

10 ANS DE CITÉ DU LUXE

Bilan & perspectives

CITÉ
DU LUXE
BY EIML PARIS



CITÉ DU LUXE

AVANT-PROPOS

En créant la Cité du Luxe en 2013, l'ambition de Pierre AZOULAY, Président Fondateur emblématique de l'EIML Paris et du Réseau GES, était de proposer un lieu de rencontres et d'échanges entre professionnels du luxe et étudiants, dont l'objectif était de sortir différents, stimulés et motivés par les propos de personnalités qui font le luxe actuel et à venir.

A l'aube de la 10ème édition de cette Cité du Luxe, nous avons eu envie de nous replonger dans les archives de cet événement, temps fort de la vie de l'EIML Paris et de voir comment le secteur du luxe avait évolué une décennie plus tard. Ces retours en arrière nous permettent de faire le point et de voir ce qu'est devenu le Luxe 10 ans plus tard. Mais aussi d'envisager ce que sera le luxe de demain.

En nous appuyant sur nos archives, nous avons voulu rencontrer à nouveau des experts qui ont témoigné à chaque Cité du Luxe et confronter leur point de vue avec la réalité d'aujourd'hui.

Un passionnant travail de recherche et de mise en perspective, que nous proposons de partager avec vous, lecteurs, témoins de cette actualité, étudiants ou professionnels du luxe.

Source d'inspiration, témoignages du terrain, mise en lumière de stratégies, identification de nouveaux axes de développement, ce support sera utile pour tous ceux qui s'intéressent au luxe et à son évolution. En effet, ce secteur en constante mutation est celui de passionnés capables de se remettre en question en permanence. Ces professionnels du luxe aiment parler de leur métier, de leur secteur d'activité, de leurs stratégies, de leurs clients et aiment surtout partager. Ce sont ces informations originales que nous vous livrons dans le cadre de cet ouvrage. Elles ont pour objectif de faire avancer la réflexion sur le luxe.

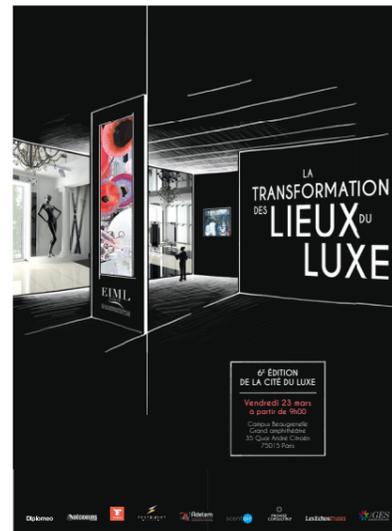
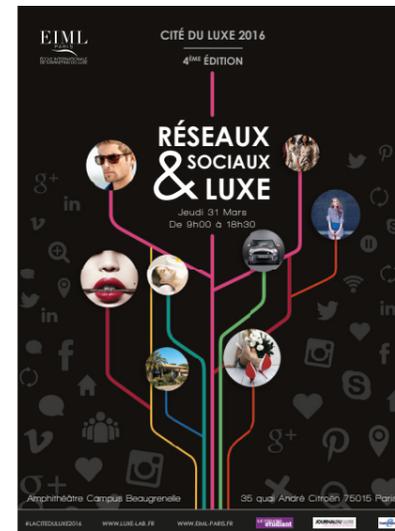
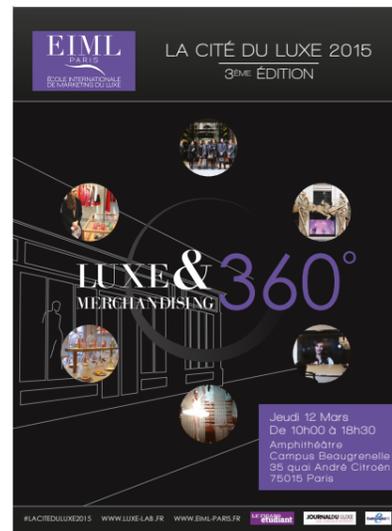


Sandrine POUPON
Directrice de l'EIML Paris



Caroline MILLION
Professeur de l'EIML Paris

10 ANS D'ÉCHANGES ET D'EXPERTISES



SOMMAIRE

Introduction	La Révolution permanente	6
Édition #1	Les bouleversements dans le secteur du luxe	8
Édition #2	CRM & luxe	14
Édition #3	Luxe & Merchandising à 360°	26
Édition #4	Réseaux sociaux & luxe	30
Édition #5	La resacralisation des marques de luxe	36
Édition #6	La transformation des lieux du luxe	40
Édition #7	La quête de sens ou comment redonner du sens au luxe ?	44
Édition #8	L'engagement des marques de luxe	52
Édition #9	La (r)évolution du luxe	56
Édition #10	Les nouveaux territoires du luxe : nouveaux clients, nouvelles expériences	62
Conclusion		66
Remerciements		67

LA RÉVOLUTION PERMANENTE



Nicolas BOULANGER,
Fondateur du Cabinet L&CPG,
intervenant à l'EIML Paris

A l'heure où nous écrivons ces lignes, le marché du luxe sort par le haut - et beaucoup plus rapidement qu'anticipé - d'une crise sanitaire et économique sans précédent. En première lecture, le « monde d'après » ressemble au « monde d'avant », le luxe, ses ressorts, ses fondamentaux semblent plus que jamais immuables.

Cette image, en trompe-l'œil, ne doit cependant pas nous faire oublier que cette dernière décennie, encadrée par deux crises majeures, a profondément transformé un

marché du luxe en proie à un bouleversement des habitudes et comportements d'achat et au développement massif du digital.

Le marché du luxe actuel se distingue par trois caractéristiques fondamentales. Il est, premièrement, très favorablement orienté sur le long terme, porté par une appétence pour le luxe qui ne se dément pas et par le développement tendanciel de la base de clientèle (classes moyennes aisées et *HNWIs**).

Deuxièmement, il est résilient. En renversant la perspective, nous pouvons ainsi considérer que la performance du secteur en 2020 a été remarquable, celui-ci ayant généré 83 % du chiffre d'affaires réalisé en 2019, dans un contexte de pandémie mondiale (plus de 5 millions de morts) et de *lockdown (confinement)*, peu propice aux achats « discrectionnaires ». Troisièmement, il est résilient, comme l'illustrent les rebonds post-subprimes et post-COVID. Les investisseurs ne s'y trompent pas, en témoigne l'explosion du cours des actions des acteurs du luxe sur les derniers mois.

La myopie (ou l'amnésie) ne doit pas pour autant nous gagner. La dernière décennie a également été marquée par une crise inédite caractérisée par un ralentissement sans précédent de la croissance entre 2011 et 2016 dont les causes n'étaient pas uniquement d'ordre conjoncturel (comme ce fut le cas pour la crise des *subprimes* ou la crise sanitaire) mais également (surtout) d'ordre structurel sur fond de renouvellement des générations et des attentes des clients, supposant pour les Maisons de se réinventer en repensant les *business models* à 360°.

A ce titre, la crise sanitaire qui, espérons-le, s'achève, n'aura pas constitué une rupture mais, bien plutôt, un catalyseur des facteurs de mutation traversant le marché depuis une décennie : enracinement du digital dans les habitudes et le parcours d'achat, recombinaison de la chaîne de valeur autour d'un modèle *consumer-centric*, montée en puissance des enjeux sociétaux et environnementaux, demande accrue d'engagement de la part des marques...

L'heure est ainsi à l'agilité et à la remise en cause permanente. Le défi est d'ampleur alors que le temps long et la tradition sont l'essence même de ce secteur, et de son succès. Il ne s'agit bien évidemment pas de faire « *du passé table rase* » mais d'inscrire les Maisons et, partant, le luxe dans son ensemble dans cette nouvelle modernité. Étymologiquement, la révolution s'entend comme un « retour sur soi ». C'est bien là tout l'enjeu pour notre secteur : évoluer pour s'adapter et rester en phase avec les attentes d'une clientèle rajeunie, aux multiples visages et toujours en mouvement. Et ce, afin de préserver l'essentiel : le savoir-faire, le service et le plaisir qui sont au fondement du luxe.

Cette double problématique - saisir/comprendre l'essence du luxe et penser/anticiper ce qu'il sera demain - guide, depuis sa création, l'EIML PARIS afin que nos étudiants deviennent des professionnels agiles, proactifs et innovants, (toujours) au service des Maisons, sans (jamais) trahir leur histoire et leur tradition. Elle est aussi à l'origine de la Cité du Luxe, lieu annuel de rencontre entre professionnels, analystes, chercheurs et étudiants, organisées depuis 2013 par l'EIML Paris. Notre but : faire partager et comprendre ce qu'est le luxe mais aussi les défis auxquels il fait face et les leviers qui façonneront demain le marché. Ce livre synthétise nos réflexions collectives. Que chacun des participants en soit chaleureusement remercié.

* *High-Net-Worth-Individual* - désigne une personne disposant d'un patrimoine pouvant être immédiatement investi d'au minimum 1 million de USD

LUXURY CUSTOMERS ARE ALSO CHANGING



Source : Burberry, Investor pack, January 2018

POPULATION HNWI

(HIGH-NET-WORTH-INDIVIDUAL - désigne une personne disposant d'un patrimoine pouvant être immédiatement investi d'au minimum 1 million de USD)

Figure 1. Number of HNWIs by region (millions), 2013-2020



Note: Chart numbers and quoted percentages may not add up due to rounding.

Source: Capgemini Financial Services Analysis, 2021.

LES BOULEVERSEMENTS DANS LE SECTEUR DU LUXE

En choisissant, pour cette première édition, en 2013, la thématique des « **Bouleversements dans le luxe : nouveaux acteurs sur le marché du luxe, nouveaux formats de distribution, nouvelles tendances de consommation observées...** », la Cité du Luxe a offert une tribune et une visibilité à des Maisons relativement plus confidentielles, véritables outsiders, dans l'univers du luxe nous donnant un éclairage utile sur ces bouleversements.



2013 NOS TÉMOINS

- ▶ **Thierry MOISSET**, PDG
LAFORGE DE LAGUIOLE, (Art de Vivre)
- ▶ **Alain NEMARQ**, PDG
MAUBOUSSIN (Joaillerie-Horlogerie)
- ▶ **Xavier DUPUY**, PDG
LA CORNUE (Art de Vivre)
- ▶ **Thierry BISSELICHE**, Directeur Général
MY-POP-UP-STORE (Distribution de Luxe)
- ▶ **Alexandre MURAT**, PDG
ADAMENCE (Joaillerie-Horlogerie)
- ▶ **Stephan DELANNOY**, Directeur Retail
CHRISTOFLE (Art de Vivre)
- ▶ **Romuald PETITEAU**, Directeur de boutique
VALENTINO (Mode et Accessoires)
- ▶ **Yann RIVOALLAN**, Fondateur
THE OTHER STORE (Distribution de Luxe)
- ▶ **Martine LEHERPEUR**, Fondatrice Bureau de Tendances
MARTINE LEHERPEUR CONSEIL (Mode)
- ▶ **Sandrine LEGRIX-DESSALE**, Directrice Générale
PARNASSE (Conciergerie de Luxe)
- ▶ **Michel CHEVALIER**, Co-auteur « Management
et Marketing du Luxe » et « Luxury China »
- ▶ **André DEVILLERS**, Directeur marketing et commercial
MANDARIN ORIENTAL (Hôtellerie de luxe)
- ▶ **Philippe TOURNAIRE**, Joaillier
- ▶ **Sylvain ROUFFAUD**, Directeur commercial
EUROPASSISTANCE (en charge des clients VISA
INFINITY) (Conciergerie de Luxe)
- ▶ **Thierry TERNON**, Responsable Relation Client
PARNASSE (Conciergerie de Luxe)

LES BELLES ENDORMIES, UNE TENDANCE DANS LE LUXE

En étudiant les bouleversements dans le luxe en 2013, on ne pouvait échapper au phénomène des Belles Endormies, incontournables du secteur du luxe.

D'un point de vue marketing, ce terme, passé dans le langage courant, fait référence aux Maisons de luxe riches d'une belle histoire, d'une forte notoriété et d'un catalogue de produits iconiques mais dont le chiffre d'affaires reste en deçà des attentes, compte-tenu des éléments ci-dessus. Passées de mode ou simplement à dépoussiérer, ces Maisons n'attendent qu'une baguette magique pour renaître. Ce sera un ou plusieurs investisseurs audacieux qui décideront de réveiller la Maison pour le plus grand bonheur de nouveaux clients.

De beaux exemples récents, notamment dans l'univers de la mode, montrent **la capacité des Maisons de luxe à renaître de leurs cendres en s'appuyant sur leur bel héritage**, telles Balmain, Schiaparelli, Carven ou Courrèges.

Récemment reprises par des dirigeants visionnaires, ces marques grandissent peu à peu et font parler d'elles ; les géants du luxe les observent de nouveau avec attention.

Valorisation du made in France, collaboration avec des artistes de renom, réinvention des modèles iconiques...

Les pratiques stratégiques de ces outsiders apportent un souffle nouveau à l'industrie du luxe.

Durant les échanges de la 1^{re} édition de la Cité du Luxe, nos témoins ont défini le luxe avec leurs propres mots, parlant de création, de savoir-faire, de patrimoine mais aussi d'audace, de sincérité et de « value for money ». La crise de 2008 et ses conséquences ont généré des difficultés, mais les managers du luxe n'hésitent pas à transformer cette période moins florissante en de réelles opportunités : « *la crise est un moyen pour relancer la création française, par exemple* » a expliqué Thierry MOISSET, véritable porte-drapeau d'un label définissant l'origine des produits : un « made in Laguiole » ; Alain NEMARQ a, quant à lui, annoncé la relocalisation d'une grande partie de sa production, dans des ateliers lyonnais, pour l'été 2013, symbolisant ainsi le retour du savoir-faire Made in France. Xavier DUPUY enfin, a choisi de développer son histoire plus que centenaire au-delà des frontières en s'implantant en Chine et en Corée par des ouvertures de boutiques à venir.

CE QU'EN PENSENT LES EXPERTS EN 2022 ...

PAROLE D'EXPERT

Nicolas BOULANGER



Loin de se morceler, le marché du luxe se concentre toujours plus autour des Maisons leaders qui gagnent en parts de marché.

Pour autant, **la demande existe pour de nouvelles propositions**, qu'il s'agisse de belles endormies en phase de réveil ou de jeunes pousses qui bousculent le marché.

Quelques acteurs de taille modeste (moins de 200 M€ en prix de détail) représentant environ 2 % du marché du luxe, affichent ainsi une croissance deux fois plus rapide que le marché dans son ensemble.

QUE SONT DEVENUES LES BELLES ENDORMIES DEPUIS 2013 ?

PAROLE D'EXPERT

Louise DU BESSEY



Fondatrice de la marque de parfums MARCELLE DORMOY

Il y a 10 ans, on insistait sur le fait qu'il y avait des pépites cachées partout et que l'on pouvait redonner vie à des marques très facilement en exhumant des archives poussiéreuses et en les reliftant.

En réalité, il y a, selon moi, deux catégories de belles endormies. D'un côté, les marques très connues, comme MONTCLER ou L'ORIENT EXPRESS, dont le nom à lui-seul véhicule des images dans l'esprit de tous. Et d'un autre côté, il y a des marques, sans notoriété, qui ont été vraiment oubliées. Elles ont souvent promis des rêves de réveil, qui n'ont pas été concrétisés.

Quand on choisit de réveiller une belle endormie, il y a deux stratégies possibles. Soit on la réveille à l'identique, mais en s'appuyant sur des outils actuels, c'est ce que l'on appelle le rétrobranding. Soit on décide de lui redonner vie en la projetant dans l'avenir. On crée alors un produit pour les générations suivantes des clients historiques, c'est la revitalisation des marques. Il y a 10 ans, la tendance de marché était très dynamique et poussait les repreneurs à se tourner vers l'avenir et donc, à aller plutôt vers la revitalisation. Mais c'est une stratégie risquée, car il faut parier sur la bonne tendance, le bon consommateur. Finalement, on ne sait pas qui est le client et on ne profite pas de l'héritage de la marque. Cependant, beaucoup de marques ont fait ce choix à l'époque. Avec la crise, tous les repères ont été remis en cause et on est beaucoup aujourd'hui sur un retour à des valeurs de nostalgie car on a l'impression que « c'était mieux avant ».

Il me semble donc que les marques ayant fait le choix du rétrobranding auront plus sécurisé leurs axes stratégiques. MARCELLE DORMOY était endormie depuis les années 50. Ce qui me motivait dans cette marque, c'était l'amour de l'artisanat et le savoir-faire ancien, mais aussi l'intemporalité et l'héritage de ces Maisons. J'ai choisi de développer des produits avec le même ADN de la marque en m'appuyant en particulier sur les valeurs de l'audace au féminin. Chez MARCELLE DORMOY, nous sommes finalement sur un mix entre le rétrobranding et la revitalisation ! Nous faisons un clin d'œil au passé mais radicalement porté sur la femme d'aujourd'hui.

LA TRANSFORMATION DU PAYSAGE DE LA DISTRIBUTION DANS LE SECTEUR DU LUXE

Si les Maisons de luxe ont tardé à ouvrir leur **site e-commerce**, en 2013, celles-ci vendent pour la plupart déjà en ligne et voient désormais internet comme un véritable point de vente clé pour la Maison. Ce nouveau circuit de distribution est porteur d'image, de sens mais surtout levier de croissance significatif car permettant de toucher de nouveaux clients.

Lors des échanges de la 1^{re} Cité du Luxe, tous les experts ont été unanimes pour dire qu'une boutique de luxe a désormais comme rôle principal de créer une émotion et de faire vivre une expérience au client. Cependant, à l'aune du e-commerce, « ils ne souhaitent pas devenir des gardiens de musée » comme le précise Stéphan DELANNOY. C'est pourquoi le cross-canal est pleinement d'actualité dans ce secteur.

Concernant l'e-commerce, il semble que la clientèle soit constituée de nouveaux acheteurs, experts qui savent faire leur choix par rapport à une offre virtuelle. Pour Alexandre MURAT, « ce qui fait la différence dans l'e-commerce, c'est la qualité du service client, la relation humaine dans un circuit déshumanisé. C'est pourquoi, chez ADAMENCE, la priorité est donnée au call center, ainsi qu'au packaging, que le client peut voir avant d'acheter. » Selon lui, la personnalisation est également un atout pour le commerce en ligne.

Autre tendance de la distribution dans le luxe qui est apparue dans les années 2010, les pop-up stores, des bou-

tiques éphémères permettant au client de découvrir un univers de marque et l'offre produit proposée. Pour Thierry BISSELICHE, « les pop-up stores permettent à des marques de présenter et de raconter en peu de temps leur univers et leur territoire d'expression ». A cheval entre distribution et communication événementielle, ces concepts sont en pleine expansion dans le luxe.

Pour ce qui est de l'avenir, enfin, tous pensent que e-commerce et retail continueront à cohabiter et à se nourrir l'un l'autre ; l'e-commerce pénètre d'ailleurs peu à peu la boutique traditionnelle de luxe renforçant encore l'exclusivité de l'expérience d'achat, avec par exemple la reconnaissance du client dès l'entrée dans la boutique via son smartphone.

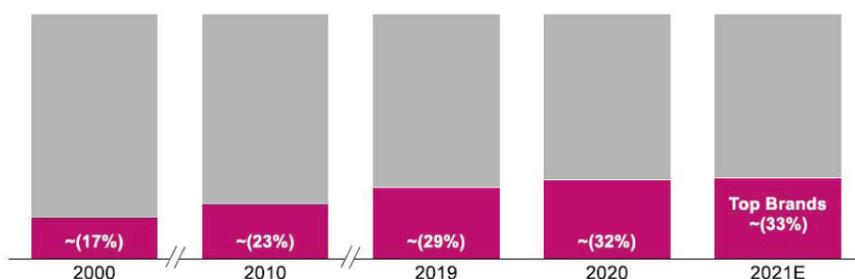
Autre exemple aux USA, les marques de luxe développent actuellement le « showrooming » qui consiste à considérer le point de vente uniquement comme un lieu de présentation des produits, l'acte d'achat se faisant ensuite depuis son smartphone.

“ Les pop-up stores permettent à des marques de présenter et de raconter en peu de temps leur univers et leur territoire d'expression. ”

Increasing market concentration, yet with high dynamism from rising stars

Top brands

Market share in soft+hard luxury market* (% | 2000-2021E)



Avg. size vs. other players

~7x ~11x ~15x ~17x 17-18x

Note: (*) excl. Beauty

Rising stars

~2% of Luxury market

Small / new-born (<200M€@RTL)

Fast growing (2x market CAGR)

Intercepting the Zeitgeist

LES NOUVELLES TENDANCES DE CONSOMMATION

Déjà, en 2013, la Chine, était le premier client du luxe dans le monde, la première nationalité représentée aux Galeries Lafayette Haussmann... **Comment les marques de luxe font face à l'arrivée de ces nouveaux consommateurs du luxe aux attentes si particulières ?** Parfums sur-mesure, développement d'une offre spécifiquement masculine, collections horlogères toujours plus spectaculaires, quels sont les moyens mis en œuvre pour répondre aux nouvelles attentes de consommation du luxe en général et des clients asiatiques en particulier ?

Les nouvelles tendances de consommation dans le luxe s'appuient sur la reconnaissance client, ce « petit plus » qui fait la différence dans le luxe. Le luxe n'a rien à voir avec la valeur financière des produits, c'est quelque chose d'unique, d'intangible. **Ses 3 piliers fondamentaux restent la compétence, l'humain et l'esthétique.**

Concernant le consommateur chinois, il constitue effectivement le principal client du luxe d'aujourd'hui et de demain. Pour lui, la France signifie le romantisme et une certaine forme d'art de vivre. Mais ce qu'il faut surtout retenir, c'est qu'« il n'existe pas un seul client chinois, mais deux au moins deux ! ». Celui qui considère encore la France comme une école de savoir-vivre et celui, au contraire, qui a déjà été initié à la culture française, comme l'œnologie, la gastronomie ou les arts de la table.

Celui-là attend désormais beaucoup plus d'une marque de luxe que simplement un logo à porter ostensiblement.

