'achat en magasin. Ce service pourrait notamment séduire la clientèle asiatique, précise Lélia de Matharel, journaliste de *LSA*. La marque de luxe, détenue par la famille Wertheimer, est entrée au capital de Farfetch avec une participation minoritaire. Elle **rejoint ainsi un groupe d'investisseurs attirés par le succès de la plateforme**. Le site s'est imposé comme circuit de vente pour 800 marques de mode. Il s'est valorisé à plus d'un milliard de dollars à la suite de sa dernière levée de fonds de 110 millions de dollars en mai 2016, à laquelle a participé le fonds d'investissement français Eurazeo.

La stratégie de Chanel est le symbole d'un phénomène en marche, à l'image de ce qui se passe en Chine. En effet, le marché du luxe chinois prend un tournant dans le domaine des alliances entre les acteurs traditionnels du luxe et les plateformes d'e-commerce. Les grandes maisons semblent décidées **à faire davantage confiance aux sites de vente en ligne multispécialistes** comme Alibaba ou JD.Com pour séduire les

jeunes. Un nouveau cap, après des années de méfiance et alors que le pays représente 30 % des ventes mondiales de luxe. L'idée des e-commerçants est d'offrir un cadre spécifique aux maisons de luxe. Car les griffes ne veulent pas, comme sur Amazon, figurer à côté des yaourts et être comparées. "Les marques peuvent contrôler leur image, leur communication, et leurs prix. Cela met fin aussi aux problèmes de contrefaçons liés au marché parallèle, car les achats se font en direct avec la griffe", insiste Sébastien Badault, directeur général d'Alibaba France.

Soixante-quinze marques ont déjà décidé de tenter l'aventure avec Alibaba (dont Burberry, Baccarat, Montblanc, Qeelin), une soixantaine avec Toplife (dont Balenciaga, Mc Queen, Saint-Laurent). Les points forts des géants chinois résident dans leurs infrastructures logistiques et technologiques. Alibaba détient le réseau social Weibo, Youku (le YouTube chinois) et le système de paiement mobile Alipay. JD.Com s'appuie sur la messagerie WeChat de Tencent, son actionnaire. "Franchement, il n'y a aucun groupe de luxe au monde qui puisse rivaliser en termes d'écosystème", expliquait Johann Rupert, le président de Richemont, à l'occasion de l'arrivée des sites multimarques Mr Porter et Net-à-Porter du géant suisse sur la plateforme d'Alibaba.

Leur couverture du marché est incomparable. "Aujourd'hui, 30 % de la demande de luxe provient d'endroits où il n'y a pas de magasins", affirme Sébastien Badault. Si dans les grandes villes la livraison se fait en 24 heures, il faut d'un à deux jours pour les autres. Même les plus riches commandent en ligne. La première année, 100 000 clients du Luxury Pavilion ont dépensé plus de 150 000 dollars. Un utilisateur sur deux a moins de trente ans.

En ce qui concerne la collecte des données clients, Alibaba se dit prêt à partager avec les marques de luxe "sa fine connaissance de sa clientèle en ligne". Et à leur fournir des services en boutique. Déjà, la montée en puissance de ces acteurs est visible. Alors que la Chine compte un millier de boutiques de luxe, pour la première fois, leur nombre a reculé en 2017. La preuve que le futur du marché passera par Internet.

Racheter un pure player : Richemont

Le géant suisse de l'industrie du luxe Richemont, créé en 1988 par le milliardaire sud-africain Johann Rupert, a accéléré en 2018 son développement au sein du marché du luxe en ligne en rachetant le groupe Yoox Net-à-Porter (YNAP). Avec cette opération, il est devenu actionnaire. Il avait déjà pris une participation huit ans plus tôt, en 2010, dans Net-à-Porter, site créé en 1990 par la Française Nathalie Massenet.

C'est en 2015 que ce dernier a été acquis et intégré au groupe italien Yoox. Le nouvel ensemble, YNAP, a dépassé 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017, en progression de 16,9 % à taux de change constant. Fort de son succès, **le site propose aujourd'hui ses propres collections**, élaborées à partir d'analyses complexes des data recueillies pour suivre au mieux les microtendances. La plateforme est valorisée à 5,3 milliards de dollars. YNAP s'est imposé comme le leader de sa catégorie, mais il est aussi devenu rentable. Outre son site multimarque, il propose également une activité de délégation (l'équivalent de la franchise dans la distribution physique), qui gère les boutiques en ligne d'un certain nombre de griffes

du luxe comme Alexander Wang, Armani, Chloé, Dunhill, Lanvin, Marni et Moncler.

Quant à Richemont, spécialiste de la joaillerie et de l'horlogerie, **il a fait de l'e-commerce une priorité stratégique**. Durant l'été 2018, il a annoncé le rachat de Watchfinder, un site d'achat et de revente de montres de luxe d'occasion. Cependant, malgré sa stratégie offensive, le groupe peine à maintenir sa rentabilité dans un environnement du luxe de plus en plus

38 %

La proportion des pure players dans le marché du luxe en ligne.

L'offensive des Galeries Lafayette

Les grands magasins sont eux aussi des acteurs du luxe en ligne. La chaîne Galeries Lafayette a accéléré sa mutation numérique en 2016. Cette année-là, elle a racheté le site InstantLuxe, spécialiste de la vente sur Internet d'articles de luxe d'occasion. Elle a ensuite acquis, la même année, le site BazarChic. Créé en 2006, ce dernier est spécialisé dans les ventes événementielles de produits de grandes marques de mode, de décoration et aussi de vins. Avec cette acquisition, les Galeries

Lafayette ont affiché leur ambition d'accélérer leur croissance sur un marché très concurrentiel dominé par Vente-privée et Showroomprivé. "Alors que notre activité de grands magasins accélère sa transformation omnicanal, nous sommes heureux que BazarChic rejoigne notre groupe", commentait en 2016 Philippe Houzé, président du directoire du groupe Galeries Lafayette. L'objectif est que les ventes en ligne du grand magasin représentent au moins 10 % du chiffre d'affaires en 2020 contre 5 % aujourd'hui. C'est l'ambition que s'était également fixée le Printemps en rachetant au groupe TF1 le site de mode en ligne Place des Tendances, en 2013.

digitalisé. Lors du premier semestre 2018, clos le 30 septembre, son chiffre d'affaires a progressé de 24 % à taux de change constant, atteignant 6,8 milliards d'euros, et son résultat net a bondi de 131 % à 2,25 milliards d'euros. Mais, selon le *Journal du Textile*, ces performances sont essentiellement liées aux deux opérations marquantes de l'année : le rachat de Watchfinder et la finalisation de la prise de contrôle de Yoox Net-à-porter. Sans ces acquisitions, le chiffre d'affaires ne progresse plus que de 8 %, soit nettement moins que pour l'exercice 2017-2018 durant lequel une hausse de 25 % avait été enregistrée.

Retrouver son indépendance : Kering

Recourir à une plateforme multimarques est donc la voie suivie aujourd'hui par de nombreuses maisons de luxe pour accélérer leur développement multicanal. Cependant, à contre-courant de cette tendance générale, Kering, le géant français du luxe spécialisé dans l'habillement, la maroquinerie, la joaillerie et l'horlogerie, a repensé sa stratégie digitale à la fin de l'année 2018. Le propriétaire des marques Gucci, Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta, Balenciaga ou encore Alexander Mc Queen, a décidé de s'appuyer désormais sur ses équipes internes en matière de technologie et d'opérations **pour internaliser les activités e-commerce** qui sont actuellement gérées à travers une joint-venture établie avec Yoox Net-à-Porter.

Après un partenariat qui a duré sept ans, les activités de commerce en ligne seront ainsi transférées à Kering au cours du premier semestre 2020. Son expertise partagée avec Yoox Net-à-Porter a permis au groupe d'améliorer nettement le niveau de service de ses propres sites d'e-commerce, explique Dalila Bouaziz, journaliste de *E-commerce - Le magazine*. La plupart d'entre eux offrent ainsi des services comme la vérification de la disponibilité des produits, la réservation en magasin, la prise de rendez-vous en magasin, la

C'est pourquoi le groupe met tout en œuvre pour se développer dans le numérique et s'adapter aux nouveaux comportements de consommation. Outre les opérations précédemment mentionnées, il a annoncé en octobre 2018 une alliance avec le géant Alibaba, avec pour objectif de **devenir un acteur important du marché chinois de l'e-commerce**. Ce rapprochement ouvre de nouvelles perspectives pour le groupe de luxe, qui était jusqu'ici resté cantonné à un réseau de boutiques en propre, sur un vaste marché de 800 millions d'internautes.

récupération en magasin, l'échange en magasin et l'achat en ligne en magasin. Pour autant, "Kering continuera à développer des partenariats avec des plateformes e-commerce externes lorsque cela s'avérera pertinent", souligne les indications fournies par le groupe dans le communiqué qu'il a publié au mois de novembre 2018.

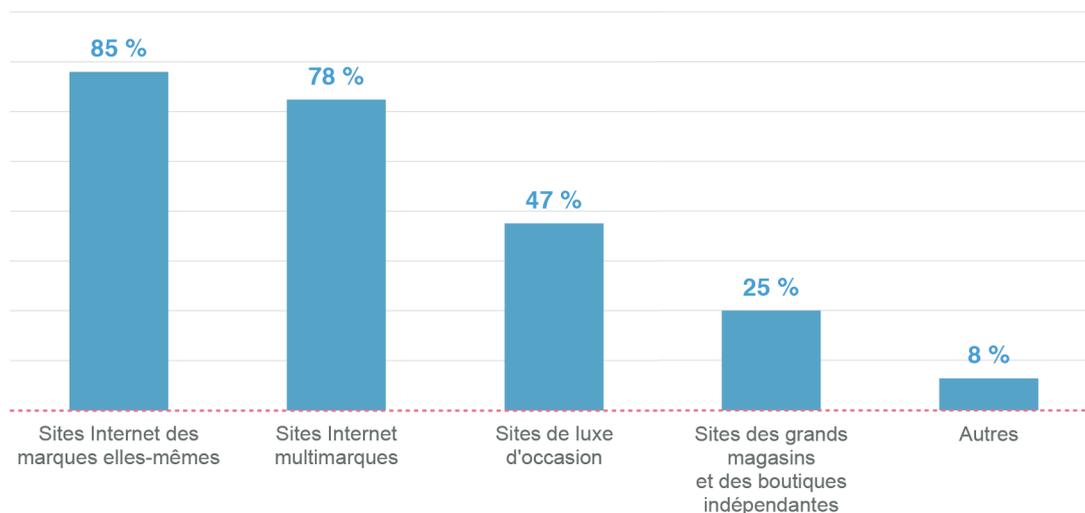
Selon Nicolas Boulanger, consultant expert du luxe interrogé par le *Journal du Textile*, la reprise en main de Kering n'est pas très surprenante pour les observateurs du marché. "En 2012, le partenariat témoignait de la grande ambition du groupe en matière d'e-commerce. Aujourd'hui, cette prise d'indépendance s'apparente à ce qui se passe déjà lorsque des groupes de luxe s'allient à des distributeurs locaux ou à des licenciés pour développer un marché ou une catégorie de produits. Lorsque ceux-ci sont suffisamment mûrs ou deviennent stratégiques, le groupe en reprend le contrôle." Une stratégie qui se justifie d'autant plus que **l'e-commerce est le canal de distribution qui connaît la croissance la plus rapide** au sein du groupe Kering. Ainsi, au premier semestre 2018, il a représenté 6 % des ventes totales du groupe dans le réseau de distribution en propre, selon les résultats commentés par le journal *E-commerce - Le magazine*.

Maisons de luxe et plateformes multimarques : une dépendance réciproque

Pour les marques de luxe, le digital représente une transformation profonde. Certaines ont vécu l'expérience comme une contrainte tandis que d'autres se sont imposées en pionnières, avec des réussites diverses. Ces maisons, aux fondements ancestraux, ont cependant toutes dû accepter de **laisser échapper une partie de leur contrôle**, analyse Franck Delpal, économiste à l'Institut français de la mode, interrogé en 2018 par *E-commerce - Le magazine*. En effet, dans le digital, "il existe une notion de verticalité où le client peut devenir acteur en termes d'émission de messages, de commentaires, de contenus générés". Ces pratiques sont opposées à ce que souhaitent

les maisons de luxe. En abordant le domaine de l'e-commerce, ces dernières doivent conserver un service optimal et une expérience client de haute qualité si elles ne veulent pas impacter leur image et leur réputation. Parallèlement, elles doivent faire face à la concurrence bien établie des sites commerçants de luxe en pleine ascension. "L'attentisme des maisons de luxe a permis à des sites multimarques haut de gamme comme Net-à-Porter, Matchesfashion ou Farfetch de devenir des acteurs incontournables dans l'e-commerce dédié au luxe", souligne Franck Delpal. "Ces plateformes réalisent aujourd'hui un chiffre d'affaires qui se situe entre plusieurs centaines de millions

LES TYPES DE SITES INTERNET PRIVILÉGIÉS PAR LES FRANÇAIS POUR LEURS ACHATS DE PRODUITS DE LUXE, EN 2017



Traitement IndexPresse. Source : Institut Français de la Mode, Matchesfashion.com.

et quelques milliards d'euros, soit autant de sommes que les maisons de luxe ne réalisent pas en direct."

Pour résister à cette nouvelle concurrence, les maisons de luxe qui choisissent de garder le contrôle de leur e-commerce se doivent d'appliquer sur leur site les mêmes codes que les géants de l'e-commerce. Cela passe par une navigation intuitive et facile, un service de livraison rapide, des contenus en synergie avec les réseaux sociaux ou encore des outils de géolocalisation. Mais la limite des marques de luxe est là. "L'architecture de leurs sites marchands ne se différencie pas forcément de ce qui peut exister dans le reste du marché", note l'économiste Franck Delpal. Alors que les griffes de luxe excellent dans la relation client sur leurs points de vente, elles se retrouvent sur le web au même niveau que n'importe quel autre e-marchand. "Elles ont une vraie difficulté à offrir la même qualité de service que des géants de l'e-commerce, ce qui est pourtant leur point fort habituellement", souligne Yann Rivoallan, cofondateur de l'agence The Other Store. "Mais quand vous commandez un article sur Amazon Prime à 21 h 30 et que vous le recevez 45 minutes après, aucune marque de luxe n'est capable de proposer ce type de service sur l'ensemble de ses produits."

Les groupes de luxe qui, à l'inverse, choisissent de se rapprocher des plateformes en ligne multimarques, essaient **"de hausser encore leur niveau d'intégration du numérique"** et d'élargir le

champ, en passant d'une logique en silo (e-commerce, communication, digital...) à une vraie logique omnicanal intégré", analyse Nicolas Boulanger, consultant spécialiste du luxe interrogé fin 2018 par le *Journal du Textile*. "Cela fait maintenant quatorze ans que les premières maisons (Louis Vuitton, Gucci, Hermès) ont ouvert leur site marchand en Europe. Elles sont, depuis, clairement montées en compétences." Cette évolution se traduit par la multiplication des partenariats. L'expert cite celui qui a été noué par Kering avec Apple, mais également ceux plus récemment signés par Chanel ou Burberry avec Farfetch ou encore les alliances entre Yoox Net-à-porter ou Coty et Alibaba.

Il existe une forme d'interdépendance entre les intervenants, avec d'un côté les marques qui ont besoin des plateformes multimarques pour générer des ventes en ligne et toucher un plus large public, et de l'autre, les pure players qui ont besoin que les marques continuent de leur faire confiance pour continuer de se développer. Cependant, pour le moment, **les sites propres des marques de luxe conservent un avantage par rapport aux sites multimarques**. Leur image et leur identité continuent de susciter le désir et la confiance des consommateurs du luxe. Les données de l'IFM et de Matchesfashion révèlent ainsi qu'en 2017, les sites Internet des marques elles-mêmes captaient 85 % des acheteurs de luxe en ligne français, talonnés par les sites multimarques à 76 %.

LES MÉDIAS SOCIAUX POUR S'ADRESSER AUX MILLENNIALS

Les millennials dictent leurs préférences et les stratégies marketing

La génération Z et les millennials (génération Y) représenteront environ 55 % du marché en 2025 et contribueront à hauteur de 130 % à la croissance durant cette période, selon les prévisions de Bain & Company. Âgée de 18 à 35 ans, la catégorie des millennials s'impose désormais comme la population la plus influente dans l'univers de la consommation de luxe. En 2018, les générations Y et Z ont fourni 100 % de la croissance du marché du luxe, contre 85 % en 2017. Pour témoigner de ce phénomène, Pascale Caussat relaie fin 2018, dans *Stratégies*, les mots d'Éric Briones, coauteur de "La génération Y et le luxe" paru chez Dunod en 2014 et cofondateur de la Paris School of Luxury: "85 % de la croissance du luxe vient des 23-38 ans et l'âge moyen des consommateurs de luxe en Chine est 25 ans. Et comme les Z (12-18 ans) seront encore plus nombreux que les millennials, **l'influence de la jeunesse ne fait que commencer**".

Comme le souligne Bain & Company, les marques de luxe n'ont pas d'autre choix que d'évoluer et d'innover pour s'adapter à leurs préférences en ce qui concerne les offres produits, les moyens de communication et l'engagement dans les médias: "Par exemple, la génération Z, bien que la plus petite du marché (2 % en 2018 mais vouée à atteindre 10 % en 2025) fait déjà preuve de préférences très distinctes des précédentes

générations. Ils sont plus individualistes, plus enclins à effectuer leurs achats dans les boutiques physiques (mais en attente d'une expérience digitale améliorée) et plus axés sur les logos bien qu'étant moins fidèles aux marques."

La génération des millennials fait également son apparition au sein des dirigeants des maisons de luxe, remarque Audrey Depraeter, managing director chez Accenture, dans *Stratégies*: "Alexandre Arnault, le fils du PDG de LVMH, a pris la tête de la marque de bagages Rimowa à 25 ans. Virgil Abloh, 38 ans, le fondateur de la marque de streetwear Off White, a été nommé à la création de Louis Vuitton Homme." Plus qu'un rajeunissement, le groupe LVMH a fait le choix d'un **véritable renouvellement stratégique** en 2018. En trois mois, quatre nouveaux créateurs ont été choisis pour ses collections masculines. Deux recrutements externes ont eu lieu pour Louis Vuitton et Céline, avec l'arrivée de Virgil Abloh et d'Hedi Slimane, alors que la mobilité interne a été préférée chez Dior et Berluti, avec la nomination de Kris Van Assche et Kim Jones. Ce mouvement intragroupe de directeurs artistiques a d'ailleurs été qualifié d'inédit dans le journal *Les Échos* par Floriane de Saint-Pierre, fondatrice du cabinet de recrutement éponyme, spécialisé dans le luxe. Pour elle, il témoigne de la volonté de LVMH de conserver ses talents. L'arrivée de ces nouvelles

55 %

La part des millennials
et de la génération Z
dans la consommation
de produits de luxe
en 2025.



Séduire les jeunes dirigeants de la tech

Les grandes marques de luxe veulent également séduire les jeunes dirigeants de la tech et des GAFA. Début décembre 2018, sur l'initiative du Comité Colbert, une délégation de dirigeants d'entreprise, startupper et cadres dirigeants californiens s'est rendue à Paris pour découvrir l'univers de la création du luxe français. L'objectif était de séduire ce public, difficile d'accès, et de le convaincre de la pertinence des marques de luxe à la française. "Tout l'enjeu est de changer leur perception du luxe, qui est pour eux futile, et leur démontrer qu'au contraire il est porteur de sens, et de savoirs, des notions fondamentales pour ces ingénieurs", expliquait la déléguée générale Élisabeth Ponsolle des Portes dans le journal *Les Échos*. Créé en 1954, le Comité Colbert rassemble les maisons françaises de luxe et des institutions culturelles. Elles œuvrent ensemble au rayonnement international de l'art de vivre français. Son but est notamment d'engager une démarche de sens pour inciter les patrons de la Silicon Valley à modifier leur vision du luxe et de la mode, et en faire les nouveaux porte-drapeaux de la mode de luxe, sachant qu'ils sont déjà consommateurs dans d'autres univers du luxe, comme l'artisanat, la gastronomie, l'hôtellerie et la culture.

recrues signifie avant tout l'envie et **le besoin de parler aux nouvelles générations**, en visant particulièrement les hommes, un segment de marché en plein développement en Asie et dans le monde. Virgil Abloh et Kim Jones s'imposent par exemple comme des figures de leur époque, en créant des produits fonctionnels et modernes, en utilisant les réseaux sociaux pour créer l'événement, et en entretenant des liens étroits avec le monde de la musique, du sport et de la mode. À ces noms peuvent s'ajouter ceux d'Olivier Rousteing,

33 ans, directeur artistique de Balmain, d'Alexander Wang (marque éponyme), 35 ans, et de Simon Porte Jacquemus (marque éponyme), 29 ans.

Il s'agit désormais pour les marques de luxe de **trouver le ton juste** pour s'adresser aux millennials sans oublier d'investir les bons canaux de communication. La conquête des millennials (y compris la génération Z) était citée en 2018 comme l'enjeu prioritaire pour 43 % des professionnels du luxe en France, d'après le *Luxury Trend Report*. Pour cerner les attentes, Gucci a par exemple créé une sorte de comité de millennials afin de **mieux cibler les jeunes**, explique le PDG Marco Bizzarri dans *Vanity Fair*: "Ils ont moins de 30 ans. Leur tâche consiste à me donner des idées différentes de celles discutées avec les autres principaux dirigeants. L'autre chose que nous essayons de faire est de déjeuner avec des gens de moins de 35 ans. Je leur demande de me donner trois idées pour améliorer les conditions de travail chez Gucci." Jean-Marc Gaucher, PDG de Repetto, a opté lui aussi pour une démarche nouvelle, en créant un département digital placé loin des autres bureaux. Cette cellule laboratoire indépendante relaie le savoir-faire et l'état d'esprit de la marque sur les réseaux sociaux et sur son site Internet. Ce fonctionnement permet à la marque de "garder [son] agilité, [sa] souplesse, car [elle doit] intégrer les gens qui vivent et connaissent vraiment ces nouveaux codes."

Pour autant, si le poids des millennials est croissant dans la consommation de luxe, ceux-ci ne représentent pour le moment qu'une part de la consommation globale. La difficulté pour les marques est de savoir comment répartir leurs budgets marketing entre les jeunes et les acheteurs plus âgés, qui procurent la majorité des revenus, comme l'explique dans *Le Monde*, Michael Jaïs, dirigeant de Launchmetrics, qui estime ces dépenses à 250 milliards de dollars par an. Pour lui la complexité est d'autant plus grande que les comportements d'achat de cette jeune population ne s'inscrivent pas dans les logiques qui prévalaient jusqu'ici dans le luxe: "Ils peuvent avoir une consommation *low cost* pour 80 % de leurs achats et craquer pour un ou deux produits de luxe. **Leurs codes de communication échappent aux marques**. C'est pour ça que les influenceurs sont devenus aussi importants." Plus

enclins à suivre un influenceur qu'une marque ou une égérie, les millennials amènent donc le secteur à adapter sa stratégie relationnelle, comme l'expliquait fin 2017 Audrey Kabla, fondatrice de l'agence Epykomène et codirectrice du club Luxe de l'Adetem. "Les maisons doivent envisager un marketing digital plus fin et travailler à une plus petite échelle, avec des micro-influenceurs qui vont endosser leurs valeurs de marque."

Plus qu'une classe sociologique, les millennials sont avant tout une catégorie marketing, dont les contours sont difficiles à cerner. Mariana Reali relevait en 2017 dans *Les Échos week-end* toutes les contradictions qui apparaissent dans les tentatives de décryptage de leurs caractéristiques. On les dit individualistes, alors que, ultra-connectés, ils ne fonctionnent qu'en communauté. On les dit peu matérialistes, alors qu'ils sont tout à fait attirés par les marques. On les dit réfractaires au discours marketing, alors que jamais le caractère identitaire des marques n'a été aussi fort. Un seul point commun semble faire l'unanimité, celui de la révolution digitale et mobile. **Le smartphone et les réseaux sociaux font partie intégrante** des modes de communication et de consommation de cette nouvelle génération, lui conférant une image de volatilité et d'inconsistance.

Pourtant, autre paradoxe notable, **l'authenticité relève des valeurs émergentes fondamentales** des millennials. Selon Selvane Mohandas du Ménéil, auteur d'une chronique pour *Harvard Business Review France*, "il n'est plus possible pour les marques de bluffer". Pour les millennials, l'engagement citoyen des marques est un prérequis. Leur attente s'exprime au-delà de ce postulat, ils considèrent que les marques doivent les aider à atteindre leurs objectifs personnels, de la manière la plus individualisée et authentique qui soit. Pour répondre à cette quête d'éthique et de transparence, les marques ajustent leurs discours, indique par exemple Marie Chassot, responsable de la marque de montres écoresponsable Baume (groupe Richemont). Selon elle, "la jeune génération n'a plus besoin de porter de montre avec les smartphones. Si elle en met à son poignet, il faut que la marque ait une autre raison d'être. L'engagement pour l'environnement parle particulièrement aux millennials. Mais nous ne voulons

pas culpabiliser les gens: la marque est attractive même si l'on n'est pas sensibilisé à l'écoresponsabilité." De la même façon, quand Maria Grazia Chiuri, la première femme directrice artistique de Dior, a lancé ses T-shirts clamant "We should all be feminists" ou "Dio(R)evolution", ceux-ci ont été perçus comme un **message d'engagement personnel et de sincérité** de la marque.

Dresser un profil bien établi des millennials apparaît donc comme une gageure difficile à relever. À tel point que certains professionnels préfèrent proposer une autre conception des choses. Le directeur marketing et communication internationale de la maison Hennessy, Thomas Moradpour, explique dans *CB News* qu'il est faux de penser que les millennials sont une seule et même génération globale et mondiale. Pour lui, l'enjeu est de **s'adapter en permanence à leurs différentes cultures** et habitudes de consommation. Aux États-Unis, par exemple, l'époque actuelle est au multiethnique, mêlant cultures afro-américaine et hispanique, mais aussi au street art, au hip-hop, au tatoo, comme le note la journaliste Sophie Stadler, auteur de cet article de *CB News*. Alors qu'en Chine, les jeunes ayant le même âge sont tous issus de la politique de l'enfant unique, donc représentatifs de "l'enfant roi, couvé, choyé, écrasé par la pression sociale et familiale qui lui impose son conformisme et la réussite".

Thomas Moradpour poursuit encore plus loin l'analyse dans cette voie en estimant que "**les millennials n'existent pas** et que le marketing de génération n'a pas de sens". Pour lui, sa marque se fonde avant tout sur une histoire, un savoir-faire, des codes et des valeurs qui lui confèrent une existence intemporelle et pérenne. Thomas Mondo, Luxury Senior Advisor chez Elan Edelman et cofondateur de Darkplanneur, abonde dans le même sens: "Vuitton se fiche d'être une marque de luxe ou de mode, elle veut **être une marque contemporaine qui vit dans le monde actuel.**" Cette vision est également partagée par la marque Hermès et son responsable de l'international, Axel Dumas, qui déclare: "Nous n'avons pas de département marketing. Nous ne faisons pas des produits pour les millennials ou pour les 'vieux'. L'étendue de notre offre permet à chacun de trouver quelque chose."

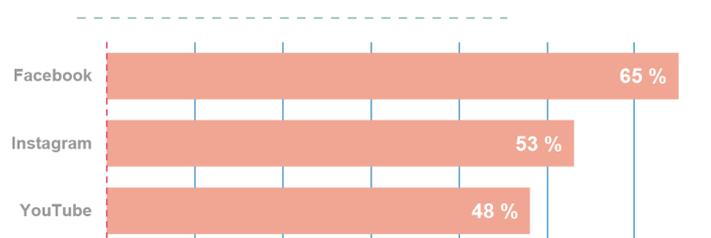
Instagram, Facebook, Twitter... les outils du marketing communautaire

Facebook, Instagram et YouTube se placent en tête des médias sociaux cités par les consommateurs européens pour entrer en contact avec les marques de luxe. Les deux premiers constituent un duo souvent utilisé simultanément par les marques, qui disposent depuis 2018 de nouveaux formats à vocation publicitaire. Ainsi, fin 2018, le joaillier français Cartier a lancé une campagne baptisée "Juste un clou" sous la forme de différentes capsules sur les deux plateformes. Il avait déjà eu recours à Facebook précédemment, à l'occasion de la Saint-Valentin via le format publicité de collection sur Facebook, c'est-à-dire une vidéo principale et des images de produits similaires pouvant guider facilement l'internaute vers l'achat. D'après *Stratégies*, l'opération, qui a été orchestrée par les agences Publicis 133 et Blue 449, visait les 18 ans et plus amateurs de luxe au Royaume-Uni, et elle a généré **deux fois plus de retour sur investissement publicitaire** que les campagnes précédentes.

En 2009, Louis Vuitton avait joué les pionniers en devenant la première marque du secteur à diffuser son défilé en direct sur Facebook. Depuis, elle

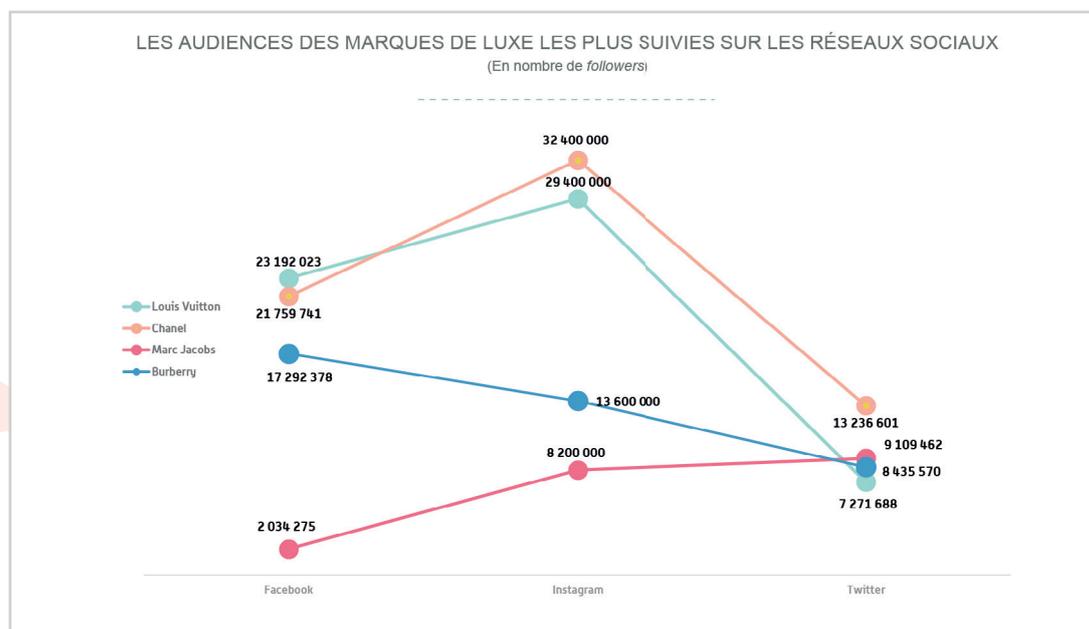
se place en tête des marques de luxe avec plus de 23 millions d'abonnés en janvier 2019. Elle devance Chanel et ses 21,8 millions d'abonnés, elle-même leader sur Instagram avec 32,4 millions d'abonnés contre 29,4 millions pour Louis Vuitton. Réseau social de l'image, **Instagram s'impose** comme le canal de communication incontournable des marques de luxe. Elles y disposent de plusieurs possibilités pour s'exprimer: stories en vidéo, fonctionnalité shopping dans les stories, *instant experience* qui permet de dérouler du contenu comme un mini-site, ou encore IGTV pour des formats plus longs... Instagram permet **des communications hyperpersonnalisées, rapides ou plus longues** selon la disponibilité des internautes. Parmi les formats proposés, les stories d'Instagram comptent aujourd'hui 400 millions d'utilisateurs quotidiens (150 millions pour la version Facebook). Louis Vuitton avait inauguré ce format en janvier 2017 pour sa collection homme automne-hiver, en ciblant les 18-24 ans. "Sur nos plateformes, on recommande des formats courts, puis une fois que la personne a été exposée à la marque, on peut lui proposer des

LES RÉSEAUX SOCIAUX PRÉFÉRÉS DES CONSOMMATEURS EUROPÉENS POUR INTERAGIR AVEC LES MARQUES DE LUXE



Traitement IndexPresse. Source : Boston Consulting Group (BCG) / Digimind

LES MÉDIAS SOCIAUX POUR S'ADRESSER AUX MILLENNIALS



publicités plus longues”, précise Anne Kaminsky, global client partner luxury chez Facebook et Instagram, dans *Stratégies*. D’après les données de Digimind, sur Instagram le consommateur de luxe a en moyenne 35 ans. Il passe plus de temps sur la plateforme et possède deux fois plus de *followers* que l’utilisateur moyen. Il est abonné à 2,5 fois plus de comptes que la moyenne et consomme deux fois plus de contenu. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, 55 % des utilisateurs s’abonnent à des marques de luxe pour **trouver l’inspiration**, rester au courant des tendances et découvrir les derniers produits de luxe. C’est dans cette optique que le joaillier parisien Mellerio a fait ses premiers pas sur l’application fin 2018. Pour cette maison historique, fondée en 1613, cette étape s’inscrit dans la démarche de modernisation menée depuis 2015 par sa nouvelle dirigeante, Laure Isabelle Mellerio. Distribution, segmentation de l’offre, nouvelle charte graphique et surtout création de collections reproductibles produites en petites quantités... la maison souhaite **se faire plus accessible**, y compris auprès des moins de 30 ans, une catégorie qui regroupe un tiers de sa clientèle. Dans un premier temps, seuls des clichés sont proposés sur Instagram, selon les conseils de l’agence Archibald&Abraham qui accompagne la maison dans sa stratégie de communication. Plus tard,

ils seront complétés par des vidéos témoignant de “la créativité, du dynamisme et de la liberté de la maison”. “Cette première incursion dans la communication répond également à [son] ambition à l’international”, explique Côme Mellerio, le petit dernier de la famille. Mellerio est présente au Japon et à Hong Kong et compte s’installer aux États-Unis en 2019.