Source : Bain & Company -Altgamma (2021)

La part de marché des maisons leaders n'a cessé de se renforcer au cours de ces vingt dernières années. Pour autant, les nouvelles propositions (2 % du marché en valeur), très en phase avec la demande et l'époque, se développent à un rythme deux fois plus rapide que le marché pris dans son ensemble.

TÉMOIGNAGE

Martine LEHERPEUR



CE QU'EN PENSENT
LES EXPERTS EN 2022 ...

LA PLACE DE LA CHINE DANS LE LUXE AUJOURD'HUI

En 10 ans, on observe à la fois une continuité et beaucoup de changements. La Chine a la capacité d'évoluer très vite, le contexte politique jouant également un rôle important dans ces changements. Mais il y a aussi beaucoup de mutations de la part des consommateurs. Les Chinois veulent toujours montrer leur réussite à travers les marques de luxe.

Les plus anciens gardent toujours ces mêmes valeurs, la génération suivante voit le luxe comme un « outil de travail », un moyen de se positionner dans un pays où la notion de classe sociale a disparu.

La génération des plus jeunes se dit : le luxe c'est moi. Ils sont très volatiles et perturbent beaucoup les marques de luxe qui ont du mal à les suivre.

« Il y a le vrai luxe et le luxe à consommer » pour le consommateur chinois. Le vrai luxe serait, par exemple, de changer de vie à 40 ans : quitter son emploi, partir à la campagne pour méditer et se recentrer sur soi.

Certaines marques ont bien compris cela, le côté gaming, virtuel du luxe pour les plus jeunes et le luxe plus traditionnel porteur de sens et de valeurs qui leur correspondent, rassurant pour les plus anciens.

La clientèle du luxe se transforme rapidement. Les clients « traditionnels » (européens, américains et japonais) représentaient encore près de deux tiers du marché en valeur au début de la dernière décennie. Cette part est tombée sous la barre symbolique des 50 % en 2019 (Bain & Company). La tendance va se poursuivre, toujours portée par la demande chinoise qui devrait générer 40 à 45 % du chiffre d'affaires du marché en valeur à l'horizon 2025.

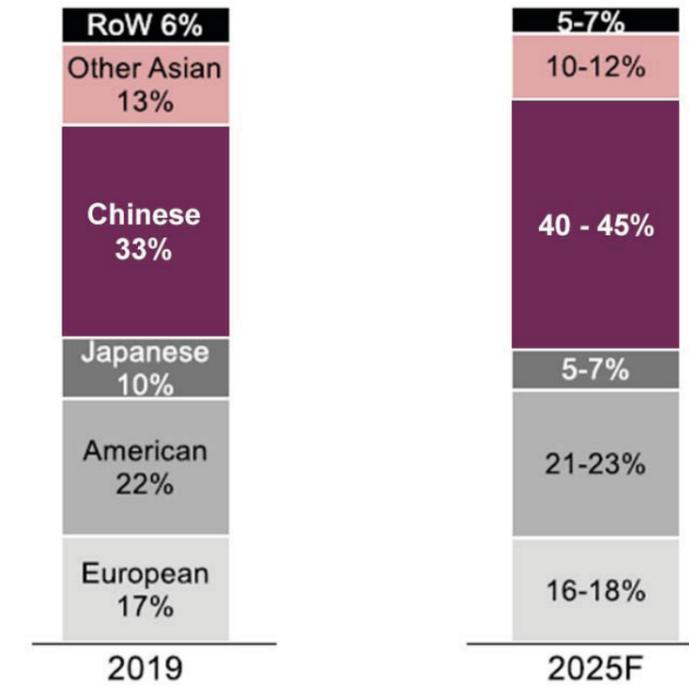
“ Pour le consommateur chinois, il y a le vrai luxe et le luxe à consommer. ”

PAROLE
D'EXPERT

Nicolas BOULANGER



By customer nationality



Note: RoW = Rest of the World

Source : Bain-Altgamma, novembre 2021



CRM & LUXE

En 2014, l'EIML Paris choisit pour la 2ème édition de la Cité du Luxe de traiter un sujet d'actualité : le CRM (Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client) et ses enjeux dans le secteur du luxe.

Des professionnels sont invités à débattre sur ce sujet autour de 3 angles : le passage de la mass customization au customer empowerment, l'intégration de l'omnicanal dans les stratégies CRM des Maisons de luxe et enfin, la mondialisation des stratégies CRM.



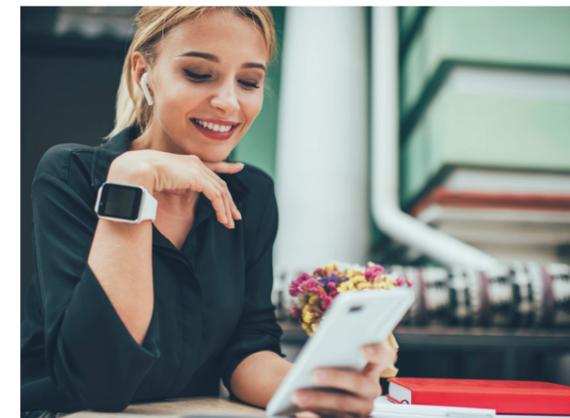
2014 NOS TÉMOINS

- ▶ **Béatrice MORY**, ex Responsable Marketing Groupe Yves Rocher (Cosmétiques) puis Directrice CRM - DARJEELING (Lingerie)
- ▶ **Guillaume DESJARDINS** Responsable Relation Client RALPH LAUREN (Mode et accessoires)
- ▶ **Thierry GARDENNE**, Responsable Retail Maison CÉLINE (Mode et Accessoires)
- ▶ **Olivier DI MAGGIO**, Directeur CRM LOUIS VUITTON (Mode et Accessoires),
- ▶ **Emmanuelle GUEZOU**, Experte connaissance client GALERIES LAFAYETTE (Distribution sélective)
- ▶ **Thierry VALLAUD**, Expert Big Data
- ▶ **Nicolas DRAPS**, Expert CRM
- ▶ **Bruno ALAZARD**, Directeur digital et CRM Groupe ESTEE LAUDER (Parfums et Cosmétiques)
- ▶ **Christophe BRUN**, Expert en marketing mobile dans le luxe
- ▶ **Michel CAMPAN**, PDG et fondateur AGENCE SAME-SAME Paris (Stratégie et création digitale)
- ▶ **Jean CASTAREDE**, économiste, historien, essayiste et auteur de « Luxe » (Editions Que Sais-Je ?)
- ▶ **Françoise CLEMENT**, Directrice CRM VAN CLEEF & ARPELS (Joaillerie-Horlogerie)
- ▶ **Mickael PINSON**, Directeur e-business THE OTHER STORE (Distribution de Luxe)
- ▶ **Elisa RUMMELHARD**, Directrice Pôle Studio MY LITTLE PARIS (Groupe AUFEMININ.COM) (Distribution de Luxe)
- ▶ **Martine LEHERPEUR**, Fondatrice Bureau de Tendances MARTINE LEHERPEUR CONSEIL (Mode)
- ▶ **Gilles AULIBE**, Directeur Relation Client WESTON (Mode et Accessoires)

CE QUE L'ON POUVAIT EN DIRE EN 2014...

Faisant un tour d'horizon de l'état du CRM dans le secteur du luxe, les experts ont établi que, dans le secteur du luxe en tous cas, c'était la qualité des informations recueillies qui était essentielle, plutôt que la quantité.

Ils ont souligné l'importance du caractère artisanal de la relation client dans la fidélisation, mais également de la vision à 360° de cette relation, qui doit également tenir compte de la mobilité du client et des différences culturelles entre les pays.



COMMENT EST-ON PASSÉ DE LA MASS CUSTOMIZATION AU CUSTOMER EMPOWERMENT DANS LE SECTEUR DU LUXE ?

Autour de ce thème, il s'agit de comprendre comment a évolué le CRM depuis son apparition, comment les marques de luxe ont intégré cette prise de pouvoir du client, alors que leur approche du marché reposait jusqu'alors essentiellement sur un marketing de l'offre et donc un travail sur le produit plutôt qu'un marketing de la demande.

UN CLIENT DU LUXE AUX MULTIPLES FACETTES

« **Le premier levier du CRM dans le luxe est d'avoir**, indique Thierry VALLAUD **des données sur les clients** qui ne soient pas des big data mais au contraire des données de très bonne qualité. Le second levier est de mener des études à partir de ces données pour comprendre le client. La taille de la base de données n'est pas la clé dans le CRM du luxe. On peut avoir des petites bases, des smart data, extrêmement bien qualifiées » indique Thierry VALLAUD.

« Les données doivent être collectées sur le **point de vente en donnant des explications au client sur les informations qu'il nous fournit** » précise Béatrice MORY, « et en collectant les informations en fonction de la culture locale » selon Thierry GARDENNE, qui note que « le client du luxe est mobile. »

Chez Céline, il y a une centaine de magasins et la collecte de données se fait différemment d'un pays à l'autre, d'où la question de la fiabilité qui est posée.

Il faut pouvoir reconnaître le client partout dans le monde, et obtenir sur lui des données quantitatives (nom, adresse) et qualitatives (situation familiale...). Cependant, une Maison ne peut pas appliquer un modèle global de recueil de la data, il faut une adaptation à la culture locale.



DE L'ARTISANAT AU DEPLOIEMENT DU CRM DANS LE LUXE

Selon Guillaume DESJARDINS « il faut utiliser les données de manière dynamique en segmentant en termes de montant d'achat, de comportement (fréquence des visites, panier moyen...) afin de définir des scénarios pour toucher le client. »

On parle de plus en plus de VIC, Very Important Consumers, qui sont le résultat d'une segmentation plus fine.

Derrière le CRM, il faut une vision concrète de ses objectifs : l'important est d'avoir une base de données très qualifiée et une stratégie marketing claire.

DE LA CULTURE DU CARNET D'ADRESSES À CELLE DE LA BASE DE DONNÉES

On constate une professionnalisation du secteur du luxe qui a longtemps eu peur du CRM. « Mais la relation au client a évolué » selon Béatrice MORY : il s'agit plus aujourd'hui de respect que de distance. **Il faut créer une relation, un échange avec le client.**

De plus, les marques doivent évoluer avec l'émergence du digital et envisager le client dans sa globalité : son comportement in-store et out-store et pas seulement ses achats.

Thierry GARDENNE souligne que « **le CRM doit se faire à 360°** » : **le CRM 360° de 2ème génération, c'est le client qui prend le pouvoir et est connecté partout.**

Le CRM omnicanal implique, selon Emmanuelle GUEZOU, des changements en interne : un « travail main dans la main avec le département IT pour avoir un bon outil, avec la force de vente pour récolter des informations sur le client et avec le département digital pour la dimension de la relation digitale via l'e-commerce ». Il faut donc former la force de vente au CRM et lui montrer que le vendeur n'est pas propriétaire de ses clients via son carnet d'adresses mais qu'il doit partager les informations via une base de données.

« La mesure du ROI, return on investment se fait grâce aux analystes de données » selon Guillaume DESJARDINS. La vraie difficulté aujourd'hui est de savoir **comment gérer sa base de données.**

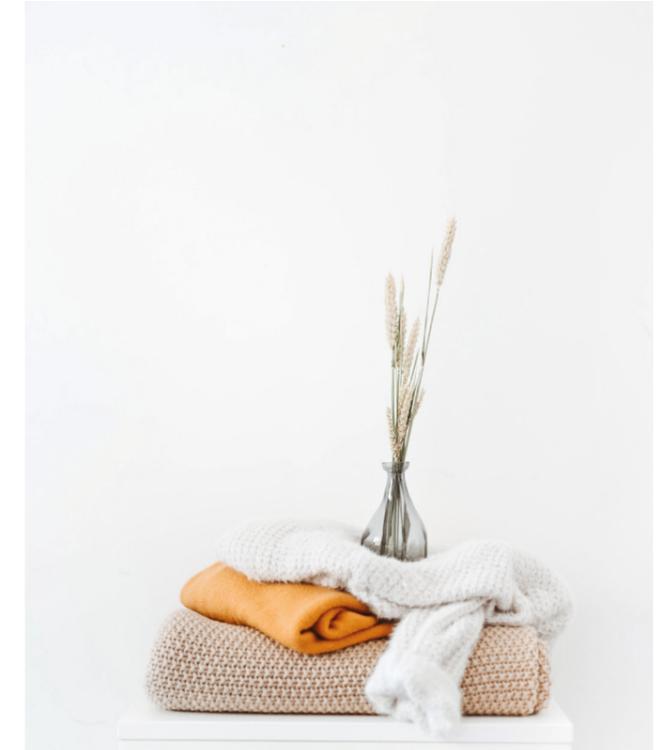
LES DÉFIS DES MAISONS DU LUXE

Selon Olivier DI MAGGIO, « les marques de luxe tendent d'une part vers la massification et d'autre part vers la personnalisation. » Cela signifie en termes de CRM que **l'on peut faire du one-to-one pour quelques clients ou de l'e-mailing pour des centaines de milliers de clients.** Il faut donc adapter sa stratégie CRM au type de client et définir 10 à 50 sous-cibles précises.

« Le change management est essentiel pour accompagner les forces de vente » selon Thierry VALLAUD.

On peut par exemple **créer de l'événementiel, du gifting pour faire vivre l'art de vivre, comme le fait RALPH LAUREN.** Mais le CRM, c'est aussi savoir comment ne pas harceler les clients. Il faut garder une part d'artisanat et surtout respecter le client et son intimité, ce qui est un code du luxe ! **« Certains clients ne veulent pas figurer sur une base de données »** selon Guillaume DESJARDINS.

C'est pourquoi le sur-mesure est un enjeu CRM d'importance dans le luxe.



DU LUXE ACCESSIBLE AU PURE LUXURY

“ Le on-line massifiant peut éloigner une marque du luxe. ”

Thierry VALLAUD souligne qu'« **il faut arbitrer entre le mass-tige (contraction des termes masse et prestige, désignant les stratégies de diffusion de masse de certaines marques de luxe) qui rapporte de l'argent et le top luxury (désigne les stratégies d'hyper luxe choisies par d'autres marques) qui nourrit la marque.** »

Une alternative pourrait être la possibilité de laisser la main au client dans une stratégie de co-création comme on en voit dans l'automobile. Il faudrait avoir, selon Guillaume DESJARDINS « une customisation de l'expérience client plutôt que de la customisation de produit ou encore un co-branding qui est plus porteur de sens. »

Concernant le digital, pour Thierry VALLAUD, « plus la marque est grand public, plus le digital est un enjeu fort. » Chez Louis Vuitton, selon Olivier DI MAGGIO, « seulement 3% du CA se fait via le site internet (en 2014) mais c'est important en termes d'image, c'est la 1ère vitrine de la marque. » **Aujourd'hui, internet est incontournable car c'est le premier point de rencontre avec la marque quand on fait un achat, la première vitrine de la marque même si la transaction se fait en point de vente. « Attention toutefois, le on-line massifiant peut éloigner une marque du luxe »** selon Thierry VALLAUD.

A noter, en conclusion de cet échange : **fidéliser est plus rentable que recruter.** Comment aller chercher les abandonnistes ? Pour Olivier DI MAGGIO, « **il faut les identifier et les confier aux vendeurs pour les réactiver** car rien ne remplace un bon vendeur dans la stratégie de CRM. » **« Le CRM, c'est la connaissance et la reconnaissance du client »** conclut Emmanuelle GUEZOU.



“ Le CRM doit se faire à 360°. ”

DES ATOUTS DIFFÉRENTS FACE À L'ENJEU DU BIG DATA

Chez Louis Vuitton, le département CRM existe depuis 14 ans !

Le CRM permet de mener des actions marketing pour fidéliser la clientèle. Mais il faut garder la tête froide face au big data.

Pour Thierry GARDENNE, « l'enjeu de demain est, face à la présence de canaux multiples, d'avoir un système centralisé pour les clients. » **« Le client, d'une manière générale, est demandeur de cette reconnaissance »** pour Olivier DI MAGGIO. **« En conséquence, il y a une prise de pouvoir de la force de vente. »** selon Emmanuelle GUEZOU.

COMMENT LES MARQUES DE LUXE INTÈGENT-ELLES L'OMNI-CANAL DANS LEURS STRATÉGIES CRM ?

Les marques de luxe, qui ont tardé, dans un premier temps, à être distribuées sur le web, font désormais figure d'exemples en matière de stratégies digitales. BURBERRY, VAN CLEEF & ARPELS, DIOR, les exemples de stratégies digitales réussies sont nombreux et offrent au CRM une nouvelle dimension : le CRM ne sert plus seulement à mieux vendre mais également à enrichir et nourrir la marque de luxe grâce à des expériences clients à 360° parfois spectaculaires.

Les bases de données ont changé la connaissance des clients en allant vers plus de technicité, mais il ne faut pas oublier que c'est le vendeur qui est la base d'une relation client réussie. Il y a eu ces dernières années d'importantes évolutions qui posent la question de la cohérence et de la complémentarité dans l'expérience client malgré la diversité des points de contact. Les valeurs et le positionnement de la marque doivent se retrouver à tous les moments du parcours client. Celui-ci doit être scénarisé, non seulement en point de vente mais sur tous les canaux.

L'objectif des Maisons de luxe reste de faire rêver le client, qu'il souhaite rester anonyme ou au contraire reconnu.



LA GARANTIE DE LA COHÉRENCE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT GRÂCE NOTAMMENT AU MERCHANDISING ET AU E-MERCHANDISING

Il y a eu, ces dernières années, d'importantes évolutions qui posent la question de la cohérence et de la complémentarité dans l'expérience client, et ce, malgré la diversité des points de contact. Les valeurs et le positionnement de la marque doivent se retrouver à tous les moments du parcours client. Celui-ci doit être scénarisé, via le merchandising, non seulement en point de vente mais sur tous les canaux.

« Par ailleurs, si les marques de luxe accessibles ont besoin du multicanal, selon Christophe BRUN, les marques beaucoup plus exclusives n'en ont pas forcément besoin ». En outre, plus on est dans un univers concurrentiel, plus on doit soigner sa stratégie multicanale.

« N'oublions pas, selon Mickael PINSON, qu'il coûte cher et est compliqué de recruter un nouveau client. » Il faut pouvoir le satisfaire, l'amener à dépenser et le fidéliser. Pour ce faire, l'omnicanalité est un outil crucial.

« L'objectif des Maisons de luxe reste de faire rêver le client, qu'il souhaite rester anonyme ou au contraire reconnu. »

L'IMPACT DE LA MULTIPLICITÉ DES CANAUX SUR LA CONNAISSANCE DU CLIENT

Le multicanal, c'est la diversité des canaux de distribution et des points de contact avec le client : boutique (relation physique), réseaux sociaux, web (relation virtuelle) etc... Les marques de luxe l'ont compris et, selon Françoise CLEMENT, « ont déjà beaucoup digitalisé la relation client. » Toutefois, **depuis toujours, les Maisons de luxe ont créé un contact fort et durable avec leurs clients. « On l'a juste technologisé » récemment** pour Michel CAMPAN.

« Le principal défi aujourd'hui porte sur la complexification du parcours client, selon Bruno ALAZARD, car il faut continuer à faire rêver » et c'est le vendeur qui est la base d'une relation client réussie.



DU MARKETING TRANSACTIONNEL AU MARKETING RELATIONNEL DANS LE LUXE

Le CRM dans le luxe est relationnel plus que transactionnel. On va utiliser les données clients pour gérer la relation client de manière personnalisée, ce qui est la vraie valeur ajoutée du CRM. Il va aussi permettre de rapprocher le client de la Maison de luxe, qui va partager sa créativité, son savoir-faire avec lui. Nous tendons vers une approche ultra-personnalisée.

Pour Michel CAMPAN, « le client du luxe est mobile, le CRM doit être mobile et donc dans une logique multicanale où l'on va segmenter finement ses cibles. »

Pour Christophe BRUN, « deux notions sont essentielles dans le CRM : la personnalisation et la contextualisation. » C'est l'enjeu du big data de demain.

PEUT-ON APPLIQUER UNE STRATÉGIE CRM MONDIALE DANS LE LUXE ?

L'objectif autour de ce thème était d'élargir le débat par une ouverture vers l'international et de tenter de répondre à la question suivante : peut-on décider d'une stratégie CRM mondiale quand on est une marque de luxe ? De Tokyo à New-York en passant par Paris, toutes les boutiques de luxe se ressemblent et pourtant, les attentes des nouveaux clients du luxe ne sont pas au même niveau de maturité que celles des marchés de la « vieille Europe ». Leur approche des réseaux sociaux, leurs achats via internet, leurs connaissances des produits et marques de luxe, leurs exigences en matière de service client diffèrent en tout point. Le luxe est de plus en plus ouvert à l'international et notamment à la clientèle asiatique.

Si, en 2014, les boutiques se ressemblent dans le monde entier, les attentes des consommateurs sont différentes. **En fonction de la maturité dans la consommation du luxe et de la culture, les marques doivent adapter leur CRM.**

Pour Gilles AULIBE, « les marques de luxe ont de plus en plus une stratégie globale : on traite différemment un client japonais et un client français mais celui-ci reste un client qui recherche dans nos marques des codes, une histoire, des valeurs et des spécificités produits. » Pour Martine LEHERPEUR, « en Chine on assiste à l'émergence du « fun luxe » chez les jeunes : le luxe est consommé comme de la mode. Les consommateurs chinois sont très connectés et avides de connaissances sur la marque (via des expositions, des défilés locaux, du brand content). »

« Il faut toutefois être vigilant face aux stéréotypes, notamment des clients des marchés émergents car ceux-ci

LA SCÉNARISATION DU PARCOURS D'ACHAT

Pour Michel CAMPAN, « dans le luxe, on vend avant tout un service, une expérience. » L'omnicanal doit contribuer à cela car il permet de renforcer la relation du client à la marque. Cela permet de faire du one-to-one avec le client et de développer le clienteling (stratégie qui repose sur la fidélisation active du client en permettant au vendeur de rester en lien étroit avec lui). « De plus, il est complexe d'avoir de la donnée client et d'avoir des vendeurs qui l'utilisent avec légèreté » selon Michel CAMPAN. « Le luxe c'est innover » pour Jean CASTAREDE. La question qui se pose est de savoir si l'on va vers du CRM relationnel ou transactionnel.

ont un comportement qui évolue très vite » selon Martine LEHERPEUR. De plus, chaque client a des codes et une culture qui lui sont propres et qu'il faut respecter. Pour Nathalie LEMONNIER, « il ne faut pas négliger le côté statutaire du luxe dans les pays émergents. Le plaisir vient avec l'expérience. »

Pour la clientèle chinoise, de plus en plus connectée, il faut une cohérence entre le on-line et le off-line, la sophistication est importante et il faut respecter leurs codes. « Ils sont notamment friands d'exposition sur les marques, de sites internet qui vont permettre d'améliorer leur connaissance des marques, de rentrer dans l'univers de la marque », précise Martine LEHERPEUR.

Il faut absolument segmenter de manière précise ses cibles et adapter son offre aux différentes cibles (produits pour VVIP (Very Very Important Clients), produits entrée de gamme...).

Autre challenge des marques, le niveau de service doit être le même partout dans le monde, ce qui n'est pas, pour des raisons culturelles, toujours le cas. La difficulté, pour la clientèle touristique, reste de trouver la possibilité d'agréger les données dans le pays d'origine et dans le pays visité, plutôt que d'avoir une vision parcelaire des achats car il ne faut pas oublier que la clientèle du luxe est par définition mobile.



CONCLUSION

En 2014, le CRM signifie ne pas oublier qu'il faut d'abord se mettre à la place du client pour comprendre ses attentes et lui faire vivre une expérience client fondée sur l'anticipation et l'écoute et surtout envisager la technologie CRM comme un outil au service de l'humain qui doit donner du sens à la relation client.

Le CRM sert à mieux vendre mais aussi à enrichir la marque grâce à des expériences clients parfois spectaculaires.

CE QU'EN PENSENT LES EXPERTS EN 2022 ...

COMMENT ABORDE-T-ON LE CRM AUJOURD'HUI DANS LE LUXE ?

On reste plus que jamais sur de la spécificité locale. Les marques gardent leur personnalité mais il faut absolument travailler les enjeux interculturels. **On ne raconte pas la même histoire à tout le monde, car l'interprétation n'est pas la même selon les cultures.**

Toutes les marques ont fini par aller sur le digital. Et elles ont toutes des équipes locales qui les aident à adapter leur discours aux enjeux culturels locaux. La posture a changé. Les marques occidentales n'ont plus le monopole de ce qu'est le luxe, elles ont de beaux produits, mais ce sont les consommateurs qui vont les percevoir à leur façon. Le CRM s'adapte aujourd'hui aux enjeux culturels locaux.

Les marques de luxe mettent en place des stratégies digitales adaptées aux *Millenials* et à la *Gen Z*. Aujourd'hui le marché est difficile, mais la bataille est plus équilibrée. Les équipes mixtes permettent de mieux comprendre les attentes des consommateurs. Cette mixité est fondamentale aujourd'hui.

TÉMOIGNAGE

Martine LEHERPEUR



Fondatrice Bureau
de Tendances MARTINE
LEHERPEUR CONSEIL



PAROLE
D'EXPERT

Olivier DI MAGGIO

Directeur de la Relation
Client et des Services
LE BON MARCHÉ

Ce qui a changé dans la relation client et le CRM depuis 10 ans

Le principal changement, ces dernières années, tient au développement des réseaux sociaux qui jouent aujourd'hui un rôle primordial dans la relation client.

La montée en puissance de ces réseaux et, plus particulièrement, la déflagration Instagram, ont eu un impact énorme sur les échanges entre les marques et les clients. Instagram, c'est la révolution de l'image. Ce qui est intéressant, c'est le fait que le client est en attente d'immédiateté de la part des marques. Le client a changé d'attitude vis-à-vis d'elles, il ne se limite plus à un contact, il les prend à partie, souvent de manière publique, et notamment sur Twitter, car il pense qu'ainsi son message aura plus de résonance. « Comment répondre sur les réseaux sociaux ? » est devenu un enjeu fondamental pour les marques aujourd'hui.

La relation client est également devenue omnicanale. Le client contacte les marques sur un autre canal dès qu'il n'a pas de réponse, toujours dans cette quête d'immédiateté. Cela oblige à développer sa réactivité, à avoir des outils communs pour éviter de répondre plusieurs fois à la même personne. (et pour répondre de façon homogène sur tous les canaux !)

Aujourd'hui, nous avons sur les réseaux sociaux une audience beaucoup plus large que notre fichier client. On peut donc fidéliser, par nos actions, nos clients, mais également toucher une autre cible, non cliente, mais potentiellement intéressée par notre marque. Via les influenceurs, on peut même attirer des followers qui ne nous connaissent pas du tout. En termes de CRM, cela veut dire travailler sur des objectifs de fidélisation mais également de conquête.

Le client évalue les marques en permanence, sur les réseaux sociaux, via le NPS... Cela permet de s'améliorer mais cela met une pression importante sur les équipes Relation Client. C'est une grande évolution dans la manière de travailler : on est évalué tant sur le fond que sur la forme...

Le paradoxe entre le e-commerce et l'expérience en magasin.

La crise sanitaire a fait exploser les ventes à distance, mais les clients n'ont jamais été aussi demandeurs d'expériences en magasin. Le client est devenu omnicanal, mais il a envie de garder du lien avec la marque, le vendeur et le magasin. Cela oblige les marques à développer tout ce qui est retail-tainment (animations) en magasin, afin que le client ait toujours envie de venir, en plus de ce qu'il achète à distance.

On dépense de plus en plus d'énergie pour faire venir le client en magasin, mais plus uniquement pour une expérience commerciale, plutôt pour de l'événementiel. Par exemple, Au BON MARCHÉ, nous organisons des concerts, des conversations ... sans but commercial immédiat. Les meilleurs clients sont invités à découvrir les nouvelles collections, mais toujours avec un angle surprenant. On cherche à les faire venir pour vivre « autre chose ».

On parle beaucoup d'expérience mais le terme a vraiment tout son sens dans le contexte actuel. Le client peut acheter partout, donc s'il se déplace, c'est pour vivre autre chose, une expérience inédite. L'interaction avec le vendeur reste clé. L'e-commerce est très impersonnel, donc le client cherche souvent à être reconnu par son vendeur quand il arrive en magasin. Les ventes par téléphone se développent beaucoup, cela permet de cumuler les avantages : acheter à distance, mais garder le lien avec un vendeur qui le connaît. **La dimension humaine reste au cœur de la relation client.** Le clienteling permet au vendeur de développer les liens avec son client, c'est une vraie évolution dans la manière de vendre. Mais il faut que la relation reste personnalisée malgré tout. Il faut tirer le meilleur de ces outils, tout en gardant l'authenticité de la relation en évitant les démarches trop formatées. « Être chaleureux, généreux, enthousiaste » sont les mots clés utilisés au BON MARCHÉ quand on parle de relation client.

Le rôle du vendeur devient de plus en plus complexe, ce qui rend difficile le recrutement de profils adaptés et qui acceptent les contraintes horaires du retail, c'est un vrai défi pour les marques.

La data est enfin un énorme bouleversement dans ces métiers. Aujourd'hui les marques ont à leur disposition beaucoup plus de data, elles peuvent mettre en place des stratégies CRM extrêmement ciblées et précises. On est dans une ère du quantitatif à l'extrême. **L'important dans cet environnement, c'est de ne pas déshumaniser la relation client.**

“ La crise sanitaire a fait exploser les ventes à distance, mais les clients n'ont jamais été aussi demandeurs d'expériences en magasin. ”



PAROLE D'EXPERT

Nicolas BOULANGER



Toutes choses égales par ailleurs, le marché du luxe connaît une croissance forte et tendancielle de sa base de clientèle au niveau mondial (qu'il s'agisse de la clientèle occasionnelle ou de la clientèle fortunée). A ceci s'ajoute l'irruption des nouvelles générations (Millennials et, aujourd'hui, Gen Z) dont le rapport au luxe et les attentes se distinguent des générations précédentes.

Ces facteurs constituent des drivers puissants de la croissance. Ils complexifient néanmoins la gestion de la relation client, rendant plus que jamais nécessaire la mise en place d'un outil CRM hyperperformant qualitativement et quantitativement afin de répondre à l'enjeu stratégique de la personnalisation de l'expérience.

Chiffres clés



CRM & ENJEUX DANS LE LUXE

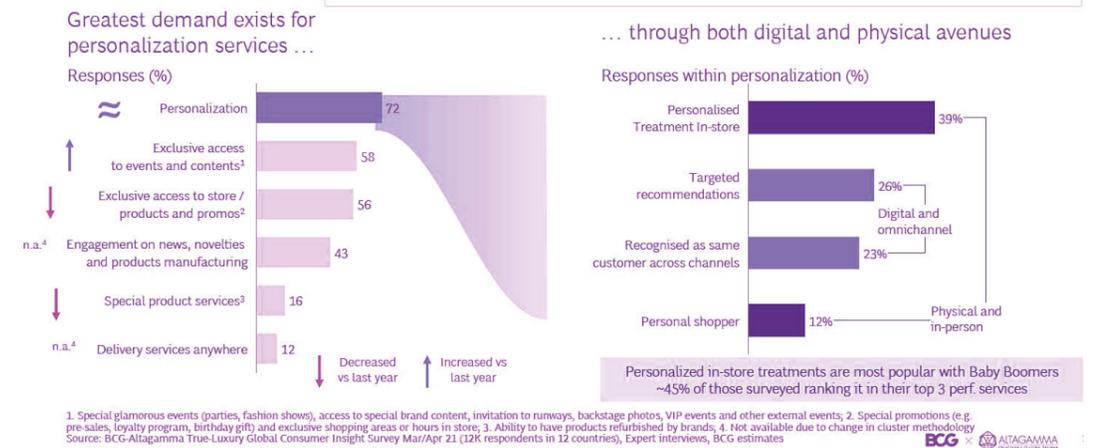


Note: Numbers rounded. Personal includes leather goods & accessories, apparel, watches and jewelry (branded and unbranded) and perfumes and cosmetics; Experiential includes furniture, food and wine, fine dining & hotel and exclusive vacations
Source: BCG & Altgamma Market Model; BCG Analysis

Source : BCG & Altgamma Market Model; BCG Analysis (2021)

Le luxe n'est pas un marché mature : entre 2020 et 2025, la base de clientèle va se développer, qu'il s'agisse de la clientèle aisée (dépensant de 5 k€ à plus de 50 k€ par an) ou de la clientèle aspirationale. Cette croissance du nombre de clients constitue un moteur puissant de la croissance du marché.

What are the elements that you appreciate the most when the brand interacts with you / takes care of you?



Source : Source: BCG-Altgamma True-Luxury Global Consumer Insight Survey Mar/Apr 21 (12K respondents in 12 countries), Expert interviews, BCG estimate

L'enjeu de la personnalisation : la demande des clients du luxe pour des services personnalisés est très forte, que ce soit online ou off line.

LUXE & MERCHANDISING À 360°

Pour cette 3^e édition, la Cité du Luxe traite des questions du Merchandising à 360°. Ce sujet est particulièrement actuel pour les marques de luxe, qui ont besoin de se réinventer et de ré-enchanter leurs boutiques mais aussi leur e-shop pour fidéliser leurs clients dans un environnement de plus en plus concurrentiel et exigeant.

Dispositifs expérientiels, phygitalisation, théâtralisation des boutiques, vitrines interactives, etc. Il ne suffit plus de proposer des biens et des services différenciants pour générer du trafic dans les points de vente du luxe ; il faut imaginer des outils au service d'une scénographie à 360 degrés et penser le parcours client à tous les niveaux de contact de la marque : avant l'arrivée dans la boutique, devant la boutique, dans le lieu de vente, et dans tous les autres points de contact avec la marque.



2015 NOS TÉMOINS

- ▶ **Jean CASTAREDE**, économiste, historien et auteur de « Luxe » (Editions Que sais-je ?)
- ▶ **Magalie NGUYEN TUONG**, Responsable Merchandising JACADI Paris (Mode et accessoires)
- ▶ **Claire PALA**, Responsable Merchandising amont LACOSTE (Mode et accessoires)
- ▶ **Jean-Claude PRINZ**, architecte chez AKDV et auteur de « Design et architecture commerciale » (Editions Eyrolles)
- ▶ **Anne-Laure DESLILE**, Responsable merchandising MESSIKA (Joaillerie)
- ▶ **Nathalie BRUN**, Directrice Digital et CRM CLARINS (Cosmétique)
- ▶ **Carol GIROD**, Directeur BU NIKE (Mode et accessoires)
- ▶ **Philippe DE MAREILHAC**, PDG MARKET VALUE (Agence d'architecture et de design)
- ▶ **Florence TESSERON**, Responsable Merchandising LE PRINTEMPS
- ▶ **Elisabeth MILLOT**, Créatrice d'espaces, Merchandiser AGNES B (Mode et accessoires)
- ▶ **Agnès DEWIDHEM**, Directrice Innovation L'OREAL Professionnel (Cosmétique)
- ▶ **Pascale BROUSSE**, Fondatrice de l'agence prospective TREND SOURCING (Cabinet de Conseil)
- ▶ **Eric CHESNAIS**, Retail Merchandiser Europe - LOUIS VUITTON (Mode et accessoires)
- ▶ **Béatrice QUERETTE**, CEO & Creative director MERCHANFEELING (Agence de merchandising)
- ▶ **Yann RIVOALLAN**, directeur et fondateur THE OTHER STORE (Agence Retail)
- ▶ **Jill Ann BLUMENFELD**, Customer Experience Director VALUE RETAIL (Agence Retail)
- ▶ **Delphine VITRY**, Directrice associée MADNetwork (Conseil en stratégie)
- ▶ **Sylvain HANTZ**, Designer scénographe

CE QUE L'ON POUVAIT DIRE EN 2015...

PASSER DU MÉTIER D'ÉTALAGISTE À CELUI DE VISUAL MERCHANDISER

Si traditionnellement, la mise en valeur des produits sur un point de vente est dévolue à l'étalagisme, nous pouvons constater que cette discipline a connu de profondes mutations depuis le début des années 90, jusqu'à changer de nom. L'avènement du visual merchandising dans le secteur du luxe a introduit de nouvelles notions telles que la rentabilisation du point de vente, la prise en compte des marges dans l'implantation des produits, le parcours client... De là, naissent de nouvelles compétences et de nouveaux enjeux pour les gestionnaires des boutiques. D'abord, la capacité d'allier esthétique et rentabilité, émotionnel et rationnel, tangible et intangible. Ensuite, se pose la question de la formation, en termes de profils de recrutement, de contenus de formation et de modalités de détection des compétences.

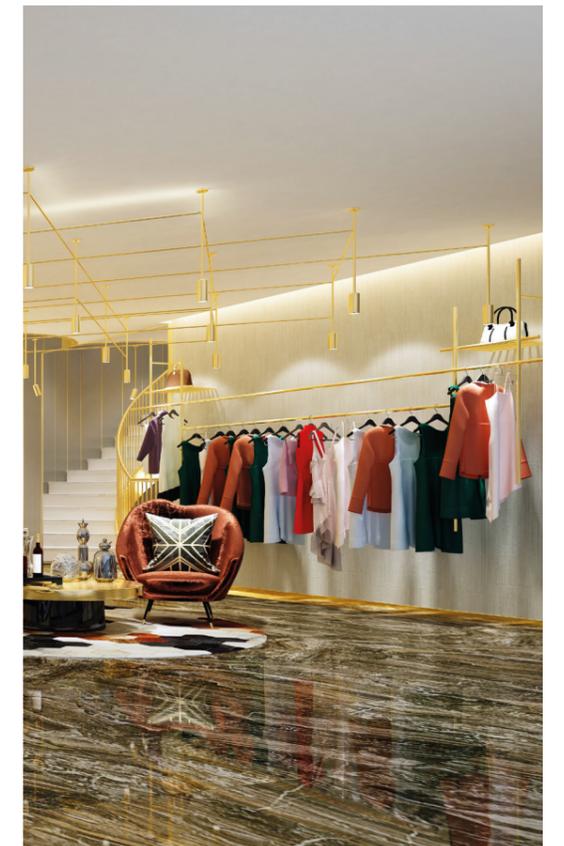
Tous les professionnels ont été d'accord pour ne plus utiliser le terme « étalagiste », considéré désormais comme désuet. Si Jean CASTAREDE a rappelé que, « dans le monde du merchandising il y avait eu quatre périodes : le débalage, la révolution du luxe avec le Bon Marché, le temps des mises en scène et celui des metteurs en scène, une période encore en cours », Jean-Claude PRINZ a rajouté que « nous allons vivre prochainement l'ère du global design » : concept qui abolit les frontières entre l'identité visuelle, l'architecture intérieure, les produits et le merchandising.

“ Produire la magie de la rencontre entre une marque de luxe et un client et ce, à tous les niveaux de ses points de contacts avec la marque. C'est cela, le rôle du merchandising à 360 degrés. ”

De leurs côtés, Claire PALA, Magalie NGUYEN et Anne-Laure DESLILE ont précisé que « le luxe s'était professionnalisé et que le métier de merchandiser était désormais global ». Si l'on a souvent parlé de géo-merchandising, la tendance est aujourd'hui à la spécificité par région ou par pays. Aux mises en scène produits, s'ajoutent les analyses d'indicateurs de performance, les fameux KPI, les briefs, les tableaux de bord et les regards croisés. De plus en plus sollicité, le merchandiser devient un pivot indispensable, sachant travailler avant tout en équipe et devant contrôler la bonne application du book merchandising sans lien hiérarchique avec ses équipes.

Jean-Claude PRINZ a ajouté qu'« il devait avant tout avoir 3 qualités : être curieux, curieux et curieux ». Claire PALA, quant à elle, pense qu'« il faut sans arrêt équilibrer le sens artistique et la rigueur » pour être en mesure de raconter de jolies histoires tout en ayant en tête la rentabilité du point de vente.

En bref, le métier de merchandiser est certes un métier en vogue mais « il doit être encore plus reconnu au sein de l'entreprise et gagner en légitimité », ont conclu les professionnels.



REBOOTER LES BOUTIQUES DU LUXE AVEC LE DIGITAL

Réalité augmentée, vitrines connectées, cabines d'essayage intelligentes, écrans tactiles d'information, étiquettes et codes barre nouvelle génération, objets connectés... le digital envahit le point de vente pour plus de services et de contenus à destination des clients.

Un premier chiffre a soulevé l'intérêt du public : 69% des clients vérifient sur le Web avant de se rendre en boutique, selon une étude réalisée par le cabinet Deloitte en 2014.

Carol GIROD a commencé en précisant ce qu'est le digital selon NIKE : « *brand content pour les consommateurs et expertise pour les vendeurs* ». Mais aujourd'hui, la marque parle aussi de Store to Web, car les clients utilisent le site internet pour parler de leur expérience en magasin. Pour Philippe de MAREILHAC, « **le digital théâtralise, simplifie et personnalise l'expérience** ». Chez L'OREAL Professionnel, les affiches traditionnelles ont été remplacées par des écrans dont le contenu est géré à distance et les forces de vente BtoB utilisent des outils digitaux pour présenter les produits à leurs distributeurs. Pourtant les représentants des marques AGNÈS B. et PRINTEMPS semblent plus dubitatifs quant à l'intérêt du digital. Elisabeth MILLOT a précisé : « *Chez AGNÈS B. le client vient à la Maison ; on n'a pas besoin de tablette pour le recevoir !* »

Entre merchandising on- et off-line, tous les intervenants ont reconnu qu'il n'y avait plus de cloisonnement aujourd'hui. Chez NIKE, on ne parle même plus de « on- et

off-line ». La stratégie est de raconter la même histoire sur tous les canaux. Et d'ailleurs, aujourd'hui n'est-ce pas le consommateur qui pilote ?

En conclusion, ce sont les clés de succès pour un projet de digitalisation que nous ont confiés les professionnels du Web : avoir une stratégie efficace, travailler ensemble, diffuser un message identique sur tous les canaux, gérer le contenu avec soin et surtout, être très réactif.

De plus, tous se sont accordés sur le fait que « *la digitalisation ne remplacera jamais le contact humain* ». La solution est de penser le digital non comme un gimmick, mais comme un instrument au service du client et du vendeur permettant de faciliter les relations client-vendeur.

69%

des clients vérifient sur le Web avant de se rendre en boutique, selon une étude réalisée par le cabinet Deloitte (en 2014).

PROJETER LE MERCHANDISING DANS L'AVENIR

Les consommateurs bougent, le merchandising bouge. Demain, les points de vente ne ressembleront plus à ceux d'aujourd'hui. De nouveaux acteurs entreront dans le monde des mises en scène, de nouvelles techniques apparaîtront et de nouveaux écrans s'ouvriront. **Les sites internet changeront de visage, et le merchandising et l'e-merchandising se confondront, toujours au service de l'expérience client.**

Delphine VITRY et Béatrice QUERETTE ont commencé en définissant les nouveaux acteurs du merchandising dans le luxe : « *les acteurs pour lesquels le client ne conserve rien après l'acte d'achat car il s'agit d'un service : chocolatiers, pâtisseries, hôtels, restaurants..., ou bien ceux nécessitant un temps d'achat long et loin de l'impulsion : constructeurs automobiles, joailliers et horlogers par exemple.* » Pour ceux-là, l'expérience et le merchandising sont essentiels. Et participent grandement à l'expérience client et à sa fidélisation.

Les intervenants projettent le merchandising dans l'avenir et pensent que les nouveaux outils passeront par la stérification du produit, le sensoriel, l'émotion, l'expérimental. Selon Sylvain HANTZ, « *le challenge pour le luxe sera d'aller encore plus loin* », le point de rencontre entre le client et

la marque on- et off-line sera un véritable lieu de vie, où le client pourra vivre une expérience culturelle et artistique.

Et la boutique de demain, alors, à quoi ressemble-t-elle ? Si les étudiants ont énoncé leur vision entièrement digitale, s'appuyant sur des exemples venus du Japon, nos experts, eux, ont préféré parler d'un espace à vivre, d'un lieu qui fait rêver avec les produits placés au centre. « *Le bien-être et le rêve, deux notions qui n'ont pas d'âge et driveront la boutique du futur* ». Ils ont conclu avec la proposition suivante : « *Et pourquoi ne pas créer des community shops (groupement de magasins qui appartiennent démocratiquement aux membres de la communauté) comme aux Etats-Unis ?* » Tout sera permis pourvu que cela surprenne le client !