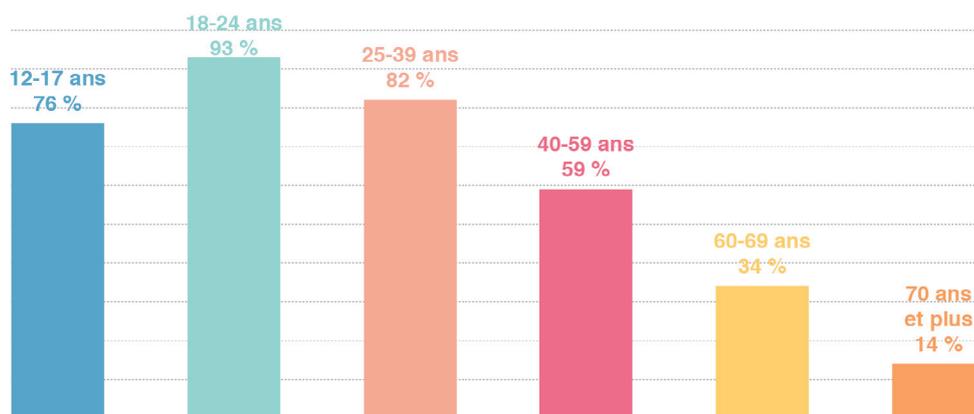
Interviewé par *Le Monde* en avril 2018, André Mazal, directeur du planning stratégique luxe de l’agence de publicité BETC, tente de relativiser le phénomène Instagram: “On observe une certaine hystérie! Elles [les marques] veulent des posts cool et marrants pour Instagram. Mais Insta, c’est un fil d’actualité, pas la peine d’envisager des stratégies folles! Sur celui de Vuitton, on a des images du défilé et une interview du designer pendant la Fashion Week. Quand ils font un événement au Brésil, ils postent un ‘LV’ en jaune et vert. Lorsque Nicolas Ghesquière reçoit un prix, ils montrent une photo de lui. Voilà.” Si Instagram ne révolutionne pas complètement la communication du luxe, il reste un outil de prédilection pour **créer un lien direct avec le public**. Florence Trouche, directrice luxe chez Facebook et Instagram, souligne dans *CB News* l’engagement des marques en la matière: “Jusqu’ici le luxe n’était pas habitué à ce côté instantané, éphémère de cette nouvelle forme de communication. Mais les marques de

luxe sont les premières à produire spécialement et en quantité pour ces canaux, et à produire des contenus très aboutis, beaux, esthétiques. C'est très bien et **cela répond aux attentes** des consommateurs du luxe qui, quel que soit leur âge, sont très connectés." Amelle Nebia notait en mars 2018 dans un article pour le site de *CB News*, une augmentation rapide des parts d'Instagram dans les comportements d'investissement des grandes marques sur les réseaux sociaux. D'après Michaël Miramond, directeur de la cellule Retail, Luxe & PMG d'IBM France, 93 % des marques de luxe sont présentes sur Instagram. Et **Twitter est le deuxième réseau social le plus utilisé** dans ce secteur...

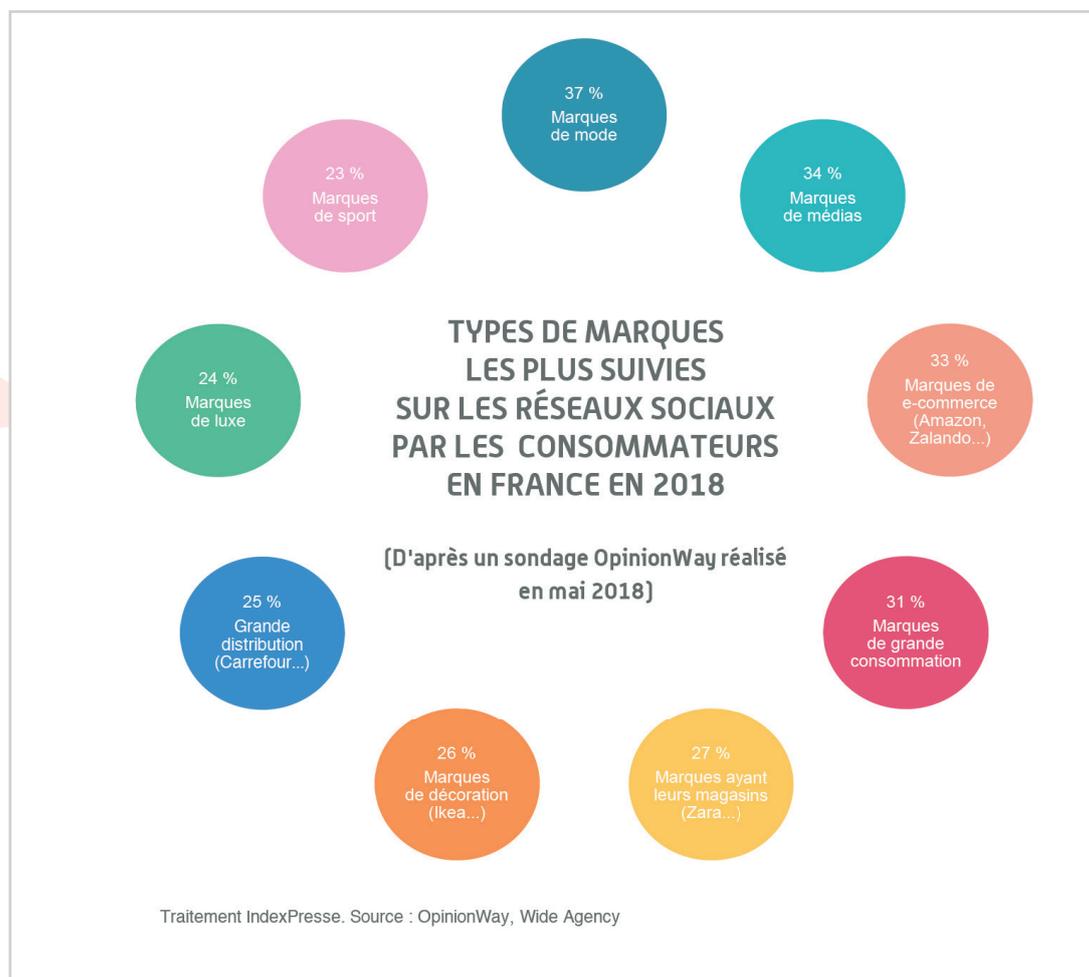
En décembre 2017, Yves Saint Laurent a eu recours pour la première fois à Twitter pour assurer le **lancement d'un nouveau produit**, en l'occurrence un nouveau parfum pour homme. Baptisée Y, la nouvelle fragrance vise particulièrement les jeunes hommes, ce qui a incité la marque à renouveler sa prise de parole pour la rendre plus singulière. Orchestrée autour d'un récit sur la réussite et l'accomplissement, la campagne s'appuie sur trois ambassadeurs et trois vidéos: Loyle Carner, figure montante du rap

britannique, Alexandre Robicquet, chercheur en intelligence artificielle et créateur d'une start-up de biotech, et l'artiste David Alexander Flinn. Grâce aux possibilités de Twitter, la marque a pu réaliser trois objectifs, à savoir: toucher la bonne cible pour lui délivrer son univers, puis lui donner la possibilité de tester le produit en lui proposant de demander un échantillon, et enfin lui adresser l'échantillon accompagné d'une invitation à aller en parfumerie. Avec 2,5 millions de visionnages des vidéos, 40000 clics sortants et **un taux de clic deux fois supérieur** à celui des publicités mobiles, la marque a réussi son pari, comme le confirme Sylvie End, la manager digital d'Yves Saint Laurent Beauté, dans *Stratégies*: "Un taux de transformation particulièrement bon", en particulier lorsqu'il est associé aux coûts d'engagement, "très compétitifs" selon elle par rapport aux autres plateformes. En choisissant Twitter et l'interaction en direct avec le grand public, Yves Saint Laurent s'inscrit dans la tendance observée chez ses concurrents, visant à se rapprocher du consommateur final et à **"descendre de leur piédestal"**, selon l'expression consacrée. L'une des pionnières, Chanel, compte en janvier 2019 plus de 13 millions de *followers*. Elle devance

PROPORTION D'UTILISATEURS DE RÉSEAUX SOCIAUX PAR ÂGE EN FRANCE EN 2018



Traitement IndexPresse. Source : ARCEP ; Conseil général de l'économie, de l'Industrie, de l'énergie et des technologies ; Agence du numérique ; CRÉDOC



Marc Jacobs (plus de 9 millions), Burberry et Dior. Davantage orienté vers les catégories socio-professionnelles plus élevées (CSP+) que ses concurrents, Twitter permet **une communication plus prescriptrice et plus engageante**, comme le rappelle Julian Alart, Industry Lead chez Twitter France, dans *Stratégies*. Les usagers lisent plus de texte et regardent plus longtemps les vidéos. Elle permet également aux marques de déployer une communication en direct (*live-tweet*), à l'occasion par exemple des défilés ou autres événements. "Lors de la dernière Fashion Week parisienne en septembre 2018, Gucci, qui défilait dans la capitale française et non à Milan, a été la marque la plus commentée", selon Julien Alart.

Les réseaux sociaux sont donc le moyen de se rapprocher des consommateurs, notamment des millennials. Charge alors aux marques d'**adapter leurs contenus** et leurs actions en fonction de l'audience principale de chacun. Sur Snapchat,

le média de la génération Z, Tiffany & Co. laisse par exemple la possibilité aux utilisateurs de s'approprier son logo. Grâce aux *lens* (accessoires en réalité augmentée comme les célèbres oreilles de chat), aux filtres ou aux *snapp ad* (publicités verticales en plein écran), les marques peuvent attirer et **entrer en contact avec les jeunes snappers**. Par exemple, L'Oréal propose trois crèmes virtuelles via des *lens*. Depuis quelques mois, le *snapper* peut même acheter le produit mis en avant grâce au bouton "paid" qui le redirige vers le site marchand de la marque. Comme les *lens*, les filtres peuvent être sponsorisés. Les marques peuvent également bénéficier d'opérations spéciales comme celle d'octobre 2018 avec *Cosmopolitan* et Guerlain pour La Petite Robe Noire. Un *snappcode* 2D présent sur la couverture du magazine permettait de récupérer une *lens* qui faisait apparaître un flacon en 3D, jouait la musique de la publicité et posait un Perfecto virtuel sur les épaules du *snapper*,

selon les détails donnés par *CB News* dans un article de décembre 2018. Auparavant, Burberry avait été l'un des premiers à s'emparer de ce nouvel outil pour y diffuser ses défilés en direct ou bien ses campagnes de publicité. Pour Nadège Winter, consultante et cofondatrice de *Twenty*, le magazine digital des 16-24 ans, "Burberry a été visionnaire. Sans jamais bouleverser ses produits, **elle a su parler à une communauté qui pense digital**. La marque a inventé des codes de communication tout en gardant son ADN."

L'important est désormais de s'intégrer dans une communauté dont les marques doivent apprendre à parler la langue – une langue obligatoirement digitale. Le réseau professionnel LinkedIn n'échappe pas à la règle. Depuis 2015, le secteur du luxe est en pleine croissance sur ce réseau, ainsi que le rappelle Christine Jolly de LinkedIn

France dans *CB News*. Grâce à sa présence globale dans le monde et à son audience premium, LinkedIn offre un relais de communication nouveau pour les marques de luxe: "Pour les RH, des produits de sourcing et des solutions média, afin de trouver des talents, et de développer leur marque employeur. Pour les équipes média, des solutions marketing, pour travailler leur image de marque." Elle rappelle notamment que "67 % des achats de produits luxe sont liés à des changements de carrière professionnelle". La plateforme permet d'**adresser des messages dédiés** à ses membres pour célébrer leurs moments de succès, et leur permettre de se récompenser. Pour ce faire, des segments d'audience sur-mesure tels que les voyageurs d'affaires, ont été créés. À n'en pas douter, des membres à fort intérêt pour l'univers du retail-luxe.

Les CEO sur Twitter

En décembre 2018, Damien Viel, directeur général de Twitter, livre en exclusivité les conclusions de son étude "Les #CEO sur Twitter", à Amaury de Rochegonde dans *Stratégies*. Les résultats montrent en quoi les patrons peuvent faire du réseau social un outil de communication corporate positif, et pas seulement en temps de crise.

"L'étude réalisée par Harris Interactive auprès d'un millier d'internautes, dont la moitié utilise Twitter, montre que 71 % de Français en ligne pensent qu'il est important pour un CEO d'être sur le réseau social. Ses messages, au-delà des *followers*, ciblent tous les Français (pour 59 %). Ses publications s'adressent au grand public (50 %), aux clients ou prospects (42 %).

46 % des utilisateurs sont intéressés par l'actualité des patrons. La moitié (51 %) lisent des contenus ou des articles au sujet de hauts dirigeants (72 % pour les

marques et 62 % pour les entreprises). 48 % *likent* un contenu de dirigeant correspondant à leurs opinions et 55 % le retweetent. L'audience est mieux informée sur l'actualité des CEO (43 %).

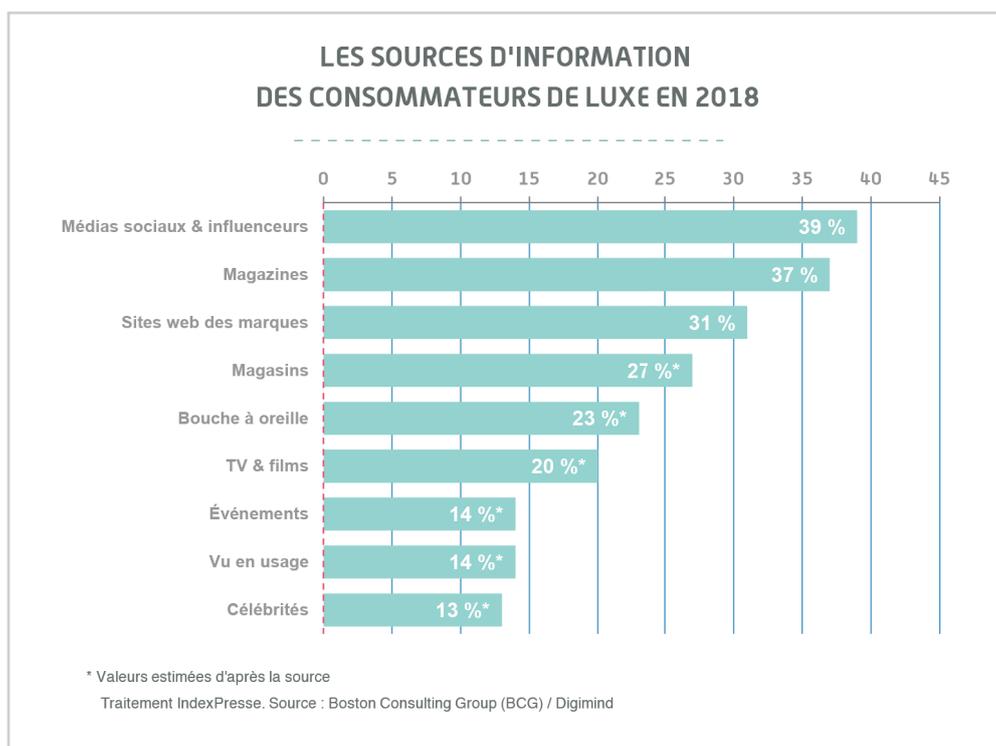
Sur Twitter, les patrons sont perçus comme plus modernes (54 %), plus ouverts (51 %), à l'écoute (47 %) et proches des gens (46 %). 51 % des utilisateurs ont déjà été influencés positivement par une prise de parole d'un CEO sur Twitter, suscitant chez eux l'envie d'acheter un produit de l'entreprise (67 %), de défendre la marque (61 %) ou de postuler à un emploi (57 %). Twitter permet de partager ses engagements environnementaux (75 %), des offres d'emploi (75 %) ou de vanter le bien-être des employés (72 %). En termes d'attentes, il s'agit d'abord de relayer les positions de l'entreprise (75 %), de partager la vision et les objectifs (74 %), et de répondre aux questions des clients (72 %). Seuls 13 % pensent qu'ils sont trop actifs."

De l'importance du marketing d'influence

En septembre 2018, la marque de mode haut de gamme Kenzo, propriété du groupe français LVMH, présente sa nouvelle collection. Comme de coutume, un court-métrage accompagne le lancement mondial. Baptisé *The Everything*, il s'intéresse à la difficulté d'être adolescent et dresse le portrait d'une fratrie dotée de super-pouvoirs, réunie autour de l'actrice Milla Jovovich. Fait inédit pour la marque, elle fait appel pour la première fois à **une agence spécialisée dans la communication digitale** pour l'aider dans sa démarche. Choisie pour son expertise dans l'influence en ligne, à destination notamment de la cible des jeunes, l'agence parisienne Heaven s'est chargée de mettre en place **un casting sur-mesure réunissant des influenceurs adaptés**. La mannequin espagnole Sita Abellan, reconnue pour ses looks variés et chamarrés, l'Américain Ari Fitz, qui revendique son absence de genre, la Taïwanaise John Yuyi, célèbre pour ses tatouages artistiques, et Siobhan Bell, une ancienne DJ, ont été

réunis pour représenter la diversité et la qualité de la marque. Sophie Noël, directrice de l'agence Heaven, explique dans un article de *Stratégies* de décembre 2018: "La particularité des annonceurs du luxe est de trouver un subtil mélange entre le contenu créé par les influenceurs [ou *user generated content* - UGC] et une qualité qui doit correspondre aux standards de la marque, soit **un contenu à la fois spontané mais maîtrisé**". C'est chose faite pour cette vidéo qui a récolté des dizaines de milliers de vues par le biais des comptes sur les réseaux sociaux de ses participants, Siobhan Bell et Sita Abellan en tête.

Bien que rompue à l'usage marketing des réseaux sociaux, Kenzo a ressenti le besoin de s'adjoindre les services d'un conseil extérieur pour mener cette campagne, signe que les réseaux sociaux prennent une place grandissante dans la communication des marques. Avec les influenceurs, ils sont maintenant **la première source**

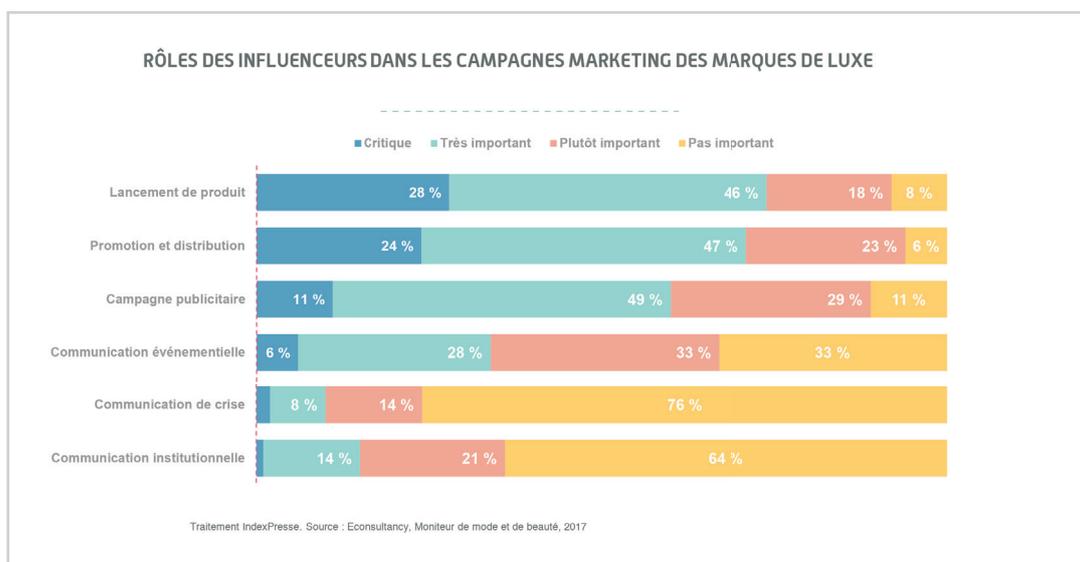


d'information pour les consommateurs de luxe, alors qu'ils ne figuraient qu'en neuvième position en 2013, selon Boston Consulting Group. **Le marketing d'influence s'impose** donc dans les stratégies des maisons de luxe. D'après les données du spécialiste de l'évaluation digitale des marques Gartner L2 relayées par Digimind, 78 % des professionnels du secteur de la mode, du luxe et des cosmétiques ont organisé des campagnes avec des influenceurs en 2017. Parmi eux, 89 % ont confirmé qu'elles ont efficacement généré de la notoriété. Et 91 % des marques de luxe travaillent avec des influenceurs sur Instagram (83 % pour la beauté). Les marques de luxe ont particulièrement recours aux influenceurs pour lancer leurs nouveaux produits et faire leur promotion.

Dans le journal *Le Monde* d'octobre 2017, la journaliste Elvire von Bardeleben revient sur la progression de l'influence dans le secteur du luxe. Elle place **2009 comme l'année charnière** où le luxe s'est ouvert à Internet. Au premier rang du défilé Dolce & Gabbana, se trouvent cette année-là les blogueurs Scott Schuman, Garance Doré, Bryanboy et Tommy Ton, à côté d'Anna Wintour. Burberry, de son côté, demande au blogueur et photographe de mode américain Scott Schuman d'immortaliser son trench emblématique dans la rue façon *street style*. Louis Vuitton joue également les pionniers en diffusant son défilé en live sur Facebook. Cinq ans plus tard,

les blogueurs sont devenus des *instagrammers*, et les plus importants comptabilisent **des dizaines de milliers d'abonnés**, voire des millions pour les mannequins, "fils de" et autres people. Gigi Hadid, Sincerely Jules, Willow Smith, Kendall Jenner deviennent des références pour les moins de 20 ans. Tout comme Emili Sindlev, Jeanette Friis Madsen, Leaf Greener ou encore Doina Ciobanu pour les pure *instagrammers*.

Les collaborations entre les marques et les influenceurs prennent forme. Du placement de produits à la cocréation de "contenus", en passant par la promotion, l'engagement de l'influenceur varie et commence à se monnayer. Il s'agit désormais d'**influencer les influenceurs**, pour que ces derniers soient le relais de la marque envers leur communauté. Cette pratique permet aux maisons de luxe de **créer une complicité** indirecte avec les jeunes consommateurs, tout en gardant la distance nécessaire pour maintenir son statut et rester désirable, comme le relève Mariana Reali dans un article pour *Les Échos week-end*. "Avant, nos clients venaient vers nous à travers le produit, aujourd'hui ils sont connectés et arrivent à nous à travers les images, les célébrités, le rêve véhiculé", précise Bruno Pavlovsky, directeur des activités mode de Chanel. Grégoire Hardy, de l'agence de communication Mazarine confirme : "Les marques ont compris l'intérêt de l'absence d'intermédiaires. Et que pour exister auprès d'une nouvelle



cible, elles n'avaient d'autre choix que de collaborer avec ces nouveaux types d'influenceurs.”

Un **nouveau marché de la communication** s'est donc mis en place, estimé à un milliard de dollars dans le monde par l'agence Mediakix rien que pour Instagram. Cette nouvelle donne s'inscrit désormais dans les budgets marketing des maisons de luxe. Victoria Berehna de Business of Fashion estime dans une contribution pour *Le Monde* publiée en mars 2018 que le prix d'un post sur Instagram se situe à environ 12 000 euros. En comparaison, le prix d'une publicité dans l'édition anglaise du magazine *Vogue* atteint au minimum 22 500 euros pour un retour sur investissement moins facilement quantifiable. Si les plus petits influenceurs se contentent de rétributions sous forme de cadeaux et de voyages, les plus importants exigent une rémunération pour **récompenser le travail créatif réalisé**. Des marques comme Chanel, Louis Vuitton, Dior et Gucci rémunèrent leurs influenceurs, même si certaines prestations restent gratuites. “Elles paient de temps en temps pour une collaboration purement commerciale, mais elles s'attendent à ce que par ailleurs tu assistes aux dîners, aux défilés de mode, ou que tu mettes en scène leurs cadeaux”, explique l'influenceuse Doïna Ciobanu. Les micro-influenceurs, dont les fans sur les réseaux sociaux se comptent en milliers et non en millions, travaillent, eux, surtout gratuitement. “Le fait que le prestige de la marque mette en valeur leur propre profil et leur standing paraît suffisant. Néanmoins, quand ces influenceurs atteignent un certain seuil – nombre de fans important, bonne viralité – les collaborations rémunérées commencent”, souligne Victoria Berehna. Là où les gros influenceurs peuvent agir sur l'image globale d'une marque, les micro-influenceurs ont un impact plus direct sur les ventes. “Sa communauté est très fidèle et ses recommandations donnent lieu à des achats”, explique Eric Briones, auteur de *Luxe et digital* (Dunod, 2016).

Le choix de l'influenceur ne doit donc pas être laissé au hasard. Le nombre de *followers* ou d'abonnés ne suffit pas. Il doit être couplé avec **le type d'audience concerné par l'influenceur**. Les marques masculines peuvent ainsi se tourner vers des influenceurs masculins. Moins nombreux que leurs homologues féminines, ils couvrent

Launchmetrics

La start-up franco-américaine Launchmetrics est spécialisée dans l'analyse des données pour les marchés de la mode, du luxe et du marketing. En septembre 2018, elle a levé 50 millions de dollars pour accélérer son développement international. Basée à Paris et à New York, et dirigée par le Français Michael Jais, elle propose aux grandes marques des outils logiciels pour identifier les relais les plus influents sur Internet et les réseaux sociaux, et mesurer les résultats des campagnes de marketing et de communication menées par ses clients. Launchmetrics emploie environ 180 personnes, dont 80 % basés en France. La société, qui ambitionne de devenir un acteur mondial du marché du luxe, est née en 2016 de la fusion entre Augure (Paris) et Fashion GPS (New York).

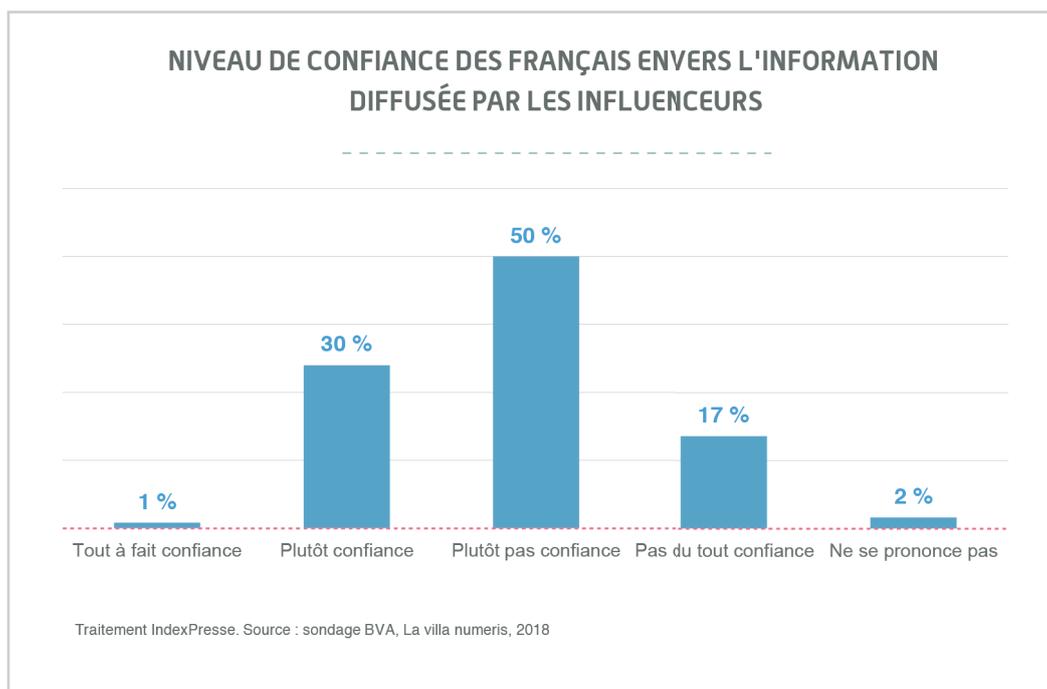
toutefois un public suffisamment large pour intéresser les marques. Dans un article pour *Le Monde* en 2017, Valentin Pérez en comptabilisait une vingtaine en France, à l'instar de Nicolas Simoes, Valéry Escande, Sébastien Doze... Contrairement aux influenceuses, majoritairement spécialisées sur un segment, les influenceurs ont un champ d'action plus large. Ils prônent pour la plupart une esthétique et un art de vivre plus globaux où se mêlent automobile, gastronomie, tourisme, horlogerie, beauté, technologie... En revanche, tout comme dans l'univers féminin, ils doivent faire face à une concurrence rude entre influenceurs. De nouveaux venus, en quête d'argent avant tout, achètent de faux abonnés par milliers et tirent les tarifs à la baisse. En réaction, Romain Costa, Nicolas Simoes, Raphaël Simacourbe et Nicolas Plasmondon avaient fait le choix dès 2016 de se réunir pour créer un compte commun intitulé Les Ringards. Ce travail en groupe leur permet de décrocher des contrats collectifs mettant en scène leur image de “bande de potes”.

Le phénomène des influenceurs n'est pas sans rappeler celui des égéries, tradition historique des maisons de luxe. En 2019, la frontière entre les deux est parfois floue. Pour exister auprès des millennials, **le luxe a dû pénétrer de nouveaux**

territoires, comme celui de la pop culture. En invitant la pop star Rihanna dans sa campagne "Secret Garden" en 2015, Dior avait déjà montré que les barrières et hiérarchies entre cultures devaient s'estomper. Après avoir intégré la musique, l'art et le cinéma, le luxe s'invite aujourd'hui dans la rue, le rap et le hip-hop, parfois même à l'insu des marques. "Dans le rap existe un récit identitaire autour des thèmes 'Est-ce que j'ai réussi?', 'Qu'est ce que j'ai accompli?' et dans ce récit, les marques de luxe sont très souvent citées. Les jeunes qui se sentent abandonnés par l'école développent une culture de marque très forte, notamment pour celles du luxe. Elles leur disent qui ils sont, là où les institutions ne le leur disent plus", explique Benjamin Simmenauer de l'Institut français de la mode.

Qu'ils soient stars des podiums, de la chanson ou des réseaux sociaux, le critère primordial pour les marques est de **s'allier avec des influenceurs crédibles et authentiques**. Car, en multipliant les contrats, les prises de parole et les placements de produits, certains influenceurs perdent progressivement leur pouvoir de recommandation. Elvire von Bardeleben citait en 2017 l'exemple du partenariat raté entre la marque de cosmétiques Estée Lauder et la mannequin américaine

Kendall Jenner, qu'elle avait choisi pour représenter sa nouvelle gamme de produits dédiés aux millennials, Estée Edit. Après seulement 16 mois d'existence, la commercialisation de la ligne a été arrêtée, faute d'avoir rencontré son public. Associer son nom à celui de Kendall Jenner n'aura pas suffi à capter ses millions de jeunes fans, sachant que la jeune femme brouille son image en multipliant les représentations de manière confuse (Adidas, Calvin Klein, Pepsi, Fendi, Daniel Wellington, Mango...). Le contrat tacite et originel des réseaux sociaux reposait sur l'authenticité et la spontanéité. L'arrivée des marques et des partenariats rémunérés mettent à mal ces principes. Née avec les réseaux sociaux, **la génération Z est particulièrement habile pour décrypter les codes** des influenceurs et repérer les rouages du marketing forcé. Selon Éric Briones, "pour eux, luxe est un gros mot marketing qui signifie rendre un produit plus cher que ce qu'il doit être. C'est presque un subterfuge." Si cette défiance n'en est qu'à ses prémices, elle ne doit cependant pas être négligée par les marques. Les Z sont les consommateurs de demain et leurs opinions très marquées pourraient s'étendre à d'autres catégories de consommateurs. "Le luxe et ses formalités ne les intéressent pas. Ils préfèrent les petites



marques peu connues qui ont une histoire”, complète le consultant en mode Svet Chassol.

Face à ce rejet du marketing traditionnel, **l'émergence des influenceurs virtuels** interroge. Dans sa campagne promotionnelle menée fin 2018, la maison de couture Balmain a fait appel à trois mannequins, Margot, Shudu et Zhi. Leur particularité: elles ne sont pas réelles. La mannequin noire Shudu Gram, créée par l'artiste-photographe Cameron-James Wilson, est déjà connue du milieu des influenceurs. Son profil Instagram est suivi par 157 000 personnes. Elle se place d'ailleurs loin derrière son homologue brésilienne Miquela Sousa (@ilmiquela), 1,5 million d'abonnés, mais devant son confrère Ronnie Blawko (@blawko22) et ses 50 200 abonnés. Ces avatars créés par des logiciels 3D livrent leurs conseils mode et beauté à leurs abonnés sur Instagram. En mai 2018, Miquela Sousa a même posé en couverture du magazine de mode *032c*, deux ans après sa création. Peu coûteux en développement, ces personnages virtuels se révèlent attractifs pour les marques: “Elles ne vieillissent pas, ne tombent jamais malades et on peut les dupliquer à l'infini dans n'importe quel endroit du monde pour assister à tout type d'événement. Sans compter les économies que cela représente: aucun frais de shooting (ni photographe ni mannequin ni scénographe, etc.) n'est évidemment à prévoir”, explique Julien Tauvel, cofondateur du studio de création et de prospective Imprudence. Paradoxalement, pour de nombreux abonnés, ces créatures numériques semblent plus réelles, et donc plus authentiques, que certains influenceurs ayant recours à des filtres ou des artifices. Comme le remarque Sophie Abriat, dans un article sur le sujet publié dans *Le Monde* en juin 2018, elles ont la particularité d'émerger à un moment où les gros influenceurs sont en perte de vitesse et où les marques se tournent davantage vers les micro-influenceurs (entre 10 000 et 100 000 abonnés).

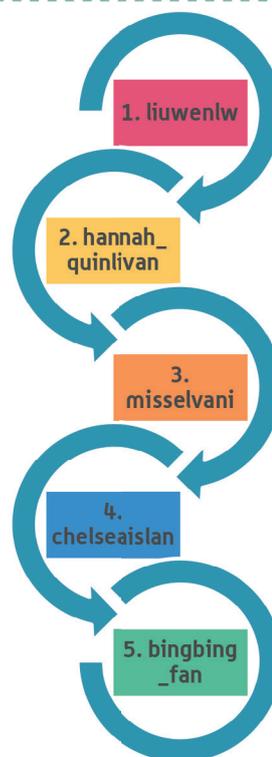
Ces mannequins virtuels pourraient permettre de développer et d'animer des communautés autour d'une marque, à l'image des communautés d'influenceuses qui existent déjà en Chine. Car le marketing d'influence exige d'importants moyens, comme le souligne Stéphane Rinderknech,

directeur général de la filiale chinoise de L'Oréal: “C'est très compliqué. Il faut investir dans tout un écosystème, qui coûte cher et demande de l'expertise.” Sur le marché chinois, L'Oréal a en effet identifié pas moins de 50 000 comptes qui pourraient l'aider à doper ses ventes. C'est d'ailleurs en Chine que sont nés les **KOL – Key Opinion Leaders**. Présentés comme la “version 3.0 de l'influenceur digital” par Quentin Bordage, CEO de Kolsquare (solutions d'influence marketing) dans une contribution pour le site Web de *Stratégies*, les KOLs exercent une influence non seulement sur le web mais aussi dans la vie réelle. Leader d'opinion, inspirant, authentique et crédible, le KOL porte un message écouté par sa communauté. En rupture avec les faux influenceurs dotés de faux abonnés, les KOLs prônent avant tout un lien de confiance avec leur communauté et acceptent des partenariats ayant du sens pour eux et leurs abonnés. En Chine, selon Quentin Bordage, 20 % des achats en ligne sont effectués via le réseau social WeChat, dont une grande partie via les seuls KOLs. Dans un e-book sur le luxe et la consommation digitale, la société Launchmetrics a cherché à identifier le pouvoir réel des KOLs sur le marché chinois du luxe. En 2018, les influenceurs ayant généré le plus de *Media Impact Value* (impact des placements médiatiques) sont, sans surprise, les KOLs ayant su cultiver leur influence sur les réseaux sociaux d'origine chinoise comme Weibo et WeChat. Les leaders d'opinion tels que Ji Liang conservent une présence exclusive sur ces réseaux sociaux chinois. D'autres, comme Tao Liang également connu sous le nom de Mr. Bags, Yang Kaili, Peter Xu et Gogoboi (Ye Si) ont, quant à eux, étendu leur influence aux plateformes occidentales et disposent d'une notoriété importante au sein des communautés de luxe d'Amérique du Nord et d'Europe. Ces leaders d'opinion ont réussi à adapter leur message afin de se rendre accessibles au public occidental. Mais l'essentiel des revenus générés par eux se concentre encore sur les plateformes chinoises. Selon Launchmetrics, “au vu des réalités du marché chinois en termes d'accès aux consommateurs, le potentiel de ces réseaux sociaux locaux est indéniable pour les marques souhaitant développer des campagnes avec des KOLs en Chine”.

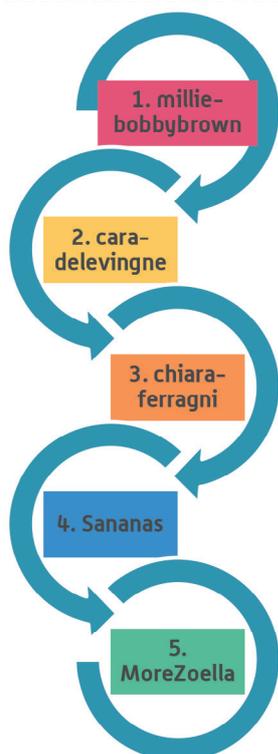
TOP 5 DES KOLS EN CHINE



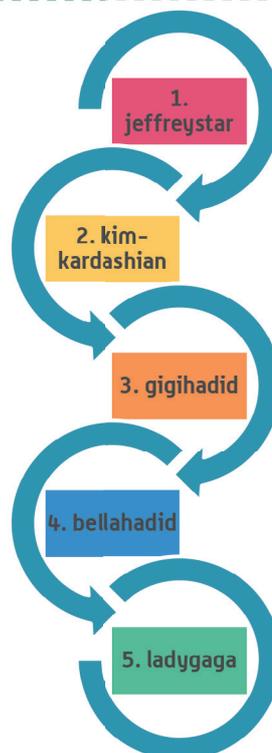
TOP 5 DES KOLS EN CHINE (PLATEFORMES OCCIDENTALES)



TOP 5 DES INFLUENCEURS EN EUROPE



TOP 5 DES INFLUENCEURS EN AMÉRIQUE DU NORD



Traitement IndexPresse. Source : Launchmetrics, 2018

LE DIGITAL POUR INDIVIDUALISER LA RELATION CLIENT

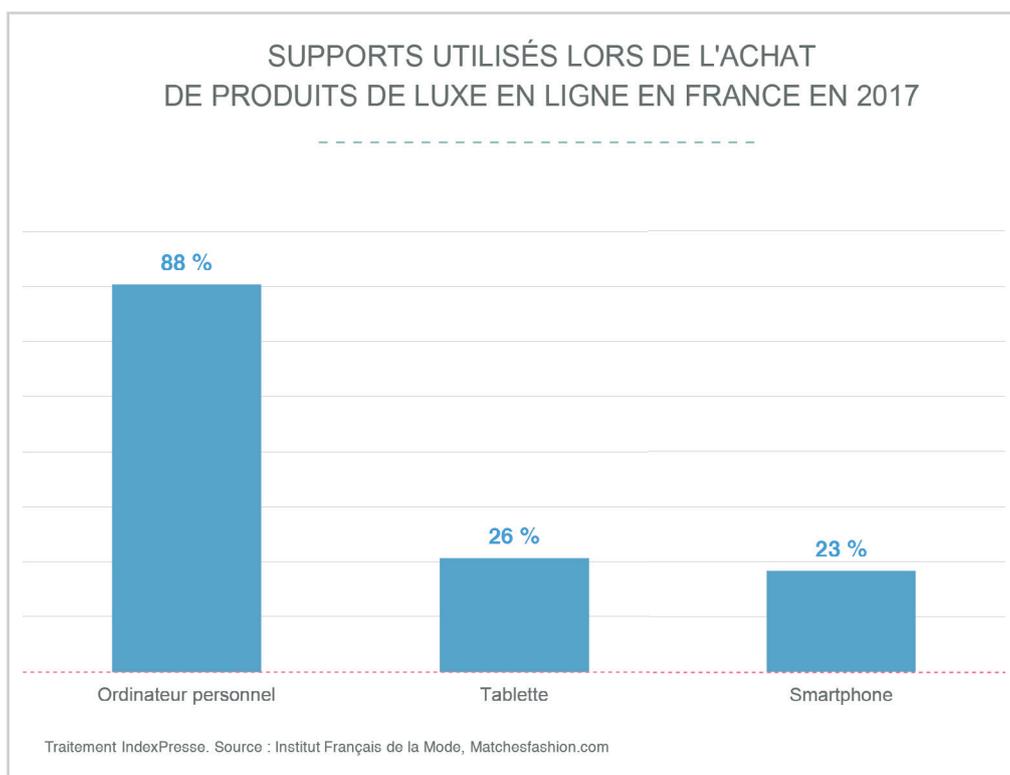
Le mobile : point de contact incontournable

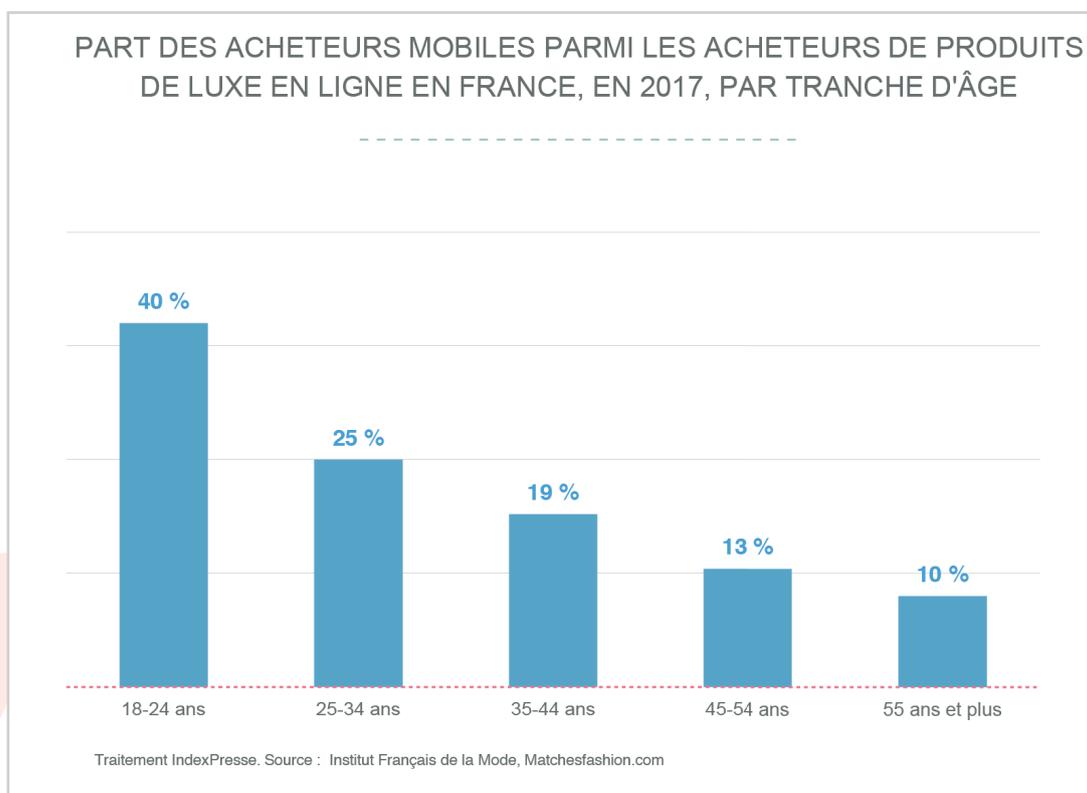
Accessible au plus grand nombre, **le mobile a révolutionné le marketing relationnel**. Ce support occupe une place grandissante auprès des consommateurs, avant, pendant et après leurs achats. Il s'est naturellement imposé aux marques de luxe, soucieuses d'installer plus de proximité avec leurs clients connectés. Ses usages sont multiples. Le mobile peut être utilisé pour acheter des produits de luxe en ligne, pour vérifier la disponibilité d'une référence en boutique ou pour comparer des prix

En 2017, en France, 23 % des achats de produits de luxe en ligne ont été réalisés via un smartphone, et 26 % via une tablette tactile selon l'IFM

et Matchesfashion. En 2018, le cabinet Bain & Company a évalué à 55 % la part des consommateurs de luxe qui utilisent leur téléphone mobile ou leur tablette pour réaliser leurs achats. **Cette part dépassera 80 % en 2024** selon les estimations de ce cabinet.

Les consommateurs ont de moins en moins de réticences à acheter des produits chers en ligne ou sur mobile, **en particulier les plus jeunes**. Ainsi en 2017, 40 % des acheteurs de produits de luxe âgés de 18 à 24 ans ont effectué leurs achats via un appareil mobile. Plus l'âge des consommateurs augmente et plus cette part diminue. Seulement 10 % des personnes âgées de plus de 55 ans





réalisent leurs achats de produits de luxe via un appareil mobile. Grégory Boutté, directeur du digital et de la relation client au sein du groupe Kering, interrogé fin 2018 par *E-commerce - Le magazine*, souligne: "Le digital peut être plusieurs choses à la fois – un canal de distribution, une plateforme pour offrir des services omnicanaux fluides aux clients, un moyen de promouvoir l'image et la visibilité des maisons de luxe et un outil pour interagir avec les clients de manière personnalisée." Le mobile et ses applications s'inscrivent pleinement dans cette équation. Ils se trouvent aujourd'hui au centre de nombreux dispositifs marketing, qui ont une importance stratégique pour le luxe.

En premier lieu, l'e-commerce devient plus mobile. Si certaines marques font figure d'avant-gardistes en la matière, d'autres ont tardé à intégrer les nouvelles attentes des clients liées à la révolution mobile et aux nouvelles habitudes d'achat. Mais aujourd'hui, toutes ont perçu l'enjeu crucial de proposer **une expérience unique sur mobile**. Cela passe, tout d'abord, par des sites optimisés et par une navigation fluide. L'interface est en

effet absolument déterminante puisque c'est elle qui crée le déclic, inspire et motive l'engagement des utilisateurs.

Toutefois, l'enjeu du marketing mobile est surtout de créer **un contact de proximité avec le consommateur**, qu'il s'agisse de l'aider dans sa décision d'achat, de le servir plus rapidement ou de l'informer et de l'éduquer. Sur ce dernier point, Hermès a par exemple lancé en 2014 l'application "Le Tie Break d'Hermès" pour apprendre aux hommes à nouer leurs cravates. L'objectif était de cultiver l'éducation du consommateur à travers le divertissement et de parvenir à créer une relation de qualité et pérenne entre le client et la marque. Cette application ludique a permis de générer des émotions positives qui ont touché notamment les jeunes consommateurs, tout en préservant les codes de la marque.

Dans le luxe, tout particulièrement, les expériences ludiques et originales sont en vogue. À commencer par les services en magasins. En Chine, L'Oréal a utilisé l'application YouCam make

up développée par la société taïwanaise Perfect Corp. pour faire tester virtuellement ses rouges à lèvres et autres fonds de teint dans les points de vente du groupe. De leur côté, plusieurs boutiques Yves Saint Laurent disposent de “miroirs magiques” permettant aux clientes d’essayer virtuellement un maquillage quand les vendeurs sont occupés.

Pour consolider leur image de marque auprès de leur clientèle, **certaines maisons de luxe placent la ludification (*gamification* en anglais) au cœur de leurs stratégies de contenu.** Ainsi, de nombreuses marques ont déployé des initiatives ludiques au sein de leurs applications mobiles. Par exemple, celle de Gucci propose, entre autres, une catégorie Photo Booth. Il s’agit d’un outil de selfie qui intègre aux photos une quarantaine de patches virtuels inspirés de l’iconographie de la marque (abeilles, cœurs, couronnes, etc.) ou des citations de l’artiste Coco Capitan. L’option Le Marché des Merveilles, quant à elle, propose des filtres clés en main. De son côté, l’application Hermès H-pitchhh est un jeu d’adresse dont le principe est très simple: il s’agit de lancer des fers à cheval sur une cible. Au fur et à mesure des points engrangés, des mondes virtuels, tous imprégnés de l’univers de la marque, se débloquent successivement.

Plusieurs grandes marques de luxe mettent également à la disposition de leurs clients des autocollants exclusifs à partager via SMS. C’est notamment le cas de Chanel avec l’application

Le nombre de transactions m-commerce dépassera celui des transactions e-commerce à l'échelle mondiale d'ici fin 2019, tous secteurs confondus. La Chine ouvrira la voie.

Source: prévisions de 451 Research, société d'analyse du secteur des technologies et de l'information.

LE GEOFENCING AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

La start-up Bubbles Company commercialise une offre permettant de détecter le client dans d’autres lieux que la boutique de luxe. Par exemple, s’il s’agit d’un client fidèle de la marque de joaillerie Cartier qui se rend au Plaza Athénée et que les deux enseignes ont noué un partenariat, il sera possible à l’établissement hôtelier de repérer le client lors de son arrivée, grâce aux données de *geofencing* et de *beacon*, deux technologies de géolocalisation de smartphones. Le serveur pourra alors informer le client des prestations offertes par Cartier.

Le digital permet ici de renforcer le service aux clients, en dehors des boutiques.

Source: Les Échos, décembre 2017.

Rouge Coco Gloss et des filtres Versace Emoji ou Serge Lutens Perspective. YMOJI d’Yves Saint Laurent Beauté va plus loin en intégrant du son. L’utilisateur sélectionne le motif animé de son choix et il est ensuite invité à enregistrer un message vocal afin de le partager avec ses contacts. Quant à l’application de Louis Vuitton, spécialiste de l’art du voyage, elle met au service des propriétaires d’iPhones l’application City Guide qui leur permet de partir à l’exploration du monde à travers des séquences audio, photo ou vidéo, et surtout qui inclut un carnet des meilleures adresses de la ville ou à proximité du lieu de visite grâce à la géolocalisation.

Sans avoir pour effet direct de générer des ventes additionnelles, ces applications sont pensées comme de véritables pivots du parcours client omnicanal. Elles améliorent l’expérience client mobile, notamment dans le but de convertir les consommateurs et d’améliorer l’image de marque des maisons de luxe.

L'émergence de modes de vente disruptifs

En 2018, le marché mondial du luxe d'occasion a bondi en raison d'une forte croissance en Europe, le continent représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires global. Acheter un article de luxe de seconde main est devenu une pratique courante chez les consommateurs de luxe. **La joaillerie et l'horlogerie sont les catégories phares en seconde main**, d'après Bain & Company.

Interrogé à l'été 2018 par le journal *Les Échos*, Éric Briones, cofondateur de la Paris School of Luxury, l'école des futurs professionnels du luxe, a livré son analyse du phénomène: "Il n'y a plus cette notion de possession durable. Quand un millennial achète un sac, il regarde avant combien il va pouvoir le revendre." Ainsi, selon le cabinet Simon Kucher, 18 % des Français ont déjà trouvé une pièce de luxe d'occasion via des plateformes en ligne spécialisées comme les deux leaders en Europe, Videdressing ou Vestiaire Collective.

Vestiaire Collective est aujourd'hui le premier site européen de dépôt-vente en ligne dédié au luxe. La plateforme s'appuie sur 6 millions de membres et dépassait 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, avec 60 % de croissance annuelle moyenne. Elle avait réalisé en 2015 une levée de fonds pour se déployer sur le continent européen où elle est désormais leader. En 2017, une nouvelle levée de fonds de 58 millions d'euros lui a permis de se lancer en Asie et de toucher, en particulier, les passionnés de mode chinois. Son modèle est rentable avec un panier moyen très élevé à 400 euros et une commission comprise entre 25 et 30 %, comme l'explique Olivier Martecheau, directeur général depuis 2014 de la société, interrogé en février 2017 par le magazine *Challenges*. **La qualité est sa priorité**. Une équipe de stylistes sélectionne les produits qui doivent être en bon état. Pensé comme un écrin, le site est également

membre de la charte anti-contrefaçon. Il travaille avec de grandes marques et garantit l'authenticité des produits vendus. Il s'est imposé comme un observateur incontournable du marché de la mode et des tendances. Arrivé en 2018, le nouveau PDG de l'entreprise, Maximilian Bittner, ambitionne de mettre en place une nouvelle organisation pour **accélérer le développement international**, en particulier en Asie. C'est dans cet objectif que Vestiaire Collective s'est installé à Hong Kong en juillet 2018.

De son côté, Videdressing.com est une plateforme communautaire créée en 2009, la même année que son concurrent. Elle est dédiée aux amateurs de mode, de vêtements et accessoires de luxe et haut de gamme. Avec un million d'annonces en ligne, 25 000 transactions chaque mois et 3 millions de visiteurs uniques par mois, elle a réalisé un volume d'affaires d'environ 35 millions d'euros en 2017. En plus de mettre en relation les vendeurs et les acheteurs, le site offre **des services complémentaires** tels que le paiement en ligne, le contrôle de la conformité des articles, la livraison et la garantie "satisfait ou remboursé". En contrepartie, il prélève une commission lors de la transaction. Son savoir-faire a attiré le spécialiste

18 milliards de dollars

Le marché mondial des produits de mode et de luxe de seconde main.

Source: *fashionnetwork.com*

18 %

La part des Français ayant déjà acheté une pièce de luxe d'occasion.

Source: *cabinet Simon Kucher*.

des petites annonces en ligne Leboncoin, désireux d'offrir une meilleure expérience utilisateur à ses visiteurs. Ce dernier l'a rachetée fin 2018. Le montant de l'opération n'a pas été communiqué. "Avec cette acquisition, nous faisons d'une pierre deux coups : nous accédons à une image plus premium et nous achetons un savoir-faire transactionnel", a déclaré le directeur général, Antoine Jouteau, au *Journal du Dimanche*.

De plus petites plateformes occupent également le marché. C'est le cas de la start-up SneakMart, fondée en 2017 par un jeune lycéen, Anthony Debrant, qui a créé la première marketplace de baskets de collection d'occasion. Son application est conçue pour que les vendeurs et les acheteurs ne perdent pas de temps et trouvent directement un univers dédié à leur passion. Le site prélève une commission de 5 % sur chaque transaction. L'application a été lancée à la fois en France et aux États-Unis. Certaines baskets se vendent très cher : les prix peuvent atteindre 6000 euros pour des modèles très rares. Le fondateur de SneakMart surfe sur la mode des sneakers et fait le pari de sa durabilité. "C'est une mode, mais elle n'en est qu'à son début en Europe. Plus globalement, je pense que les ventes de chaussures de luxe entre particuliers ne sont pas une mode mais une tendance durable."

Créé en 2013, Collector Square s'impose quant à elle dans le paysage du marché du luxe d'occasion via la vente en ligne de montres. Chaque jour, elle met en ligne 50 articles sur le site. Au total, 98 % de ses montres se vendent en moins de 3 mois, d'après le site *journalduluxe.fr*. Son show-room parisien est également équipé d'un atelier horlogerie lui permettant une grande réactivité auprès de sa clientèle. L'horloger peut authentifier, expertiser et ainsi donner le prix correspondant à la valeur exacte de la pièce. Collector Square espère séduire les vendeurs, notamment ceux qui résident à l'étranger. La plateforme souhaite se développer à l'international, et ainsi réduire la part de ses ventes en France de 50 % à 20 %.

Si la croissance fulgurante de ce marché de l'occasion de luxe était au départ liée aux performances des plateformes spécialisées, **les maisons de luxe commencent elles aussi à investir ce marché secondaire**. Début juin 2018, le groupe

suisse Richemont a annoncé l'acquisition du britannique Watchfinder. Celui-ci propose un site de recherche, d'achat et de vente de montres d'occasion haut de gamme et possède sept boutiques physiques. Richemont a saisi l'enjeu de ce marché de l'occasion auquel de nombreux horlogers prédisent une forte croissance dans les années à venir. Cela lui permet de s'ouvrir à une nouvelle clientèle tout en protégeant son image de marque.

Le groupe Kering a quant à lui décidé **d'expérimenter la location**. "Nous regardons les modèles de 'souscription'", a confirmé son PDG François-Henri Pinault, à l'occasion de la présentation des résultats du groupe, au premier trimestre 2018. "Je n'aime pas le mot 'location' car ce n'est pas exactement ça : il s'agit plutôt d'une sorte d'abonnement proposé sur certains types de produits. Cela existe aujourd'hui dans l'univers du *mass market*. Cela n'existe pas dans un univers luxe. La question qui se pose, c'est : 'Est-ce qu'on peut amener ce modèle-là dans le luxe?' Et, si oui : 'Qu'est-ce que cela veut dire?' Nous sommes en train de tester cela avec des partenariats extérieurs au groupe." Si Kering ne détaille pas plus ses ambitions, il s'appuie sur un **modèle de l'abonnement qui a d'ores et déjà démontré sa pertinence** dans le domaine de la vente en ligne.

CHEZ TIFFANY, UNE APPLICATION DE RÉALITÉ AUGMENTÉE

Tiffany & Co, entreprise américaine de joaillerie et d'art de la table, est une adepte des nouvelles technologies. Son application mobile propose aux femmes d'essayer leur bague de fiançailles via la réalité augmentée sans sortir de chez elles.

Elle recourt pour cela au programme informatique d'intelligence artificielle Watson développé par la multinationale américaine IBM.

Source : CB News, décembre 2018.

Quant au marché de la location évoqué par le dirigeant de Kering, il a lui aussi démontré son potentiel. Instant Luxe, qui revendique un million de membres, a déployé fin 2017 son service de location de sacs à main. Lancé en 2016, le site Panoply City a lui déjà levé 1,5 million d'euros et envisage une nouvelle opération financière alors que son offre a atteint 4000 produits de grandes marques. "On est en train de passer à la quintessence de la consommation: on consomme un objet qui n'est pas à soi et qui, ensuite, n'est plus là", résumait en décembre Julie El Ghouzzi, directrice du Centre du luxe et de la création.

D'après un article du site *fashionnetwork.com*, Kering n'oublie pas pour autant de se positionner sur le marché du luxe de seconde main. Le groupe a noué un partenariat avec The Realrea, un portail de dépôt-vente d'articles de luxe américain dont les ventes ont dépassé 300 millions d'euros en 2017. Pour Kering, ce rapprochement est un moyen de valoriser les collections vintage de sa marque Yves Saint Laurent.

Au-delà de l'occasion, d'autres modes de vente se développent au sein du marché du luxe en ligne. En Asie, un spécialiste de l'e-commerce sud-coréen contrôlé par le conglomérat SK Group a

décidé **d'appliquer le principe du streaming à l'industrie de la mode**. Sur le site du groupe, Kim Min-Jung, l'un des cadres de la société, explique la volonté de l'entreprise de reproduire le succès des plateformes de streaming telles que Netflix ou Apple Music: "Nous pensons que de plus en plus de consommateurs vont préférer l'idée d'une mode sans engagement et l'opportunité de s'essayer à plusieurs marques ou tendances." Depuis fin 2016, SK Planet propose ainsi à ses clients de louer en ligne pour plusieurs jours des vêtements et des accessoires d'une centaine de marques. S'engageant sur un forfait mensuel de 80000 wons (65 euros), ils peuvent, par le biais de l'application Project Anne, se faire envoyer chaque mois quatre éléments choisis dans une collection de plus de 12000 pièces, sélectionnées chaque saison par des designers. Pour compléter leur look, les jeunes Coréennes ont la possibilité, pour le même prix, de s'abonner à l'offre de la filiale en Corée du Singapourien Reebonz. Ce dernier propose, de son côté, la location de sacs à main de marques Louis Vuitton, Prada ou encore Givenchy, mais aussi la location de montres de luxe, précise Yann Rousseau, journaliste du quotidien *Les Échos*.

Komehyo démocratise le luxe d'occasion au Japon

Komehyo est le leader japonais de la vente de produits de luxe d'occasion. Il s'est développé rapidement au début des années 1990 après l'éclatement sur son marché national de la bulle boursière et immobilière, obligeant de nombreux foyers à revendre leurs sacs à mains, leurs costumes et leurs montres de luxe. Au début de 2017, Komehyo a annoncé le lancement de sa première coentreprise en Chine continentale pour reproduire sa réussite sur un autre marché. La chute du yen entre 2012 et 2015 a renforcé l'intérêt des consommateurs chinois pour les produits d'occasion. Les restrictions imposées par le gouvernement chinois aux achats de marchandises de luxe à l'étranger ont également convaincu Komehyo de tenter l'aventure sur le territoire chinois.

Au Japon, Komehyo s'appuie sur un réseau d'une quarantaine de boutiques et sur son site de vente en ligne où il écoule les produits parfaitement entretenus par les consommateurs japonais.

La personnalisation pour sublimer les désirs des clients

Dans le secteur du luxe, la personnalisation joue un rôle déterminant. Elle consiste à cibler les besoins des clients pour leur proposer une offre et des services les plus adaptés possible pendant tout leur parcours d'achat. **Elle permet d'augmenter à la fois leur satisfaction et leur fidélisation.** En effet, par le biais de la personnalisation, les clients se sentent privilégiés. Sur Internet tout particulièrement, elle permet de transformer l'expérience client.

Créée en 2018, la marque de montres de luxe écologique Baume, propriété de la société horlogère suisse Baume & Mercier, elle-même dans le giron du groupe Richemont, cible les millennials, amateurs d'expériences. Elle propose un service de personnalisation sur Internet. "Personnaliser une montre fait qu'on la garde plus longtemps", précise Marie Chassot, responsable de Baume interrogée en 2018 par *Stratégies*. "On assemble sur demande pour ne pas gérer de stocks, une grande problématique du luxe." Cette même stratégie de production est suivie par Gemmyo. Il s'agit de la première marque de haute joaillerie française à avoir choisi **de se développer uniquement sur Internet** tout en réussissant un beau pari: créer de toutes pièces une maison de joaillerie à la fois moderne et élégante. Fondée en 2011 par une ancienne étudiante HEC, Pauline Laigneau, et ses associés, elle s'adresse à des populations jeunes qui recherchent de la modernité, de l'humour, de la complicité avec la joaillerie. Gemmyo a choisi de miser sur l'innovation, à la fois pour son marketing, sa distribution *online* et son processus de fabrication. Elle recourt ainsi à l'impression 3D pour fabriquer ses bijoux dans des délais très courts et à prix réduits. Pauline Laigneau, interrogée fin 2016 par *HEC Hommes et commerce*, explique: "À partir des modèles imaginés par notre studio de design, on peut commander le modèle de son choix, avant de lancer la fabrication du bijou. L'impression 3D permet de matérialiser la pièce dans une sorte de résine, à l'exacte

forme du bijou final: une fois ce modèle validé par le client, on crée un moule en plâtre dans lequel on injecte le métal en fusion. Et son bijou est né."

La marque bouleverse ainsi les codes de la joaillerie traditionnelle en proposant des bijoux personnalisables et sur-mesure sur le Net. Les clients ont la possibilité de personnaliser chaque modèle d'une large collection, créant ainsi à chaque fois un bijou totalement unique.

La maison française de joaillerie et d'horlogerie Fred Joaillier a elle aussi fondé son succès sur la personnalisation. Son bracelet Force 10, inspiré de l'univers marin, peut être personnalisé au travers de plus de 1 000 combinaisons. En janvier 2017, la marque a franchi une étape supplémentaire en inaugurant l'Atelier Fred pour faire du sur-mesure en magasin. Il s'agit d'une sorte de boîte à bijoux connectée permettant aux clients de réaliser leurs propres bracelets. L'acheteur peut choisir sur une tablette l'or de la manille et des attaches, la pierre ornementale, le câble, et même faire graver la manille du bracelet Force 10. Grâce à l'application mobile L'Atelier Fred, le client peut prendre une photo de ses vêtements ou des accessoires qu'il porte pour assortir la couleur de son bracelet.