CONCLUSION

Dans le luxe, la fonction merchandising, mais aussi e-merchandising - sa version digitale - a de belles années devant elle.

Certains étudiants choisiront d'en faire leur métier et feront peut-être partie des comités de direction des entreprises, aux côtés des directeurs marketing des marques de luxe. Le merchandising à 360 degrés ou l'équilibre entre le cerveau droit et le cerveau gauche...

CE QU'EN PENSENT LES EXPERTS EN 2022 ...

Par rapport à 2015, nous constatons aujourd'hui que le merchandising ne s'adresse plus uniquement aux professionnels du merchandising, mais à tous les acteurs qui accompagnent le produit de sa conception jusqu'à sa commercialisation. Il est désormais présent à tous les niveaux : un architecte, un chef de produit, un directeur de boutique doivent inscrire les notions du merchandising dans leurs réflexions. **Ce n'est donc plus une niche mais un élément central de la stratégie d'une Maison de luxe.** Nous sommes à la fois sur des axes humains, créatifs et business.

Nous parlons beaucoup de digitalisation dans le merchandising, mais ce que je constate aujourd'hui, c'est que, paradoxalement, les *pure players* ouvrent des points de vente physiques. Il y a une vraie envie de recevoir les clients, de les accueillir, de leur faire toucher les produits et de leur faire vivre une expérience riche et originale.

Le merchandising est fondamentalement tourné vers le client : l'objectif est de lui faire vivre une expérience unique pour lui donner envie de revenir. La simplicité et la bienveillance sont au cœur des réflexions des marques du luxe. Nous cherchons à rassembler, à revenir aux fondamentaux du commerce, à partager en étant généreux avec le client. Nous voulons enrichir l'expérience en proposant le « petit plus » qui fera la différence.

Enfin, la privatisation est également une tendance en plein développement. Le point de vente n'est plus uniquement un lieu d'achat, mais un lieu de vie, de rassemblement. Une boutique peut devenir un restaurant éphémère, un lieu de défilé... l'objectif est de renouveler les boutiques du matin au soir, avec des événements, permettant de faire vivre les espaces, en s'ouvrant à d'autres ambiances, d'autres univers, sans se limiter à la fonction primaire du lieu. Les Etats-Unis l'ont bien compris et sont déjà des experts de la privatisation créative.

En conclusion, nous pouvons retenir que les principaux piliers du merchandising sont d'abord l'humain, puis le visuel. Le tout au profit du business !

“ Le bien-être et le rêve, deux notions qui n'ont pas d'âge et driveront la boutique du futur. ”

TÉMOIGNAGE

Florence TESSERON



Présidente du cabinet conseil VISIONS DESIGN & MERCHANDISING

RÉSEAUX SOCIAUX & LUXE

Réseaux sociaux & luxe : un sujet au cœur de l'actualité en 2016, pour les entreprises du luxe, qui ont particulièrement besoin de réinventer leur mode de communication. Pour cette 4^e édition, les débats se sont orientés autour de 3 grands thèmes : tout d'abord le storytelling, ou l'art de raconter des histoires pour susciter des émotions et faciliter la vente, puis la notion de « client empowerment » et enfin l'e-commerce et son impact sur le secteur du luxe.

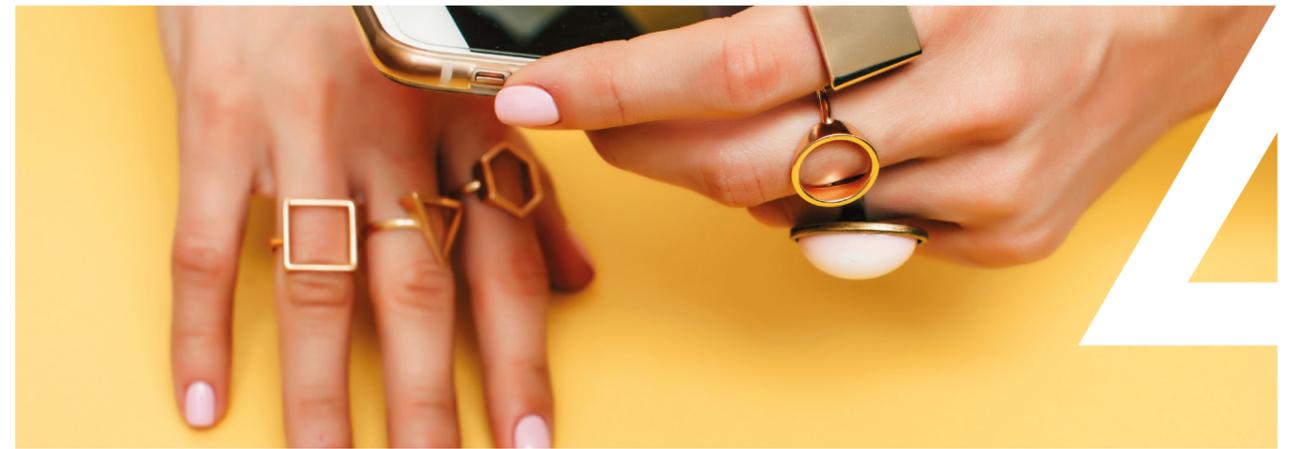
Les marques de luxe ont mis plus de temps que d'autres secteurs à intégrer les réseaux sociaux dans leur stratégie marketing. Et pourtant, selon nos experts, « en 2016, 28% des utilisateurs de réseaux sociaux dans le monde ont acheté un article de luxe à partir d'une plateforme communautaire au cours des 30 derniers jours. Par ailleurs, 75% des ventes sur les réseaux sociaux sont faites à travers Facebook, Twitter et Pinterest. Il y a donc une forte concentration du pouvoir sur ces trois principaux réseaux sociaux avec en plus, l'émergence récente de réseaux comme Instagram et Snapchat sur les générations Y et Z (la génération Y regroupe l'ensemble des personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90. La génération Z, celles nées entre 1997 et 2010). Très peu de marques (pour ne pas dire aucune) peuvent donc se permettre de faire l'impasse sur les réseaux sociaux. La plupart d'entre eux sont à présent une nécessité économique pour les Maisons de luxe et doivent être intégrés aux stratégies de communication globales, en cohérence avec le reste des médias on- et off-line.

La réticence des marques de luxe à aller sur les réseaux sociaux provient de leur désir de contrôle total de la marque ainsi que de la nécessité de créer une expérience client inoubliable. L'idée est de rester exclusif et d'offrir sur internet une expérience de très haute qualité. Pourtant, plusieurs stratégies semblent efficaces pour permettre aux marques de luxe d'être présentes sur les réseaux sociaux (et donc de conserver des taux de notoriété élevés), tout en offrant une expérience assez riche et engageante pour le client. L'exclusivité, par exemple, peut être créée en offrant des produits sur internet qui n'existent pas ailleurs, et en utilisant la force des réseaux sociaux pour les diffuser.

(Extrait du livre blanc de la Cité du Luxe 2016 – EIML Paris).

2016 NOS TÉMOINS

- ▶ **Nathalie LEMONNIER**, Fondatrice Agence LEMON THINK (Conseil en stratégie marketing)
- ▶ **Pierre-Etienne BOILARD**, Fondateur MENSQUARE (Mode et accessoires)
- ▶ **Johannes WILBRENNINCK** Directeur marketing et communication ROBERT CLERGERIE (Mode et Accessoires)
- ▶ **Candice COLLOMB**, Responsable Marketing et Communication Digitale ROYAL MONCEAU (Hôtellerie de luxe)
- ▶ **Elisabeth CROUZET**, International Digital and CRM Manager DECLEOR CARITA (Cosmétiques)
- ▶ **Sébastien GIRARD**, Blogueur ICON ICON (Mode et accessoires)
- ▶ **Marie MIHAILEANU**, Digital Account Director TBWA (Agence de Communication)
- ▶ **Delphine DESNEIGES**, Blogueuse DEEDEE (Mode et accessoires)
- ▶ **Cédric DAMOUR**, Blogueur PARISIAN EYE (Mode et accessoires)
- ▶ **Hubert VAN CAPPEL**, Fondateur MISSIESSY (Maroquinerie de luxe)
- ▶ **Olivier BILLON**, Fondateur Agence YKONE (Agence d'influence)
- ▶ **Stéphane TRUCHI**, CEO - IFOP (Institut de sondages)
- ▶ **Antoine BAPST**, PDG RAZORFISH (Agence de stratégie digitale)
- ▶ **Nicolas ANDRE**, Partner & Chief Data Planne SYNOMIA (Agence spécialisée en Data et IA)
- ▶ **Sébastien FABRE**, Fondateur & CEO VESTIAIRE COLLECTIVE (Mode et Accessoires)
- ▶ **Bruno ALAZARD**, International Group Ecommerce Director CHRISTIAN LOUBOUTIN (Mode et Accessoires)
- ▶ **Jean DUSSETOUR**, CEO HEADOO (Visual marketing)
- ▶ **Alexia PASSOT**, Responsable Marketing et Communication VOITURES NOIRES (Automobile de luxe)



CE QUE L'ON POUVAIT DIRE EN 2016...

STORYTELLING ET LUXE OU « COMMENT RACONTER DE BELLES HISTOIRES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE ? »

Les échanges entre experts ont tout d'abord porté sur l'importance de la mise en ligne de contenu par les marques. Dans un univers très concurrentiel, que ce soit dans l'hôtellerie, les cosmétiques, ou encore dans le domaine de la mode, il faut savoir tisser des relations humaines via les réseaux sociaux en captant l'attention des influenceurs puis en élargissant ses cibles. Tout l'enjeu est de créer des contenus très fréquents, légers et peu coûteux avec deux objectifs principaux : le développement de sa notoriété et de son chiffre d'affaires.

« Chez DECLEOR, les contenus sur les réseaux sociaux sont importants car nous sommes en repositionnement de la marque. Il nous faut donc véhiculer ce nouveau positionnement par les réseaux sociaux. Nous croyons aussi à la notion de Love Brand. C'est un concept à la mode qui vise à créer un attachement au consommateur au-delà du service » précise Elisabeth CROUZET.

Le storytelling permet de « redonner de l'humanité et du lien avec la marque » selon Johannes WILBRENNINCK. Il permet de créer l'émotion et de nourrir la culture de la marque. La campagne de ROBERT CLERGERIE, qui a utilisé une blogueuse rémunérée mais très « fun » et pleine d'humour, Katy SHAYNE, a permis de créer de l'émotion et a permis à de nombreuses clientes de s'identifier à elle puis de la suivre. Les résultats de cette campagne étaient sa-

tisfaisants pour la marque du point de vue du retour sur investissement, mais aussi du point de vue du lien créé avec les clientes actuelles ou potentielles. « Les objectifs principaux étaient de rajeunir la marque et de faire du storytelling afin de rester pertinent pour les clientes potentielles. Ils ont été atteints. » commente Johannes WILBRENNINCK. ROBERT CLERGERIE est une marque outsider qui a réussi à atteindre une notoriété impressionnante auprès des Millenials, grâce, entre autre, à cette campagne de communication et à ce concours, mettant en avant une blogueuse renommée. Le contenu qu'elle a produit a été très bien reçu du public et a créé un lien fort entre la marque et les jeunes followers de la blogueuse.

Les réseaux sociaux sont des outils puissants pourvu que les contenus soient en phase avec la ligne éditoriale de la marque exprimée sur les autres canaux de communication et médias. Une marque, c'est un média qui doit avoir un contenu à la fois intéressant et beau, correspondant à ce que les gens veulent entendre et non pas à ce que la marque veut dire. Mais au fond, les objectifs finaux demeurent les mêmes : construire la notoriété de la marque (« brand awareness ») et atteindre les seuils de marge souhaités.

(Extrait du livre blanc de la Cité du Luxe 2016 – EIML Paris)

TÉMOIGNAGE

Stéphanie THEVENOD



Directrice Customer Success en charge de la relation avec L'OREAL - SALESFORCE

Une love brand est une marque qui crée des liens émotionnels avec son client. Le terme « love » appartient au champ sémantique du discours amoureux. On parle ici d'émotion au lieu de transaction.

Par rapport à 2016, cette notion est encore plus d'actualité. En effet, la demande et le niveau d'exigence des consommateurs sont de plus en plus importants et nous sommes sur un champ de valeurs qui dépasse largement la transaction. L'implication est très forte. Il faut sortir des besoins primaires de Maslow pour aller vers un champ de valeurs émotionnelles.

Le prérequis pour les marques : se détacher des éléments tangibles. Elles doivent comprendre qu'elles ne sont pas juste une entreprise, un produit, un magasin... mais bien plus !



« CLIENT EMPOWERMENT » ET MARQUES DE LUXE : LES RÉSEAUX SOCIAUX ONT-IL DONNÉ LE POUVOIR AUX CLIENTS ?

Les experts se sont penchés sur l'importance des réseaux sociaux dans la vie des individus « qui y passent, en 2016, près de 1h30 par jour », selon eux. Les influenceurs sont les personnes qui ont le plus de pouvoir, ils sont clients et font la promotion, de manière gratuite ou payante, des marques. L'idée alors pour les marques est de trouver une ligne commune entre elles et les influenceurs : il faut adapter les valeurs de la marque de luxe en fonction de ce qui se fait sur les réseaux sociaux, se créer une image, l'entretenir et la démultiplier grâce aux influenceurs.

L'avènement des réseaux sociaux a permis aux marques de communiquer plus directement avec les consommateurs, mais il a surtout permis aux consommateurs de communiquer entre eux, de donner leur avis, de se sentir écoutés, d'être considérés comme importants, et d'entendre le point de vue des autres clients. Il a également permis aux influenceurs d'être plus visibles, plus rapidement et de manière plus indépendante puisqu'ils possèdent leurs propres médias. Autoriser les clients à créer du contenu est utile pour créer l'engagement à la marque, mais n'est-il pas destructeur de la marque ? En d'autres termes, le « client empowerment », c'est-à-dire l'appropriation de la communication par le client, n'est-il pas nuisible aux marques, et d'autant plus aux marques de luxe qui ont l'habitude de mener la danse ? Par ailleurs, n'est-ce pas inéluctable ?

Les réseaux sociaux ont donc donné plus de pouvoir aux consommateurs, mais malgré tout, les marques de luxe ne se laissent pas faire et réagissent. Oui, elles laissent les « réseauteurs » amplifier leurs histoires, mais elles continuent de créer des histoires. Le plus important pour les marques de luxe est de comprendre que les réseaux sociaux sont un outil de communication de type nouveau.

Pour autant, elles peuvent rester maîtresses de leurs histoires, tant que celles-ci plaisent, séduisent et n'essaient pas de vendre immédiatement. Ce qui est primordial, c'est la qualité de la relation, l'émotion et l'engagement. Ensuite, les consommateurs seront prêts à acheter. Les réseaux peuvent être (et sont, de plus en plus) utilisés comme plateforme commerciale, mais ils doivent d'abord être utilisés comme plateforme de communication sur laquelle les échanges transactionnels ne sont pas la priorité.

(Extrait du livre blanc de la Cité du Luxe 2016 – EIML Paris)

E-COMMERCE ET LUXE : LES MARQUES DE LUXE PARTENT-ELLES À LA CONQUÊTE DU COMMERCE SOCIAL ?

75 % des consommateurs de 2016 seraient influencés par les réseaux sociaux dans leurs achats. Ceux-ci sont aujourd'hui de vraies sources d'informations sur les achats des consommateurs. Instagram, Facebook ou encore YouTube sont devenus des outils promotionnels qu'utilisent les marques pour mettre en valeur leurs produits auprès des consommateurs.

Pour Bruno ALAZARD, « Instagram (et la transformation sur Instagram) devient un sujet d'importance notamment pour passer du like au buy. On a 7 millions de fans mais pas 7 millions de clients... On rêve d'avoir Instagram avec une solution qui fonctionne pour vendre. Instagram peut par exemple nous aider à recruter nos nouveaux clients ou en tous cas à transformer davantage notre base de fans. »

Les réseaux sociaux n'ont pas changé les fondamentaux du luxe, mais ils ont fait évoluer la stratégie de communication. Celle-ci repose désormais sur le dialogue entre ses consommateurs qui attendent une réponse, qui souhaitent s'engager avec leur marque, participer à l'évolu-

tion de celle-ci. D'une communication à sens unique, nous sommes passés à une plateforme d'échange réciproque, mais aussi entre les clients, sans possibilité pour la marque d'intervenir sans être taxée d'intrusive.

Après une période d'attente, suivie par une phase de « test & learn », les marques de luxe affinent aujourd'hui leurs stratégies digitales et modifient leurs organisations pour intégrer le digital à tous les niveaux, mais aussi pour répondre aux attentes des consommateurs. Le digital a permis la collecte de nombreuses données (le Big Data), qui permet de mieux suivre et comprendre le voyage du consommateur de luxe, du début à la fin du processus. Le digital infusé à tous les échelons est utile, mais il faut garder en mémoire que l'expérience du luxe se veut multi-sensorielle, unique, hédoniste et exclusive. L'utilisation des réseaux sociaux doit donc être adaptée aux exigences de l'industrie du luxe. La « ré-exclusivisation » du luxe est en marche.

(Extrait du livre blanc de la Cité du Luxe 2016 – EIML Paris)



75%

des consommateurs de 2016 seraient influencés par les réseaux sociaux dans leurs achats.

PAROLE D'EXPERT

Nicolas BOULANGER



L'avant-vente tend à prendre une place de plus en plus importante au sein de parcours d'achat de plus en plus complexes. La phase d'inspiration est désormais capitale, faisant des réseaux sociaux un terrain de jeu incontournable.

Dans cet esprit, le s-commerce ou social selling (intégration d'espaces marchands et de boutons d'achat aux réseaux sociaux) s'impose comme une nouvelle « brique » de l'écosystème digital, complémentaire aux canaux traditionnels, en permettant l'achat dès cette phase de découverte mais également de contextualiser/éditorialiser l'offre (story telling), ce que permet peu le display (espace publicitaire vendu sur internet) des e-shops traditionnels.

Taux de pénétration du s-commerce en Chine (en % du e-commerce de détail)

Note : produits/services commandés via les réseaux sociaux (Facebook Marketplace, Instagram Checkout, mini-programmes WeChat, Line Shopping, VK Market, par exemple) quel que soit la méthode/le canal de paiement ; hors voyages, tickets, paiement (factures, taxes, transferts d'argent, food services et ventes de boissons), jeux et autres
Source : eMarketer, Janvier 2021



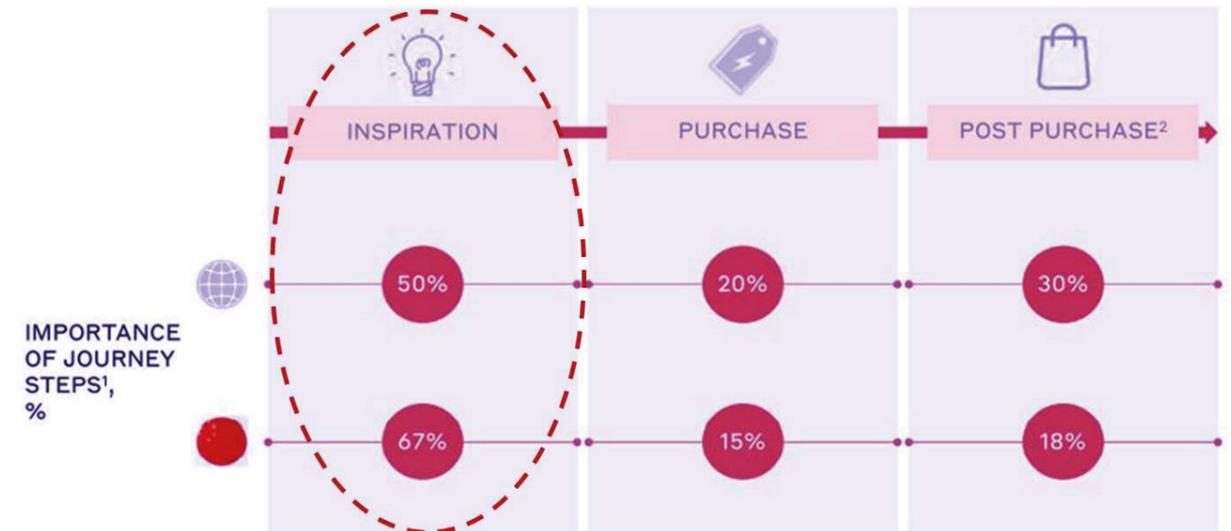
Taux de pénétration du s-commerce aux Etats-Unis (en % du e-commerce de détail)

Note : produits/services commandés via les réseaux sociaux (Facebook Marketplace, Instagram Checkout, mini-programmes WeChat, Line Shopping, VK Market, par exemple) quel que soit la méthode/le canal de paiement ; hors voyages, tickets, paiement (factures, taxes, transferts d'argent, food services et ventes de boissons), jeux et autres
Source : eMarketer, Janvier 2021



TEMPS PASSÉ À CHAQUE ÉTAPE PAR UN CLIENT DU LUXE

Source : Burberry, d'après BCG consumer surveys ; BCG x Tencent Luxury Study, 2019



1 Based on time spent at each stage by a luxury consumer
2 Consumer activities after point of purchase – including online (e.g., posting purchase on social media) and offline (e.g., after sales care)



LA RESACRALISATION DES MARQUES DE LUXE

La resacralisation des marques de luxe : un sujet essentiel en 2017 puisque certaines marques de luxe tentent, face à la concurrence et aux exigences des clients, de renouer avec l'image de rareté auxquelles elles étaient associées autrefois, en recréant de la rareté physique ou virtuelle, en investissant massivement sur les rituels de l'expérience tout en prenant soin de ne pas oublier les jeunes générations.