Créée en 1936 par Fred Samuel, la marque enseigne s'est toujours démarquée par une certaine modernité. "Aujourd'hui, j'utilise les nouvelles technologies **pour améliorer l'expérience client joaillière et réinventer le retail de demain**", précisait Rachel Marouani, présidente de la joaillerie interrogée en 2017 par *Stratégies*. Autre exemple concret de cette stratégie, l'utilisation depuis 2015 des hologrammes permet de dévoiler les bijoux dans les vitrines la nuit, et d'éviter les vols. Pour promouvoir l'Atelier Fred, la marque a intensifié sa communication sur les réseaux sociaux et fait appel à des influenceurs, parfaits pour relayer ce genre d'innovation.

De son côté, grâce à son partenariat avec la place de marché Farfetch, la griffe Chanel a travaillé

sur **des applications mobiles destinées à enrichir les services à la clientèle** début 2018. Via ces applications, le client peut préparer sa visite en magasin, en indiquant ses préférences, sa taille et d'autres informations qui permettent aux vendeurs de s'adapter à son profil, qu'il soit nouveau ou non. Pour autant, Bruno Pavlovsky, le président des activités mode de Chanel, interrogé par le *Journal du Textile*, se défend de suivre les clients. **L'idée est de mieux organiser le travail des équipes en magasins** pour "leur apporter ce qu'ils souhaitent chaque fois qu'ils veulent donner des informations sur leurs envies."

S'adresser individuellement à chaque client, et non plus à une clientèle dans son ensemble, c'est un idéal vers lequel s'efforcent de tendre

la plupart des maisons de luxe. La relation client personnalisée se décline sous de nombreux aspects et constitue un élément fondamental du parcours client. La mise en œuvre d'une stratégie de personnalisation impose cependant de bien connaître ses clients. Elle est donc **indissociable de l'analyse des données**. L'étude prédictive du cabinet Bain & Company confirme cette tendance. Il prévoit que les cultures (religions, ethnies) et sous-cultures (minorités) façonneront la mode et le luxe en 2025. Les groupes culturels vont étendre leur influence sur les tendances de consommation. Cela impliquera pour les marques de luxe de reconnaître ces groupes et de leur proposer une offre adaptée pour rester pertinentes.

MYCONCIERGE CONNAÎT BIEN SA CLIENTÈLE

Créée en 2004, MYConcierge est une conciergerie privée de luxe spécialisée dans le secteur du tourisme et des loisirs. Ses concierges personnels connaissent parfaitement leurs clients. Ils sont capables de devancer leurs désirs et de leur apporter des solutions sur mesure. Le prix de l'abonnement varie en fonction des jours et des horaires de disponibilité du concierge, de 720 à 3 600 euros par an. Les services vont de l'organisation d'un voyage, d'un séminaire ou d'une réception aux simples conseils ou réservations d'un taxi, d'une place de théâtre ou encore d'un restaurant. Les clients de l'entreprise sont aisés, riches ou ultrariches (français, pour la plupart d'entre eux). Ils sont friands d'instantanéités, de reconnaissance et d'exclusivité. La force du concept de MYConcierge tient, selon son président, Yves Abitbol, "à la relation qui s'installe entre l'utilisateur et son concierge".

Source: Espaces, mai-juin 2018.

Data, chatbots, intelligence artificielle : les nouveaux outils de la connaissance client

Au-delà des ventes additionnelles, le digital est **une opportunité de mieux connaître les comportements et les attentes de ses clients**. Pour les grandes maisons de luxe, l'heure n'est plus à s'interroger sur l'intérêt des nouvelles technologies, de la data ou de l'intelligence artificielle, mais de savoir comment les utiliser au mieux. L'enjeu est de répondre aux exigences de leurs consommateurs en attente de technologies pointues, efficaces voire spectaculaires. En effet, selon un sondage réalisé par Goldsmiths fin 2017, 56 % des Français souhaitent que les marques qu'ils achètent innovent via l'usage de chatbots, de l'intelligence artificielle ou de la réalité augmentée. Parmi les consommateurs du luxe, 58 % apprécient que les marques utilisent leurs données personnelles à des fins de personnalisation des produits et services, à condition que l'utilisation de leurs données soit transparente. "Toutes les marques qui ne commencent donc pas dès aujourd'hui à collecter et analyser les données vont engranger un retard qu'il sera impossible à rattraper et qui va les pénaliser tôt ou tard", prévient Amaury Martin, directeur général de l'agence marketing Emarsys France, interrogé fin 2018 par *CB News*.

Selon Timothée Jonglez, Client Success Lead au sein de l'agence digitale Altima, interviewé par *Stratégies* en décembre 2018, "construire une approche *data driven* permet de proposer une expérience sur mesure, à l'image de Kering qui a constitué une équipe data science au niveau du groupe et créé une équipe client et digital en Chine". La data est particulièrement indispensable pour répondre aux attentes des millennials, avides d'individualisation dans la vente. C'est ce que le cabinet Bain & Company appelle le *market of one* (par opposition au *one market*). La connaissance parfaite de la cible permet de mieux répondre à ses besoins inexprimés de reconnaissance. C'est d'ailleurs l'un des motifs du lancement de 24Sevres.com, la plateforme de shopping du groupe de luxe LVMH.

Certaines maisons de luxe se sont déjà emparées des technologies numériques et du sujet devenu capital de l'analyse des données. La marque de montres Panerai, du groupe Richemont, centralise dans toutes ses boutiques les données des clients. Elle peut ainsi les suivre partout dans le monde et leur proposer des expériences adaptées, des séries spéciales dédiées à la boutique en ligne ou mobile, ou encore une conciergerie personnalisée.

Comme l'indique un article du journal *Les Échos*, la marque italienne Prada se sert depuis 2017 du big data – c'est-à-dire l'analyse des données massives issues d'Internet – pour **anticiper les préférences de ses clients**. "Nous tirons parti de tous les points de contact avec eux, que ce soit par le wifi, les SMS, la messagerie WhatsApp ou son équivalent chinois WeChat, et bien sûr les réseaux sociaux", explique Luca Giornofelice, directeur groupe du CRM (*Customer Relationship Management* ou gestion de la relation client) et des

AUDI SOIGNE SA RELATION CLIENT GRÂCE AUX DATA

La plateforme technique et de fidélisation MyAudi (500 000 membres) du constructeur automobile allemand permet de gérer les rendez-vous d'entretien de son véhicule mais également de recevoir des attentions personnalisées à forte valeur ajoutée. Il peut s'agir d'invitations à des essais sur circuit, de billets de spectacles ou d'avant-premières en fonction des goûts des clients définis grâce à l'analyse des données personnelles.

Source : *CB News*, décembre 2018.

projets de transformation digitale pour le retail de Prada. Le défi pour la griffe est de connaître précisément les besoins de ses clients pour leur proposer des offres adéquates.

Grâce à son application mobile Bulgari Vault et sa montre connectée (la Bulgari Diagono Magnesium), Bulgari centralise et sécurise les données personnelles de ses clients et protège leur patrimoine virtuel. Les possesseurs peuvent y stocker tous leurs outils de paiement et informations sensibles tels que leurs cartes de crédits, leurs mots de passe et leurs photos. La griffe offre ainsi un **service unique de sécurisation de données personnelles** et démontre que la technologie horlogère peut aussi être numérique.

La stratégie de Louis Vuitton en matière de big data consiste à inciter ses clients à créer un compte en ligne "My LV" pendant leur acte d'achat. Il leur est demandé de renseigner leurs coordonnées et leurs préférences d'achats. En échange, les clients accèdent à des services tels que le suivi de commande, l'historique de leurs achats ou les reçus en ligne. Les clients peuvent

aussi s'abonner à une newsletter, qui permet à la marque de maintenir un contact constant avec eux entre deux achats exceptionnels.

Mais la quête de données ne s'effectue pas seulement en ligne. **La data est également un outil pour réinventer les points de vente physiques.** Nathalie Remy, directrice associée chez McKinsey, estime ainsi que, si 75 % des achats se feront encore en boutique en 2025, 99 % de ces achats seront influencés par le digital. Alors que l'omnicanalité est fondamentale pour garder des relations individualisées avec le consommateur dans le luxe, l'analyse des données devient centrale pour faire en sorte que le message soit réellement personnalisé, explique Dalila Bouaziz, journaliste chez *E-commerce - Le magazine*.

Dans le cadre de sa stratégie omnicanale, la chaîne de grands magasins de luxe américains Saks Fifth Avenue, a équipé ses points de vente de tablettes, qui accompagnent le consommateur **dans tous les moments de son acte d'achat**. Catalogue des produits, styliste personnalisé, achat sur la tablette pour éviter d'attendre en

LE COLLECTIONIST ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le Collectionist est une start-up française lancée en 2014 qui propose des résidences de particuliers à la location avec ajout des services de l'hôtellerie de luxe (restauration, conciergerie, loisirs). Elle s'adresse à une clientèle à 80 % étrangère et enregistre des paniers moyens à 25 000 euros en moyenne pour 10 jours de location. "Le digital tient une place dominante chez nous, mais l'humain est toujours fondamental à ce niveau de prix et de prestation", explique Elliott Cohen, cofondateur de l'entreprise. "Les clients ont besoin d'être rassurés par un accueil physique lors de la réception des clés ou de la visite de la maison. Mais les innovations nous permettent d'améliorer le site en continu, de donner de plus en plus et de meilleures informations, de payer de manière sécurisée. Nos clients apprécient aussi la conciergerie via chat : ils peuvent nous joindre à tout moment pour demander un code wifi, un panier-repas... Utiliser le meilleur des technologies nous permet de mieux faire notre métier et de mieux répondre aux demandes et besoins de nos clients. D'être plus proches d'eux sans être trop intrusifs, leur simplifier la vie sans les obliger à se déplacer ou à téléphoner. Une technologie bien maîtrisée et efficace est alors, souvent, une technologie qui passe inaperçue."

Source : CB News, décembre 2018.

caisse... Elles récoltent aussi des informations précieuses sur le comportement du client dans le magasin sans le déranger. Au contraire, le procédé est censé améliorer l'expérience du client, comme l'explique le site *e-marketing.fr*.

Si l'exploitation des données est un levier incontournable pour centrer son attention sur le client, c'est également un véritable vecteur de croissance pour les marques. En Chine, marché à très fort potentiel de croissance pour l'industrie du luxe, il est désormais impossible pour les grandes marques de ce secteur d'ignorer le gisement de données qu'offre WeChat. Leader incontesté des moyens de communication et des réseaux sociaux dans le pays, cette application mobile accompagne ses utilisateurs dans leur vie quotidienne. Du simple passage d'appels au virement d'argent en passant par la commande de taxi, WeChat est devenu **un lieu de présence incontournable pour les marques**, autant pour familiariser la clientèle à leur univers que pour vendre leurs produits via la plateforme. Aujourd'hui, la plupart des griffes de mode de luxe actives en Chine disposent d'un compte officiel Wechat. Ce réseau social rassemble 12 millions de comptes officiels (marques, célébrités...) permettant aux abonnés de les suivre, de recevoir des messages et même d'acheter directement un produit en ligne. L'immense base de données ainsi constituée permet aux professionnels du marketing d'envoyer des notifications différenciées selon les profils des utilisateurs. "Il y a trois ans, WeChat n'existait pas dans nos plans médias, maintenant c'est un élément central", témoigne Stéphane Koeppel, directeur de la stratégie marketing de BMW. Le but est très clairement de générer des ventes additionnelles.

Parallèlement, les chatbots (appelés aussi "robots conversationnels" ou "agents virtuels") se sont fortement développés ces dernières années. Ils assurent la conciergerie de certaines entreprises, grands magasins ou hôtels et, en analysant les données de chaque client, ils sont désormais capables de lui offrir avant même qu'il en fasse la demande sa chambre avec vue favorite, son coach sportif ou sa paire de lunettes de luxe idéale. Parmi la centaine de milliers de chatbots créés chaque année, **certains ont été développés**

WeChat, média incontournable en Chine

WeChat est une plateforme de médias sociaux dirigée par le groupe chinois Tencent. L'application compte plus de 900 millions d'utilisateurs, soit plus de la moitié de la population du pays, selon le journal *Les Échos*. Elle offre de multiples possibilités : payer ses achats sur Internet ou en magasin, commander son taxi, régler ses factures d'eau et d'électricité, acheter ses billets de train, d'avions, réserver ses places de cinéma, etc. Elle permet aussi de téléphoner, de partager du texte, des photos, des vidéos.

Les maisons de luxe développent de plus en plus d'opérations spécialement adaptées à WeChat, selon le site *influencia.net*. La pleine connaissance du réseau social et du profil de ses consommateurs chinois assure une notoriété positive aux marques. SK-II a ainsi pu améliorer sa complémentarité *online/offline*. Chanel a exploité l'application pour familiariser les utilisateurs à ses codes de marque. Coach a tiré parti de sa communauté existante pour améliorer son CRM (*customer relationship management*, ou gestion de la relation client). Enfin, Dior a été la première maison de luxe, le 8 août 2016, la veille de la Saint-Valentin dans le pays, à proposer un sac Lady Dior en édition limitée sur le réseau social. Vendus 3 800 euros l'unité, la totalité des sacs du stock ont été écoulés en une seule journée.

pour répondre spécifiquement aux besoins des marques textiles. Ainsi, en 2017, la start-up californienne Mode.ai a développé pour le groupe de luxe français LVMH un chatbot dédié à la mode. L'application, disponible sur Facebook Messenger, propose instantanément des vêtements à l'internaute en fonction de sa taille ou de ses couleurs préférées. Elle peut aussi reconnaître des articles à partir d'une photo et orienter l'utilisateur vers les sites qui les proposent.

La start-up DealOn a, pour sa part, développé Alix, un robot conversationnel qui accompagne les hommes dans leurs achats de vêtements et d'accessoires de mode. Ils retrouvent ce service en se connectant également sur Messenger et en commençant une conversation après avoir tapé "Hello Alix" dans la barre de recherche. Là encore, le chatbot recommande des articles en fonction des goûts. Il indique les boutiques les plus proches où les trouver, propose de les commander en ligne et tient ensuite les clients informés des dernières promotions.

Plusieurs marques de prestige comme Dior, Estée Lauder ou Burberry ont lancé des chatbots sur Facebook Messenger pour permettre le visionnage des défilés, l'achat de produits et les interactions conversationnelles. Il faut cependant veiller à bien mesurer jusqu'où chaque marque peut aller avec ces systèmes, prévient Audrey Kabla, fondatrice de l'agence Epykomène, interrogée fin 2017 par *Relation Client Magazine*. Certains secteurs sont en effet plus imperméables que d'autres.

Rachetée en 2016 par l'entreprise japonaise Shiseido, la marque de parfums Serge Lutens, positionnée sur le créneau de l'ultraluxe, a pris un virage high-tech en mettant en place un chatbot. "Il répond aux questions basiques que peuvent se poser les clients et prospects", indique le directeur marketing. Bilingue, le chatbot a également vocation à répondre aux touristes, qui constituent une partie importante de la clientèle de la boutique parisienne de la griffe. "Le digital est devenu conversationnel et, pour interagir avec une marque aujourd'hui, la messagerie instantanée devient un canal de plus en plus utilisé", analyse Théo Siffrein-Blanc, Business Developer chez Southpigalle en charge du déploiement du nouveau dispositif digital de la marque. "Pour se

L'humain avant la technologie

"Pour le luxe, je pense qu'aucune machine n'est aujourd'hui à la hauteur de l'excellence d'un artisan au savoir-faire inimitable, d'un designer à la créativité unique ou d'un vendeur physique", explique Christophe Chaptal de Chanteloup, directeur associé du cabinet Experience Makers, spécialisé dans l'expérience client, interrogé en 2018 par *CB News*. "Certes, il existe des robots qui vous prédisent quels produits vous êtes susceptibles d'aimer ou des cintres connectés qui comptabilisent le nombre de *likes* sur Facebook, mais quoi de mieux que la relation humaine, le dialogue avec un humain dans cet univers qu'est le luxe où les conseils personnalisés sont au cœur de tout ?"

renseigner, pour communiquer mais aussi tout simplement pour du SAV."

Si elles se sont longtemps tenues éloignées des nouvelles technologies, de par de leur caractère ancestral et artisanal, les grandes maisons de luxe n'ont pas résisté aux promesses de l'intelligence artificielle. Cet outil peut aujourd'hui accompagner la créativité et détecter les tendances. Il peut aussi aider la marque à comprendre ce qui se passe autour d'elle pour mieux anticiper les désirs de ses clients et futurs clients. En récoltant les bonnes données et en les restituant avec du sens, l'intelligence artificielle devient **une formidable opportunité pour offrir des expériences de marque exceptionnelles**. Mais les marques de luxe ne l'exploitent pas encore suffisamment, estime Amaury Martin, directeur général de Emarsys France.

Il existe aujourd'hui des entreprises comme Datakalab qui permettent, via des outils issus des neurosciences, de mesurer l'émotion des consommateurs, en détectant sur les visages les impressions et les sentiments qui y sont associés. En magasin, par exemple, cette technologie peut permettre au personnel de répondre, voire

d'anticiper, les besoins des clients. Elle permet également d'optimiser les circuits en magasin et les différents espaces en fonction des émotions identifiées sur les visages des visiteurs. À l'heure où l'expérience client est devenue une priorité, coupler l'intelligence artificielle à d'autres technologies est un véritable enjeu pour créer de la valeur et enrichir la proposition faite aux clients, comme le démontre un article du site *journal-dunet.com*. Mais cette technologie doit impérativement être nourrie de données précises afin d'offrir des services personnalisés aux clients du luxe, habitués au sur-mesure.

De manière générale, les nouvelles technologies participent à l'évolution d'une mode et d'un luxe toujours plus modernes. Quand la tradition rencontre l'innovation cela donne lieu à des expérimentations particulièrement intéressantes. Les technologies à effet spectaculaire ne sont pas des gadgets, assure Maxime Beraud de l'agence Puppets. "Une innovation forte peut attirer, surprendre, captiver les clients le jour J, puis leur donner envie de s'intéresser plus sérieusement à l'univers de la marque et ses produits." Guerlain, par exemple, a créé du trafic dès 2016 en devenant l'une des premières marques de luxe à proposer un voyage en Inde ou à Ouessant grâce à des lunettes de réalité augmentée. La Grande

Épicerie de Paris du grand magasin de luxe Le Bon Marché a offert, en 2017, lors de sa semaine italienne, différentes expériences technologiques à ses clients. Comme l'impression en direct d'un *tote bag* (un sac en toile souple) préalablement personnalisé en ligne sur un mini-site dédié. Ces opérations marquantes ont systématiquement été relayées sur les réseaux sociaux.

"Toutes ces 'petites' innovations très fun permettent de faire un coup de communication, d'animer l'événement et de créer un premier contact non commercial et 'cadeau' avec les clients", ajoute Maxime Beraud. "Certes, cet effet *waouh* ne peut être utilisé qu'une fois et l'idéal c'est d'être le premier à le proposer, mais cette première relation expérientielle reste inoubliable pour les clients." La réussite est totale quand les technologies spectaculaires conduisent à transformer ce premier contact en achat bien réel.

Si le luxe reste le garant de l'artisanat et des savoir-faire, il n'a toutefois plus le choix et se doit désormais d'être proactif dans le digital. L'enjeu est de capter l'attention des clients d'aujourd'hui et surtout, de demain. Cette mue numérique a un but majeur : **proposer une expérience *online* proche de l'achat en boutique et la plus individualisée possible.**

IBLUE

L'agence chinoise iBlue, créée en 2013 par Victor Yang, s'est donné pour mission d'accompagner les marques françaises en Chine et de les aider à sublimer l'expérience client des touristes chinois en France. Spécialisée dans le luxe, elle a ouvert en 2018 un bureau à Paris. "Notre agence facilite les achats du touriste chinois, depuis son projet de voyage jusqu'à son retour, grâce à des outils de communication dédiés. Elle décrypte les comportements des shoppers chinois très friands de la French touch", souligne Michel Campan, codirigeant d'iBlue. Les Chinois seront 220 millions à voyager en 2020 contre 57 millions il y a 10 ans, soit une augmentation de 386 %. "Quand on sonde les Chinois sur leur intention de voyage à l'international, la France est citée en première position avec 60 %, contre 36 % pour l'Allemagne, 30 % pour l'Italie et 21 % pour le Royaume-Uni et la Suisse." En 2017, entre 2 et 2,2 millions de Chinois ont visité la France."

Source : CB News, décembre 2018.



Les apports de l'intelligence artificielle pour le secteur du luxe selon IBM

Optimiser l'engagement client

Face au flux informationnel croissant, l'intelligibilité de la data est devenue l'un des objectifs prioritaires des maisons de luxe. Grâce à l'intelligence artificielle, les marques ont désormais la capacité de mieux appréhender les attentes et les comportements de chaque client. C'est particulièrement vrai dans l'industrie du luxe où la personnalisation de l'expérience est devenue une norme d'excellence.

Faciliter la prise de décision

Appréhension de signaux forts ou faibles, détection de tendances, analyse automatisée de contenus... les champs de compétence de l'intelligence artificielle sont vastes. Cette meilleure maîtrise de la data permet de gagner du temps, pour les entreprises, comme pour les consommateurs. En effet, les services proactifs nés de l'intelligence artificielle, tels que les chatbots ou les outils de suggestion, permettent d'amplifier le parcours client et de faciliter ainsi la prise de décision.

Accompagner la création

Grâce à la reconnaissance d'images, l'intelligence artificielle permet de distinguer des tendances créatives, qu'il s'agisse de formes, de matières, de couleurs... La multitude de données qu'elle récolte aujourd'hui sur les produits constitue un complément d'inspiration et une importante aide au *sourcing* pour les designers.

Source : journalduluxe.fr

RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE, SANS RENIER LES VALEURS DU LUXE

Créer une identité de marque omnicanale au service de l'émotion

En 2018, les ventes de produits de luxe dans le circuit physique ont continué de progresser. Les magasins en propre détenus par les marques ont affiché une hausse de 4 %, les trois quarts de cette performance provenant d'une croissance des ventes à périmètre constant, d'après les données de Bain & Company. En revanche, celles du canal multimarques, dit *wholesale* (grands magasins, boutiques multimarques, etc.), se sont limitées à 1 % d'augmentation. Ce ralentissement est lié principalement aux difficultés des grands magasins haut de gamme et au tassement de l'activité des magasins spécialisés qui s'emploient à résister à la concurrence du commerce en ligne. Joëlle de Montgolfier, directrice senior du pôle Études & Recherche du cabinet Bain, relève que les "nouvelles technologies enrichissent les expériences en ligne et sur portable mais **elles mettent potentiellement en péril le rôle traditionnel des magasins physiques**". Selon elle, le ralentissement observé des ouvertures de boutiques de luxe est le premier signal d'un mouvement de consolidation de ce canal de distribution. Les marques revoient leur parc de magasins pour le rendre plus efficace, dans le contexte de la digitalisation des modes de communication et de commercialisation. Il s'agit désormais pour elles de faire de leurs boutiques des points de contact, complémentaires du circuit *online*.

Si le commerce de luxe en ligne a confirmé son accélération, les canaux physiques de distribution n'en restent pas moins primordiaux. Le **magasin s'avère toujours déterminant dans l'identité de la marque** et son lien avec les clients. Mais là encore,

l'incursion du digital permet d'envisager de nouvelles possibilités propres à améliorer l'expérience client. Pour Michaël Miramond d'IBM, "les flagships des marques sont des lieux privilégiés pour créer des expériences inoubliables grâce au digital. Les points de vente physiques gardent une importance considérable, tenant la dragée haute aux e-commerçants: ils sont en passe de **devenir le lieu ultime de l'expérience** et vont encore représenter 75 à 80 % des ventes d'ici à 2024." Pour les marques du luxe, et plus encore pour celles de l'ultra-luxe, la différenciation passe par l'expérience d'achat, au sein de laquelle le vendeur tient une place incontournable. Jusque-là, pour les clients, le vendeur était l'unique interlocuteur, avec qui une relation de proximité, voire d'exclusivité, se nouait. En 2019, numérique oblige, l'omnicanal s'installe comme la nouvelle norme de la distribution, y compris dans le luxe. Il s'agit donc pour les maisons et les marques de luxe de conserver cette proximité, voir de l'amplifier, en créant des synergies entre les circuits et en misant aussi sur la **digitalisation des points de vente** physiques.

DFS, la filiale dédiée à la distribution de produits de luxe dans les aéroports du groupe LVMH, faisait partie en décembre 2017 des exemples relevés en la matière par le journaliste Florent Vairet dans un de ses articles pour *Les Échos*. Avec l'appui de la société Bubbles Company, l'entreprise a cherché à introduire le numérique en magasin par le prisme du jeu. Ainsi, durant quatre week-ends du mois d'octobre 2017, les clients de sa boutique de Venise pouvaient gagner la possibilité de



LA VITRINE DE NOËL DE MONTBLANC

La célèbre marque de stylos de luxe Montblanc a fait le choix de l'innovation technologique au service de l'émotion pour sa vitrine de Noël 2018.

Le studio de design Jean-Marc Gady a imaginé pour elle et installé dans ses boutiques un robot animateur calligraphiant des vœux du monde entier grâce au stylo iconique de la marque.

"Ce *writing robot* porte, à son échelle, toutes les valeurs de Montblanc : la plus haute qualité d'écriture depuis 100 ans, entre héritage et modernité", explique Émilie André, responsable du studio.

Source : Stratégies.

partir sans payer, si le code donné lors du passage en caisse et saisi sur leur téléphone était le bon. Ce dispositif digital original a permis d'engranger des informations sur les clients lors de l'identification, et en même temps de générer une hausse du panier moyen.

Au-delà de la simple sphère du ludique, le digital en magasin doit surtout permettre de créer une expérience globale améliorée. C'est dans cette optique que le groupe Kering a fait le choix, fin 2018, de travailler en partenariat étroit avec Apple pour la création d'une suite d'applications visant à améliorer le service et l'expérience client en boutique. Sophie Bouhier de L'Écluse explique dans *Journal du Textile* que l'une de ces applications offre la possibilité aux forces de vente d'**accéder en temps réel aux stocks** pour indiquer au client si telle taille ou telle couleur est bien disponible dans le magasin, ou alors si elle peut être commandée dans un autre. Par ailleurs, Kering réfléchit avec Apple sur "l'utilisation de technologies avancées pour améliorer encore l'expérience

client sur les appareils iOS [Apple]". L'expérience de paiement en magasin est notamment visée, selon l'article.

Même stratégie pour l'enseigne multimarques londonienne Browns, propriété du pure player Farfetch depuis 2015. Après avoir digitalisé son marketing et ses ventes, l'enseigne a choisi en octobre 2017 de créer un concept store dans le quartier de Shoreditch à l'est de Londres. Baptisé Nomad, ce point de vente de 400 m² est organisé sur deux niveaux. En le qualifiant de "magasin du futur", selon les propos rapportés par Delphine Arbonne, la correspondante à Londres du *Journal du Textile*, l'enseigne mise sur un espace flexible, qui se transforme régulièrement au fil des semaines, en intégrant une "approche merchandising transgenre", incluant des événements, des activités interactives, un café et des œuvres d'art. Une large place est avant tout accordée aux nouvelles technologies, avec des miroirs digitaux interactifs, une densification des produits par RFID (radio-identification), des points de vente mobiles ou encore **une "étagère infinie"**, permettant de visualiser le stock complet des produits.

De son côté, le parfumeur de luxe Serge Lutens va encore plus loin dans l'équipement de sa boutique parisienne, en y intégrant **la réalité virtuelle**. Une pièce a été spécialement mise en scène, sous la forme d'un boudoir tamisé et délicatement parfumé, disposant de casques Oculus. Le client peut ainsi voyager dans l'univers de la marque grâce au casque de réalité virtuelle. Il entre alors dans l'atmosphère personnelle du créateur, en le rejoignant dans son riad de Marrakech. Le but est de montrer les sources de la création de la marque et d'immerger les nouveaux "Lutensophiles" dans son univers, comme l'explique Christelle Magaud dans *E-commerce - Le magazine*.

Pionnière sur le volet du digital, la maison Hermès a elle aussi depuis longtemps misé sur **la complémentarité entre ses canaux** historiques et digitaux : points de vente physiques, catalogues, boîtes aux lettres, réseaux sociaux... Dans *Relation client magazine*, Christine Montfort revenait fin 2017 sur l'opération HermèsMatic, lancée en 2016, emblématique de ce parti pris omnicanal. La démarche a débuté sur les réseaux sociaux avec des messages informant de la création de

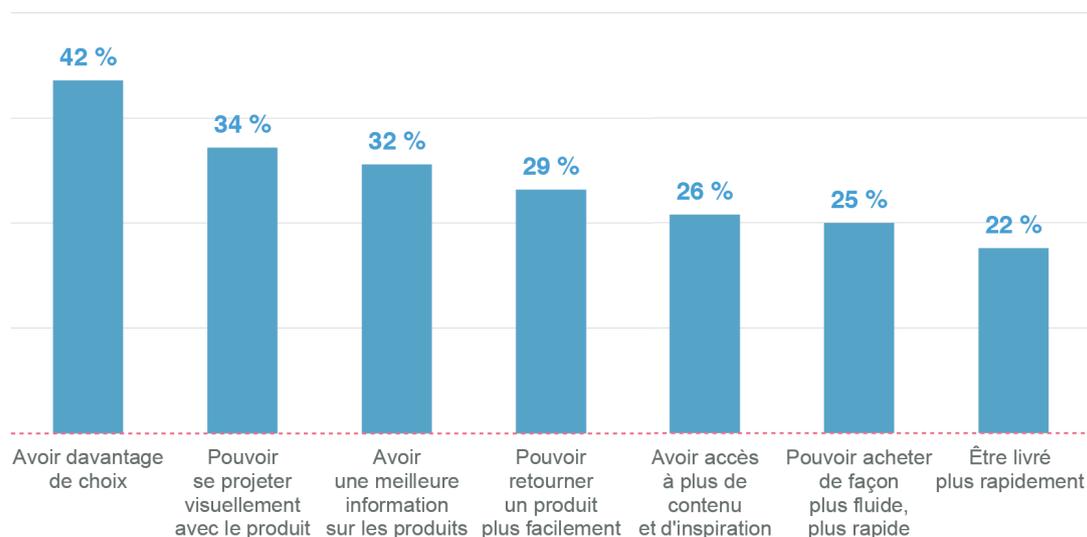
laveries gratuites permettant de rajeunir les célèbres carrés de soie de la marque qui se transmettent de mères en filles. Elle s'est ensuite poursuivie sur le terrain avec la mise en place de pop-up stores abritant des machines à laver aux couleurs de la marque. Sur place, enfin, les propriétaires de foulards ont pu bénéficier d'un service gratuit de rafraîchissement comprenant teinture, lavage, rinçage, assouplissement et séchage. Une fois rénovés, les foulards emballés ont été remis gratuitement à leurs détentrices. Hermès a ainsi été précurseur du **phénomène des "pop-up smart stores"**, identifiés comme l'une des tendances en provenance de Chine appelée à se développer en Europe. Ces "magasins éphémères" ont pour ambition d'articuler vente en ligne et vente physique, tout en personnalisant l'expérience client. Dans ce type de boutiques, seul un échantillon représentatif de produits est entreposé. Pour avoir accès à davantage de tailles ou de coloris, les clients peuvent approcher un

CROISIÈRES PONANT : UN MIX PAPIER ET DIGITAL

Soucieuses de se différencier sur un marché de niche CSP+, les croisières de luxe Ponant adoptent depuis 2017 une stratégie de mailing mixant de manière originale papier et digital pour créer des expériences immersives dans l'univers du croisiériste :

1. Mailing à destination des visiteurs repérés sur le site.
2. Envoi d'une brochure papier dotée d'un QR code ou d'une adresse Web dédiée, leur permettant de découvrir la richesse et l'exotisme des croisières proposées par la compagnie.
3. Relance par téléphone des visiteurs virtuels.

CRITÈRES QUI POURRAIENT INCITER LES FRANÇAIS À ACHETER D'AVANTAGE DE PRODUITS DE LUXE EN LIGNE PLUTÔT QU'EN BOUTIQUE, EN 2017



Traitement IndexPresse. Source : Institut Français de la Mode, Matchesfashion.com.

article équipé en puce RFID des *cloud shelves* (écrans interactifs donnant accès à la plateforme de vente en ligne). Ils pourront ensuite scanner le QR code d'un produit, de manière à l'acheter via leur téléphone portable et poursuivre leur shopping sans être encombré par leurs achats", d'après les explications de Bertrand Jouvenot, fondateur du cabinet Brigades du Marketing et auteur d'une chronique, fin 2018, pour *Harvard Business Review France*.