2017

NOS TÉMOINS

- ▶ **Thierry DELONGEVIALLE**, Directeur du Musée LOUIS VUITTON (Mode et Accessoires)
- ▶ **Sandrine COUROYER**, Directrice développement production et qualité MOYNAT (Mode et Accessoires)
- ▶ **Lydia GRANDJEAN**, Déléguée générale Fédération Française des Dentelles et Broderies (Mode et Accessoires)
- ▶ **Michel JAUSLIN**, Area Vice President Operations HYATT France (Hôtellerie de luxe)
- ▶ **Olivier DI MAGGIO** CRM, Digital, Client Experience Director CLARINS GROUP (Parfums et Cosmétiques)
- ▶ **Caroline RAYMOND**, Directrice Marketing & Communication Maison PIC (Gastronomie)
- ▶ **Dr Wided BATAT**, Directrice Générale B&C CONSULTING GROUP, Auteur de « Génération Z », Ellipses
- ▶ **Bruno ALAZARD**, Group eCommerce, CRM & Omnichannel Director CHRISTIAN LOUBOUTIN (Mode et Accessoires)
- ▶ **Valérie DURET**, Directrice Manager France & Geneva BURBERRY (Mode et accessoires)
- ▶ **Lorenz BAUMER**, CEO LORENZ BAUMER (Joaillerie)

« Compétents et bien informés grâce aux nouvelles technologies, ces clients de la Génération Z qui appartiennent à la youth culture, sont à la recherche de sens et d'expérience de consommation. »

CE QUE L'ON POUVAIT DIRE EN 2017...

LA RARETÉ POUR UN LUXE SACRÉ

Si, pour certains, la rareté dans le luxe est synonyme de fonction unique, d'exceptionnel, d'extraordinaire, ou encore de service de personnalisation dans l'offre produit, pour d'autres la rareté n'est rien s'il n'y a pas d'émotion. L'émotion et l'expérience sont au cœur de la rareté, et l'objectif est « d'offrir à ces consommateurs qui peuvent tout s'offrir, quelque chose qu'ils ne peuvent pas s'offrir » souligne Thierry DELONGEVIALLE. Sandrine COUROYER précise que « la rareté ne repose pas uniquement sur l'histoire. Dans un contexte très concurrentiel et en constante évolution, il est essentiel de se démarquer en mettant en place des actions modernes et en cassant les codes pour s'adresser à un public plus large. »

Pour Lydia GRANDJEAN, il faut « faire en sorte que ce sacré ne soit pas inaccessible et trouver le juste milieu entre sacralisation et démocratisation ». Beaucoup de Maisons tendent à se désacraliser par le biais de la digitalisation, la communication, le choix des égéries, redéfinissant ainsi la notion du sacré. **Le cérémonial qui environne les lieux du luxe reste luxueux et prestigieux mais la communication externe évolue et s'adapte aux consommateurs.**

LA CULTURE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT AU SEIN DES MARQUES DE LUXE : COMMENT CETTE DERNIÈRE CONTRIBUE À LA SUBLIMATION DE L'OBJET

La ligne de conduite créative dans le luxe c'est « avoir une identité propre et différente qui attirera le client », introduit Michel JAUSLIN. « De nos jours, de nombreux outils permettent d'acquérir et d'accumuler de la data sur le client », souligne Olivier DI MAGGIO. En ayant une meilleure connaissance client, il est plus aisé pour la marque de proposer une expérience dite « juste », privilégiée, dans une optique de surprise et de fidélisation, avec une touche d'exceptionnel. **« Actuellement, le « luxe d'expérience » est de rendre l'empreinte mémorielle la plus forte possible, et ce, notamment par les vendeurs, premiers ambassadeurs de la marque », indique Caroline RAYMOND.** Ces ambassadeurs authentiques participent étroitement à l'expérience client, la rendant à la fois exceptionnelle et pédagogique.

LA GÉNÉRATION Z, CES DIGITAL NATIVES DEVENUS UNE INTRIGUE POUR LES PLUS GRANDES MAISONS

« Compétents et bien informés grâce aux nouvelles technologies, ces clients de la Génération Z (ensemble des personnes nées entre 1997 et 2010), qui appartiennent à la youth culture, sont à la recherche de sens et d'expérience de consommation » précise le Dr Wided BATAT. Cependant, pour de nombreuses marques, la Génération Z reste un mystère qui requiert beaucoup d'énergie car en constante évolution. « C'est une course perpétuelle, tant leurs attentes évoluent rapidement » souligne Bruno ALAZARD. Pour Valérie DURET, il faut « cultiver la génération Z et comprendre ses attentes, lui proposer du rêve et répondre au mieux à l'instantanéité grâce aux réseaux sociaux notamment ».

Tous s'accordent sur le fait que ces jeunes sont à la recherche de transparence, d'expérience, de service, d'événements et de cohérence dans leur relation avec les marques de luxe et leur consommation de produits de luxe.

La rareté se définit au sens d'exclusivité, on parle de rareté dans la distribution, dans la production ou encore dans la recherche de produits uniques, plutôt que sur l'histoire, le savoir-faire ou l'expérience client proposée par les marques. Pour Lorenz BAUMER, la rareté, c'est « la façon dont je vais communiquer mes valeurs, le fait de transmettre de l'authenticité, de partager des choses, de faire vivre une expérience extraordinaire, un moment spécial, autour de la créativité des pièces, des pierres précieuses » qui va permettre de donner du sens.

Enfin, Martine LEHERPEUR conclut ainsi : « Les Millenials consomment vite et finissent même parfois par mépriser des marques autrefois portées aux nues. Le luxe c'est un souvenir. On revient à de l'humanité, malgré la vitesse de consommation que permettent les nouvelles technologies. Le luxe est lié à de la culture. Aujourd'hui le client est éduqué. Les Millenials consomment du fun luxe, ils consomment vite. Ils vont être beaucoup plus attentifs au souvenir, à l'expérience vécue du luxe. Faire des rencontres, raconter des histoires, procurer de la magie. Proposer des moments uniques. Mon luxe à moi n'est pas forcément le luxe de ma voisine. Le luxe, c'est quelque chose de précieux. »

CE QU'EN PENSENT
LES EXPERTS EN 2022 ...

PAROLE
D'EXPERT

Nicolas BOULANGER



Après la prise de pouvoir des Millennials qui représentent désormais les principaux clients du luxe en valeur, la génération Z monte en puissance.

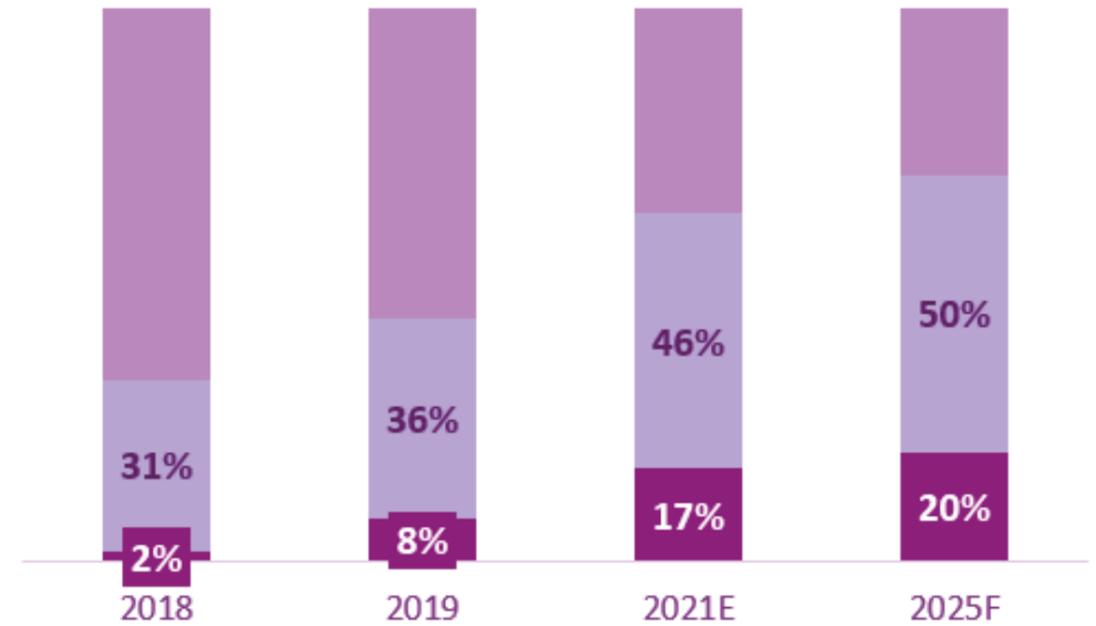
S'adresser à cette nouvelle clientèle représente un enjeu d'importance pour les acteurs du luxe alors que celle-ci se distingue de ses aînés par ses habitudes de consommation et ses attentes.

Il est du devoir des marques d'être vigilantes pour séduire cette nouvelle cible tout en n'oubliant pas la clientèle historique



MILLENNIALS ET GÉNÉRATION Z

Personal luxury goods market by generation



Note : en violet le poids de la génération Z en valeur, en bleu le poids des Millennials en valeur
Source : d'après Bain-Altgamma

THOUGH RAISED ON MILLENNIAL TURF, GEN Z IS EMERGING WITH DISTINCTIVE AND SPECIFIC CONSUMPTION HABITS

	Millennials	Gen Z
ROLE IN FASHION	Critical consumer	Critical actor
DRIVER	Experience	Experience through product
CONSUMPTION PATTERN	Convenient newness Rent and share	Ethical sobriety Recycle and make
VALUES	Counter-narrative inclusivity Diversity	Non-binary fluidity Cultural relevance
REFERENCE ECOSYSTEM	Digital universality	Phy-gital (g)locality
SOURCES OF INFLUENCE	Social media Celebrities/influencers	Friends and family through social media Accomplished influencers

Source : Bain & company

LA TRANSFORMATION DES LIEUX DU LUXE

En 2018, c'est la notion d'expérience client qui est au cœur de tous les débats sur la transformation des lieux du luxe. Les clients du luxe ne sont plus uniquement à la recherche d'un produit rare et de qualité, ils souhaitent vivre une expérience d'achat unique.

Les points de vente se transforment, se reconfigurent, se redéfinissent, voire se recentrent sur l'ADN, les piliers fondateurs des marques et proposent une expérience client « sans couture » à la fois on- et off-line.



2018

NOS TÉMOINS

- ▶ **Fleur BAZIN**, Directrice marque et communication
OH MY CREAM ! (Cosmétiques)
- ▶ **Estelle SUZENNE**, Directrice Marketing
BMW/MINI (Automobile)
- ▶ **Frédéric MEREL**, Directeur de boutique
MESSIKA (Joaillerie)
- ▶ **Guillaume DE SAINT LAGER**, Directeur Marketing
ORIENT EXPRESS (Transport d'exception)
- ▶ **Agnès DE BOUSQUET DE FLORIAN**, Directeur
des Opérations
LE PLAZA ATHENEE (Hôtellerie de luxe)
- ▶ **Laurent MOREL**, Responsable de boutique
PARFUMS FREDERIC MALLE (Parfums)
- ▶ **Daniela LEONINI BOURNAZAC**, ex-Directrice
MERCY et Head of Retail – SEZANE
- ▶ **Sandrine COUROYER**, Directrice du développement
MOYNAT (Maroquinerie)
- ▶ **Franck GAUDRY**, Manager
LOUIS VUITTON VENDOME (Mode et accessoires)
- ▶ **Sophie GUERIN**, Responsable marketing services
BERLUTI (Mode et accessoires)
- ▶ **Olivier DI MAGGIO**, Directeur
Relation client et services
LE BON MARCHE (Distribution de luxe)
- ▶ **Valérie TALLEPIED**, Directrice Générale
Retail Management Service (RMS)
(Conseil en stratégies retail)
- ▶ **Martine LEHERPEUR**, Fondatrice
Agence MARTINE LEHERPEUR CONSEIL (Bureau de style)
- ▶ **Delphine VITRY**, Fondatrice
MAD NETWORK (Conseil en stratégie)
- ▶ **Sébastien FABRE**, Fondateur et CEO
VESTIAIRE COLLECTIVE (Mode et accessoires)
- ▶ **Yann PERIOUX**, Directeur adjoint
LE BHV MARAIS
- ▶ **Nicolas GLANDON**, Director of Retail Operations
MAC (Groupe ESTEE LAUDER) (Cosmétiques)
- ▶ **Ingrid BELLAICHE**, Responsable commerciale luxe
VENTEPRIVEE.COM

CE QUE L'ON POUVAIT DIRE EN 2018...

Les experts présents lors de cette 6^e édition ont tout d'abord évoqué **la transformation de la visite en point de vente et, partant de là, de la relation client**. Tous ont appuyé sur le fait que le client avait changé, qu'il était désormais voyageur, connecté, mais que c'était, paradoxalement, la dimension humaine qui était désormais au cœur de la relation client. Chez LOUIS VUITTON, l'expérience était auparavant centrée sur le produit, aujourd'hui elle est centrée sur celui qui vient chercher le produit. « *Le centre de la vente, c'était ce qu'on venait chercher, aujourd'hui c'est celui qui vient le chercher qui est au centre de toutes les attentions. C'est une révolution, les marques accompagnent cette prise de conscience.* » précise Franck GAUDRY.

Le produit n'est plus le seul prétexte à la rencontre des clients avec une marque. Le client recherche une expérience, une mémoire, une histoire qu'il va créer, un lien qui va au-delà des produits. « *A l'heure de la digitalisation, c'est finalement la dimension humaine de la relation client qui est au cœur de tous les débats. Le temps passé autour et pendant l'acte d'achat devient une notion fondamentale* », selon Sandrine COUROYER.

La transformation de la relation client après la visite a également été évoquée. **La visite ne se termine plus à la porte du magasin. Elle doit continuer après.** Comment gère-t-on un client déçu dans le luxe et comment le transformer en ambassadeur de la marque ? C'est une question stratégique pour les marques de luxe. Le clienteling est une stratégie marketing qui repose sur la fidélisation active du consommateur. C'est, en d'autres termes, l'art de rester en lien étroit avec ses clients à haut potentiel, afin de booster les ventes) et le service après-vente sont des réponses proposées par certaines marques. Chez LOUIS VUITTON, on estime qu'« *un client mécontent qui repart heureux de son lieu de vente est plus fidèle à la marque qu'un client toujours satisfait.* »

C'est sur la transformation des formats de distribution et l'apparition de nouveaux métiers que cette Cité du Luxe s'est achevée. La transformation des contenus expérientiels, des points de contact client impactent considérablement les métiers du luxe ; apparaissent alors des

net-chandisers (contraction d'internet et de merchandiser, désignant les personnes en charge du merchandising des boutiques en ligne), des responsables de format de vente éphémère (comme les pop-up stores), des responsables d'outlets (magasin d'usine) ou des coordinateurs de travel retail (vente en aéroport principalement), mais aussi des conseillers attachés au clienteling ou bien au client care management (ce qui consiste à soigner le rapport entretenu avec la clientèle, en apportant de l'attention supplémentaire à la simple relation client).

Chez OH MY CREAM, on croit profondément à la transformation retail. Mettre le client au centre du processus, afin de générer une relation de confiance entre le client et la marque, est essentiel. L'omnicanal, imbriquant digital et distribution, est également une évidence : on parle de plus en plus d'expérience phygitale (passer par la technologie pour faire le lien entre le monde numérique et le monde physique). La plupart des achats se font encore en magasin, mais les points de contact avec le client se multiplient. Celui-ci se renseigne sur le site internet, glane des avis sur les réseaux sociaux... autant de points de contact que la marque doit contrôler attentivement et inclure dans sa stratégie retail. D'autant que ce nouveau client devient de plus en plus exigeant dans sa relation avec la marque.

“ A l'heure de la digitalisation, c'est finalement la dimension humaine de la relation client qui est au cœur de tous les débats. Le temps passé autour et pendant l'acte d'achat devient une notion fondamentale. ”

PAROLE
D'EXPERT

Franck GAUDRY



ex-manager chez LOUIS VUITTON et Responsable du développement retail chez CHMPS PARISSE

CE QU'EN PENSENT
LES EXPERTS EN 2022 ...

L'expérience client a énormément évolué ces dernières années. Pendant longtemps, elle était centrée autour du produit, alors que la valeur principale était le client. Il a fallu inverser cela. On avait tendance à prendre les produits et à les expliquer, alors que c'était le client qu'il fallait mettre au centre de la vente. **Ce que l'on a transformé, c'est notre connaissance du client. L'expérience client a évolué quand on a pris conscience qu'il devait vivre une émotion autour du produit.**

Est alors apparue la notion de relation client. La base de clients est la plus grande valeur de l'entreprise. Alors comment l'animer ? Chez LOUIS VUITTON, nous avons constaté qu'il y avait environ 70 % des clients qui ne revenaient jamais dans le point de vente. Pour faire évoluer cela, il a fallu transformer l'expérience client en une expérience qui se passait en dehors des murs de la boutique. Le cérémonial de vente se passait autour d'un produit, maintenant il se passe autour d'une personne et de l'émotion qu'elle va vivre au travers de ce produit. Et c'est sur le trottoir que l'on donne envie au client de revenir. La relation doit être prolongée en dehors du point de vente. On ne dit plus « au revoir » à son client mais « à bientôt ». L'expérience client est prolongée : on anime la proposition des marques via le clienteling.

“

Chez LOUIS VUITTON, nous avons constaté qu'il y avait environ

70%

des clients qui ne revenaient jamais dans le point de vente. (en 2018)

”

“ Le cérémonial de vente se passait autrefois autour d'un produit, maintenant il se passe autour d'une personne et de l'émotion qu'elle va vivre au travers de ce produit. ”



LA QUÊTE DE SENS OU COMMENT REDONNER DU SENS AU LUXE ?

Les consommateurs de luxe sont en quête de sens. Mais qu'entendent-ils par « redonner du sens » ? Il existe en effet de nombreuses définitions pour le mot « sens ». On peut retenir des synonymes comme « raison », « signification ». L'homme cherche inlassablement une signification aux choses qui l'entourent mais également à ce qu'il fait, ici et maintenant. Redonner un sens se résumerait alors à retrouver une signification ou une direction à sa vie.

De son côté, longtemps considéré comme futile et superficiel, le luxe se doit de redonner du sens pour offrir une raison, une signification et une direction à ses consommateurs, qu'ils soient récemment conquis ou connaisseurs de longue date. La quête de sens peut aussi signifier l'envie d'humaniser la marque, de la rendre empathique, foncièrement honnête dans ses relations avec ses différents interlocuteurs, qu'ils soient clients mais aussi collaborateurs, surtout quand ces derniers sont plus jeunes.

Les consommateurs et les collaborateurs du luxe attendent de la part des Maisons de luxe une prise de responsabilité économique, sociétale, environnementale. Les marques doivent porter des valeurs « propres », avoir une vision, un combat défini. Bref, avoir une raison d'être autre que simplement commerciale. Certaines marques l'ont bien compris et affirment leurs valeurs au travers d'actions mises en place dans le but de cette quête de sens. D'autres sont plus discrètes dans leur communication, mais l'indiquent auprès de leurs propres communautés et parties prenantes.



2019 NOS TÉMOINS

- ▶ **Thierry MOISSET**, CEO
LAFORGE DE LAGUIOLE (Art de Vivre)
- ▶ **Diane-Sophie LANSELLE**, Directrice - Communication
MELLERIO (Joaillerie)
- ▶ **Manuel MALLEN**, CEO
COURBET (Joaillerie)
- ▶ **Eric BRIFFARD**, Chef étoilé
Ecole du CORDON BLEU (Gastronomie)
- ▶ **Shirley BILLOT**, CEO
KADALYS (Cosmétiques)
- ▶ **Jean-René BOUTON**, PDG
KOCHE (Mode et Accessoires)
- ▶ **Etienne-Marie DE BOISSIEU**, PDG et Fondateur
EGIDE (Mode et Accessoires)
- ▶ **Hermine SAMUELIAN**, Responsable marketing Europe
BENEFIT (Groupe LVMH) (Cosmétiques)
- ▶ **Marvin DEIN**, Responsable manager
NOUS PARIS (Mode et accessoires)
- ▶ **Olivier THEOPHILE**, Directeur de la RSE
LVMH (Groupe de luxe)
- ▶ **Céleste GROSSGOLD**, Général Manager
L'OREAL (Parfums et Cosmétiques)
- ▶ **Sarah TROUBAT**, Fashion Curator Women Luxury
VESTIAIRE COLLECTIVE (Mode et accessoires)
- ▶ **Dylan THUILLIER**, CEO et Fondateur - COMPAGNIE
ROYALE DES INDES ORIENTALES (Art de vivre)
- ▶ **Christian LAFAGE**, Directeur de la RSE - Maison REMY
COINTREAU (Spiritueux)
- ▶ **Yann GUEGAN**, Directeur Général Multibrand
ESTEE LAUDER (Parfums et cosmétiques)

LA MARQUE DE LUXE EST-ELLE ENCORE « LÉGITIME » ?

La légitimité repose sur les sources et les preuves des actions de la marque envers ses clients, ses partenaires et les médias. Cette légitimité repose également sur les actions des tiers qui vont certifier la capacité de la marque à être et à agir. La raison d'être de la marque c'est son identité, l'action ce sont les manifestations externes de la marque. La légitimité permet ainsi de pérenniser la marque dans le temps.

La légitimité repose sur plusieurs sources. La première, c'est la tradition, elle se transmet de père en fils. Dans le domaine de la joaillerie, la Maison MELLERIO s'inscrit parfaitement dans la légitimité traditionnelle historique car elle est la plus ancienne Maison joaillière dans le monde et une des plus anciennes Maisons familiales.

Il y a aussi la légitimité rationnelle légale, celle qui est régie par les normes de l'environnement.

On le voit dans la haute gastronomie : « *aujourd'hui, si vous n'êtes pas « 3 étoiles » au Guide Michelin, êtes-vous encore légitime ?* »

Selon Eric BRIFFARD, « *Le Guide permet d'aller chercher une récompense globale. Après l'expression personnelle d'un travail, c'est la récompense et la reconnaissance de ses pairs. Le luxe est aussi l'aboutissement d'une chaîne d'hommes et de femmes qui vont collaborer pour pouvoir créer de l'émotion dans nos métiers.* »

“ Aujourd'hui, si vous n'êtes pas « 3 étoiles » au Guide Michelin, êtes-vous encore légitime ? ”



LE LUXE, C'EST L'ÉVOLUTION DES CODES D'UNE SOCIÉTÉ.