Cette initiative inédite est surtout le symbole de la conjonction réussie entre les outils digitaux d'aujourd'hui et l'image de marque d'une maison historique. Selon une étude PwC Strategy&, une marque de luxe répond aux besoins omnicanaux de ses clients lorsqu'elle s'appuie au moins sur **cinq services-clés**: disponibilité du produit en ligne et en magasin en temps réel, livraison à domicile et click and collect, retour produit en magasin, programme de fidélité intégré et service après-vente en temps réel. Mais il est indispensable de compléter cette offre de base par des **services digitaux innovants** tels que la personnalisation des produits à l'aide de l'intelligence artificielle, des chatbots pour converser avec les clients ou encore des essais de produits en réalité augmentée afin de mettre le point de vente au centre de l'expérience. Pour Filip Bourée, directeur chez Strategy&, "le magasin reste le futur des maisons de luxe et il doit se transformer pour proposer une expérience digitale unique au service de tous les clients". Or, il poursuit en affirmant que "70 % des marques de luxe ne proposent pas les services digitaux que les millennials attendent, alors que ces derniers porteront la croissance future du marché". Avec la fusion des canaux, il s'agit de transiter de l'omnicanal vers ce que Bain & Company appelle le **"non canal"**, c'est-à-dire l'interaction plus que la transaction, et surtout une rencontre permanente entre l'offre et le client, quels que soient le moment ou l'endroit. Cette approche rejoint celle qui est développée par l'e-commerçant chinois Alibaba, baptisée **"uni-channel"**. Selon Bertrand Jouvenot, il s'agit d'unifier la totalité des canaux pour une expérience client unique. Alibaba cherche en effet à fusionner tous les modes de vente existant en Chine (un site d'e-commerce, une boutique physique, une marketplace, une application

Quel prix pour le luxe ?

Selon le *Luxury Trend Report 2018* réalisé par l'IFOP en partenariat avec *Stratégies* via un sondage auprès de 242 professionnels du luxe (directeurs, chefs de marques, directeurs marketing...), les prix des produits de luxe sont trop élevés pour les jeunes générations, selon 44 % des personnes interrogées. En plus des expériences clients d'exception, "fondamentales pour justifier le prix" (69 %), les consommateurs sont en recherche de "transparence sur les prix" (59 %) : ils considèrent que les prix ne sont plus en "adéquation avec les produits et les services rendus" (49 %).

Selon Bain & Company, les millennials sont très sensibles à l'équation prix-valeur. Un prix élevé fait partie des fondamentaux de l'offre de luxe, mais les marques doivent se saisir de ce sujet pour être sûres de rester en adéquation avec les attentes de la nouvelle génération.

mobile, Weibo ou une page de WebChat...), tout en englobant également la production, la chaîne d'approvisionnement, les crédits à la consommation, etc.

Sans atteindre encore une emprise aussi globale, beaucoup de maisons de luxe ont aujourd'hui compris l'enjeu de **la combinaison du patrimoine de marque avec la technologie** pour enrichir l'expérience en magasin ou intensifier les contacts avec de nouveaux clients plus jeunes. Prada a par exemple rénové tous ses magasins pour leur donner une identité cohérente avec l'évolution de son image en ligne. Pour autant selon l'expression de Selwane Mohandas du Ménéil, auteur lui aussi d'une chronique pour *Harvard Business Review France* sur la technologie et le luxe, "l'habit technologique ne fait pas la marque moderne". Il ne suffit pas d'insuffler de la réalité virtuelle ou

des chatbots pour séduire la jeune génération. Il s'agit surtout de s'appuyer sur **un storytelling de marque** aiguisé, à partir duquel les marques pourront éduquer les nouveaux consommateurs à la culture du luxe. En fin d'année 2018, la maison de joaillerie Tiffany & Co a choisi l'actrice américaine Zoë Kravitz pour sa campagne de fin d'année. Le spot publicitaire "Believe In Dreams" met en scène la jeune femme dans le rôle d'une vendeuse de la boutique de la Cinquième Avenue à New York. Le film est volontairement placé sous le signe de la féerie pour mettre en valeur le savoir-faire et la créativité de la marque. Avec cette campagne, l'objectif n'est pas de parler de l'histoire de la marque mais de **susciter une émotion** à travers un univers qui transcende son image et ses valeurs. François-Henri Pinault, PDG de Kering, rappelait les attentes des millennials lors du Vogue Fashion Festival en novembre 2017: "On est face à une génération où la composante émotionnelle est très forte. Le discours très rationnel du luxe, l'héritage, le savoir-faire artisanal, c'est bien, mais ça ne parle pas à l'émotion qui est prépondérante dans cette classe d'âge."

Jeanne Bordeau, styliste en langage et enseignante à la Sorbonne, explique dans une chronique pour *Harvard Business Review France* de janvier 2018 que "nombreuses sont les marques qui se limitent à faire de l'historytelling, méthode consistant à mettre en récit leurs origines, tandis qu'un storytelling réussi autorise à aller beaucoup plus loin, à **diffuser l'offre et les valeurs de l'entreprise sur l'ensemble de son écosystème digital**". L'enjeu est de façonner un schéma narratif guidé par un fil conducteur, qu'il soit linéaire ou fragmenté. Elle cite l'exemple d'IBM, qui a su construire un storytelling cohérent, où toutes les petites histoires, une fois rassemblées, composent la grande histoire, celle du "I think therefore IBM". Cette façon de faire permet de répondre aux attentes de la jeune génération, en particulier **la cible des Henrys**. Plus âgés que les millennials, les Henrys (*High earners not rich yet*) regroupent des personnes ayant un haut niveau de revenus, sans être ultra-riches. S'ils sont naturellement attirés par les marques de luxe, ils sont surtout en attente d'une rupture dans la consommation habituelle, et optent pour une consommation davantage

tournée vers l'expérience plutôt que vers l'ostentation, comme l'explique Odile Mopin dans son article du *Journal du Textile* de septembre 2018. Peu adeptes des signes extérieurs de richesse, ils se montrent en revanche intéressés par les coulisses des marques, afin de mieux comprendre leur savoir-faire. Avec sa campagne "Inside Chanel", la maison de luxe répond à cette demande en faisant découvrir, épisode après épisode, son patrimoine et son savoir-faire. Organisée sous la forme de 25 courts-métrages, cette série retrace l'histoire de la marque et la vie de Gabrielle "Coco" Chanel. Le tout avec un graphisme fort, en noir et blanc, accompagné d'une voix féminine et sensuelle, qui raconte les rencontres et les voyages de la créatrice. Dans un autre domaine, la maison d'édition haut de gamme Nunchi a décomposé les différentes étapes de la création de son livre d'art culinaire au travers de courtes vidéos. Chacune d'entre elles est ensuite publiée sur Instagram.

Le sommet annuel du luxe et de la création, organisé par le Centre du luxe et de la création, s'est intéressé en 2018 aux valeurs que devra porter le luxe de demain. Dans ce contexte, Julie El Ghouzzi, la directrice du Centre, note qu'il s'agit "non plus de communiquer uniquement sur le produit fini, mais aussi sur sa fabrication et d'une manière globale, sur la vie de l'entreprise. La garantie que le produit porte en lui une belle et vraie histoire, de sa fabrication à sa mise sur le marché, et non du storytelling est indispensable. L'histoire ne peut plus être apposée sur le produit. Elle doit être intrinsèque au produit et à la vie de l'entreprise; **on passe ainsi du 'storytelling' au 'storyproving'**. La belle histoire se construit donc de la fabrication jusqu'au magasin, et il ne doit y avoir de faille nulle part." Pour l'analyste linguistique Jeanne Bordeau, la démarche doit même aller jusqu'à s'inclure dans le champ lexical utilisé dans leur communication. En remplacement des formules peu porteuses de sens, telles que "sensorialité exquise" ou "quintessence de l'audace", sans parler des adjectifs galvaudés comme "extrême", "absolu", "ultra", "extraordinaire", "les marques de luxe gagneraient à respecter une cohérence, à créer un récit pour démontrer au lieu de trop qualifier."

La vidéo sur mobile, outil privilégié du *brand content digital*

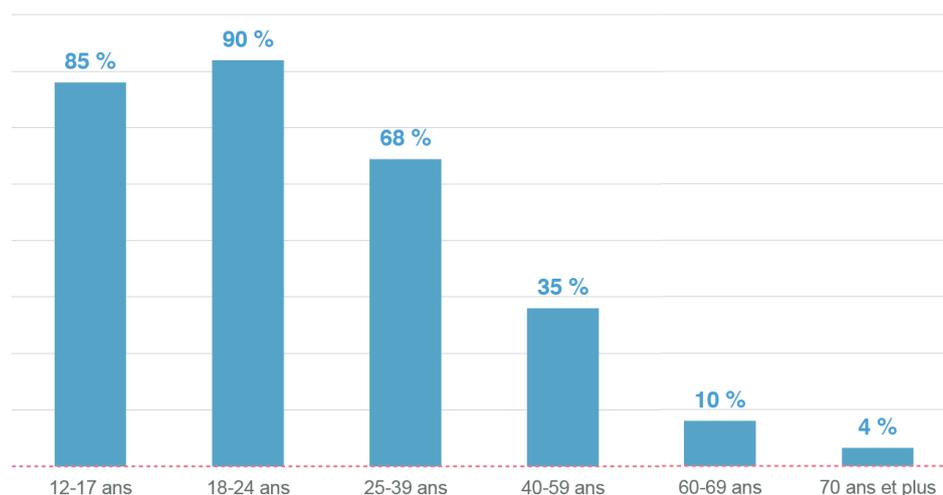
Selon eMarketer, entre 2012 et 2017, le temps passé à regarder des vidéos numériques a augmenté, pour atteindre 43 minutes par jour. Julie Bogaert, en charge des relations avec les personnalités publiques et les créateurs de contenus pour Facebook et Instagram, le confirme. Les données montrent que le temps passé à regarder des vidéos sur Instagram augmente de 60 % par an. La vidéo sur mobile a donc pris une ampleur considérable.

En 2018, les vidéos de marque en direct étaient identifiées comme l'une des grandes tendances du *content marketing* (marketing de contenu). D'après une étude KPCB, ces vidéos ont une valeur plus élevée que les autres. Les consommateurs passent trois fois plus de temps à regarder des vidéos en direct que du contenu préenregistré

(Facebook) et 82 % d'entre eux préfèrent les vidéos de marques en direct aux autres formats de réseaux sociaux (Live Stream). Les usagers considèrent en effet que la vidéo en direct est gage de naturel et d'authenticité, deux valeurs-clés pour la communication à destination de la jeune génération. Il faut noter, par ailleurs, que 90 % des jeunes Français entre 18 et 24 ans utilisent leur smartphone pour regarder des vidéos.

Outre les réseaux sociaux en vogue, tels que Instagram, Twitter ou Facebook, les vidéos trouvent également leur raison d'être sur YouTube. Véronique Baylac, directrice du secteur luxe chez Google France, rappelle dans *CB News* qu'un fort historique existe entre YouTube et les marques de luxe, commencé en 2012 avec le film "L'Odyssée" de Cartier. En 2019, "une grande majorité des marques de luxe crée du contenu vidéo pour faire découvrir l'histoire de leur maison, leur culture et leur savoir-faire", explique-t-elle. La plateforme offre également des formats publicitaires variés, des pastilles de six secondes (*Bumper Ads*) aux formats *TrueView* de plus de 30 secondes, sans oublier les formules classiques de 15 ou 20 secondes.

PART DES PERSONNES UTILISANT LEUR TÉLÉPHONE MOBILE POUR REGARDER DES VIDÉOS EN FRANCE EN 2017



Traitement IndexPresse. Source : CRÉDOC, ARCEP, Conseil Général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies, Agence du numérique

Ne renoncer ni à sa sélectivité ni à sa créativité

Selon Christophe Chaptal de Chanteloup, directeur associé du cabinet de stratégie et de transformation Experience makers, la légitimité historique, le plaisir, l'exclusivité, le savoir-faire, la perfection, la résistance au temps, un niveau de prix élevé et une distribution sélective sont les **éléments fondamentaux du modèle économique du luxe**. S'il est désormais acquis que les maisons de luxe ne peuvent plus se dispenser d'un positionnement digital, elles ne doivent pas oublier pour autant le caractère déterminant d'une **certaine forme de sélectivité et de rareté**. Avec la montée en puissance des plateformes d'e-commerce généralistes, à l'instar d'Amazon, le principe même de la distribution sélective, c'est-à-dire choisie et maîtrisée par le fabricant, est mis à mal. En décembre 2017, la marque de parfums et cosmétiques Coty s'était vue confortée dans son action en justice menée contre Amazon par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Après avoir été débouté en première instance par un tribunal allemand, le fabricant a ensuite eu gain de cause en appel, la CJUE ayant estimé que Coty avait le droit d'interdire à ses distributeurs agréés de revendre ses produits sur des sites Internet tiers afin de protéger son image, une décision allant dans le sens des marques de luxe.

Dans leur chronique de mars 2018 pour *Harvard Business Review France*, Xavier Derville et Jean-Noël Kapferer, experts dans la protection et la valorisation des marques, insistent sur la nécessité stratégique pour les marques de luxe de **maintenir une distribution sélective**. Ils invitent les maisons de luxe à faire valoir les intérêts de ce mode de distribution auprès de leurs partenaires étrangers dans le cadre de leurs stratégies internationales de vente. Avec une recommandation forte : maintenir une vigilance permanente à l'égard des points de vente. Derrière cet impératif, l'objectif pour la marque de luxe est de s'assurer qu'aucun écart d'image n'existe entre elle et ses revendeurs, qu'ils soient physiques... ou numériques.

D'après le consultant spécialiste du luxe Nicolas Boulanger, témoin dans un article du *Journal du Textile* de mai 2017, "il y a une dizaine d'années, on se demandait si l'e-commerce pourrait être assez sélectif pour cet univers. Depuis, on a eu la preuve que oui, avec de très beaux exemples de sites en termes de réalisation, de merchandising, de mise en scène des produits, d'univers ou de services." **La vente en ligne ne se positionne donc pas en contradiction** avec la distribution sélective, car celle-ci peut englober l'ensemble des circuits : détaillants multimarques indépendants, points de vente membres d'une chaîne intégrée mondiale, corners dédiés dans les grands magasins, boutiques d'aéroport ou de navire duty-free ou duty-paid et, bien sûr, sites des distributeurs et plateformes Internet multi-enseignes créées spécialement pour satisfaire les exigences des marques de prestige (comme Farfetch, Rent the Runway, Yoox, Vente-Privée...). En revanche, la vente en ligne renforce le degré de vigilance à exercer sur **le contrôle de l'image**.

Pour autant, de l'exclusivité à l'exclusion, l'écart peut être faible. À l'heure où la jeune génération s'impose comme le relais de croissance du marché du luxe, il est essentiel que les marques opèrent une ouverture vers de nouveaux univers pour ne pas risquer de se mettre en opposition avec cette nouvelle clientèle. "Pour attirer son attention et provoquer son émotion, les marques sont donc soumises à **un impératif d'innovation permanente**. Cet impératif vient bien entendu se superposer à des attentes déjà élevées de la part des clients", précise Selvane Mohandas du Ménil, directeur chez Sonia Rykiel. Paul-Emmanuel Reiffers, président-fondateur de l'agence Mazarine, rappelle dans une tribune pour *Stratégies* en décembre 2018 que la notion de luxe est loin d'être figée et n'a eu de cesse d'évoluer à travers les âges, les cultures, les pays... Du porno-chic de Tom Ford au streetwear chez Louis Vuitton, en passant par la "nouvelle modestie"

portée ponctuellement par Karl Lagerfeld ou même l'incursion de la pop chez Balmain, les marques de luxe ne s'interdisent aucune excursion en dehors des domaines traditionnels, à condition que leurs codes et valeurs soient respectés. Pour Paul-Emmanuel Reiffers, la limite ne doit être que la "quête de l'absolue perfection, de l'ultime qualité".

Cependant, **maintenir les conditions de l'inventivité et de la créativité** peut apparaître comme un réel défi, dans un contexte où de nombreux moyens sont accordés aux évolutions technologiques. Selvane Mohandas du Ménil alerte sur le danger à prioriser l'efficacité opérationnelle plutôt que la pérennisation des sources de créativité. Mariana Reali rappelle dans *Les Échos week-end* que la créativité appartient aux valeurs émergentes et dominantes citées par les millenials en s'appuyant sur les propos de Benjamin Simmenauer de l'Institut français de la mode (IFM): "Pour cette génération, l'idéal n'est pas d'être riche mais créatif. La marque doit **revendiquer sa**

puissance créative et sa véracité." Un avis partagé par Michael Burke, PDG de Louis Vuitton, qui souligne dans le même article: "Cette génération inspire aujourd'hui fortement le processus créatif de nos collections. Elle a assimilé tous les codes dans une vraie liberté, loin des manifestes et des questions sur le genre. Cela apporte un vrai renouveau stylistique et nous permet de rester à l'avant-garde, plus d'un siècle et demi après la création de notre maison." François-Henri Pinault confirme pour *Le Figaro*: "Il faut évoluer. On a opposé pendant longtemps le luxe et la créativité. Le luxe moderne est créatif. On ne peut pas se contenter d'un héritage et d'un savoir-faire artisanal exceptionnel que l'on enrobe avec un peu de marketing. Le luxe moderne doit être plus audacieux. Un contenu créatif très fort est indispensable. Il crée du désir, un univers autour du produit. Du point de vue des consommateurs, la continuité de l'histoire que l'on raconte augmente la longévité des produits."

Luxe et digital : Ipsos combat les idées reçues

1. LE DIGITAL MET EN PÉRIL L'IMAGE DE MARQUE.

FAUX. L'exemple de la démarche digitale de Gucci, ancrée dans le processus créatif collaboratif et dans les modes de communication, le prouve. Cette initiative a relancé la marque, créé de nouvelles initiatives de partenariats artistiques et impacté la croissance de Gucci (+ 44 % en 2017).

2. LE DIGITAL N'EST PAS UN ENVIRONNEMENT SÛRE POUR LE LUXE.

FAUX. L'intelligence artificielle a permis de renforcer la lutte contre la contrefaçon (QR codes hologrammes, puces RFID intégrées aux produits, plateformes sécurisées...). L'IA permet aussi de proposer des réseaux de produits de seconde main sécurisés. Des systèmes de blockchains émergent, comme WeChain,

qui luttent efficacement contre la contrefaçon.

3. LES INFLUENCEURS DIGITAUX NE SONT PAS SI EFFICACES...

FAUX. Les influenceurs stars sont aussi efficaces que des grands médias, ils touchent des millions de personnes et ont un impact direct sur l'image de la marque et sur les ventes. Une multitude de micro-influenceurs ont fait leur apparition, souvent *instagrammers*, dont le taux d'engagement est de 60 % supérieur aux comptes de personnalités très populaires et poussent 6,7 fois plus les *followers* vers un comportement d'achat que les grands prescripteurs.

4. LE DIGITAL MARQUE LA FIN DE L'ÉLITISME SI CHER AU LUXE.

FAUX. L'étude World Luxury Tracking d'Ipsos montre des scores explosifs entre 2015 et 2017 sur l'association du luxe à la notion de rareté et marqueur social: le "sentiment d'appartenir à un cercle d'initiés" est en hausse de 17 points en Europe et aux États-Unis.

Source : ipsos.com

Rester en mouvement et devenir agile

L'industrie du luxe est en mouvement. Après avoir hésité à investir la sphère digitale, toutes les maisons et marques de luxe s'engagent désormais sur la voie du numérique. Vente en ligne, publicité digitale, présence sur les réseaux sociaux... la question n'est plus de savoir s'il faut occuper ces nouveaux espaces, mais plutôt de maîtriser comment le faire le mieux possible. En 25 ans, la concurrence s'est intensifiée, les consommateurs ont évolué et le marché s'est mondialisé. La multiplication des marchés, des profils, des médias et des usages ont révolutionné les business models et les stratégies marketing. Les ancestrales **maisons de luxe ont été bousculées dans leurs certitudes** et leurs fondamentaux. La temporalité même du luxe a changé, comme le rappelle Cyril Chapuy, directeur général adjoint de L'Oréal Luxe : "Précédemment, un nouveau sujet pouvait prendre plusieurs semaines à infuser la planète, aujourd'hui c'est quasiment instantané. C'est notre fameux *always on* qui demande aussi beaucoup de sang-froid. Il ne faut pas sur-réagir, surtout dans le monde du luxe, un monde de temps long. Ce numéro d'équilibriste requiert du bon sens, et une posture de jugement qui nous projette à long terme."

Entre attentisme et instantanéité, le luxe doit **réinventer son rapport au temps** au sein de cette culture digitale, qui occasionne une précipitation parfois malvenue. Dans l'édition 2018 de son World Luxury Tracking, l'institut Ipsos s'est intéressé aux attentes des consommateurs et aux cultures locales dans cinq zones stratégiques de l'économie mondiale du luxe (Chine, Hong Kong, Corée du Sud, Japon et Russie). Les résultats de cet observatoire montrent qu'**une refondation des valeurs de luxe est engagée** au sein de laquelle "il n'est plus question d'une frénésie consumériste, mais bien d'un 'hédonisme raisonné' où les catégories les plus associées au luxe ne sont plus uniquement les sacs ou les montres, mais des nouveaux classiques comme la joaillerie et le voyage". De nouvelles aspirations émergent vers un luxe "plus cool et serein". Des alliances paradoxales surgissent entre **des concepts**

opposés, comme l'égoïsme en même temps que l'importance du groupe, les valeurs patrimoniales mais également expérientielles, ou encore l'intense et le "cool".

Les maisons de luxe doivent maintenant trouver **les réponses à ces équations surprenantes**. Il s'agit de favoriser une individualité qui s'inscrit aussi dans une dimension sociale guidée par l'esprit de communauté. Ou encore d'assumer une forme de matérialisme à travers l'authenticité et la très haute qualité des produits, tout en étant garantes de valeurs éthiques et écologiques. Et enfin, d'assurer la fluidité et la qualité des services, sans oublier d'offrir une vraie expérience sensorielle, y compris lors des achats en ligne. Une combinaison parfois étrange, et surtout complexe, que Françoise Hernaez Fourrier, directrice du Planning Stratégique chez Ipsos France, tente de synthétiser : "Le luxe est moins uniquement porté par des *brand addicts*, mais touche plus de gens, sensibles à la créativité et l'authenticité. Il vient plus que jamais affirmer la consécration de soi, de son succès, mais dans un certain art de vivre, avec une grande exigence de qualité de services."

À l'issue de l'étude de son cabinet sur l'avenir du luxe à horizon 2025, Marc-André Kamel, associé et directeur de Bain & Company, table sur des changements significatifs pour les marques de luxe au cours des prochaines années. Tous seront impulsés par les nouvelles technologies, qui auront un rôle crucial de facilitateur pour les marques. Selon lui, pour **faire face aux ruptures à venir**, trois orientations stratégiques clés doivent être actionnées par les maisons de luxe : "prendre l'initiative de développer des approches innovantes pour s'adapter aux tendances de marché et s'adresser aux nouveaux consommateurs, élaborer une formule gagnante différenciée, et se tourner vers les nouvelles générations". En conséquence, **les modèles agiles** doivent s'imposer comme la nouvelle norme dans les stratégies de développement.

EN 2020, LE DIGITAL S'ANCRE DURABLEMENT DANS LE SECTEUR

Les difficultés liées à la crise de Covid-19 accélèrent la digitalisation

De fortes turbulences causées par la pandémie

Le marché du luxe a connu **une année 2020 désastreuse** du fait de la pandémie de Covid-19. **Son chiffre d'affaires aurait chuté de 23 %** par rapport à 2019 selon le cabinet Bain and Company. Les experts estimaient que les ventes mondiales dans le secteur du luxe atteindraient **200 milliards d'euros en 2020, contre 281 milliards d'euros un an plus tôt, dont 154 milliards pour le marché français**. Après une décennie de croissance soutenue, avec notamment l'ouverture de plus de 50 nouvelles boutiques en 2019 en France selon Cushman & Wakefield (soit une augmentation de 28 % sur un an), le secteur a subi de manière brutale les conséquences économiques du Covid-19.

La contraction de l'incontournable marché chinois ainsi que l'arrêt du tourisme et du trafic aérien ont constitué des facteurs déterminants dans la situation actuelle. Les ventes en *duty-free* représentaient en effet 6 % du total en 2020 d'après *Challenges*. Selon l'institut Altagamma, **le marché du luxe a retrouvé en 2020 son niveau de 2015**. Joëlle de Montgolfier, spécialiste du luxe chez Bain and Co, abonde dans ce sens : "C'est une déflagration jamais vue dans l'histoire du luxe. Après la crise de 2009, on avait considéré que les baisses de 7 % à 8 % des ventes du secteur au niveau mondial étaient un coup de tonnerre. Aujourd'hui [en 2020], on est confronté à **une chute qui peut atteindre 30 % à 35 %**." Le cabinet prévoyait deux scénarii avec un retour au

niveau de 2019 en 2022 ou 2023 selon l'évolution de la conjoncture. Le directeur financier de Chanel, Philippe Blondiaux, ne se montrait pas plus optimiste : "Nous nous attendons à ce que l'environnement extérieur continue à peser négativement sur le secteur du luxe au cours des dix-huit à vingt-quatre mois".

Les entreprises phares du marché du luxe ont enregistré des résultats en phase avec ce constat. En juillet 2020, avec 5,4 milliards d'euros de chiffres d'affaires, **le groupe Kering a connu une chute de ses ventes de 29,6 %** par rapport aux six premiers mois de 2019. Sa marge opérationnelle tombait à 17,7 % contre 29,5 % un an auparavant. **Un phénomène similaire avec celui de son concurrent LVMH, qui a vu ses ventes fondre de 27 %**, établissant son chiffre d'affaires à 18,4 milliards d'euros. Quant à **Hermès**, l'année 2020 a représenté pour lui **une division par deux de son bénéfice**, atteignant 335 millions d'euros contre 754 millions l'année précédente. Certains ont tout de même réussi à atténuer le choc de la pandémie sur leurs ventes, à l'instar de **Tapestry** (propriétaire des marques Coach, Kate Spade ou encore Stuart Weitzman), qui a stabilisé son chiffre d'affaires de 2020 à environ 1 milliard d'euros, soit **une baisse de 14 %**. D'autres, tel que **Ralph Lauren**, ont connu une situation plus difficile avec une **diminution de 30 % du chiffre d'affaires** (qui reste supérieur au milliard d'euros) et une perte de 33,5 millions d'euros.

Ce fort impact commercial et financier devrait avoir **des répercussions durables sur la structure**

- 23 %

La baisse du chiffre d'affaires mondial du luxe en 2020

Source : Bain and Co, 2020.

du secteur, selon le cabinet McKinsey. En effet, ses experts envisagent **une accentuation de la concentration et de la polarisation** du secteur. Un avantage relatif aux acteurs les plus importants semble se dégager de leur analyse fondée sur trois paramètres que sont leur situation financière avant la pandémie de Covid, leurs réactions et solutions adoptées face à la crise, ainsi que la capacité de leur modèle opérationnel (aspects logistiques et digitaux, et niveau d'indépendance dans le système de distribution). Par ailleurs, le cabinet note certaines disparités dans la résilience face aux conséquences commerciales de la crise sanitaire selon la segmentation produit et le type de clients. **Les produits les plus chers ainsi que les plus accessibles du domaine du luxe auraient ainsi été davantage épargnés** par rapport à ceux situés dans un positionnement intermédiaire. De plus, les gammes à destination des enfants auraient également mieux résisté.

Au niveau de la clientèle, il semblerait que **les millennials aient moins réduits leurs achats que les autres catégories** de la population, plus enclines à restreindre leurs dépenses durant cette période d'incertitude. Par ailleurs, Nicolas Boulanger, consultant spécialisé dans le luxe, ajoute que "les segments très saisonniers (...) ou les achats de renouvellement (...) seront les plus impactés à court terme. En revanche, les accessoires (...) sont davantage reportables et devraient donc moins souffrir."

Ces difficultés économiques auxquelles le secteur est confronté devrait conduire à **un ajustement à la baisse en termes de personnel et de magasins**. Joëlle de Montgolfier, analyste chez Bain and Company confirme cette hypothèse : "Il faut s'attendre à un redimensionnement des réseaux de boutiques. Beaucoup vont être fermées, surtout celles qui étaient exposées à un flux touristique." La marque Ralph Lauren, durement touchée, illustre ce phénomène. Elle a décidé de restructurer son activité, avec la suppression de 3 600 postes (15 % de ses effectifs) ainsi qu'une baisse significative de son budget marketing et de ses stocks. L'experte du cabinet Bain and Co complète : "Parallèlement, **on assistera à une accélération des ventes en ligne**, qui devraient devenir le premier canal de distribution du luxe."

L'essor du e-commerce de produits de luxe

Si la crise de 2020 due au coronavirus a ébranlé l'activité du secteur du luxe dans les modes de distribution traditionnels (réseau physique), le confinement a eu pour effet de créer un **net accroissement des ventes par Internet**. Ainsi, elles se sont accrues de 8 % dans le monde au premier semestre 2020 selon *L'Usine nouvelle*. Au troisième trimestre 2020, Hermès a enregistré un doublement de ses ventes en ligne en Chine. **Elles ont constitué dans la période une bouée de sauvetage pour les acteurs du secteur** : encore trop faibles à court terme pour compenser le recul des ventes en magasin, mais néanmoins nécessaires pour limiter l'ampleur des difficultés.

La crise de Covid-19 a ainsi forcé les entreprises du luxe à s'adapter et à se transformer en engageant une digitalisation qu'elles n'opéraient jusqu'à alors qu'avec beaucoup de réticences. Le cabinet McKinsey décrit la période comme une invitation à un approfondissement de la transformation digitale dans le secteur. Il indique que "**le digital n'était pas compatible avec l'idée de clientèle triée sur le volet et de rareté.**" Un constat partagé par Pierre Harand, associé chez Fifty-Five. Selon lui, les acteurs du luxe ont toujours été davantage focalisés sur la qualité intrinsèque de leurs produits et leur image de marque, mettant au second plan les approches partant du consommateur et de ses envies. Les questions relatives à la distribution n'étaient pas non plus considérées comme d'importance majeure. La situation est en train de changer d'après Pierre Harand, qui pense que "**les derniers mois [printemps 2020] ont accéléré l'urgence de se transformer (...) et la nécessité de se tourner vers les canaux de vente digitaux**. La transformation était déjà en cours, mais a longtemps souffert d'un blocage culturel et historique". Les entreprises du secteur du luxe se sont retrouvées dans l'obligation de modifier leur façon d'exercer leur activité afin de contenir la chute de leur chiffre d'affaires. Bien que la digitalisation soit, dans un premier temps, engagée sous la contrainte davantage que par une conviction de long terme, elle s'avère exécutée avec une rapidité sans précédent. Un phénomène étudié par Audrey Depraeter, directrice du

pôle luxe chez Accenture : "Certaines marques ont enregistré des croissances à trois chiffres... On n'a jamais vu ça". Elle ajoute que **"les prévisions de part de marché du e-commerce dans le luxe pour 2025 ont été relevées de 20 % à 30 %**". Normalement, il faut dix ans pour obtenir une croissance pareille."

La vitalité du commerce en ligne s'avère comme un déterminant majeur du plan de transformation digitale qui accompagne la restructuration de Ralph Lauren. Avec + 10 % de ventes par internet en 2020 en Amérique du Nord, + 26 % en Europe, et + 32 % en Asie, en particulier grâce à la Chine, **le redéploiement vers les canaux numériques s'est imposé** pour l'entreprise du luxe. Celle-ci a cherché à gagner en agilité avec une réduction du temps de mise sur le marché (25 % de ses créations parviennent ainsi à être commercialisées en moins de 3 mois) et a développé ce qu'elle nomme le "commerce connecté". Cette démarche consiste à mettre en place divers outils relatifs aux achats sur internet, comme **la prise de rendez-vous en ligne ou encore les achats à distance assortis de la livraison en magasin**. L'urgence de la situation a ainsi permis d'outrepasser une forme de méfiance assez générale dans le secteur à l'égard du digital. Comme le concédait fin 2020 à *L'Usine Nouvelle* Ian Rogers, responsable numérique chez LVMH : "En six mois nous avons accéléré plus qu'au cours des quatre dernières années". Les ventes en ligne n'avaient progressé que de 13 % entre 2013 et 2020 pour le groupe de luxe français.

Un mouvement d'ampleur s'est donc mis en place dans le secteur, chacun se lançant dans la transformation numérique avec plus ou moins d'intensité selon les besoins perçus par l'entreprise. Des acteurs comme Cartier, Piaget, Montblanc ou encore Bulgari ont **ouvert un site de e-commerce**. D'autres sont allés plus loin, à l'image de Gucci et Hublot, qui ont **créé une boutique numérique** avec la possibilité d'y

joindre un conseiller. C'est également ce type de services qu'a mis en place Alexandre Liot, directeur des Galeries Lafayette Haussmann, à Paris. L'enseigne a proposé un **"personal shopping" pour les produits de luxe, avec un conseiller en visio ou joignable par téléphone** pour aider le client dans sa recherche. "Je crois beaucoup à ce canal de vente (...) afin d'être moins dépendants des problèmes de transports", précisait le directeur du magasin dans la revue *Stratégies* de juillet 2020. "On ne sait malheureusement pas quand les touristes reviendront." **Les innovations ont essayé pour tenter de garder contact avec le client** et contenir l'impact négatif de la fermeture des magasins. Afin de renforcer le lien avec les acheteurs potentiels malgré l'absence d'accueil en boutique, des acteurs comme Chaumet et Bulgari ont **créé des applications pour smartphones** qui utilisent des filtres pour simuler des essayages. Le groupe LVMH a quant à lui recouru à **la vidéo et à la réalité virtuelle** pour montrer certains processus de fabrication et en démontrer la qualité. Par ailleurs, Dior a monté un partenariat avec la start-up américaine Obsess pour **développer un site permettant de visiter une boutique en 3D, avec une vision à 360°** pour observer ses parfums, d'autres articles de cosmétiques tels que des lotions et des savons, ainsi que des bougies. La possibilité était également donnée aux visiteurs de réaliser des commandes en ligne. Comme l'indique Medhi Dziri, directeur des projets à FabNovel (groupe offrant des services de conseil et de création de solutions numériques): "Il a fallu **recréer des expériences en ligne**" pour attirer l'attention du consommateur et susciter un désir d'achat sans les méthodes usuelles de vente du secteur.

Ces bouleversements induits par la montée en puissance du digital dans le luxe ne doivent cependant pas faire oublier que **l'essentiel des ventes se réalise toujours dans le réseau physique**. Les

20-30 %

La hausse des ventes en ligne du luxe d'ici 2025

Source: Accenture, 2020.

70 à 80 %

La part des ventes du luxe en magasin en 2025

différentes prévisions des experts tablent ainsi sur 70 % à 80 % de ventes en magasin à l'horizon 2025. L'entreprise de joaillerie chinoise Iclide a même ouvert en 2021 une seconde boutique parisienne rue du Faubourg Saint-Honoré, après une première ouverture en septembre 2019. Le consultant Nicolas Boulanger, spécialiste du luxe, l'affirme : "Certains laissent entendre que la distribution physique est morte. C'est un non-sens absolu dans le luxe, intimement lié au commerce sélectif et à l'expérience 'sensorielle'." Selon lui, le secteur assisterait plutôt à **l'émergence d'une approche omnicanal** et une "connexion beaucoup plus forte entre on et off line". Par ailleurs, la pandémie a fortement accéléré le mouvement de digitalisation, mais n'en est pas l'initiatrice. Ces transformations doivent donc être analysées sur le long terme et par le biais d'une approche structurelle. "Le Covid-19 ne va pas déclencher le 'grand soir', indique Nicolas Boulanger. Il va plutôt jouer le rôle de **catalyseur de tendances** qui était déjà en germe, comme la nécessité de **repenser le développement durable et sociétal**, la proximité avec le consommateur, etc."

Viralité et engagement sociétal : gare aux écueils du digital

Ce virage rapide, voire précipité, des acteurs du luxe vers le digital présente un certain nombre de défis. L'accélération de **la digitalisation du secteur s'accompagne d'un accroissement des risques** afférents. Peu habituées aux codes et aux manières d'appréhender les réseaux sociaux et autres outils de communication numériques, les marques sont susceptibles de commettre des impairs, au coût parfois rédhibitoire. **La viralité propre au monde digital**, ainsi que l'exigence d'une plus grande transparence, peuvent constituer certaines vulnérabilités pour les entreprises du luxe si celles-ci n'y prennent pas garde. **Le moindre faux pas peut ainsi entacher durablement la réputation d'une marque**, et donc sa capacité à attirer la clientèle. En sortant une collection de

tee-shirts arborant des duos ville-pays (comme Paris-France), Versace a subi de sévères critiques de la part de ses égéries chinoises, des consommateurs et du gouvernement chinois. En qualifiant Macao et Hong Kong d'états souverains, la marque laissait suggérer que ces territoires ne faisaient pas partie de l'Empire du Milieu et a commis une erreur par ignorance du caractère sensible de cette question dans le pays. Il en va de même pour une polémique qui a frappé le Slip Français en janvier 2020. Une vidéo réalisée par des employés de l'entreprise et présentant des éléments troublants (notamment un *blackface*) avait été révélée au grand public. Soupçonnée de cautionner des injures racistes, la marque avait alors été visée par des appels au boycott. Elle avait dû réagir de façon extrêmement rapide et sanctionner les employés fautifs afin d'éteindre la contestation et d'éviter des conséquences néfastes sur son activité.

L'intervention accrue des acteurs du luxe dans le digital, et en particulier sur les réseaux sociaux, implique d'être irréprochable sur des problématiques sensibles (sociétales ou politiques), tout en étant poussé à s'engager sur ces sujets, et donc à prendre certains risques. Véronique Sonnet, marketing senior specialist chez Bain and Company, estime que "les marques vont devoir montrer patte blanche sur ces sujets qui représentent un thème de polarisation très intense chez les jeunes générations".

En particulier, **les questions environnementales prennent une place de plus en plus importante** dans les choix des consommateurs, et dans la confiance qu'ils accordent à une marque. Ils sont de surcroît en demande d'explications et de transparence sur ces sujets de la part des entreprises du secteur, qui doivent afficher leurs efforts en matière d'écologie. Une étude d'avril 2019 du Boston Consulting Group (BCG) indiquait en effet que **60 % des consommateurs interrogés donnaient leur préférence à des marques promouvant des démarches RSE** (responsabilité sociale des entreprises). Mais pour Christophe Asselin, content specialist à Digimind, "ce n'est clairement ni la priorité, ni un axe prédominant



Source: BCG, avril 2019.

au sein des grandes maisons de luxe". Là encore, leurs réticences risquent d'être bousculées par **leur exposition grandissante aux opinions du public dans les médias digitaux**. C'est effectivement en réaction à de nombreuses critiques sur Internet que les acteurs du luxe ont décidé d'accroître leur communication à ce sujet. En avril 2019, un "Fashion Pact" mené par Kering et réunissant 150 marques était ainsi mis en place, indiquant des objectifs écologiques pour 2030 et 2050. **Certains acteurs mettent également en avant leurs propres initiatives pour améliorer l'impact environnemental** de leur production : écoconception, allègement du packaging... Des exemples tels que la fontaine Mugler permettant de recharger ses flacons de parfum vides ou la plateforme de recyclage CEDRE du groupe LVMH, illustrent cette tendance. Le digital vient renforcer cette volonté

de transparence en matière d'écologie : Guerlain a mis en place la plateforme Bee Respect, permettant d'utiliser la technologie blockchain pour garantir la traçabilité de ses produits. Ainsi, selon Sandrine Sommer, directrice du développement durable chez Guerlain : "Mettre en avant la vie des produits sur des plateformes dédiées valorise et donne une âme à l'objet de luxe". Cette communication des marques autour des thématiques écologiques leur permet en effet de servir leurs objectifs marketing. Le mariage du luxe et de la nature favorise ce qui est maintenant appelé le "luxe expérientiel", qui repose sur des notions telles que le rêve, le bien-être ou la mise en valeur de la beauté de la nature. Un positionnement qui aurait un potentiel élevé sur le haut de gamme, tout en accroissant la fidélisation des clients, le chiffre d'affaires et la rentabilité.

Des transformations digitales amenées à perdurer

Données clients, anticontrefaçon et personnalisation : des avantages durables

Si l'adaptation aux outils numériques dans le monde du luxe s'est considérablement accélérée sous l'effet de la pandémie de Covid-19, elle a pu aussi se réaliser de manière précipitée. Il est possible que ces changements soient apparus aux yeux de certains comme des remèdes de court terme avant un retour à la normale lorsque le virus aura été éradiqué. De nombreux éléments suggèrent au contraire que **ces bouleversements vont demeurer et s'inscrire de manière structurale dans l'évolution du secteur**. Les prévisions de ventes s'accordent à donner une place plus importante au digital dans les années qui viennent, quel que soit le scénario retenu au niveau sanitaire. Les marques vont donc devoir suivre cette tendance de long terme, au-delà de la gestion dans l'urgence due à la crise.

Les acteurs du luxe ont également pu constater les avantages que pouvaient représenter les nouvelles manières d'exercer leur activité propres au domaine numérique. Laurent Blassin, directeur marketing chez FabNovel, affirme que "le digital (...) va permettre d'augmenter la puissance des marques avec davantage de services". L'un des enjeux majeurs de la digitalisation se concentre sur la **collecte des données des clients**, matière première essentielle à la personnalisation de l'offre. Face à un accueil moindre du public au sein des boutiques, l'analyse d'une vaste quantité de données sur les goûts et les habitudes des consommateurs constitue un élément clé dans le ciblage du prospect et le maintien d'un haut niveau de qualité de service, incontournable dans le domaine du luxe. L'e-commerce n'a cessé de se développer depuis le premier confinement, la moitié des ventes à Paris étant réalisées avec une prise de rendez-vous en ligne en juin 2020. Sachant qu'il faut en moyenne 100 jours pour abou-

tir à un achat (depuis les premières recherches jusqu'au paiement), la capacité à **déclencher le désir du consommateur par la personnalisation** est essentielle. Sur Internet, cela passe par des e-mails adaptés au profil du client et le changement de la page d'accueil en accord avec les caractéristiques du visiteur. Pierre Harand, associé chez Fifty-Five, souligne l'importance de "l'ultra-personnalisation de l'expérience en point de vente grâce à la donnée digitale". Il s'agit de "s'assurer (...) que les modèles les plus consultés soient disponibles, qu'une personne parlant la langue de l'acheteur soit présente..." Bien plus qu'un supplément bienvenu recueilli au cours des interactions avec les clients, les données constituent un objectif en soi : c'est elles qui assurent la solidité du chiffre d'affaires sur le long terme. SMCP (propriétaire notamment de Sandro) a ainsi **un objectif de 25 % de ventes en ligne** en 2025, et a développé une palette d'outils pour soutenir sa démarche : *click & collect*, e-réservation, *ship-from-store* (livraison à partir d'un magasin). Elle a acquis pour ce faire un système de gestion des commandes (OMS) perfectionné. Cette stratégie doit conduire à **l'expansion du phygital**, c'est-à-dire un fonctionnement croisé et interconnecté entre les supports digitaux et le réseau physique permettant l'établissement de synergies entre eux. Gucci affirme ainsi que **ses boutiques équipées d'outils d'intelligence artificielle génèrent un chiffre d'affaires supérieur de 15 % à 20 %** aux magasins traditionnels. Des marques comme Estée Lauder, Burberry et Dior ont adopté l'utilisation de *chatbots*, logiciels de dialogue renforçant les capacités de personnalisation. Ils arrivent ainsi à établir des profils des utilisateurs, anticipent leurs demandes et détectent même le niveau de langage approprié à tenir selon l'interlocuteur. Une étude de Juniper Research, "AI in Retail 2019-2023", estime que **les ventes issues de l'usage des chatbots devraient augmenter de 98 %** sur la période. D'autres innovations ont été proposées aux clients, comme des essais de maquillage virtuel basés sur l'intelligence artificielle chez L'Oréal, ou de teinture virtuelle pour les cheveux par Garnier.

Guerlain a par ailleurs travaillé avec Hapticmedia, qui propose depuis plusieurs années une solution de visualisation et de personnalisation de produits interactifs en 3D à destination du commerce connecté. Son fondateur, Henri Foucaud, se montre enthousiaste quant aux possibilités offertes par le numérique : "Pour choisir la couleur d'un sac à main, on peut tester une infinité de couleurs sur Internet et essayer l'objet en magasin grâce à la réalité augmentée". L'essor de ce type de pratiques dans le luxe pourra même amener à l'intégration de technologies telles que la reconnaissance vocale ou faciale, voire l'usage d'hologrammes. Henri Foucaud ajoute : "Les boutiques de luxe ont compris que la complémentarité entre relation humaine et digital était indispensable. L'intelligence artificielle et la data aident les vendeurs à enrichir l'expérience d'achat, personnaliser la relation et améliorer la connaissance client". **Le digital est donc devenu incontournable** pour les marques de luxe, et **celles qui n'ont pas su tirer parti de ce changement voient leurs ventes s'effriter** au fil du temps. C'est le cas de Sonia Rykiel, qui a vu son chiffre d'affaires diminuer de 80 millions d'euros en 2012 à seulement 35 millions en 2018. Peu avancée sur le digital, l'entreprise n'a pas réussi à élargir et renouveler sa clientèle. Mise en liquidation en décembre 2019, elle a été rachetée par Éric et Michael Dayan, deux cofondateurs de Showroomprivé.

Enfin, en sus de l'amélioration de la relation client et de la personnalisation de l'offre, **la digitalisation affecte aussi les services annexes, notamment la lutte contre la contrefaçon**. Les outils numériques constituent un atout pour protéger l'image de marque tout en renforçant la traçabilité des produits et donc la confiance du public. La société américaine Entrupy propose ainsi aux maisons de luxe un dispositif équipé d'une caméra miniature et doté d'une intelligence artificielle pouvant analyser les matériaux d'un vêtement ou d'un sac à main par exemple. Par ailleurs, la start-up Data&Data, spécialiste du traitement massif de données (Big Data), passent en revue les sites de vente en ligne, les places de marché virtuelles ou encore

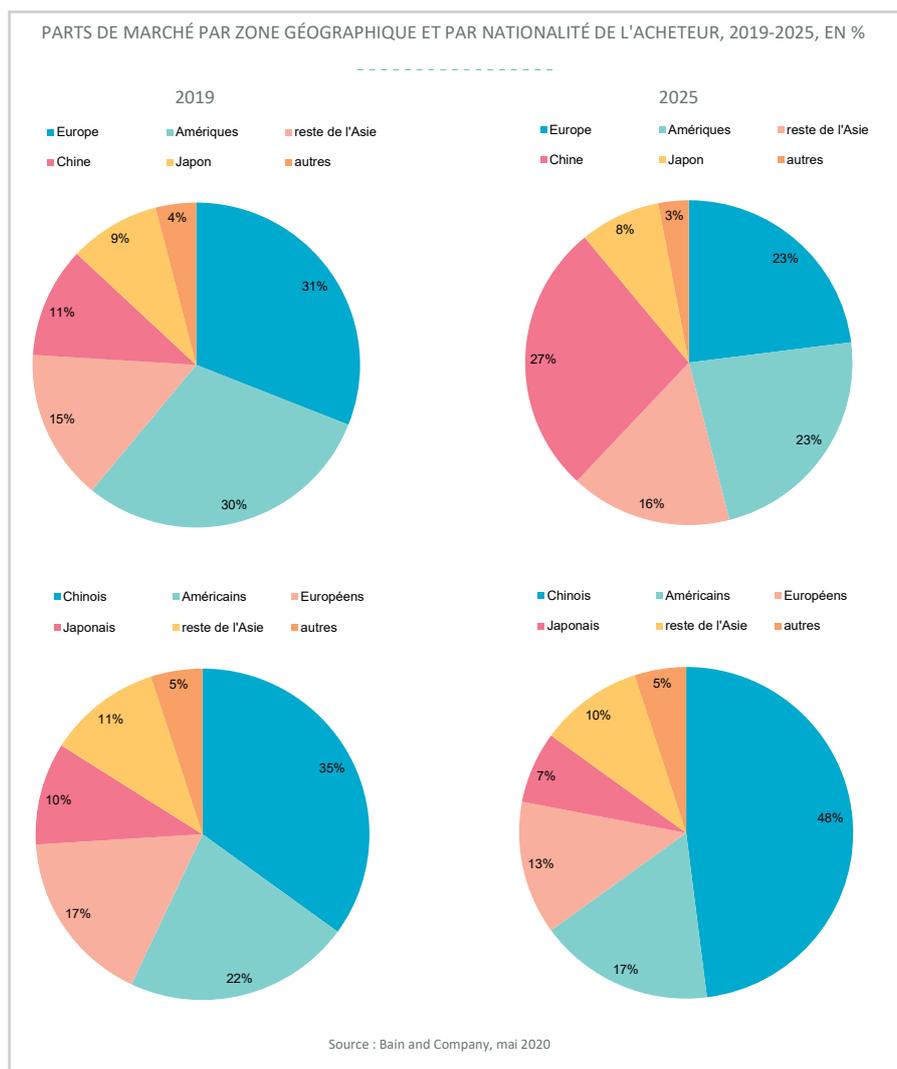
60 %
La part des
consommateurs
favorisant les marques
écoresponsables
Source: BCG, avril 2019.

EN 2020, LE DIGITAL S'ANCRE DURABLEMENT DANS LE SECTEUR

les réseaux sociaux pour traquer les contrefaçons et autres activités frauduleuses pouvant attenter à l'entreprise cliente. La blockchain est également utilisée pour vérifier l'authenticité des produits et accroître la traçabilité, avec notamment la solution Aura mise au point par LVMH, Microsoft et ConsenSys. En outre, l'association Arianee.org délivre des certificats d'authenticité via des portefeuilles numériques accessibles sur smartphones. Ils nécessitent l'achat de jetons (0,10 dollar l'unité pour le moment) permettant par ailleurs d'entrer en relation et d'échanger avec la marque, tout en promouvant la confiance des consommateurs. L'outil est pour l'instant surtout utilisé dans la joaillerie et l'horlogerie.

Le digital, incontournable pour toucher les millennials et le marché chinois

Une autre tendance a poussé les entreprises du luxe à s'investir dans le numérique : l'évolution de la structure de la clientèle, tant en termes de catégories de population qu'au niveau géographique. Les millennials vont ainsi représenter une part croissante des consommateurs de produits de luxe. Particulièrement vigoureux en Chine, ce phénomène va également constituer le marché le plus important pour le secteur dans les années à venir. Selon une étude de BCG d'avril 2019, **les millennials généreront 50 % des ventes du luxe**



EN 2020, LE DIGITAL S'ANCRE DURABLEMENT DANS LE SECTEUR

en 2025. Quant à la Chine, son poids sera considérable puisqu'elle devrait atteindre, selon Daniel Lalonde, directeur général de SMCP, "entre 40 % et 50 % de la clientèle mondiale du luxe". Pour 2025, le cabinet Bain and Company évalue la part du marché chinois à 27 %, contre 11 % en 2019. Calculé en fonction de la nationalité des acheteurs, quel que soit le lieu d'achat, et non plus en termes géographiques, ce taux correspond à l'évaluation de Daniel Lalonde, **les Chinois générant 48 % des ventes mondiales**.

Or, les attentes de ces clients sont différentes de leurs aînés, tout comme leur façon de communiquer et la manière dont les acteurs du luxe doivent les aborder. **Le recours au digital** sous toutes ses formes **s'impose donc comme une nécessité aux maisons de luxe pour s'adresser aux jeunes générations** et conquérir ce segment de clientèle stratégique pour leur avenir. Le directeur marketing de FaberNovel, Laurent Blassin, considère que l'utilisation des réseaux sociaux incarne "une opportunité pour les marques de diversifier leur audience et d'atteindre une clientèle plus jeune". Pour garantir leur succès, elles doivent néanmoins finement analyser les spécificités de ces potentiels consommateurs, ce qui peut représenter un défi tant générationnel que culturel (la majorité de ces millennials se trouvant en Chine).

La société chinoise est hautement digitalisée, la place du numérique dans la vie quotidienne y étant bien plus importante qu'en Europe, avec des applications polyvalentes comme Wechat, à la fois messagerie, réseau social, mode de paiement ou encore GPS. Les canaux publicitaires plus traditionnels, ainsi que la volonté de contrôler son

image dans une logique verticale, se situent par conséquent en décalage avec **une population friande de multiples réseaux sociaux**, où les approches horizontales et communautaires ont au contraire toute leur place. De plus, la politique de l'enfant unique qui a longtemps perduré en Chine a conduit à **une volonté d'affirmation individuelle très poussée**, associée à un pouvoir d'achat par enfant plus élevé. Par ailleurs, le développement économique de l'Empire du Milieu s'est accompagné d'**une promotion de la réussite matérielle**, y compris dans son caractère ostentatoire. À cela s'ajoute **une forte porosité entre art et luxe** dans l'esprit de nombreux Chinois : la finesse dans ses goûts, qu'ils soient vestimentaires ou d'une autre nature, est censé révéler le raffinement personnel de l'individu. Ces différentes caractéristiques ont donc mené à **un haut niveau d'exigence de ces nouveaux consommateurs chinois, couplé à l'acceptation de prix très élevés**. BCG relève ainsi que "les jeunes consommateurs de luxe chinois veulent des expériences hautement personnalisées et innovantes que ce soit online ou offline". L'opportunité se présente pour les acteurs du secteur de cibler une clientèle permettant de dégager des marges plus importantes, à condition de bien cerner ses attentes, ce qui nécessite un investissement particulier dans le digital. Dans ce cadre, **les maisons françaises disposent de nombreux atouts**. Déjà bien positionnées en Chine et auprès des touristes chinois, elles bénéficient d'une image favorable, et leurs multiples fondations et partenariats avec de grands lieux culturels parisiens renforcent leur attractivité.

50 %

La part des
millennials dans
les ventes mondiales
du luxe en 2025

Source: BCG, avril 2019.



Des transformations qui se manifestent dans de multiples domaines

Le numérique bouleverse les modes de commercialisation

L'irruption massive du digital dans le monde du luxe a provoqué de nombreux changements au sujet d'aspects aussi divers que l'environnement concurrentiel ou les méthodes de travail entre marques et distributeurs. **La multiplication des plateformes ou places de marché** a bousculé les modes de distribution conventionnels. Les *Luxury Stores* d'Amazon ou le *Tmall Luxury Pavilion* d'Alibaba montrent bien le caractère ambivalent et disruptif de ces lancements. **À la fois concurrents des réseaux de boutiques et opportunités de toucher un nouveau public** pour les marques, ces moyens de distribution digitaux sont gérés par des acteurs jusqu'ici absents du monde du luxe que sont les géants du e-commerce. Depuis longtemps aguerris dans la collecte et le traitement massif de données clients, ils peuvent permettre aux maisons du luxe d'atteindre des segments de marché de manière précise et personnalisée. La création de places de marché premium avec un emplacement numérique distinct, soit une simulation de boutique, amène Claire Gallon, directrice chez Ogilvy Consulting, à considérer que ces plateformes ont permis "le développement d'une approche luxueuse du digital". Néanmoins, **la maîtrise des données reste un enjeu crucial**, et les marques pourraient se retrouver pénalisées par **une trop grande dépendance à l'égard de ces nouveaux acteurs sur le marché**. Pour Pascal Malotti, directeur développement et stratégie de l'agence Valtech, "la maîtrise de sa distribution, du point de vente physique au site Internet, va être la clé de voûte de la réussite des marques premium". L'intégration d'un maximum de mailings peut permettre de réduire la vulnérabilité aux risques logistiques et autres défaillances, en plus de la collecte des données. D'autres conséquences du digital en matière de distribution devraient également voir le jour. Selon Nicolas Boulanger, consultant spécialisé dans le luxe, "il

devrait y avoir davantage de séries plus courtes, de capsules, de "drops" (ventes éclair en petites quantités dans un réseau limité) ou de modèles en souscription".

Le digital s'installe aussi dans les relations entre les maisons de luxe et les distributeurs externes. Sous la pression de la crise sanitaire de Covid-19, **les showrooms** ont été davantage utilisés en 2020 pour des rendez-vous personnels, tandis que certains **ont été numérisés** : visite en 3D avec de nombreuses photos pour présenter les pièces sous un maximum d'angles. Aubin Jeanteur, dirigeant des magasins Jeanteur, explique que "certaines grandes marques ont choisi de verser totalement dans le digital. D'autres (...) virtualisent tout de même une partie sur des écrans. C'est totalement inédit. Nous avons ainsi passé quelques commandes entières en ligne". La collaboration avec les différentes parties prenantes a de ce fait évolué : réunions sur le logiciel de visioconférence Zoom avec catalogues, films de présentation de la collection, ou encore échantillons envoyés par colis.

Des offres novatrices issues de la sphère numérique

De **nouvelles marques** émergent, positionnées sur les facteurs porteurs que sont **le digital et la RSE (responsabilité sociale et environnementale)**. Par exemple, la marque de montres Baume, appartenant au groupe Richemont, mise résolument sur les 18-30 ans en se focalisant sur des éléments qui leur sont chers : personnalisation poussée de produits avec choix des matières et des couleurs, et posture écologique. Baume propose en effet des montres entièrement véganes, c'est-à-dire sans matériaux issus des animaux (comme le cuir). Elles sont par ailleurs fabriquées sur commande afin d'éviter la constitution de stocks et le gaspillage. Enfin, la marque reverse 2 % de son chiffre d'affaires à des ONG, notamment de

dépollution, le plastique collecté étant utilisé dans la fabrication des montres. La marque Thank You incarne également cette tendance. Positionnée sur le "luxe accessible", elle utilise abondamment les réseaux sociaux, les influenceurs et des événements de vente physique (boutiques éphémères). De surcroît, elle met en avant son engagement social avec un système de parrainage d'enfants défavorisés. Le fait qu'elle ne propose que deux collections par an illustre son intention de **combiner le luxe et la protection de l'environnement**. Une production plus réduite et moins éphémère limite la génération de pollution au sens large, tandis que cette relative rareté sert la volonté d'exclusivité de la marque.

Des partenariats inédits avec le monde du digital

Au-delà des nouvelles marques sur le marché, des partenariats inédits se nouent entre des acteurs ayant à l'origine peu de points communs. Ralph Lauren a ainsi accéléré son investissement dans le numérique en établissant des accords en Europe avec des plateformes comme Farfetch, Asos, About You ou encore Zalando. Farfetch en particulier a été sollicité par de nombreux acteurs du luxe. Gucci s'est en effet associé au leader de la vente en ligne de produits de luxe au sujet des pièces de seconde main. Quant à Richemont et Alibaba, ils ont conjointement investi en novembre 2020 600 millions de dollars dans Farfetch, auxquels s'ajoutent 500 millions de dollars dans une coentreprise, Farfetch China. Les deux actionnaires détiennent 25 % du capital de la nouvelle entité. Cette initiative devrait permettre de dynamiser leurs ventes en Chine, tandis que Farfetch obtenait des canaux supplémentaires sur *Tmall Global* et *Luxury Pavilion*, la plateforme d'Alibaba.

Les nouveaux partenariats ne se limitent pas aux acteurs du e-commerce. Depuis plusieurs années, LVMH a lancé La Maison des start-ups, un incubateur permettant de dénicher des innovations dans divers domaines tels que l'analyse de données, la capacité à agir sur plusieurs canaux (de vente ou de communication) ou encore la personnalisation. C'est ce dernier point qui a permis

à la lauréate de remporter la 3^{ème} édition de l'événement, qui s'est déroulé en septembre 2019. La société 3D a développé une solution permettant de réaliser un scan du corps de la personne grâce à un smartphone, afin de pouvoir essayer virtuellement des vêtements ou accessoires de mode. Cette édition comptait 26 nouvelles entreprises, dont la plupart avaient été sélectionnées par le LVMH Innovation Award, un prix mis en place par le groupe.

Les maisons du luxe s'entourent ainsi d'acteurs plutôt issus de la tech afin de les assister dans leur démarche de digitalisation. La société Heuritech utilise par exemple le big data pour repérer les tendances émergentes sur les réseaux sociaux, les blogs ou encore les défilés de mode. Elle s'appuie pour cela sur des technologies de reconnaissance d'image et de vidéo, permettant d'analyser une grande quantité de contenus digitaux. La Fédération de la haute couture et de la mode (FHCM) a par ailleurs établi un partenariat avec Launchmetrics afin de réagir à l'annulation des Fashion Weeks dans le cadre de la pandémie. Le projet consistait en la création d'un outil pour organiser des showrooms, défilés et autres spectacles de manière virtuelle, tout en permettant une segmentation du public (espaces réservés aux professionnels). La diffusion de tels événements est censée être réalisée sur Youtube, Instagram, Facebook ou encore Canal+, avec qui la FHCM a signé un accord pour créer ensemble une chaîne dédiée. Cette évolution a été également perceptible à la Fashion Week de Milan en 2020, qui s'est déroulée partiellement sans public en présentiel. Quant à celle de Shanghai, elle était visible uniquement depuis TaoBao, chaîne du groupe Alibaba. Le 17 septembre 2020, Burberry surprenait à son tour en organisant son défilé sur la plateforme Twitch, habituellement réservée au monde du jeu vidéo. Un canal novateur qui pourrait se révéler pertinent pour approcher les millénials, plus intéressés par le domaine vidéoludique que leurs aînés. Louis Vuitton avait d'ailleurs réalisé en novembre 2019 une malle pour le jeu vidéo *League of Legends*, très populaire et compétitif. Le 29 septembre 2020, c'était au tour de Dior d'utiliser un réseau social pour diffuser son défilé, en l'occurrence TikTok, davantage utilisé par les 13-19 ans. La marque avait également mené une

opération de communication avec les bagages Rimowa sur Snapchat en 2019.