Selon Thierry MOISSET, « *un produit a un don et une dette. La dette d'un couteau c'est de couper. Le don c'est qu'il soit joli. Le couteau LAGUIOLE est reconnu mondialement d'abord parce qu'il est rattaché à un nom de village, à une origine, à un héritage, le fameux « Made In ». Ensuite, c'est parce qu'il a eu un don énorme. Porter un couteau de LAGUIOLE, c'est transmettre un message, une appartenance.* »

Beaucoup de produits de luxe ne sont plus fabriqués par des artisans. Or la plus belle chose qu'il y a derrière le luxe, c'est le métier, la main de l'homme, ce n'est pas la perfection mais l'imperfection de l'homme. « *Un couteau LAGUIOLE ne vous appartient pas, vous devez le transmettre, il y a une notion de patrimoine.* » **La légitimité, c'est quand le produit est capable d'être transmis de main en main.**

Pour la Maison MELLERIO, on peut aussi parler de sens, d'ancrage, de territoire et de légitimité historique. En effet, la Maison a été créée en 1613, elle en est à la 14^e génération. Toutes les Maisons de joaillerie ont été vendues ces trente dernières années à de grands groupes. MELLERIO est la seule Maison ancienne à être restée indépendante. Le virage de la mondialisation pose problème en termes de sens. Dans beaucoup de Maisons de joaillerie, le savoir-faire est passé en série, avec une fabrication à l'étranger, une véritable perte de sens. « *Le bijou n'est pas un bien nécessaire, mais il ajoute du beau. Ce qui est important c'est l'authenticité.* » précise Diane-Sophie LANSELLE. Et l'ancienneté d'une Maison lui apporte cette authenticité. Quid alors des plus jeunes marques ?

LA LÉGITIMITÉ DES JEUNES MARQUES

Le parti-pris de la Maison COURBET est de créer la première marque de joaillerie écologique et éthique de la place Vendôme.

Le sens est évident chez COURBET. « C'est compliqué pour les marques anciennes d'aller dans cette direction. Pour une marque émergente, partie de zéro, c'est plus simple. Il y a une vraie conscience des jeunes générations, une conscience écologique, une quête de sens. » indique Manuel MALLEN.

Cette prise de conscience écologique est un pilier fondateur pour une nouvelle marque qui se crée.

“ Les meilleurs ambassadeurs en communication, ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise. Les mettre en avant, c'est valoriser les personnes qui travaillent dans l'entreprise, développer le sentiment d'appartenance et de fierté. ”



LES RÉSEAUX SOCIAUX ET LA QUÊTE DE SENS

En ce qui concerne les réseaux sociaux, dans le luxe, celui qui compte le plus, en 2019, c'est Instagram. « Ce qu'on voit sur Instagram, c'est ce qui marche le plus et qui fait le plus rêver, c'est tout ce qui est autour du patrimoine et du savoir-faire ».

Pour Thierry MOISSET, « les meilleurs ambassadeurs en communication, ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise. Les mettre en avant, c'est valoriser les personnes qui travaillent dans l'entreprise, développer le sentiment d'appartenance et de fierté. »

On peut communiquer sur Instagram sur d'autres valeurs, des valeurs sociétales par exemple. Les Maisons de luxe l'ont bien compris et mettent toujours plus en avant leurs artisans.

La question de la matière première versus le travail de l'homme a été omniprésente dans ce débat sur la légitimité. Aujourd'hui, est-ce que c'est le métier, les hommes ou est-ce que ce sont les matières, les caractéristiques intrinsèques des produits qui en font un produit de luxe ? Dans l'univers de la gastronomie, est-ce que ce n'est pas l'homme, le Chef et toute sa brigade qui donnent du sens, par rapport au produit ? Ou est-ce un savant mélange, un équilibre des deux ?

LA LÉGITIMITÉ DE LA MARQUE PERSONNE

Avec une « marque personne », c'est-à-dire une marque incarnée par son créateur ou sa créatrice, comme c'est souvent le cas dans le luxe, l'idée générale est de se différencier et d'acquérir sa légitimité par sa personnalité propre. On peut se demander si cela s'applique dans la réalité opérationnelle de construction d'une « marque personne ». C'est la question qui a été posée à Edouard RENEVIER, Directeur de la Maison SARAH LAVOINE, une Maison éponyme.

On connaît le succès fulgurant de Maison SARAH LAVOINE mais on sait moins que sa fondatrice ne remplit pas toutes les conditions de légitimité : elle n'a pas suivi de formation spécifique (légitimité académique), elle ne descend pas de plusieurs générations de décorateurs (légitimité historique). Elle ne diffuse pas d'informations sur sa chaîne de valeur, il n'y a pas de transparence et elle n'a pas d'ancrage territorial.

Selon vous, comment Sarah LAVOINE a-t-elle réussi à se faire un nom ?

ER : La première chose qui saute aux yeux, c'est que nous ne sommes pas dans un secteur précis. Nous sommes sur plusieurs activités et sur plusieurs secteurs : l'architecture d'intérieur, le design mobilier, le digital.

Aujourd'hui il y a deux manières de faire du luxe, à travers le savoir-faire ou à travers le savoir-être. Nous sommes dans un secteur qui n'existe pas vraiment, à l'international, c'est le secteur de l'art de vivre, très spécifique à la France. Sarah est architecte d'intérieur au départ, et elle a aussi fait des études de psychologie. Elle est allée chez les gens, qui lui ont expliqué comment ils vivaient, elle les a compris, a compris leur façon de vivre. Sarah n'a pas théorisé les choses, elle ne rentre pas dans les codes. L'entreprise est jeune, c'est Sarah qui l'a créée, elle est donc la première du nom.

Qu'a-t-elle mis en place pour être légitime dans ce secteur, face aux acteurs qui existent déjà sur le marché de l'art de vivre ?

ER : Sarah a l'impression d'être un imposteur. Elle a réussi à créer un univers, et ce n'est pas donné à tout le monde. À l'instar de Mademoiselle Chanel qui a créé la petite robe noire, maintenant, si vous entrez dans un salon, vous verrez des couleurs, une ambiance comme à la maison, un dialogue de matières, le noir qui vient surligner la couleur, vous pourrez dire « c'est du Sarah Lavoine ». La légitimité, c'est le public, les clients qui vous la donnent.

Est-ce qu'il n'y a pas des codes, des valeurs qu'elle a essayé de créer ?

ER : La réponse est non. Karl LAGERFELD a dit : « le luxe, c'est la liberté d'esprit, la liberté d'entreprendre, bref le politiquement incorrect ». Sarah, elle, crée, elle est d'une liberté totale, elle casse les codes. Sarah, c'est un aspirateur.

Elle envie, elle est affranchie de tout, elle respire l'art de vivre à la française. Mais il n'y a pas de codes, de valeurs particu-

INTERVIEW

Edouard RENEVIER



Directeur Général
Maison SARAH LAVOINE

lières. C'est une vraie parisienne, elle a trois enfants, elle travaille beaucoup, voyage beaucoup, aime manger et boire. C'est la fille que tout le monde envie.

Est-ce que ce n'est pas cela qui fait sa force, sa personnalité, son style de vie, sa liberté ?

ER : Oui, le savoir-être. C'est une femme libre, elle représente la femme française. Elle s'intéresse à ce qui se passe dans tous les secteurs. Elle s'intéresse à ce que font les architectes d'intérieur, dans le design mobilier, ce que font les marques françaises et italiennes, ce qui se fait dans le digital.

La notion de luxe chez Sarah Lavoine, c'est d'être libre, d'avoir le choix. Nous sommes une cinquantaine dans l'entreprise, avec des profils très différents sur cinq activités différentes. On prend des gens qui sont experts dans leur métier, et qui sont meilleurs que nous, avec une moyenne d'âge de 26 ans. Le plus important c'est l'ADN et les valeurs. Sarah a des valeurs qu'on a réussi à transposer sur un ADN de marque.

Selon la théorie, pour assurer l'éternité d'une marque, il y a deux moyens : le lignage naturel et le lignage construit. Comment la Maison Sarah Lavoine peut devenir une marque éternelle ?

ER : Il n'y a pas de volonté de pérenniser la société. Si on intellectualise les choses, l'un des enfants est sûrement capable de continuer l'entreprise. Le plus important pour nous, c'est que les jeunes qui travaillent avec nous prennent du plaisir. Bien sûr, on repère les potentiels, on les fait monter, mais on essaie de faire cela dans un esprit de famille et de justice.

Est-ce que cette honnêteté de la marque, ces valeurs, sont exportables ?

ER : La marque personne, oui. Mais dans notre secteur, on n'est pas dans un marché mondial, comme la mode. Nous sommes très sensibles à l'écologie, c'est notre cheval de bataille. C'est peut-être plus important de s'occuper de la planète, de faire travailler des gens, de faire attention à ce que notre céramique soit faite au bon endroit et qu'il n'y ait pas besoin de 10 000 litres d'eau pour faire un bol, plutôt que de courir après l'augmentation du chiffre d'affaires. Une Maison à Singapour, à Delhi ou à Buenos Aires, l'intérieur chez les gens est très différent : nous n'avons pas les mêmes cultures, les mêmes habitudes, les mêmes habitats. Pour autant, le style intemporel et non clivant, l'univers de Sarah fait que quand on a ouvert un premier show-room à New York, cela a plu aux New-Yorkais. Au Japon, où il y a une vraie sensibilité à l'art de vivre, cela plaît aussi. En revanche, à Dubaï, pas du tout.

Elle ne choisit pas de s'adapter aux différents marchés ? Elle préfère conserver son honnêteté ?

ER : Oui, sur le design produit, on ne fait pas de concession. Mais quand vous êtes une marque de luxe, quand vous êtes obligés de faire un bénéfice, vous vous adaptez aux différents marchés. Nous n'en sommes pas là et j'espère que cela n'arrivera jamais.

LA LÉGITIMITÉ EXPÉRIENTIELLE DU LUXE : L'EMPATHIE DE LA MARQUE

Le sujet abordé lors de cet échange porte sur la capacité des marques à tisser des relations avec leurs publics, ce « lien social » que les jeunes pousses du luxe créent avec succès avec leur communauté. L'exemple de KOCHÉ, jeune marque de mode parisienne illustre bien cela : **la marque repose sur des valeurs de diversité et d'ouverture pour une population globale.** En tant que marque mondiale, comment faire pour rencontrer son client, avoir de l'empathie, sans point de vente physique ? Pour y arriver, la jeune marque bouscule les codes de la mode et du luxe dans ses défilés, ses événements. « **Une marque jeune avec peu de visibilité doit avoir des ambassadeurs.** Le défilé nous permet d'avoir un contact physique, avec des gens qui portent des vêtements, ce qui est de plus en plus rare avec le digital. Il faut incarner les vêtements. Notre dernier défilé est à Marseille, pas à Paris, Londres ou NY, nous allons au contact des clients, qui auront vécu une expérience sur un bateau au soleil couchant. Pas de mannequins professionnels, mais du street casting. »

Pour VESTIAIRE COLLECTIVE, dont la communauté rassemble 8 millions de membres dans le monde, « *la difficulté dans l'empathie, c'est d'aller vers ses clients sans les connaître.* » Une vraie problématique pour une Marketplace, particulièrement dans le secteur du luxe.

Chez EGIDE, jeune marque de casques de vélo de luxe, « *on ne parle pas d'empathie et on vend très peu sur internet. Tout se fait par l'humain. Cela ne marche que si le vendeur se sent embarqué dans l'histoire qu'il raconte à son client. Le produit n'est pas suffisant. On commence à construire une communauté, mais cela reste encore limité. On a profité de la bienveillance de marques comme PAUL SMITH qui nous ont fait confiance parce que les fondateurs ont souhaité tisser des liens avec nous et revendent nos produits dans leurs points de vente, c'est ce qu'on appelle « la séduction positive ».*

Chez VESTIAIRE COLLECTIVE, on utilise également assez peu l'empathie, mais la notion de partage, entre la marque et ses clients mais aussi en peer-to-peer, de transmission, est importante autour de la communauté. Cela renvoie à la notion de continuité de l'objet de luxe. « *La bienveillance est une valeur fondamentale aussi. On est vigilant sur la modération avec nos interlocuteurs, puis sur l'authentification de leurs produits. La bienveillance est à tous les niveaux.* »

Tous les intervenants sont unanimes pour dire que le capital empathie d'une marque, doit déjà se construire en interne, parmi les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise. Ce n'est que de cette manière qu'on peut ensuite diffuser cette image bienveillante aux publics externes, et créer une communauté soudée autour des valeurs de la marque. Wided BATAT indique que « *la définition de l'empathie renvoie au fait que l'on ressent ce que l'autre ressent. Dans l'empathie, on se sent impliqué. Ce n'est pas une intelligence froide.* » Chez EGIDE, « *il y a encore un décalage entre l'interne et l'externe. L'interne est très soudé, sur les choix, les tendances. La production est en France, avec des fournisseurs devenus des amis. Mais on aimerait que l'exigence de perfection du luxe transpire plus.* » Pour Sarah TROUBAT, « *il s'agit de trouver la juste balance entre*

la vraie bienveillance et celle qui fait que l'on a envie de venir chez nous plutôt que chez le concurrent. Notre empathie personnelle est mise à contribution pour faire grandir la communauté. »

OUTDOOR VOICES est citée comme étant la marque de luxe la plus empathique. D'après Jean René BOUTON, « *elle est très proche de ses clients : ils organisent des événements sportifs (course de maîtres avec leurs chiens, cours de yoga...), les personnes sont au cœur de leurs produits.* »

Finalement, tous se retrouvent sur le fait que le risque avec l'empathie, c'est qu'elle soit calculée et plus organique. **Pour éviter cela, il faut garder en tête que c'est le client qui a le pouvoir sur les réseaux sociaux. L'authenticité et la transparence doivent rester les moteurs des marques pour éviter ce côté calculé.**



LA MARQUE DE LUXE EST-ELLE ENGAGÉE ?

Pour entrer en empathie avec les consommateurs plus regardants qu'autrefois sur la relation qu'ils établissent avec la marque, et continuer à les séduire sans les décevoir, les marques de luxe doivent non seulement sortir de leur zone de confort mais renforcer les liens relationnels avec leur clientèle actuelle et future. A l'ère du numérique, susciter l'engagement des clients est devenu une mission à part entière pour les grandes Maisons.

Mieux connaître ses clients, créer du contenu engageant, offrir davantage d'interactions, d'exclusivité, de lien émotionnel, être utile, agile, tels sont les nouveaux leitmotivs du luxe de demain.

Le premier constat est que l'engagement demandé aux marques de luxe est de plus en plus fort. **Quatre piliers se dégagent en termes d'engagement : l'éthique, la philanthropie, l'écologie et la transmission.**

A la question, « qu'est-ce qu'une marque engagée ? », les réponses varient. Pour Christian LAFAGE, cela signifie « *faire son métier de manière responsable, avoir des valeurs et les défendre, bien faire son travail. Intrinsèquement, une marque de luxe est engagée.* » Pour Dylan THUILLIER, « *pendant longtemps, on achetait du luxe pour le montrer. Les nouvelles générations cherchent du sens, c'est une révolution en termes d'engagement. Si une marque n'est pas durable et n'a pas du sens, à court terme, elle est morte.* » Certaines marques, comme VEJA, se sont construites autour de ces valeurs de responsabilité. Pour les marques plus anciennes, il faut transformer les choses afin d'évoluer dans ce sens. Cela prend du temps.

La notion d'engagement entraîne également une réflexion sur la sincérité des marques. Il ne faut pas partir dans tous les sens. Pour Dylan THUILLIER, « *le cœur du débat, c'est aller chercher comment avoir un vrai impact. Il faut choisir des combats qui sont directement liés au cœur de métier. Il y a également un renouveau de la part des clients, on fonctionne en écosystème. Pendant longtemps, ils étaient passifs, aujourd'hui on parle de communauté interactive.* » Le client s'invite dans les discours de marque, il se renseigne et donne son avis. Pour Christian LAFAGE, le discours a changé en fonction de l'évolution



des attentes des clients. « *On est passé de « parlez-moi » à « expliquez-moi » puis à « prouvez-moi ».* **Le client devient une partie prenante. Il veut être acteur plutôt que spectateur.** »

L'engagement des marques passe également par un engagement en interne, dans les équipes, à tous les niveaux. Chez AVEDA, on cherche à intégrer tous ces fondamentaux dans le quotidien de l'entreprise, afin de donner du sens à son travail. Chez REMY COINTREAU, on parle de nouvelle vision des métiers, de nouveaux engagements. « *Les objectifs restent les mêmes mais on essaie de faire autrement. Il faut de la patience, du temps pour former et emmener les équipes. L'engagement de la direction est important, mais il faut créer le mouvement pour les collaborateurs. Ce sont eux qui font la différence.* »

Cet engagement semble se traduire également dans la manière dont les marques communiquent avec leurs publics. « *On est passé d'une communication top/down, avec des messages et des chartes de valeurs, qui ne suffit plus aujourd'hui à un échange immédiat. Il faut trouver tous les moyens d'interagir avec les cibles* » indique Dylan THUILLIER. Cependant, pour Christian LAFAGE, « *le consommateur n'achète pas nos produits parce que nous sommes responsables !* »

En conclusion de ces échanges, tous sont unanimes pour dire que les fonctions RSE (Responsabilité sociale des entreprises) ont encore de l'avenir dans les entreprises, et les démarches concerneront progressivement tous les collaborateurs. L'un des enjeux de ces engagements sera de devenir une démarche sincère plutôt qu'un « greenwashing » (stratégie de communication visant à faire croire que l'entreprise a une politique écoresponsable), comme c'est encore le cas dans certaines entreprises et ce, quel qu'en soit le secteur.

“ Pendant longtemps, on achetait du luxe pour le montrer. Les nouvelles générations cherchent du sens, c'est une révolution en termes d'engagement. Si une marque n'est pas durable et n'a pas du sens, à court terme, elle est morte. ”



ENQUÊTE TERRAIN

« LES MILLÉNIALS ET LE LUXE : QUÊTE DE SENS OU INTROSPECTION NARCISSIQUE ? »

Philippe JOURDAN,
Professeur des Universités, Promise Consulting

Valérie JOURDAN,
CEO, Promise Consulting

Jean-Claude PACITTO
Maître de conférences, Université Paris-Est

Les auteurs ont analysé les résultats d'une étude exploratoire menée fin 2018 par la société Promise Consulting auprès de Millenials, étudiants à l'EIML (171 participants).

Une série de questions ouvertes pour l'essentiel avait pour but de qualifier ce qui procure du sens à une marque de luxe, ce qui caractérise un achat qui a du sens versus un achat insensé, avant de qualifier l'attitude vis-à-vis du luxe en général des Millenials.

Pour

79%

des Millenials
le sens d'une marque de
luxe s'incarne dans une
mission, une vision.

84%

des Millenials sont attirés
principalement par les
marques qui ont une
histoire, un héritage.

Résultats de l'enquête Promise Consulting :

« LE TEMPS LONG ET L'AUTHENTICITÉ DU SAVOIR-FAIRE ARTISANAL PLEBISCITES »

Premier constat : **le temps long et l'authenticité d'un savoir-faire artisanal sont les deux piliers constitutifs du sens associé au luxe.** « *L'artisanat et le petit atelier, voilà qui redonne tout son sens au luxe* » de l'avis même de 88% des Millenials, qui se déclarent en outre « attirés principalement par les marques qui ont une histoire, un héritage » (84%). Voilà qui semble donner raison aux initiatives des marques de luxe d'ouvrir le secret de leur atelier dans le cadre des journées du patrimoine (les Journées Particulières de LVMH, par exemple).

Au-delà de l'attrance pour le travail bien fait de l'artisan, ce mode de production est une garantie d'authenticité : **« le fait de montrer le savoir-faire et les talents requis derrière les produits d'excellence montrés et vendus au public est pour moi une manière de sensibiliser les plus jeunes générations à la perfection qui est l'essence même du luxe ».** C'est aussi une volonté manifeste de privilégier un savoir-faire typiquement français : pourquoi acheter un produit de luxe venu de l'autre bout du monde, alors que nous avons des artisans français talentueux ?

La quête de sens, c'est d'abord l'attention portée à l'histoire d'une Maison, pour en connaître l'origine, afin de mieux partager la vision de son créateur ou de son fondateur. C'est ainsi qu'il faut entendre l'affirmation partagée par 79% des Millenials, selon laquelle « *le sens d'une marque de luxe s'incarne dans une mission, une vision* ». À cet égard, en dévoilant leurs secrets, en montrant leurs talents, en révélant leur savoir-faire, longtemps cachés derrière la marque, les marques de luxe répondent à la quête de sens de leur public : « *le collaborateur de la marque nous fait rêver, en nous racontant des histoires, des anecdotes sur le produit, le plus important pour moi, c'est de vivre une réelle expérience, de solliciter nos émotions* ». Encore convient-il de ne pas instrumentaliser cette démarche derrière une version aseptisée de l'authenticité.

L'ENGAGEMENT DES MARQUES DE LUXE

Le luxe ne s'est jamais montré aussi engagé pour des causes sociales et environnementales qu'aujourd'hui. Dans ce contexte, comment devenir responsable et continuer à croître ? Comment faire rimer production éthique avec rentabilité ? Comment rester désirable et répondre à cette nouvelle vision de la consommation ? Comment maintenir l'engagement des consommateurs envers les marques ? Comment en faire des ambassadeurs malgré tout ?

Début 2020, le monde a également été frappé par une crise sanitaire de grande envergure, qui a remis en cause l'économie mondiale. Comment le luxe a-t-il réagi face à cette crise ? Quelles seront les conséquences de cette période pour ce secteur ?



2020

NOS TÉMOINS

- ▶ **Yves HANANIA**, Président du cabinet de conseil LIGHTHOUSE et auteur du livre *Le Luxe Demain, Les Nouvelles Règles du Jeu* (Dunod)
- ▶ **Frédéric MORALES**, Global Retail Training Manager - CHANEL (Mode et accessoires)

CE QUE L'ON POUVAIT DIRE EN 2020...

L'ENGAGEMENT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DES MARQUES DE LUXE

Retour à la nature, décroissance, zéro déchet, impact environnemental et social dessinent les contours des nouvelles tendances de consommation du luxe. De nouvelles façons d'appréhender ce secteur le touchent en plein cœur et l'obligent à réagir. Les stratèges, les marketeurs et les communicants des grandes Maisons, comme des plus petites, s'emparent désormais de ces thèmes à bras le corps. Les uns et les autres l'ont bien compris, la désirabilité des marques de luxe passe aujourd'hui en partie par la prise de conscience de la dégradation de notre écosystème terrien.



Entretien avec Yves HANANIA, Président du cabinet de conseil LIGHTHOUSE et auteur du livre *Le Luxe Demain, Les Nouvelles Règles du Jeu* (Dunod)

Depuis quelques années, le contexte a changé et des bouleversements sont apparus dans le secteur du luxe : nouveaux modes de distribution, nouvelles manières de communiquer et de consommer...

Pendant les crises, on observe toujours une radicalisation des positions. Face à la crise actuelle, il y a une mobilisation particulière du secteur du luxe. Il est intéressant d'observer la place que le luxe va occuper dans cette crise : le luxe va-t-il se placer comme un modèle de l'engagement ?

On prévoit une baisse de 25 à 30 % du chiffre d'affaires du secteur du luxe en 2020. Mais qu'en sera-t-il vraiment ? Lors des crises précédentes, le luxe a toujours su rebondir.

Face à cette crise, toutes les marques, quelle que soit leur taille, ont réagi. Ce secteur a toujours été très engagé et avait déjà réfléchi à ces sujets avant cette période.

Aujourd'hui les groupes s'investissent et s'engagent pour lutter contre cette crise mondiale de manière solidaire. Par ailleurs, les consommateurs attendent beaucoup des marques : on attend d'elles plus, que de vendre des produits, on attend qu'elles s'engagent également. Au départ, l'engagement a pu être considéré comme une stratégie de communication de la part des marques, cela devient aujourd'hui de véritables questions éthiques pour elles. La crise actuelle ne fait qu'accentuer les choses.



Le luxe a toujours été engagé mais on assiste aujourd'hui à une accélération de cet engagement : plus de moyens, plus d'actions... La crise va permettre de tester la capacité des Maisons de luxe à agir. Il y a, en parallèle, une remise en cause des acquis du secteur. Par exemple, dans la mode, on évoque trop de défilés, trop de quantités produites... On recherche un certain apaisement. Les marques vont donc agir par rapport à cette situation, ce sont de véritables enjeux moraux pour elles.

LVMH a été l'un des premiers groupes à réagir en produisant des gels hydroalcooliques, des masques... Mais on constate que les entreprises de toutes tailles réagissent. Actuellement, face à la crise sanitaire, elles sont dans l'action : dons faits aux hôpitaux, mise à disposition des outils de production, création de fondations, soutien social aux employés...

KERING s'est fortement mobilisé également en finançant des masques par exemple, mais également avec la signature d'un pacte d'engagement pour la planète avant la crise.

“ On prévoit une baisse de 25 à 30 % du secteur du luxe en 2020. Mais qu'en sera-t-il vraiment ? ”

**SIGNATURES D'ENGAGEMENTS, ACTIONS ÉTHIQUES...
EST-CE UN CAP POUR LE SECTEUR QUI A PRIS
CONSCIENCE QU'IL FALLAIT AGIR AUTREMENT ?
EST-CE UNE OPPORTUNITÉ POUR EUX À L'AVENIR ?**

De nouveaux critères sont pris en compte par les marques. Par exemple, les analystes financiers valorisent aujourd'hui l'impact que les entreprises vont avoir sur la planète.

Elles doivent quand même faire attention à ne pas rompre leur équilibre de manière trop forte. **Il faut du temps pour changer, surtout dans le secteur du luxe, très attaché à ses fondamentaux.** D'autant que les consommateurs ne changent pas forcément radicalement leur manière de consommer. **Les Millenials ont beaucoup d'attentes mais quand il s'agit de consommer du luxe, de vrais paradoxes apparaissent et leur manière de consommer n'est pas aussi éthique que l'on pourrait l'imaginer.**

La crise peut renvoyer à plus de profondeur. On attendait la fin du « monde » après la crise de 2008. Cela n'a pas forcément été le cas ! Il faut donc rester prudent concernant les changements liés aux crises.

La crise va-t-elle changer les comportements des marques et des consommateurs ? Celles qui vont changer, n'avaient pas attendu la crise pour le faire. Elles vont agir sur leurs valeurs, leur héritage. On peut penser à HERMÈS ou CHANEL, mais il est encore trop tôt pour le voir.

L'engagement éthique peut-être un moyen pour sortir de cette crise mais certaines marques ne vont pas survivre. Le luxe ne dépend pas du marché français, mais les marques vont s'orienter sur la relance en priorité avant de se poser des questions éthiques.

En conclusion, on peut retenir que cette crise peut se révéler être une opportunité à pousser le luxe à aller encore plus vite dans ses décisions envers les nouveaux enjeux éthiques. Il y a une opportunité à agir au moment des crises, les actions s'accroissent, mais on ne peut pas encore dire si cela va radicalement changer les stratégies mises en place par les entreprises en termes d'engagement.

Cette crise sera peut-être l'occasion, pour les marques, de révéler au monde quelles sont leurs valeurs et quelle est leur raison d'être... Mais il faut rester prudent pour l'instant car la question actuelle pour les marques est plutôt : comment allons-nous survivre à cette crise ?

“ On ne peut pas demander au vendeur de tout savoir, mais son cœur de métier, c'est la relation client. ”



**L'ENGAGEMENT DES MARQUES
DE LUXE ENVERS LEURS CLIENTS
ET LEURS COMMUNAUTÉS**

Entretien avec Frédéric MORALES, Global Retail Training Manager - CHANEL

L'engagement est très important pour les marques de luxe, du fait de la forte concurrence du secteur, avec les Maisons traditionnelles mais aussi avec de jeunes Maisons qui se développent et se positionnent sur l'éthique.

On constate en parallèle, qu'une clientèle de plus en plus éduquée et informée se développe et recherche beaucoup d'informations sur les marques avant de venir en boutique. Pas uniquement des informations venant du site, mais aussi venant d'avis d'influenceurs par exemple. Cette tendance est très importante à suivre par rapport à la notion de confiance. Le client ne donne plus sa confiance aux marques aussi facilement.

La clientèle traditionnelle évolue, elle n'avait pas forcément d'avis sur les questions écologiques ou environnementales il y a quelques années. Aujourd'hui, il y a un effet de contagion, de la part des jeunes générations vers les plus anciennes, mais également de la part des médias.

Les plus jeunes, très actifs sur les médias sociaux, vont être en contact direct avec les Maisons, via les réseaux. La confiance devient donc de plus en plus difficile à acquérir. Les marques doivent mettre en place des stratégies afin de gagner cette confiance, en trouvant des ambassadeurs par exemple.

Les marques doivent également assurer la pérennité de l'entreprise. On ne peut pas se limiter à un premier achat, il faut entretenir la confiance établie avec le client. Quelle est la valeur narrative de son expérience ? Va-t-il devenir un ambassadeur de la marque ?

Dans ce contexte, il faut cultiver la confiance. **Les Maisons doivent adopter des stratégies agiles. Il faut s'adresser à toutes les générations, il faut prendre en compte toutes les motivations d'achat...** Le défi des Maisons est d'avoir une communication avec leurs clients qui puisse prendre tout cela en compte. La moindre erreur peut être fatale pour l'image de la marque et donc pour sa rentabilité.. Les marques sont extrêmement vigilantes, on n'est que dans la désirabilité, mais il y a une charge symbolique énorme. Il s'agit donc de cultiver cette désirabilité.

Pour les Maisons, il est essentiel de se dire que chaque client peut devenir un ambassadeur.

Si la communication est parfaite, si le produit est parfait, si le point de vente est parfait, mais que le vendeur n'est pas à la hauteur, c'est décevant. La majorité des achats se fait encore en boutique, mais le lien se crée en amont, sur les réseaux sociaux par exemple. Alors comment créer l'attachement à la marque ? C'est tout le mécanisme de la désirabilité. **Les marques créent de la proximité et doivent montrer qu'elles comprennent les attentes mais elles doivent quand même garder une distance pour rester inspirantes. C'est un équilibre très difficile à trouver.** Le

meilleur exemple c'est JACQUEMUS, qui n'a pas de point de vente physique mais dont la désirabilité est très forte. Pendant longtemps, des marques comme CHANEL ont été réticentes avec le digital. Elles ont pris le temps. Elles n'ont pas cherché à être pionnières, pour bien faire les choses. Le digital n'a pas vocation à faire du business pour ces marques. L'idée est plutôt de se dire qu'il est important d'offrir un service pour les clients qui ne peuvent pas se déplacer en boutique. Pour ces marques-là, la question est : « Comment pouvons-nous recréer une expérience hors du commun ? »

CHANEL ne vend pas en ligne par exemple. C'est une volonté très forte de leur part. Ils pensent qu'il est essentiel d'avoir un lien incarné. Cette Maison crée de l'engagement autrement. Chaque marque va aller chercher ses propres outils pour créer de la confiance. Le choix de CHANEL, c'est plutôt d'inspirer par des défilés, par une approche culturelle, par des ambassadeurs. La marque est à la recherche d'un ton très cohérent sur toutes les plateformes.

VAN CLEEF AND ARPELS a choisi plutôt le côté patrimonial avec des expositions grand public pour booster leur notoriété. C'est un levier d'expérience client pour la marque.

La difficulté, c'est que les clients arrivent en boutique en connaissant mieux la marque que les propres vendeurs. **On ne peut pas demander au vendeur de tout savoir, mais son cœur de métier, c'est la relation client.** Il doit créer une relation avec le client en discutant.

Aujourd'hui il y a souvent un décalage entre l'âge des clients et celui de la force de vente. Tout passe par la curiosité des clients. Il faut nourrir et motiver les vendeurs, afin qu'ils puissent être curieux et s'intéresser au client. Il faut rester humble mais savoir ce qui va motiver le client.

Certains outils digitaux arrivent dans les boutiques pour aider à développer la relation avec les clients. **Le digital ne remplace pas l'humain, mais ces dimensions sont très complémentaires. Cela doit rester un outil.** Il est très important que les discours s'appuient sur des images.

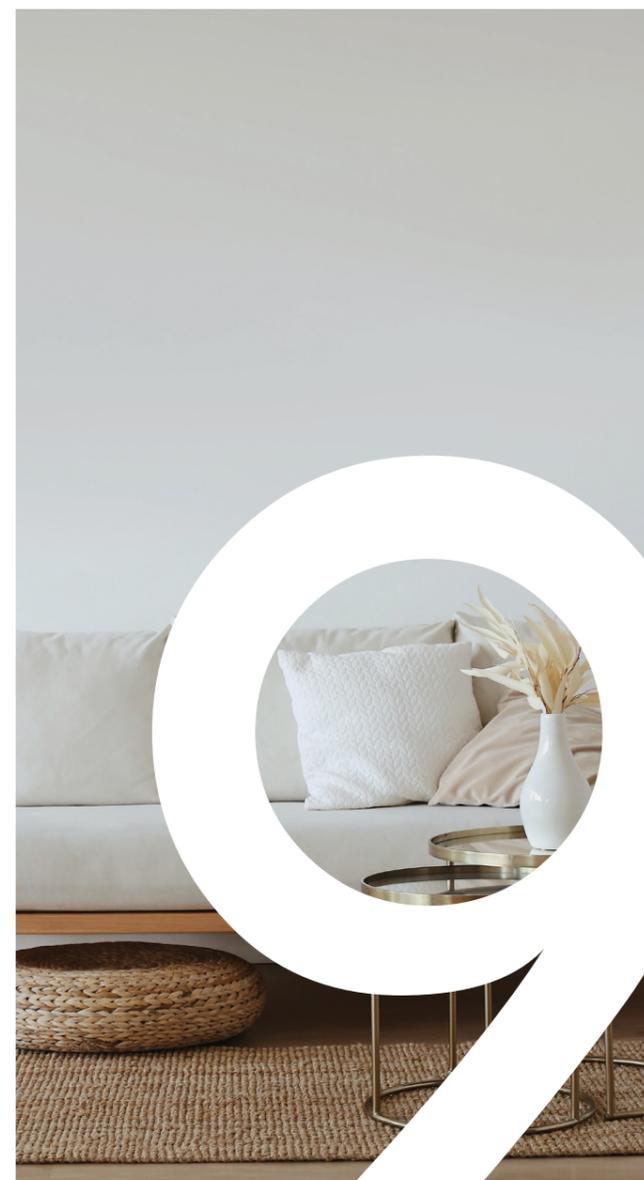
Le digital a donc un rôle à jouer sur la fluidité de la relation client. Il faut optimiser chacun des leviers. Le dernier qui reste encore à développer, c'est la data.

“ Pour les Maisons, il est essentiel de se dire que chaque client peut devenir un ambassadeur. ”

LA (R)ÉVOLUTION DU LUXE

Le contexte actuel a bouleversé tous les secteurs dont celui du luxe, mais celui-ci sait faire preuve de résilience et d'adaptabilité.

En effet, des crises naissent de la créativité et la capacité d'adaptation des Maisons de luxe. La crise que nous traversons est un accélérateur de transformation, une opportunité de remise en question qui conduit le luxe à faire sa (r)évolution. Innovations spectaculaires en termes de produits, « user experiences » inédites en boutique, digital, campagnes de communication immersives... Le futur du luxe s'accélère. Ce renouveau entre révolution et évolution concerne la distribution et la communication qui se sont adaptées face aux mutations sociologiques, technologiques et conjoncturelles.



2021 NOS TÉMOINS

- ▶ **Stéphanie THEVENOD**, Chief marketing and digital officer
LAGARDERE TRAVEL RETAIL (Distribution de luxe)
- ▶ **Louise du BESSEY**, Fondatrice et CEO
MARCELLE DORMOY (Parfums de niche)
- ▶ **Thierry ORIEZ**, Président
WESTON (Mode et accessoires)
- ▶ **Laura MALVAUD**, Directrice de la communication
Palace LA RESERVE (Hôtellerie de luxe)
- ▶ **Cyril CABELLIOS**, Directeur de la communication
Maison LANVIN (Mode et accessoires)
- ▶ **Antoine FLAMENT**, Digital engagement senior brand manager
PERRIER JOUET (Vins et spiritueux)
- ▶ **Hugo BOUE**, Fondateur
SPIRIT PRODUCTION (Agence de création de contenu)

“ On est passé du faire venir le client à aller vers lui, quel que soit le moyen. ”

CE QUE L'ON POUVAIT DIRE EN 2021...

QUELS NOUVEAUX FORMATS DE DISTRIBUTION POUR LE LUXE DEMAIN ?

On observe bien sûr un avant et un après 2020. La crise sanitaire s'est avérée un accélérateur de tendances qui étaient déjà en cours et concernent notamment la distribution dans le secteur du luxe.

Longtemps, la croissance soutenue de ce secteur était en grande partie tirée par l'innovation produits, l'ouverture de boutiques et une hausse continue des prix. Depuis 4-5 ans, les mutations sociologiques et technologiques, mais aussi une concurrence toujours plus forte, contraignent les Maisons à se réinventer et à repenser leurs stratégies de développement en termes de distribution.

La montée en puissance du digital a, en effet, conduit à une rationalisation des réseaux de distribution géographique. Le social selling, l'omnicanalité, les pop-up stores, la maîtrise des ventes de seconde main, des expériences inédites en boutique comme cette 'Cold Room' de CANADA GOOSE à -25° pour essayer des parkas dans des conditions extrêmes, sont autant de pistes qu'explore le luxe depuis plusieurs années déjà.

Selon Stéphanie THEVENOD, « la révolution du retail passe par l'explosion du e-commerce, il faut s'adapter face à cette émergence » Le digital ne se limite pas au e-commerce mais cela correspond plutôt à une nouvelle manière d'entrer en contact avec le client. « Chez LAGARDERE, cela permet d'accélérer le changement. »

Il y a également un changement de paradigme. Le véritable enjeu aujourd'hui, c'est de trouver un équilibre entre les codes du luxe et les nouvelles technologies. Comment ramener la valeur ajoutée émotionnelle du luxe dans les éléments digitaux ?

Pour les jeunes marques, le digital représente une véritable opportunité, car il permet de multiplier les points de contact avec la clientèle. Louise DU BESSEY ajoute :

« Nous avons créé notre Maison de parfums afin qu'elle soit omnicanale, afin qu'elle puisse se développer en parallèle sur internet. »

De son côté, Thierry ORIEZ pense qu'« on ne peut pas oublier le physique. De manière globale, l'enjeu de la distribution a toujours été de faire venir le client dans les points de vente, autrement dit le Drive to Store. » Aujourd'hui, le digital est un moyen comme un autre permettant d'aller vers le client. **Auparavant, la boutique physique avait comme mission de sublimer le produit, puis elle est devenue le lieu d'expression d'un art de vivre propre à la marque.** Ce sera de plus en plus un lieu d'expérience, voire un showroom, car on peut agir sur les 5 sens, et également un lieu où les marques pourront montrer leur engagement, en complément du digital.

« On est passé du faire venir le client à aller vers lui, quel que soit le moyen » ajoute Thierry ORIEZ.

Comment transposer l'expérience en boutique dans le digital ? Pour Stéphanie THEVENOD, « les choses sont aujourd'hui clairement distinctes. Sur le web, on peut stimuler les sens via la technologie, la beauté des images par exemple. Le storytelling peut également se retrouver via le retour du « beau » sur internet. » Les lieux physiques sont depuis longtemps chargés de sens, à leur tour les écrans doivent devenir des lieux de plaisir.

Des liens se sont noués entre les clients et le personnel en magasin pendant la pandémie, bien plus forts que les relations qui existaient avant la crise. « C'est aussi la magie du digital ! Quand on a la capacité de proposer une sélection qui convient parfaitement au client car on le connaît via le CRM, l'effet est encore plus fort » ajoute Stéphanie THEVENOD.

Il n'y a donc pas forcément d'opposition entre le physique et le digital. Le maître mot devient le phygital, lien « sans couture » entre les boutiques physiques et leur pendant digital.



Pour Louise DU BESSEY, « le digital ne signifie pas la fin des émotions, au contraire ! » **On peut séduire un client sur le web, via notre image, puis l'envoyer sur un lieu d'achat dans lequel il se sentira bien.** « Acheter un parfum sans le tester : inimaginable, et pourtant ! On constate que les clients achètent de plus en plus sans avoir senti leur parfum avant. »

Toutefois, dans cette relation « seamless », l'exigence des clients semble augmenter. Comment y répondre ? En termes d'innovation, de CRM, de RSE ?

Il faut réfléchir à la manière dont on peut translater le service proposé en boutique, sur le digital. L'intérêt des lieux physiques est également d'être plus déclaratifs, de raconter d'autres histoires. « Par exemple, chez WESTON, nous avons proposé des offres vintage en magasin. Cela a permis de mettre en avant l'unicité du produit, la capacité de la marque à rénover les produits anciens tout en mettant en avant le savoir-faire, les artisans... » ajoute Thierry ORIEZ. **Il ne faut pas mettre de barrière entre les circuits de distribution, mais les laisser s'enrichir mutuellement.**

Nous sommes passés d'une sublimation du produit uniquement, à une offre plus large parlant de la marque via le storytelling. Les réseaux sociaux permettent un apport de contenu très riche. Les prises de position, la sincérité de l'engagement des marques viennent ancrer cela dans le temps.

« Vue la diversité des cibles, la créativité doit être trouvée et adaptée à tous ces publics, tout en gardant la cohérence globale » précise Stéphanie THEVENOD. L'exemple des collaborations permet, tout en gardant l'ADN de la marque, de trouver des territoires d'expression adaptés à ces différentes cibles. DIOR fait un partenariat avec NIKE et peut ainsi avoir une influence sur des cibles nouvelles que la marque ne touchait pas jusque-là. « Le savoir-faire n'est plus suffisant aujourd'hui, il faut aller plus loin » Pour Thierry ORIEZ, « on parle de tribus aujourd'hui. Les collaborations qui émergent sont celles qui sont justes. La collaboration est d'autant plus efficace qu'elle permet de toucher des

POUR UNE MARQUE, IL FAUT DÉSORMAIS ÊTRE CONNUE ET RECONNUE.

La reconnaissance en boutique est évidente. Il faut maintenant la translater sur le digital. Est-ce que le social selling permet de vivre également ce type d'expérience ? Le social selling est facile à mettre en place mais pas forcément efficace. Les choses évoluent très vite dans ce domaine. Par exemple, les coûts d'acquisition ont explosé en quelques mois. Il est donc difficile de se projeter sur cet outil. Son succès est plus lié au lien créé avec le client qu'au chiffre d'affaires réalisé via ce canal. C'est donc une approche beaucoup plus globale qu'il faut voir pour le social selling. **L'idée derrière cet outil est d'entretenir le lien avec le client.**

valeurs transverses. » **Il ne faut cependant pas négliger la qualité des collaborations au profit de la quantité. Il est impératif qu'elles soient pertinentes.** Pour Louise DU BESSEY, « elles permettent de proposer une offre limitée, différente sur le web. Elles permettent également d'exprimer la créativité de la marque et d'enrichir l'expérience web. »

Le contexte du travel retail (activité commerciale exercée dans les lieux de transport, en aéroport et sur les bateaux de croisière, notamment) est particulier. « Les personnes ne viennent pas pour acheter mais pour voyager ! L'avantage, c'est leur état d'esprit très positif. Ils se promènent, il faut leur proposer des expériences mémorables. Par exemple, dans le parfum, comment attirer le client face à une offre pléthorique ? En lui faisant découvrir quelque chose qu'il ne connaît pas. C'est ainsi que nous voyons notre rôle » précise Stéphanie THEVENOD. Ces nouvelles manières de créer un contact sont essentielles car le produit ne se suffit plus à lui-même. **Les frontières ne vont plus exister entre les circuits de distribution. Les différents canaux se nourrissent les uns les autres.**



QUEL SERAIT L'IDÉAL VERS LEQUEL TENDRE EN TERMES DE DISTRIBUTION DANS LE LUXE ?