Ce bouleversement dans les manières de communiquer des grandes marques constitue une inflexion majeure induite par le digital. Comme le soulignait en 2020 au journal *Les Échos* Fabien Le Roux, directeur de la stratégie chez BETC Luxe : "Historiquement, le luxe renvoie une image d'inaccessibilité. Or les réseaux sociaux incarnent l'inverse : la popularisation du message". Cette mutation entraîne des innovations tous azimuts mais aussi une évolution de la mentalité des acteurs du luxe concernant ces nouveaux médias. Ces derniers doivent par exemple se nourrir des commentaires et retours d'expérience des utilisateurs, particulièrement nombreux au sujet des cosmétiques et des parfums. Fabien Laxagne, directeur de la communication de TikTok France, abonde : "L'un des premiers conseils est de lâcher prise, laisser à la communauté la liberté de s'approprier son image, qu'il y ait l'idée de cocréation". **De nouvelles valeurs prennent en effet le dessus**, comme l'authenticité, l'intimité et l'interactivité. Les clients-internautes souhaitent une plus grande spontanéité dans les échanges qu'ils peuvent avoir avec les marques, élément omniprésent sur les **réseaux sociaux**. Ces derniers démarrent des **collaborations avec les acteurs du luxe** pour les aider dans cette démarche et optimiser leurs ventes. Instagram a réalisé un document qui leur était destiné, "Instagram Fashion Week 2020 Playbook", leur donnant des conseils pour accroître la visibilité de leurs événements. En effet, alors que les défilés de mode traditionnels concernaient davantage un public de spécialistes, il s'agit maintenant de frapper une audience beaucoup plus large. Des marques comme Balenciaga ou Gucci ont ainsi ouvert leur propre compte TikTok en 2019. Le défilé Louis Vuitton à Shanghai a récolté de la sorte plus de 100 millions de vues. Depuis un magasin de cette même ville, la marque Burberry a organisé un live streaming via Tmall avec l'influenceuse Yvonne Ching. La vidéo a recueilli 1,4 million de vues et a généré un effet immédiat sur les ventes. Ces exemples illustrent l'essor du *social selling*, ou vente grâce aux réseaux sociaux. En novembre 2019, Burberry s'est associé à Tencent, géant de la tech chinois propriétaire

de l'application Wechat, pour proposer des *social retail stores*. Ces magasins permettent **d'obtenir des offres exclusives et des services additionnels en utilisant une sorte de jeu à installer** et à utiliser sur Wechat. Il s'agit ici d'une forme avancée de phygital, les interactions entre les univers numériques et physiques atteignant un niveau inédit. Par ailleurs, une campagne en réalité augmentée et réalisé en décembre 2019 entre Snapchat et Ralph Lauren a fait bondir les ventes de 19 % durant cette période. L'application a également mis en place un partenariat avec Gucci, révélant le 29 juin 2020 un système de filtres pour l'essayage de chaussures et offrant la possibilité de commander directement. Les réseaux sociaux permettent de rajouter des effets, des *stickers* ou des filtres, et changent donc la manière de présenter les produits au grand public. Selon Loïc Prigent, Youtuber et réalisateur de documentaires sur la mode, **il est nécessaire pour les marques de s'adapter à chaque réseau** : "On ne parle pas de la même façon sur Youtube, TikTok ou Instagram". Cela a des conséquences sur les produits présentés, les couleurs étant davantage appréciées sur TikTok tandis que "le beige marche bien sur Instagram". Cela pourrait à l'avenir déterminer la nature même des collections, qui seraient produites en vue d'être montrées sur des applications précises. Les changements intervenus dans la communication des marques vont plus loin. Tout d'abord, **le rôle des influenceurs et des personnalités prend une importance croissante**. La marque Fenty Beauty est ainsi issue d'un partenariat entre LVMH et la chanteuse Rihanna. D'autres acteurs ont collaboré avec des personnes célèbres (Chanel avec Lily-Rose Depp) ou des influenceurs de la mode, comme Lancôme avec Chiara Ferragni. Enfin, une **variété de supports apparaît** : des spectacles, comme le concert de la chanteuse Angèle sur Instagram en lien avec la maison Chanel, ou des courts métrages tels que "The Dancing Kid", réalisé pour Celine, et "Amor Fati" pour Marine Serre. Ces derniers constituent une façon inédite de présenter des pièces ou collections. Cette incursion du luxe dans le monde du spectacle ou du cinéma montre bien le **changement d'image souhaité par les marques**, autrefois collaborant surtout avec les musées et

EN 2020, LE DIGITAL S'ANCRE DURABLEMENT DANS LE SECTEUR

des formes d'art plus "classiques" (peinture ou sculpture). Pour Morin Oluwole, directrice pour le secteur du luxe chez Facebook et Instagram : "les maisons ont inventé de nouvelles façons

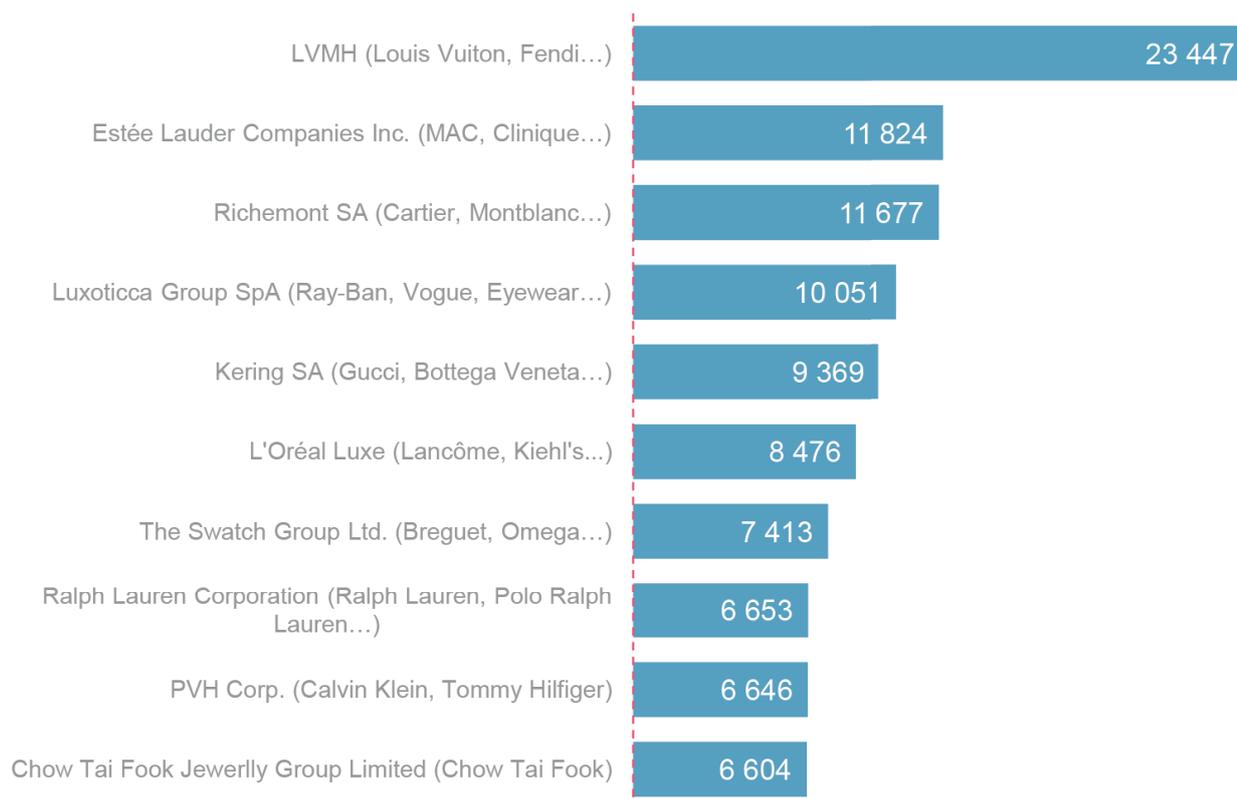
de montrer leurs collections. Elles ont intégré les formats digitaux en y injectant des virgules authentiques, propres à leur ADN".



LES FORCES EN PRÉSENCE

Classement des principales entreprises de luxe dans le monde

CLASSEMENT DES PRINCIPALES ENTREPRISES DE LUXE DANS LE MONDE
SELON LA VALEUR DES VENTES 2016
(en millions de dollars)



Traitement IndexPresse. Source : WPP; Kantar Millward Brown; Bloomberg

Estée Lauder : fiche d'identité

NOM : Estée Lauder Companies

PAYS D'ORIGINE : États-Unis

ADRESSE : 767 Fifth Avenue, New York

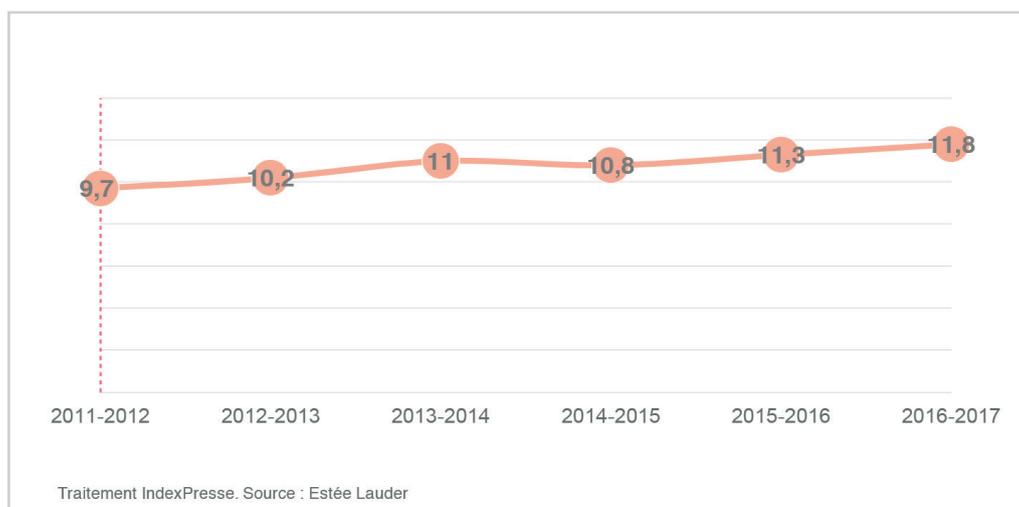
ANNÉE DE CRÉATION : 1946

ACTIVITÉS : groupe de production et de distribution de produits de soins pour la peau, de cosmétiques, de parfums et produits pour les cheveux.

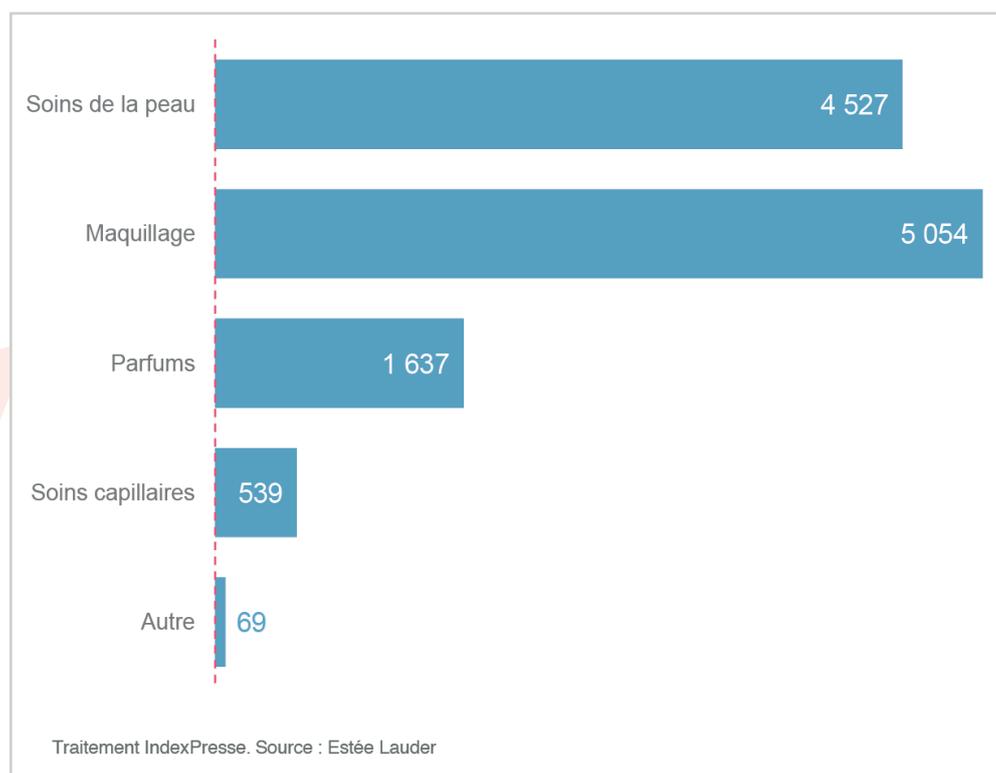
PRINCIPALES MARQUES :

Estée Lauder, MAC Cosmetics, Aveda, Origins, Prescriptives, Bobbi Brown, La Mer, Tommy Hilfiger, Jo Malone, Kiton, Bumble and bumble, Darphin, Smashbox, Sean John, Glamglow, Too faced, Becca cosmetics, Lab-series, Rodin olio lusso, Tom Ford beauty, Aerin beauty, Tory bruch, Clinique.

Évolution du chiffre d'affaires (en milliards de dollars)



Chiffre d'affaires net durant l'année fiscale 2016-2017, par segment (en millions de dollars)



Hermès : fiche d'identité

NOM: Hermès International

PAYS D'ORIGINE: France

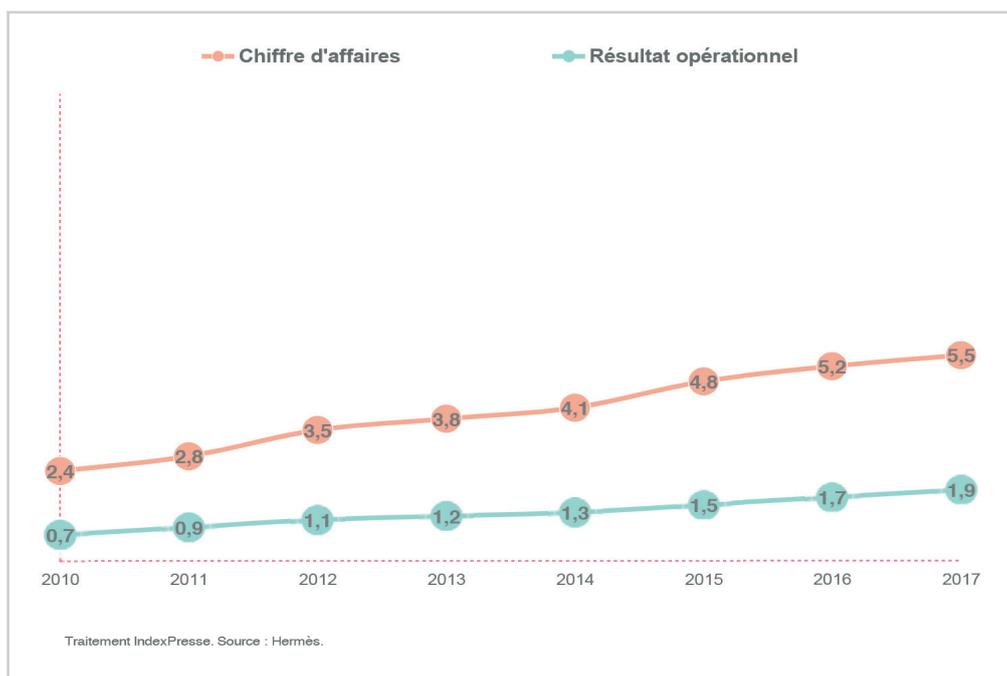
ADRESSE: 24 rue du faubourg Saint-Honoré,
75008 Paris

TÉLÉPHONE: 01 40 17 49 20

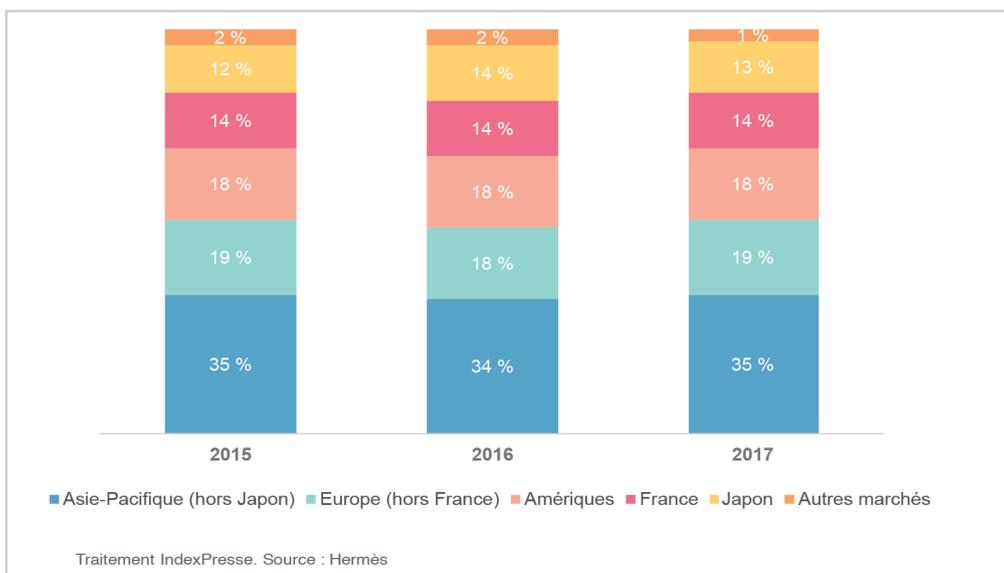
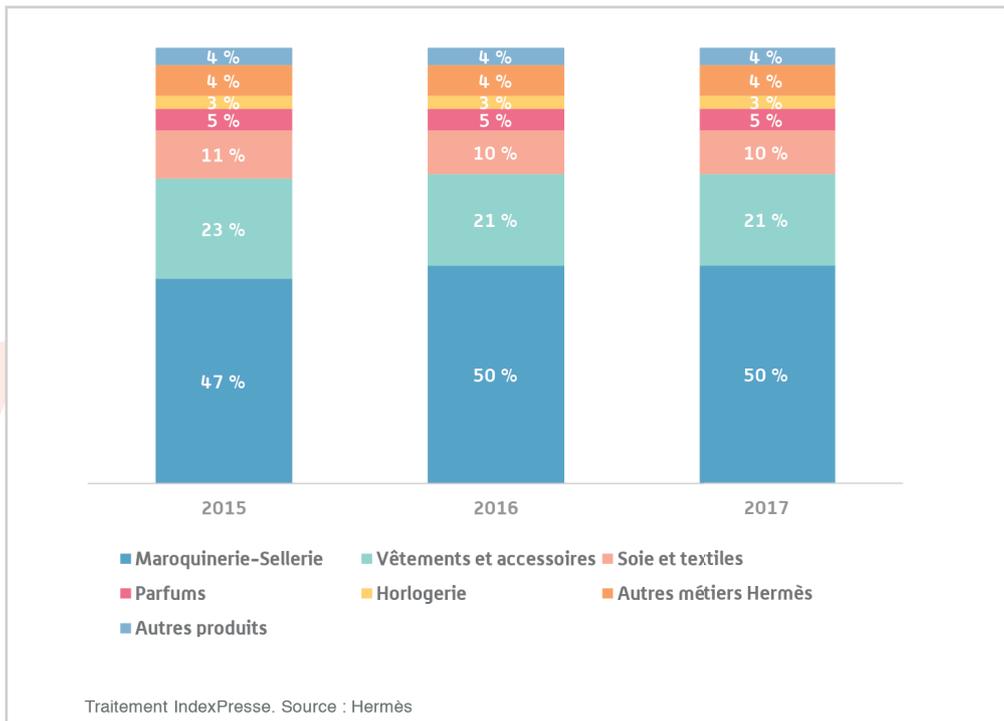
ANNÉE DE CRÉATION: 1957

ACTIVITÉS: société de holding dans le domaine de la mode, dans la conception, la fabrication et la commercialisation de produits de luxe notamment les prêts-à-porter pour homme et femme, la maroquinerie, la sellerie, la joaillerie, l'horlogerie, la mode, l'art de la table et la parfumerie.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel (en milliards d'euros)



Répartition des ventes en valeur par activités et par zones géographiques



Kering : fiche d'identité

NOM : Kering

PAYS D'ORIGINE : France

ADRESSE : 40 rue de Sèvres, 75007 Paris

TÉLÉPHONE : 01 45 64 61 00

ANNÉE DE CRÉATION : 1955

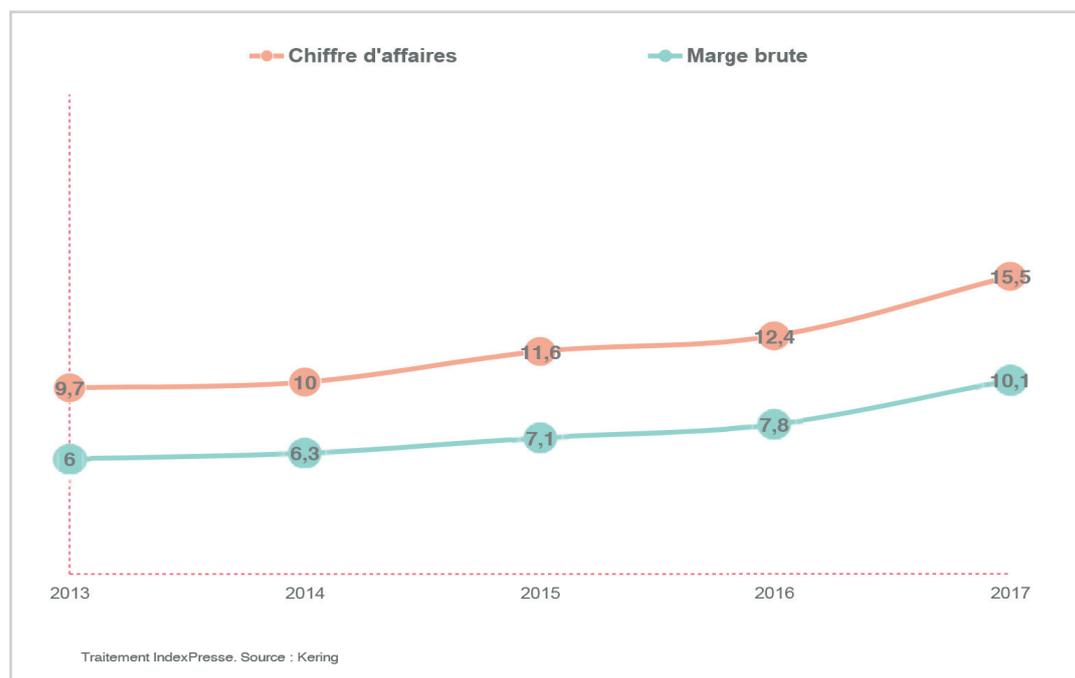
ACTIVITÉS : groupe de distribution d'habillement, d'accessoires de luxe et de sport pour homme, femme et enfant. Distribution et commercialisation des articles de haute couture, de vêtements

en prêt-à-porter, de chaussures de divers types, d'articles sportifs, de loisirs et pour camping...

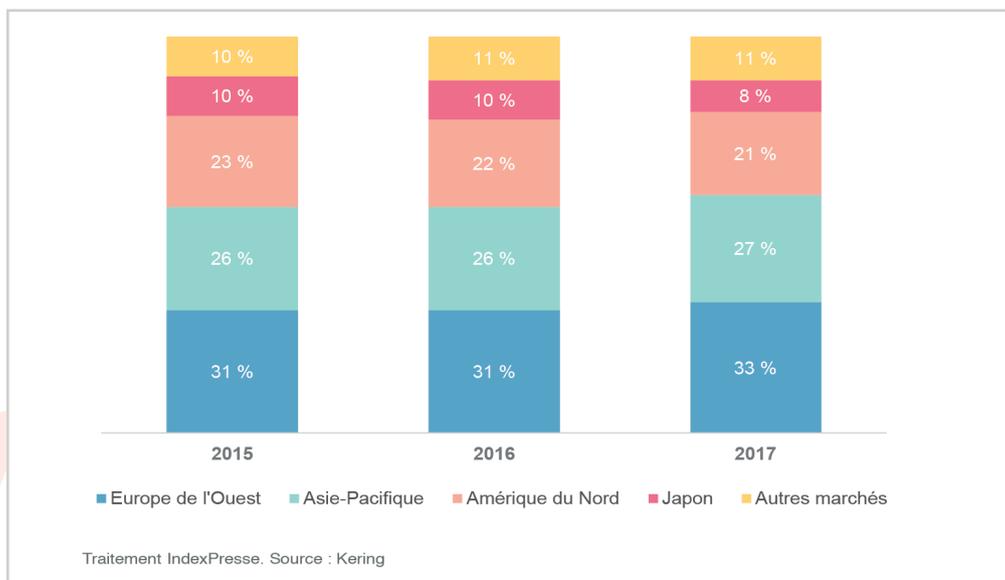
PRINCIPALES MARQUES :

Balenciaga, Boucheron, Cobra, Gucci, Puma, Tretorn, Yves Saint Laurent, Volcom, Bottega Veneta, YSL Beauté, Sergio Rossi, Alexander Mc Queen, Stella Mc Cartney, Fnac, Brioni, Jeanrichard.

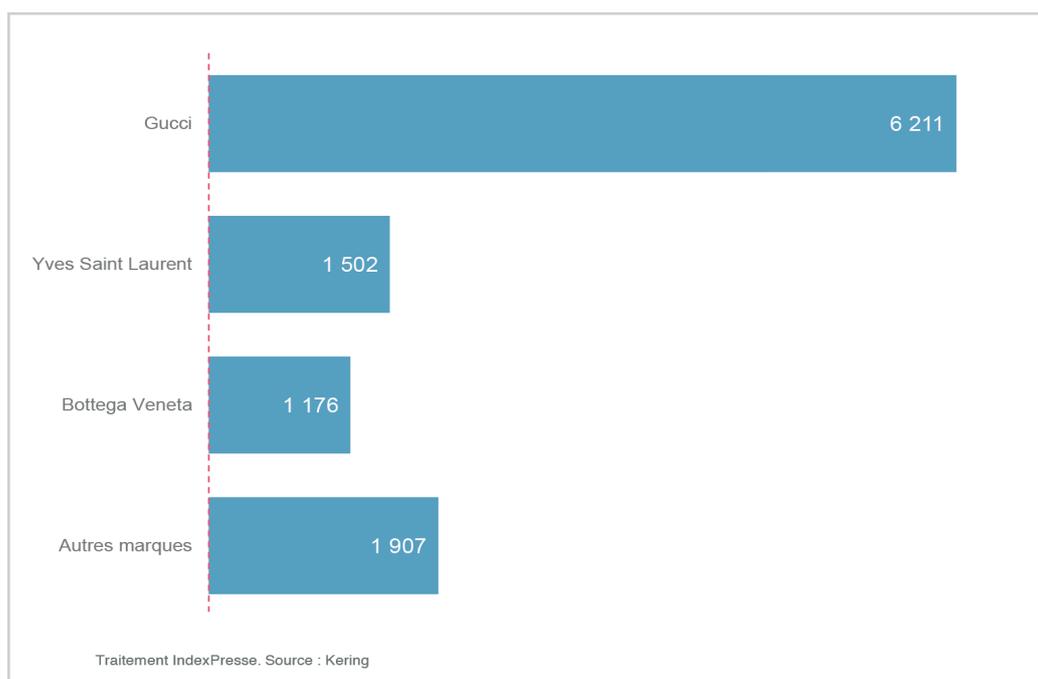
Évolution du chiffre d'affaires et de la marge brute (en milliards d'euros)



Répartition des ventes par zones géographiques



Chiffre d'affaires de la branche luxe (en millions d'euros)



L'Oréal Luxe : fiche d'identité

NOM : PBI - L'Oréal Produits de Luxe International

PAYS D'ORIGINE : France

ADRESSE : 62 quai Charles Pasqua,
92 300 Levallois-Perret

TÉLÉPHONE : 01 49 64 65 00

ANNÉE DE CRÉATION : 1977

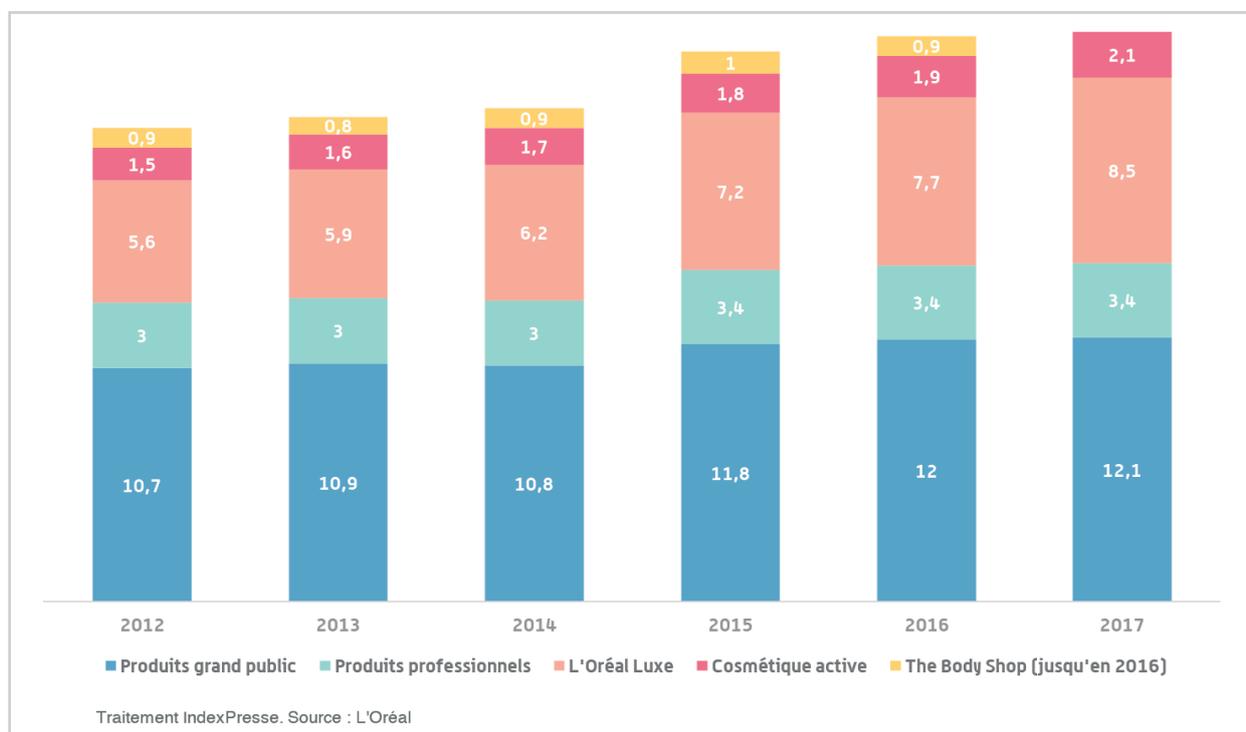
ACTIVITÉS : société spécialisée dans le domaine de la fabrication et la commercialisation de par-

fums et de produits cosmétiques tels que les gels de douche et de bain, shampoing, masque pour les cheveux, après-shampoing, crème de soin du visage, les produits de parfumerie comme les déodorants, eau de Cologne...

PRINCIPALES MARQUES :

Giorgio Armani, Helena Rubinstein, Lancôme Parfum - Cosmétique, Kiehl's.

Évolution du chiffre d'affaires du groupe L'Oréal par divisions (en milliards d'euros)



LVMH : fiche d'identité

NOM: LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton

PAYS D'ORIGINE: France

ADRESSE: 22 avenue Montaigne, 75008 Paris

TÉLÉPHONE: 01 44 13 22 22

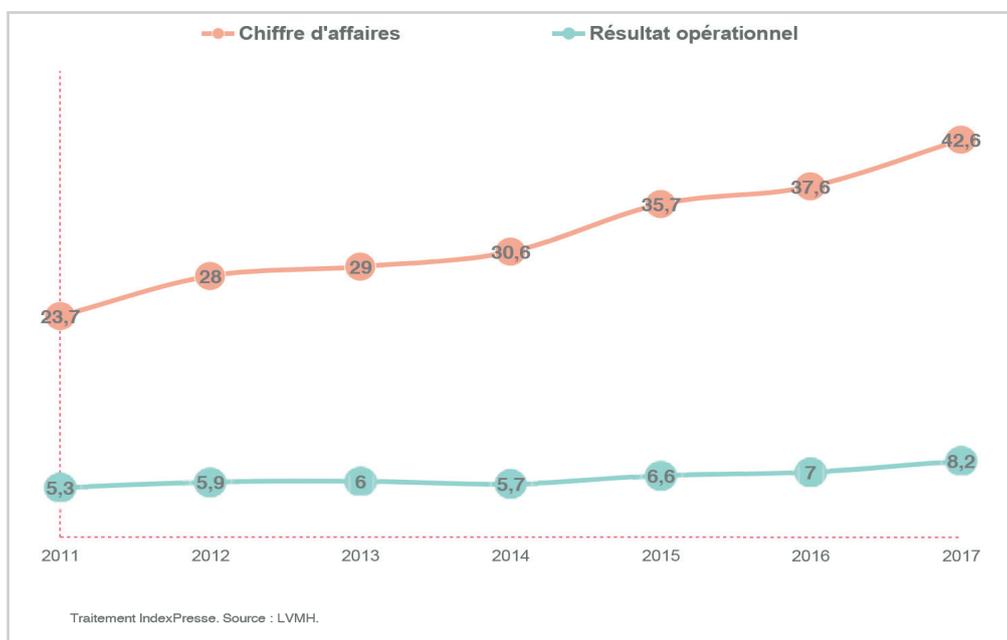
ANNÉE DE CRÉATION: 1971

ACTIVITÉS: société holding financière et industrielle spécialisée dans plusieurs domaines d'activités, que ce soit au niveau de la conception ou de la distribution : vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, montres et joaillerie, distribution sélective.

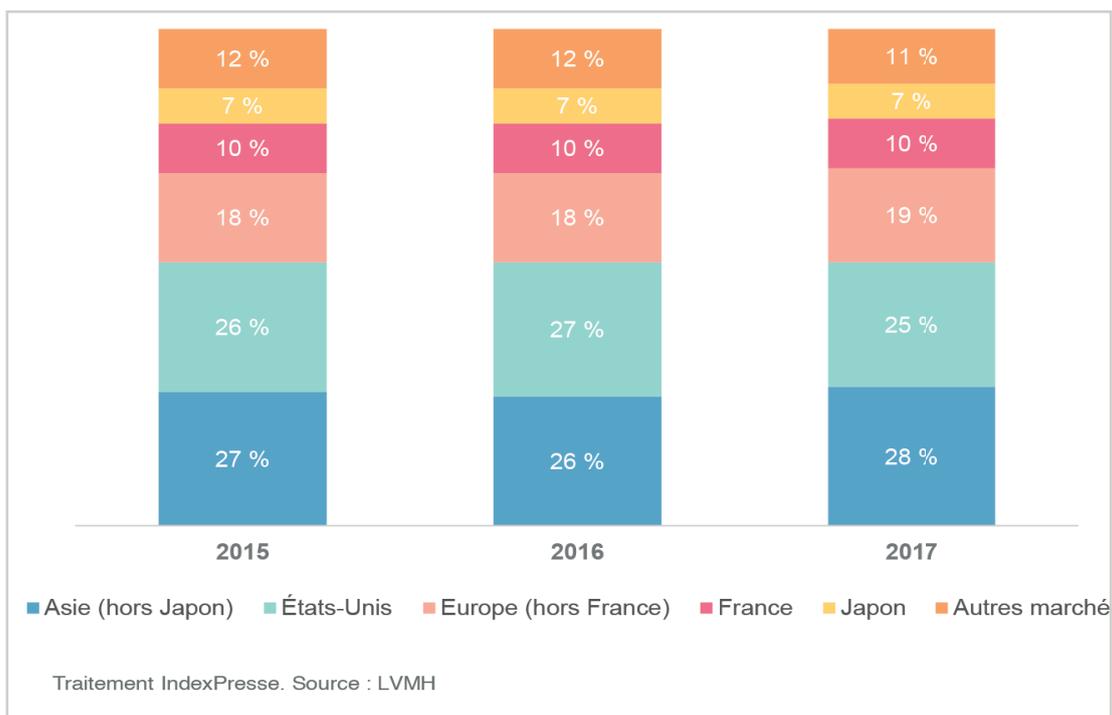
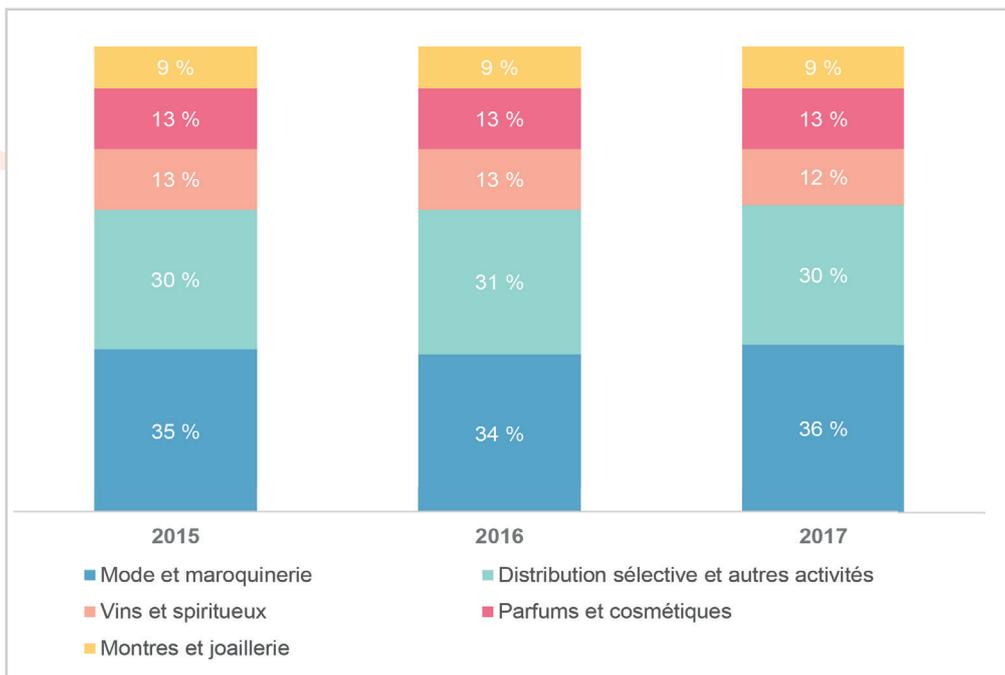
PRINCIPALES MARQUES:

Céline, Chaumet, Christian Dior, Emilio Pucci, Fred, Guerlain, Hennessy, Krug, Loewe, Louis Vuitton, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Zenith, Ruinart, Berluti, Les Échos, Fendi, Sephora, Château d'Yquem, Tag Heuer, Glenmorangie, De Beers LV, Kenzo Mode, Parfums Givenchy, Givenchy Couture, Donna Karan, Le Bon Marché, Hublot, DFS, La Brosse et Dupont, Thomas Pink, Marc Jacobs, Kenzo Parfums, Chandon Estates.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant (en milliards d'euros)



Répartition des ventes en valeur par activités et par zones géographiques (en %)



Richemont : fiche d'identité

NOM : Compagnie financière Richemont

PAYS D'ORIGINE : Suisse

ADRESSE : Bellevue, SUISSE

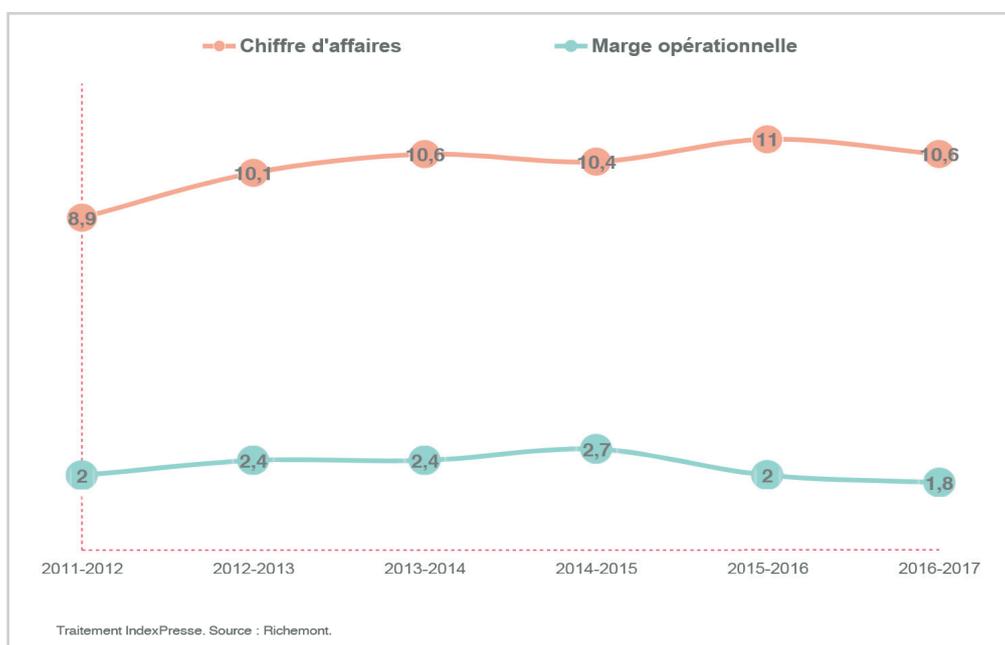
ANNÉE DE CRÉATION : 1988

ACTIVITÉS : groupe de luxe spécialisé dans plusieurs domaines d'activités, que ce soit au niveau de la conception ou de la distribution : horlogerie, joaillerie, mode, maroquinerie, outils d'écriture, armes et fusils de chasse, vente en ligne.

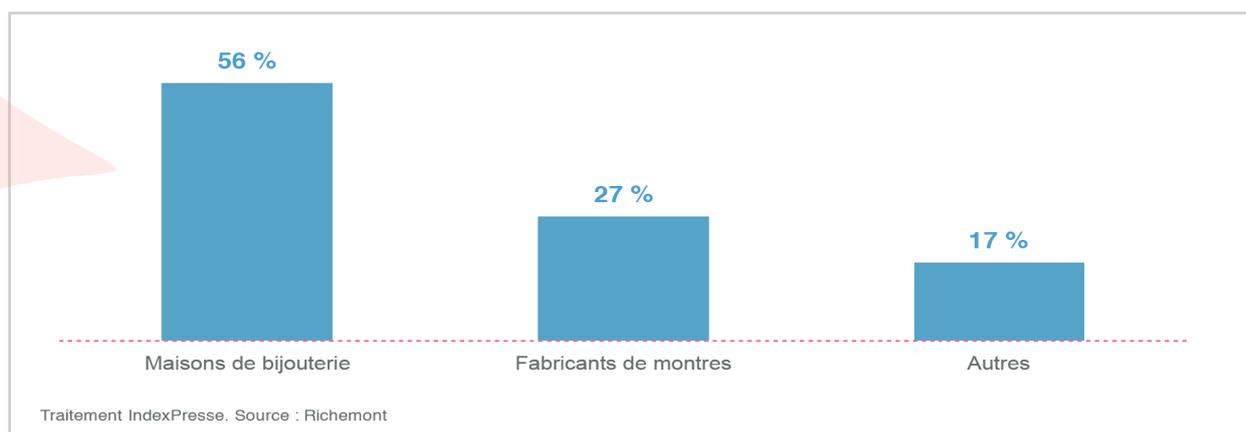
PRINCIPALES MARQUES :

A. Lange & Söhne, Baume & Mercier, Cartier, Chloé, Alfred Dunhill, IWC, Jaeger-LeCoultre, Montblanc, Montegrappa, Officine Panerai, Piaget, James Purdey & Sons, Shanghai Tang, Roger Dubuis, Vacheron Constantin, Donzé-Baume, Stern Group, Van Cleef & Arpels, Azzedine Alaïa, Yoox Net-à-Porter Group, Peter Millar, Giampiero Bodino.

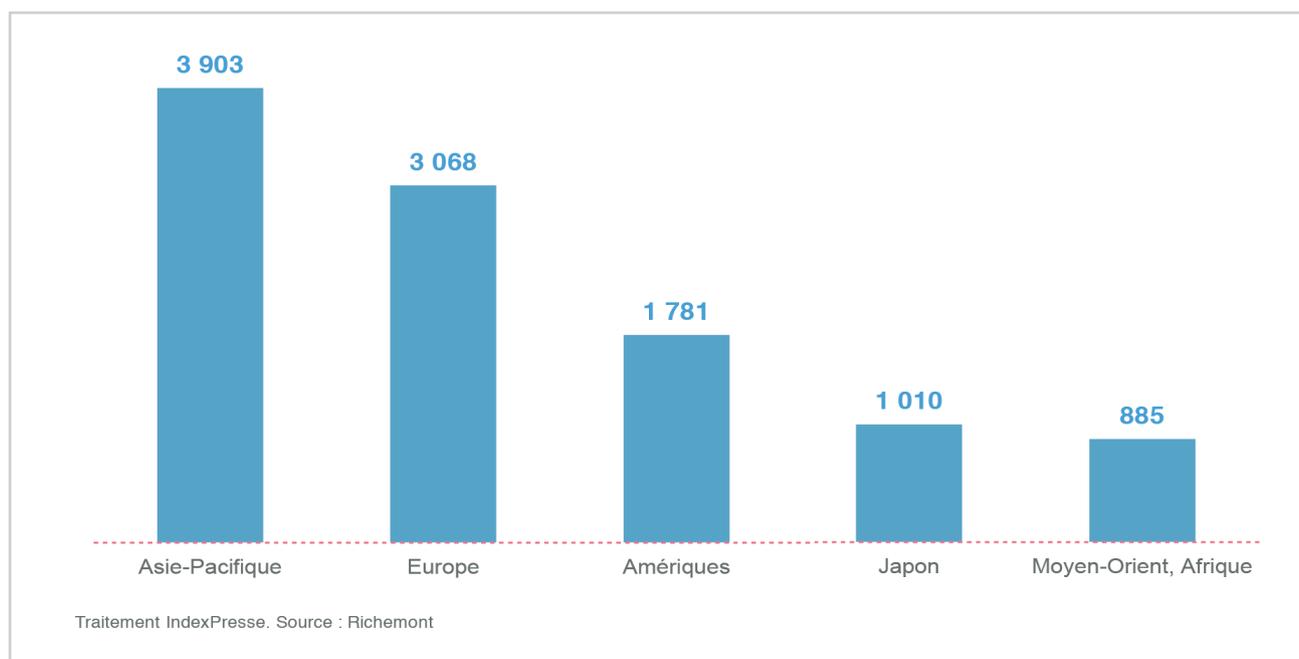
Évolution du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle (en milliards d'euros)



Répartition des ventes en valeur par activités durant l'année fiscale terminée le 31 mars 2017 (en %)



Répartition des ventes en valeur par régions géographiques en 2017 (en millions d'euros)



LEXIQUE

- **Big data**

Concept qui traduit le fait que les entreprises sont confrontées à des volumes de données (data) à traiter de plus en plus considérables et présentant de forts enjeux commerciaux et marketing.

- **Chatbot**

Robot logiciel pouvant dialoguer avec une personne ou un consommateur par le biais d'un service de conversations automatisées.

- **Customer centric (ou centré client)**

Stratégie qui considère l'impact sur les clients lors de la prise de décision dans toute l'organisation, et pas seulement dans les domaines traditionnels (service client et ventes).

- **Distribution sélective**

Mode de distribution qui repose sur un processus de sélection des circuits de vente par la marque distribuée.

- **Expérience client**

Ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise.

- **Henry**

Acronyme de *High earners not rich yet* (Hauts revenus pas encore riches). Le terme a été créé par le magazine américain *Fortune* pour désigner les consommateurs ayant atteint un niveau de vie élevé sans être aussi aisés que leurs aînés.

- **Influenceur**

Personne qui utilise un blog personnel et/ou tout autre support (forums, réseaux sociaux...) pour diffuser ses opinions auprès des internautes et qui est capable d'influencer ces derniers en modifiant leurs modes de consommation.

- **Intelligence artificielle**

Ensemble des théories et techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage...).

- **KOL (Key Opinion Leader)**

Personne ou organisme ayant une connaissance approfondie d'un produit et une influence dans un domaine donné. Les KOLs ont la confiance des groupes d'intérêts pertinents et des effets importants sur le comportement des consommateurs.

- **M-commerce**

Ensemble des transactions commerciales réalisées sur mobiles (smartphones et tablettes).

- **Millennials**

Ensemble des individus nés entre 1980 et 1995, aussi appelés "Génération Y". Ils ont grandi avec les technologies d'information et de communications et sont actifs sur les réseaux sociaux.

- **Omnicanal**

Désigne le fait que tous les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés.

- **Place de marché électronique (marketplace)**

Espace de vente en ligne réservé par de grands acteurs de l'e-commerce à des offres d'e-commerçants partenaires.

- **Pure player**

Acteur exerçant son activité commerciale uniquement sur Internet.

- **Réalité augmentée**

Technologie combinant monde réel et éléments numériques, qui offre à l'utilisateur des possibilités d'interaction en temps réel et repose sur un environnement en trois dimensions.

SOURCES UTILISÉES

- Abriat Sophie, "La mode prend la contrefaçon à revers", *lemonde.fr*, 8 septembre 2017
- Abriat Sophie, "Stars d'Instagram, les 'fake muses' séduisent les marques", *lemonde.fr*, 22 juin 2018
- Arbonne Delphine, "Browns cherche à redevenir la boutique la plus cool du monde", *Journal du Textile*, 12 juin 2018, p.17
- Arbonne Delphine, "Burberry prépare le terrain de son redressement", *Journal du Textile*, 22 mai 2018, p.6
- Arnaud Jean-François, Bouleau Claire, "SneakMart propose des baskets aux fans de toutes les générations", *Challenges*, 2 février 2017, p.23
- Asselin Christophe, "Les tendances essentielles du luxe en digital et social media", *digimind.com*, 4 décembre 2018
- Balenieri Raphaël, "Tencent lance un assistant vocal pour WeChat", *lesechos.fr*, 9 janvier 2019
- Barbat Vincent Bouree Filip, "L'omnicanal et le secteur du luxe, un dilemme irréconciliable?", *strategyand.pwc.com*
- Bayart Bertille, "François-Henri Pinault: 'La créativité est indispensable au luxe moderne'", *lefigaro.fr*, 10 février 2017
- Berehna Victoria, "Des influenceurs davantage payés par les marques", *lemonde.fr*, 30 mars 2018
- Bernard Hugo, "Comment se lancer sur un nouveau marché en 2018 grâce au digital", *neoptimal.com*, 7 novembre 2017
- Bertrand Philippe, "Hauts et bas dans la mode d'occasion sur le Net", *lesechos.fr*, 14 novembre 2018
- Bertrand Philippe, "Les magasins de plus en plus connectés", *Les Échos*, 17 janvier 2019, p.16
- Bonacossa Caroline, "Des annonceurs précieux de plus en plus rares", *Stratégies*, 7 décembre 2017, p.24-25
- Bordage Quentin, "Le KOL est la version 3.0 de l'influenceur digital", *strategies.fr*, 16 novembre 2018
- Bordeau Jeanne, "Storytelling digital, le début d'une grande histoire", *hbrfrance.fr*, 2 janvier 2018
- Bouaziz Dalila, "Kering reprend la main sur sa stratégie digitale", *ecommercemag.fr*, 27 novembre 2018
- Bouaziz Dalila, "Luxe: la révolution digitale en marche", *E-commerce - Le magazine*, décembre 2017, p.62-64
- Boucher Fanny, "Icicle, luxe chinois 'made in earth'", *HEC Hommes et commerce*, janvier-février 2018, p.52
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Bottega Veneta prend Gucci pour modèle", *Journal du Textile*, 27 février 2018, p.34-35
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Chanel plonge dans le bain du numérique avec Orlebar Brown", *Journal du Textile*, 9 octobre 2018, p.8
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Chanel pousse ses pions dans le numérique avec Farfetch", *Journal du Textile*, 27 février 2018, p.6
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Hermès a battu des records de rentabilité en 2017", *Journal du Textile*, 27 mars 2018, p.6
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Kering passe à l'étape 2.0 de sa politique digitale", *Journal du Textile*, 4 décembre 2018, p.10-11
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Le luxe rebondit de façon spectaculaire en Chine", *Journal du Textile*, 30 janvier 2018, p.20-21
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Le luxe s'active dans l'e-commerce", *Journal du Textile*, 2 mai 2017, p.2-4
- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Richemont est porté par ses acquisitions numériques", *Journal du Textile*, 20 novembre 2018, p.6

SOURCES UTILISÉES

- Bouhier de l'Écluse Sophie, "Richemont s'allie à Alibaba pour vendre son luxe en Chine", *Journal du Textile*, 29 octobre 2018, p.6
- Bouleau Claire, "Vestiaire Collective veut rapidement imposer sa plateforme en Asie", *Challenges*, 16 février 2017, p.23
- Buyse Nicole Bertrand Philippe, "Richemont s'allie à Alibaba pour doper ses ventes en ligne en Chine", *Les Échos*, 29 octobre 2018, p.20
- Cappelli Patrick, "Les médias sociaux se payent le luxe", *CB News*, décembre 2018, p.106-115
- Chaptal de Chanteloup Christophe, "Qu'est-ce que le vrai luxe?", *hbrfrance.fr*, 26 novembre 2015
- Chapuis Dominique, "Avec '24 Sèvres', LVMH veut vendre le chic parisien en ligne", *lesechos.fr*, 10 mai 2017
- Chapuis Dominique, "Digital: le luxe teste des alliances avec des pure players", *lesechos.fr*, 10 juillet 2018
- Chapuis Dominique, "En Chine, L'Oréal avance grâce aux ventes en ligne", *lesechos.fr*, 2 décembre 2018
- Chapuis Dominique, "Hermès passe à l'offensive dans le digital", *lesechos.fr*, 21 mars 2018
- Chapuis Dominique, "Hermès relève seul le défi digital en Chine", *lesechos.fr*, 19 septembre 2018
- Chapuis Dominique, "Les maisons de luxe françaises veulent séduire les milliardaires de la tech", *lesechos.fr*, 27 novembre 2018
- Chapuis Dominique, "LVMH renouvelle ses créateurs pour séduire l'homme de demain", *lesechos.fr*, 15 juin 2018
- Chapuis Dominique, "Mode: Prada se déploie enfin sur le digital", *lesechos.fr*, 12 avril 2017
- Chapuis Dominique, "Quand L'Oréal Chine utilise les smartphones dans ses boutiques", *lesechos.fr*, 2 décembre 2018
- Cougard Marie-José, "Entrée en Bourse réussie de Farfetch, pépite du luxe digital", *lesechos.fr*, 23 septembre 2018
- De Matharel Lélia, "Comment JD.com compte s'imposer sur le luxe", *Isa-conso.fr*, 26 août 2018
- De Matharel Lélia, "La marketplace de luxe Farfetch valorisée 7 milliards de dollars après son IPO", *Isa-conso.fr*, 24 septembre 2018
- De Matharel Lélia, "Yoox Net-à-Porter crée une joint-venture avec Alibaba pour décoller en Chine", *Isa-conso.fr*, 29 octobre 2018
- De Rochegonde Amaury, "YSL cible les millennials sur Twitter", *Stratégies*, 7 décembre 2017, p.20
- Deboutte Gwenaëlle, "Porsche en mode start-up", *L'Usine Nouvelle*, 23 février 2018, p.52
- Delporte Cécilia, "Kim Jones remplace Kris Van Assche comme directeur artistique de Dior Homme", *lesechos.fr*, 19 mars 2018
- Delvallée Julie, "Les 8 tendances du marketing digital à suivre en 2018", *Isa-conso.fr*, 15 décembre 2017
- Derville Xavier, "Distribution: pourquoi les marques de luxe doivent rester sélectives", *hbrfrance.fr*, 20 mars 2018
- Desvignes Claudine, "Myconcierge la conciergerie privée d'une clientèle en attente d'exclusivité", *Espaces tourisme et loisirs*, mai-juin 2018, p.34-37
- Dewintre Hervé, "Le luxe doit passer du 'storytelling' au 'storyproving'", *fashionunited.fr*, 19 mars 2018
- Dubois David, "L'expérience, ce nouveau luxe", *hbrfrance.fr*, 14 février 2017
- Eveillard Anne, "Les palaces parisiens peaufinent leur image", *L'Hôtellerie Restauration*, 12 juillet 2018, p.2-3
- Fagot Vincent, "Au cœur du business des 'influenceurs', Launchmetrics lève 50 millions de dollars", *lemonde.fr*, 5 septembre 2018

SOURCES UTILISÉES

- Garnier Juliette, "Chanel entre au capital du britannique Farfetch", *lemonde.fr*, 19 février 2018
- Grasland Emmanuel, "Numérique, le grand virage des entreprises", *lesechos.fr*, 28 mars 2017
- Guinebault Matthieu, "Kering teste le luxe par abonnement", *fashionnetwork.com*, 2 mars 2018
- Guinebault Matthieu, "The RealReal ancre son luxe vintage dans le réel", *fashionnetwork.com*, 6 mars 2018
- Hanania Yves, "Pourquoi les plateformes de vente en ligne sont indispensables aux marques de luxe", *hbrfrance.fr*, 25 juillet 2018
- Hanover Jérôme, "Le luxe en un clic", *Les Échos week-end*, 30 novembre 2018, p.67-73
- Haverland Adeline, "La France domine le marché mondial du luxe", *usinenouvelle.com*, 2 juin 2018
- Hernaez Fourrier Françoise, "Luxe digital. La fin des peurs", *ipsos.com*, 5 juin 2018
- Jouvenot Bertrand, "Les 5 tendances chinoises d'e-commerce qui arriveront demain en Europe", *hbrfrance.fr*, 11 décembre 2018
- Komaroff Sophie, "Christian Lacroix 30 années de création célébrées en couleurs", *Offrir International*, janvier 2018, p.90-91
- Le Billon Véronique, "Luxe: le suisse Richemont veut rajeunir ses marques centenaires", *lesechos.fr*, 21 mai 2018
- Magaud Christelle, "Luxe d'occasion, chiffres et acteurs français", *journalduluxe.fr*, 9 janvier 2019
- Magaud Christelle, "Baccarat se réinvente", *E-commerce - Le magazine*, juin 2018, p.34
- Magaud Christelle, "Serge Lutens allie contenu créatif et outils digitaux", *E-commerce - Le magazine*, mars 2017, p.33
- Manzoni Isabelle, "Farftech et Chalhoub font équipe au Moyen-Orient", *Journal du Textile*, 20 février 2018, p.21
- Mattei Pascale, "Ermenegildo Zegna a retrouvé des couleurs en 2017", *Journal du Textile*, 24 avril 2018, p.10
- Mattei Pascale, "Le Groupe Tod's prépare son aggiornamento", *Journal du Textile*, 27 mars 2018, p.25
- Mattei Pascale, "Prada a enfin réussi à sortir de sa spirale négative", *Journal du Textile*, 20 mars 2018, p.9
- Mohandas du Ménil Selvane, "La mode et le luxe face au mirage technologique", *hbrfrance.fr*, 10 juillet 2017
- Monfort Christine, "Entre tech et tradition, le luxe réinvente les codes de sa relation client", *Relation client magazine*, décembre 2017, p.14-18
- Mopin Odile, "Ba&sh a changé de braquet sous la houlette de L Catterton", *Journal du Textile*, 6 février 2018, p.15
- Mopin Odile, "Les Henrys s'affirment comme une cible de choix pour le luxe", *Journal du Textile*, 25 septembre 2018, p.12-13
- Moreira Enrique, "Luxe: la croissance va s'accélérer sur le marché mondial", *lesechos.fr*, 8 juin 2018
- Nebia Amelle, "Mellerio. Instagram comme écrin", *CB News*, décembre 2018, p.136-137
- Nebia Amelle, "Plus 2,4 % des investissements publicitaires dans le luxe cette année", *cbnews.fr*, 16 mai 2018
- Nebia Amelle, "Tendance: les marques transfèrent leurs budgets médias vers Instagram", *cbnews.fr*, 29 mars 2018
- Pérez Valentin, "Les blogueurs mode, des hommes d'influences", *lemonde.fr*, 7 avril 2017
- Perrard Laura, "La France reste championne du monde du luxe", *bfbmbusiness.bfmtv.com*, 29 mai 2018
- Pontiroli Thomas, "Dom Pérignon prépare une cuvée digitale", *Stratégies*, 7 décembre 2017, p.18
- Reali Mariana, "Do you speak millennial?", *lesechos.fr*, 24 février 2017
- Reynaud Stéphane, "Le Comité Colbert renforce ses liens avec la Silicon Valley", *lefigaro.fr*, 18 décembre 2018
- Rocco Anne-Marie, "Les jeunes Chinois dictent leur loi au monde du luxe", *Challenges*, 17 janvier 2019, p.42

SOURCES UTILISÉES

- Rousseau Yann, "De l'occasion au streaming, les nouveaux usages du luxe en Asie", *lesechos.fr*, 17 avril 2017
- Schaeffer Frédéric, "L'industrie du luxe reprend des couleurs en Chine", *lesechos.fr*, 9 février 2017
- Schaeffer Frédéric, "WeChat l'appli à tout faire des Chinois", *lesechos.fr*, 7 avril 2017
- Stadler Sophie, "Culture de jouvence pour le luxe", *CB News*, décembre 2017, p.57-68
- Stadler Sophie, "Le haut de gamme veut du haut débit", *CB News*, décembre 2018, p.56-68
- Talbot Caroline, Bouhier de l'Écluse Sophie, "LVMH investit dans les jeunes talents de l'e-commerce", *Journal du Textile*, 5 juin 2018, p.6
- Talbot Caroline, "Macy's et Saks dopent leur arsenal digital", *Journal du Textile*, 4 septembre 2017, p.40
- Vairet Florent, "Deux enseignes du luxe cèdent aux sirènes du numérique", *lesechos.fr*, 28 décembre 2017
- Von Bardeleben Elvire, "Avec la révolution Instagram, la pub a dû s'adapter", *lemonde.fr*, 30 avril 2018
- Von Bardeleben Elvire, "J'Instagram donc tu achètes", *lemonde.fr*, 21 octobre 2017
- Wybo Gilles, "La technologie au service de la personnalisation", *Stratégies*, 9 février 2017, p.10-11
- "Chanel investit dans Farfetch pour personnaliser sa relation client", *Isa-conso.fr*, 19 février 2018
- "Gemmyo, business gagnant pour la joaillerie 2.0!", *HEC Hommes et commerce*, 1^{er} novembre 2016, p.22-25
- "Grâce au digital, le luxe accède à de nouveaux marchés et de nouveaux clients", *lemonde.fr*, 15 juin 2018
- "Gucci a créé un comité secret de millennials pour mieux cibler les jeunes", *vanityfair.fr*, 31 octobre 2017
- "Hermès continue de braver la perte d'élan du luxe", *Journal du Textile*, 14 juin 2016, p.17
- "Intelligence artificielle et luxe, l'alliance des possibles", *journaldunet.com*, 31 mai 2018
- "La refonte des sites Lancôme, une réussite à échelle mondiale", *E-commerce - Le magazine*, décembre 2017, p.14-15
- "La Silicon Valley, ultime eldorado à conquérir pour le luxe français", *lepoint.fr*, 27 juillet 2018
- "Le Digital, pour transmettre l'émotion du luxe", *Informations Entreprise*, septembre 2018, p.124-125
- "Le luxe et le consommateur digital: une analyse d'est en ouest", *launchmetrics.com*, 2018
- "Le luxe italien met le turbo sur le numérique pour mieux servir les Millennials", *lesechos.fr*, 27 juillet 2018
- "Le marché mondial des produits personnels de luxe affiche une croissance positive en 2018", *bain.com*, 15 novembre 2018
- "Les Chatbots s'affirment en tant que conseillers mode", *Journal du Textile*, 12 septembre 2017, p.37
- "Les Galeries Lafayette mettent la main sur le site de ventes privées BazarChic", *Journal du Textile*, 13 septembre 2016, p.15
- "Les meilleures apps mobiles des marques de luxe", *Journal du Textile*, 19 août 2016
- "Louis Vuitton lance son site de e-commerce en Chine", *investir.lesechos.fr*, 21 juillet 2017
- "Maisons de Luxe: quand les applications mobiles s'amuse", *journalduluxe.fr*, 3 août 2018
- "Marketing d'influence: la start-up Launchmetrics lève 50 millions de dollars", *frenchweb.fr*, 5 septembre 2018
- "Richemont acquisition du spécialiste des montres d'occasion Watchfinder", *journalduluxe.fr*, 5 juin 2018
- "Spécial Luxe", *Stratégies*, 6 décembre 2018, p.1-61
- "World Luxury Tracking: Réalliance & Refondation des valeurs du luxe", *ipsos.com*, 26 septembre 2018

SOURCES UTILISÉES

Sources utilisées pour la mise à jour

Bouhier de l'Écluse Sophie, "À quoi pourrait ressembler le luxe de demain ?", *Journal du Textile*, 25 mai 2020, pp.2-6

Bouhier de l'Écluse Sophie, "Sonia Rykiel va vivre une nouvelle vie après sa liquidation", *Journal du Textile*, 7 janvier 2020, p.12

Buffard Cécile, "Marché du luxe : Les défis de 2020 (et au-delà)", *Points de Vente*, 17 février 2020, pp.8-25

Cappeli Patrick, "L'IA au service du luxe", *CB News*, 1e décembre 2019, pp.120-124, 126

Caussat Pascale, "Le digital au service du luxe", *Stratégies*, 9 juillet 2020, pp.26, 28-31

Chaboud Isabelle, "Farfetch : l'alliance avec Alibaba confirme l'accélération des bouleversements dans le luxe", *theconversation.com*, 11 novembre 2020

Chanel Sorlin, "Breitling enrave la crise", *Stratégies*, 26 novembre 2020, p.12

Engler Anaïs, "Le luxe au XXIe siècle est raisonné", *Cosmétiquemag*, septembre 2019, pp.60, 62-67

Haverland Adeline, "Le digital, nouvelle tendance du luxe", *L'Usine Nouvelle*, 22 octobre 2020, pp.48-49

Manzoni Isabelle, "Comment acheter au temps du Covid", *Journal du Textile*, 22 septembre 2020, pp.2-5

Panteix Céline, "D'ici cinq ans, la Chine sera le premier marché de SMCP", *Investir, le Journal des Finances*, 21 novembre 2020, p.16

Rocco Anne-Marie, "Le luxe français poussé à réécrire sa légende", *Challenges*, 27 août 2020, pp.34-37

Talbot Caroline, "Ralph Lauren a rallumé la machine", *Journal du Textile*, 10 novembre 2020, p.18

Thérin Frédéric, "Richemont, Farfetch et Alibaba s'unissent pour conquérir la Chine", *influenzia.net*, 19 novembre 2020

Touzard Claire, "Les réseaux sociaux, le nouveau podium", *Les Échos Week-end*, 9 octobre 2020, pp.66-67

"Le Slip Français fait scandale à cause d'une vidéo raciste tournée par des employés qui ont été mis à pied", *sudinfo.be*, 4 janvier 2020



La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - janvier 2019.

Date de mise à jour - janvier 2021.



Nadine BRUEL

nadine.brueel@indexpresse.fr

Rédacteur

Étude rédigée en collaboration avec Justine CARREL et Renaud HAMMAMY (pour la mise à jour)

La vente en ligne et les réseaux sociaux s'inscrivent en 2019 dans les modèles de développement des grandes maisons de luxe françaises et internationales. Le digital n'est plus une possibilité mais bien une nécessité stratégique. Il permet d'entrer en contact avec un large spectre de consommateurs tout en proposant une offre et un service individualisés.

Pourquoi les grandes maisons de luxe ont-elles tardé, pour certaines, à opérer leur transformation numérique? Comment la vente en ligne et le marketing social permettent-ils de créer de la valeur? Comment utiliser les potentialités du digital pour s'adresser aux consommateurs chinois comme aux millennials européens? Pourquoi le marketing d'influence a-t-il remplacé la communication traditionnelle? En quoi l'expérience client est-elle une force des marques de luxe renouvelée par le numérique? La sélectivité, la créativité et l'agilité sont-elles les valeurs fondamentales du luxe d'aujourd'hui et de demain?

Cette étude apporte les éléments de réponse pour analyser les enjeux du secteur du luxe en ligne, percevoir les tendances technologiques et sociétales qui en découlent, se positionner dans le jeu concurrentiel et s'inspirer des meilleures pratiques ainsi que des stratégies gagnantes.

Photo de couverture : @evgeniyasht19 - stock.adobe.com



IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25
indexpresse@indexpresse.fr