Il n'y a pas d'autre choix que de cultiver tous les points de contact. Il y a eu beaucoup de mouvements récemment dans ce sens. Mais parallèlement, le digital permet, pour de nouveaux entrants, de contourner toutes les barrières à l'entrée qui étaient celles de la distribution physique. Cela va demander beaucoup de cohérence entre tous ces points d'exposition. La distribution doit s'adapter à ce que la marque veut être et à ce qu'elle veut véhiculer. Il faut aller impérativement vers cette notion d'exclusivité. Le terme de distribution ne semble d'ailleurs plus adapté. « Nous sommes sur une galaxie avec des leviers et des aspirations de nos tribus qui sont très variés ! » conclut Thierry ORIEZ.

QUELS NOUVEAUX FORMATS DE COMMUNICATION POUR LE LUXE DEMAIN ?

Le 6 janvier 2021, la Maison italienne BOTTEGA VENETA s'est retirée d'Instagram, de Facebook et de Twitter. Au cœur de la pandémie, l'une des marques de luxe les plus suivies sur les réseaux sociaux, en particulier par les jeunes, envoie par là un signal fort et audacieux concernant sa stratégie de distribution et de communication. La crise sanitaire semble pourtant contraindre les Maisons à suivre la stratégie inverse et à accélérer leur digitalisation, notamment en termes de communication, à l'instar de PRADA, qui, dans la continuité de son développement technologique, a dévoilé en 2020, Prada Virtual Reality, une expérience virtuelle en ligne mettant en valeur le nouveau brand content de la marque.

L'innovation, depuis toujours, est l'un des piliers de la désirabilité du luxe, mais aujourd'hui, plus que jamais, tout amène à penser que la (r)évolution digitale et l'attrait des nouveaux consommateurs sur les réseaux sociaux entraînent une transformation des stratégies de communication.

En parallèle, pour répondre aux nouvelles attentes de proximité avec les marques et de considération des enjeux sociétaux et environnementaux, la communication des Maisons dépasse aujourd'hui la simple valorisation de produits. Elle est devenue une tribune d'expression pour les marques qui n'hésitent plus à diffuser des valeurs philanthropiques et même parfois politiques, en tous cas responsables, au risque d'être taxées d'opportunistes par certains.

“ Pour répondre aux nouvelles attentes de proximité avec les marques et de considération des enjeux sociétaux et environnementaux, la communication des Maisons dépasse aujourd'hui la simple valorisation de produits. ”



COMMENT ENVISAGER QU'UNE MARQUE QUITTE SUBITEMENT LES RÉSEAUX SOCIAUX ?

« Plus que se retirer des réseaux, c'est plutôt les utiliser autrement qui est intéressant » commence Antoine FLAMENT. Cela peut permettre par exemple d'avoir une prise de parole sur le produit avec plus d'impact en passant par des influenceurs.

Pour Cyril CABELLIOS, « une marque comme LANVIN ne peut sortir de l'écosystème dont font partie les réseaux sociaux. Finalement, la marque peut être plus présente sur les réseaux en s'exprimant différemment. » Aujourd'hui, les Maisons de mode sont devenues des plateformes très puissantes de diffusion de messages. Elles ont également une capacité à récolter et exploiter de la data. « Pour LANVIN, le renouvellement d'audience est nécessaire et nous avons besoin des réseaux sociaux. Mais il faut y être correctement. Il est essentiel de comprendre comment s'y positionner et quelle stratégie de communication et de distribution la marque doit adopter. »



SE RETIRER DES RÉSEAUX SOCIAUX EST-IL LE MOYEN DE SE DÉTACHER DE CE QUI SE DIT SUR LES RÉSEAUX ?

La responsabilité de la marque sur les réseaux sociaux reste la production d'image. La réappropriation de la marque est l'enjeu de la mode aujourd'hui. « *La mode doit exister dans la rue, chez les gens, avec les gens. Quand le produit est acheté, il ne m'appartient plus. C'est donc une approche intéressante de ne plus tout maîtriser, de ne plus être dans une conception top/down de la communication* » ajoute Cyril CABELLIOS.

« *C'est la course à la digitalisation pour toutes les marques en Chine. Avec la crise sanitaire, cela ne fait qu'augmenter. On est, du coup, sur une utilisation différente de la marque* » précise Hugo BOUE. Il reste d'autres moyens de communication bien sûr ! « **Chez LANVIN, on se pose la question car tout le monde est fatigué par la dynamique des réseaux sociaux, la nécessité de produire constamment des contenus pour les réseaux sociaux. En Chine, c'est incontournable, mais ailleurs on peut envisager de revoir nos stratégies** » ajoute encore Cyril CABELLIOS. Cependant, pour créer de la désirabilité rapidement, les réseaux sociaux sont très efficaces.

Pour Antoine FLAMENT, « *cette nouvelle manière de communiquer est plus un support qu'un progrès technologique. Peu de monde se déplace dans nos Maisons, nous devons aller au-devant de nos clients. Nous proposons par exemple une visite immersive de nos caves ainsi que des virtual testings* » **C'est le concept de communication physique (contraction de physique et digitale), qui permet ainsi de rapprocher le consommateur de la marque.**

Pour Cyril CABELLIOS, « *LANVIN n'est pas une marque qui véhicule des valeurs claires. L'idée est de développer des points d'ancrage forts en lien avec le patrimoine de la marque. Puis d'exprimer la marque dans son environnement actuel* » **Pour communiquer avec succès, il faut raconter des histoires véridiques et vérifiables. Il faut ancrer la marque dans son histoire.** Les nouvelles technologies ont entraîné une évolution radicale dans l'application du métier. Aujourd'hui on sait exactement quand, à qui parler et pourquoi. Mais l'écueil c'est d'avoir trop d'outils à disposition !

La starification des directeurs artistiques a été un moyen important pour les marques de communiquer, « *mais c'est dangereux, car précaire* » selon Cyril CABELLIOS. On doit plutôt se recentrer sur l'authenticité de la marque, son histoire. Pour les marques éponymes, la personnification de la marque est justifiée. Pour les directeurs artistiques qui rejoignent des marques, la question est différente. Le directeur reste un faire-valoir. L'enjeu des designers est de devenir un label par eux-mêmes, avec leur image, leurs valeurs. Ils peuvent ensuite prendre des directions artistiques et apporter ce qu'ils sont à la marque, sans la dénaturer.

Il y a un enjeu de rapport d'égal à égal entre ce que le designer peut apporter à une marque, à une période précise. Ce sont des enjeux commerciaux et d'image.

« *La starification au sens de celle qu'avait John GALLIANO n'est plus le sujet aujourd'hui* » toujours selon Cyril CABELLIOS.

« *En Chine, on est sur un mélange des deux. On s'intéresse à l'histoire des marques, mais également à leur storytelling, très impactant* » ajoute Hugo BOUE. La moyenne d'âge des millionnaires en Chine est de 23 ans. Il est difficile de s'adapter pour les marques. La technologie est au cœur des stratégies de communication. Ils ont 15 ans d'avance par rapport à l'Europe. **Aujourd'hui la question porte sur la conversation, l'engagement plutôt que sur la persuasion : « Comment engager les communautés ? Comment créer du débat, de l'émotion ? »** Les technologies ont permis de renforcer l'amélioration de la conversation avec son audience. On vend grâce à ces technologies innovantes en Chine. Elles sont donc incontournables, on ne peut plus s'en passer.

Pour Antoine FLAMENT, enfin, « *chez PERRIER JOUET, le sponsoring a longtemps été un outil clé pour mettre en avant nos valeurs. Aujourd'hui nous avons évolué vers un recentrage sur le produit, la « valeur vin » afin de ne pas l'oublier. Donc on repart de l'histoire, du produit. Nous sommes plus dans une démarche d'éducation sur l'histoire et la gastronomie.*

La marque MUMM est sur le savoir-faire tandis que la marque PERRIER JOUET, dont la valeur en tant que Maison est déjà reconnue, nous sommes plus sur le lifestyle »

On peut conclure sur le fait que **la prise de parole sur les réseaux sociaux doit passer par une stratégie clairement définie, un contenu attractif et des moyens suffisants pour continuer à faire rêver le client et le conduire en boutique pour y vivre une expérience complète.**

« Pour communiquer avec succès, il faut raconter des histoires véridiques et vérifiables. Il faut ancrer la marque dans son histoire. »

« La mode doit exister dans la rue, chez les gens, avec les gens. »



LES NOUVEAUX TERRITOIRES DU LUXE : NOUVEAUX CLIENTS, NOUVELLES EXPÉRIENCES

Après plus d'une décennie de croissance soutenue, le luxe, comme la plupart des secteurs, a subi le choc de la crise sanitaire. Les confinements successifs, l'interruption du trafic aérien, et la fermeture des frontières ont entraîné une chute spectaculaire des ventes de 29% en Europe et de 22% aux États-Unis en 2020, selon le cabinet d'études Bain & Company. C'est en Asie que les marques de luxe ont le moins souffert, avec une baisse de seulement 5% des ventes. D'ailleurs, depuis plusieurs années déjà, les grandes Maisons ont les yeux rivés sur l'Empire du Milieu et c'est normal, car cette zone géographique tire les chiffres vers le haut grâce à l'appétence de ses habitants pour les marques de luxe occidentales. Juste avant la crise, en 2019, le marché chinois a généré 90% de la croissance mondiale du luxe et représentait 35% des ventes du secteur. Bain & Company prédit même que ce pourcentage pourrait bien grimper jusqu'à 50% en 2025.

Cela étant dit, quelle que soit la zone géographique, malgré la réouverture des boutiques et les efforts continus des marques pour renouer avec la clientèle, il faudra probablement attendre 2023 pour retrouver la même rentabilité qu'en 2019. Et ce retour vers la croissance dépendra en grande partie du niveau de confiance des consommateurs envers les marques et de la capacité de celles-ci à répondre à leurs exigences, à leurs comportements, à leurs styles de vie qui ont évolué. Une évolution portée par les générations Y et Z, des générations nées en pleines crises économiques, politiques et écologiques, qui ont choisi de réagir plutôt que de subir. Un retour aux valeurs essentielles : l'essentiel, le respect de l'être humain et de la planète sur laquelle il vit, ainsi qu'une tendance au « carpe diem » face à l'incertitude du lendemain imprègnent de plus en plus les actes de consommation des clients du luxe. Dans un avenir proche, 'Vivre le luxe' plutôt qu'acheter du luxe pourrait bien devenir le principal leitmotiv qui guide les comportements dans ce secteur.



2022 NOS TÉMOINS

- ▶ **Nicolas BOULANGER**, Fondateur et Directeur associé L&CPG (Cabinet de conseil)
- ▶ **Martine LEHERPEUR**, Fondatrice MARTINE LEHERPEUR CONSEIL (Bureau de tendances)
- ▶ **Damien COUROT**, ex Directeur des Grands Evénements LENOTRE (Gastronomie)
- ▶ **Anne JALUZOT**, Responsable retail POIRAY INTERNATIONAL (Horlogerie Joaillerie)
- ▶ **Nassim DEBBAH**, Retail Manager GALERIES LAFAYETTE (Distribution)
- ▶ **Louise du BESSEY**, Fondatrice MARCELLE DORMOY (Parfumerie de niche)
- ▶ **Samuel ABOUD**, Lead Data Scientist LVMH (Groupe de luxe)
- ▶ **Yves HANANIA**, Fondateur LIGHTHOUSE et auteur du livre « Le luxe demain »
- ▶ **Fabrice JONAS**, Fondateur MYFASHIONTECH (Mode et accessoires)
- ▶ **Margaux SAUBRY BOBET**, ex Operational Marketing Manager HERMÈS (Mode et accessoires)
- ▶ **Franck GAUDRY**, Responsable Développement Retail CHMP PARISSÉ (Mode et accessoires)
- ▶ **Jules SABAH**, Fondateur MIRON (Parfumerie)
- ▶ **Daniella RAKOTOARIVONY**, Marketing Executive CANOPY BY HILTON (Hôtellerie de luxe)

CE QUE L'ON POUVAIT DIRE EN 2022...

LES NOUVEAUX CLIENTS DU LUXE

Les experts prédisent qu'en 2025, les générations Y et Z (personnes nées entre 1984 et 1996 pour la Génération Y et entre 1997 et 2010 pour la Génération Z) représenteront près de 55 % du marché du luxe, et généreront environ 130 % de la croissance du secteur. Ces données chiffrées donnent le vertige, d'autant plus qu'en y regardant de plus près, les études montrent que ces populations sont en rupture avec les générations précédentes dans leur façon d'appréhender la vie en général, et la consommation en particulier. Incertaines quant à leur avenir, d'autant plus depuis que la crise sanitaire et géopolitique que nous vivons a démontré que tout pouvait s'écrouler du jour au lendemain, elles se montrent plus pragmatiques, plus centrées sur leur plaisir immédiat, moins avides de possession d'objets, davantage à la recherche d'expériences et plus lucides car plus informées aussi en matière de marketing. Autant de points qu'elles imposent au secteur du luxe au fur et à mesure qu'elles en deviennent les véritables leviers de croissance.

Qui sont ces nouveaux consommateurs dont l'influence sur le luxe va s'accroître avec l'âge et la croissance de leur pouvoir d'achat ? Quelles sont leurs ambitions ? À quel monde tentent-ils d'accéder ? Comment perçoivent-ils le luxe et quelle place comptent-ils accorder à ce secteur dans cette nouvelle civilisation qu'ils sont en train de construire ? Quels produits et surtout quelles stratégies de communication et de retail pour les toucher ?

Les experts prédisent qu'en 2025, les générations Y et Z représenteront près de

55%

du marché du luxe

et généreront environ

130%

de la croissance du secteur

Nicolas Boulanger introduit la journée en parlant de « mutation du secteur du luxe ces 10 dernières années avec l'arrivée d'une nouvelle clientèle, qui demande à être intégrée dans les expériences de consommation. » Cette clientèle est pro active, en attente, exigeante. Selon lui, « le terrain de jeu a fondamentalement changé. » Les marques doivent s'adapter aux nouvelles attentes des clients, à leurs exigences en termes de RSE... Il y a une véritable demande d'engagement de la part des Maisons par les clients.

En parallèle de cette demande, de nouveaux modes de consommation apparaissent : ils concernent principalement l'offre et les parcours d'achat plutôt que le produit/service. **Jamais le luxe n'a autant évolué que ces dix dernières années, avec la réflexion sur de nouveaux business model à développer.**

Parmi ces nouveaux modèles, on peut citer l'essor du pre-owned (marché de l'occasion) pour créer de la valeur, comme le fait GUCCI avec Gucci Vault, la location avec l'exemple de Cocoon pour le groupe KERING, RALPH LAUREN avec The Lauren Look ou encore les NFT (pour Non Fungible Token), avec les produits de luxe virtuels.

Les Millenials ont cassé les codes et ont permis de faire évoluer les modèles établis. Aujourd'hui, l'expérience est centrée sur l'entertainment et non sur l'acquisition de nouveaux produits en tant que telle. Les marques de luxe ont les moyens et l'ambition d'aller sur l'univers virtuel. « *Le futur appartient à ceux qui sont curieux, attentifs, capables de casser les codes* » précise Nicolas BOULANGER.

Tous nos invités ont été d'accord pour dire que les nouveaux clients du luxe sont plus jeunes, plus avertis, décomplexés et en attente d'une grande réactivité de la part des Maisons. Anne JALUZOT indique que « dans la joaillerie, essayer les produits est important, mais on constate malgré tout un fort développement du digital, correspondant aux attentes de ces nouveaux clients. » Dans la restauration événementielle de luxe, « les clients veulent vivre une expérience gastronomique qui va être un outil de différenciation. En plus d'un haut niveau de qualité, il faut des prestations « Whaou », à thème par exemple ou encore irréprochable d'un point de vue de la responsabilité sociale et environnementale. Il faut donc miser sur la créativité, mais tout en gardant son ADN de marque, car il ne faut pas non plus renier les clients historiques. C'est une véritable dichotomie. » ajoute Damien COUROT.

Dans le luxe, on assiste à une tendance « down to up », qui remplace la tendance inverse « up to down » qui a prévalu durant de très nombreuses décennies, avec des clients de plus en plus avertis, qui sont parfois même plus informés que les vendeurs. Les attentes de ces nouveaux clients obligent ainsi les entreprises à s'organiser autrement. On assiste également à un passage de témoin : « les jeunes demandent aux seniors des codes mais l'inverse est

vrai également. Ce sont des échanges très riches qui permettent de se remettre en question en permanence, de redonner du sens à son activité. » ajoute Damien COUROT. **Ces nouveaux clients du luxe, principalement des Millenials, sont à la fois la plus grande opportunité et la plus grande menace des Maisons de luxe.** Cette génération représente un enjeu essentiel pour les Maisons, qui doivent les capter et les fidéliser. « On appelle cette génération la « Golden Cible » précise Martine LEHERPEUR. « Ils sont dans l'instant, ils veulent des entreprises phygiales, engagées. C'est grâce à eux qu'on assiste au boom de la seconde main, à l'engouement pour le slow life » ajoute-t-elle.

Dans le secteur des cosmétiques, les attentes de cette nouvelle clientèle s'expriment par « un esprit éco-conscient, tourné vers les autres. Les clients d'aujourd'hui et de demain ont envie de bien-être, de se singulariser et consomment sur les réseaux sociaux. Mais sont très paradoxaux : ils ont, par exemple, à la fois envie de glamour et d'éco-responsabilité ! » indique Louise du BESSEY. La parfumerie a longtemps été en retard par rapport aux autres marchés du luxe sur le sujet de la RSE. Grâce aux Millenials, ce marché de la beauté est devenu un terrain de nouveautés et d'innovations. Les jeunes veulent des parfums qui les mettent en valeur et ils ne cherchent plus à s'identifier à des stars hollywoodiennes mais plutôt à des modèles de femmes accessibles. Dans ce contexte, le digital permet de cumuler l'activité on-line et off-line pour raconter l'histoire de la marque et de ses produits.

LES NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION DANS LE LUXE

A nouveaux consommateurs du luxe, nouveaux modes de consommation. La plupart des Maisons de luxe l'ont bien compris et modernisent aujourd'hui tous les points de leur mix marketing pour ne pas passer à côté de ce formidable potentiel de marché que représentent les générations Y et Z. Se montrer responsable écologiquement et éthiquement, à tous les niveaux de la chaîne, s'engager pour des causes, être inclusif, être ultra moderne technologiquement, agile, rapide, proposer de la personnalisation, du côté des produits mais aussi de la relation clientèle, sont autant de repères dans les modes de consommation de ces nouveaux clients et par extension des pré-requis, pour les marques qui souhaitent les séduire. **Le produit autrefois au cœur de la stratégie des Maisons de luxe devient un prétexte pour faire vivre au client une expérience globale.** Le luxe est-il à un tournant critique de son histoire ? Peut-il s'adapter à cette modernité ? Si oui, comment, en gérant quelles priorités ? Quelles stratégies doit-il inéluctablement mettre en place pour assouvir les désirs de ses nouveaux clients, sans décevoir sa clientèle historique ?

« Paradoxalement, la période Covid a été très intense pour les marques, qui ont beaucoup échangé de bonnes pratiques et ont innové. Actuellement, le réel se mêle au virtuel. On voit ainsi apparaître de nouveaux enjeux pour les marques, comme le gaming, les NFT, le Metaverse... » introduit Yves HANANIA.

La notion de « New Shopping » est apparue et elle s'appuie sur 3 dimensions :

- Les nouveaux comportements des Millenials, grâce à la technologie digitale, le live shopping, qui permettent des relations directes et fluides avec les clients.



“ Paradoxalement, la période Covid a été très intense pour les marques, qui ont beaucoup échangé de bonnes pratiques et ont innové. Actuellement, le réel se mêle au virtuel. On voit ainsi apparaître de nouveaux enjeux pour les marques, comme le gaming, les NFT, le Metaverse... ”

- Les nouveaux modèles économiques de revenus : la seconde main. On recherche l'équilibre financier et la responsabilité dans sa consommation de produits et services de luxe.

- L'évolution de la relation client : avec la personnalisation, le conseil et le storytelling qui prennent une place très forte dans la création de lien entre la marque et ses clients et clients potentiels.

Il ne faut cependant pas opposer le virtuel au physique. De plus en plus de concepts virtuels apparaissent, certes, comme Kith, Burberry, Dover Street Market mais pour autant, le physique n'est pas en reste en termes d'expérience. D'ailleurs, l'enjeu des marques de luxe est de réinvestir les points de vente réels mais aussi virtuels. Comme la concurrence est de plus en plus rude, les marques cherchent de nouveaux espaces, comme le Metaverse, pour s'exprimer et générer du chiffre d'affaires.

Pour Margaux SAUBRY-BOBET, « c'est le rôle du vendeur qui a le plus évolué sur la partie retail. Les conseillers clientèle doivent faire évoluer leur métier en fonction des nouveaux modes de consommation. » Le client est extrêmement informé sur le produit. Le vendeur, quant à lui, est aidé par de nouveaux outils : il peut connaître l'historique d'achat de son client pour anticiper ses souhaits et visualiser le stock en parallèle. En ce qui concerne les « grands vendeurs » des clients VIP, ils évoluent vers une relation de proximité H24.

Pour Fabrice JONAS, « c'est le digital qui a le plus changé. Aujourd'hui, les fashion shows sont conçus pour Instagram, TikTok. Avec le digital, on peut toucher tout le monde simultanément. » Dans le luxe, on doit maintenir une expérience client exceptionnelle. Il faut donc investir dans cette omnicanalité et développer sa stratégie sur tous les points de contact du parcours client pour créer et maintenir l'effet « Whaou » qui conduira à l'achat et au buzz. La priorité des marques de luxe désormais est de savoir comment elles peuvent faire vivre l'expérience client à distance (par exemple avec des make-up classes digitales ou encore des visites d'ateliers de confection de sacs HERMÈS à distance).

Les achats en physique restent néanmoins majoritaires aujourd'hui. « Chez HERMÈS par exemple, on utilise les outils digitaux mais la marque n'a pas vocation à devenir une marque digitalisée. L'importance de l'humain et de l'objet restent au cœur des préoccupations de la Maison. Cela reste possible grâce à la puissance de la créativité et de la création » précise Margaux SAUBRY-BOBET.

On observe de plus en plus la présence de deux luxes, antinomiques, qui évoluent à 2 vitesses différentes : des marques patrimoniales qui ont une histoire longue, traditionnelle, distribuant leurs produits off-line, car on vient acheter un produit intemporel, un « morceau de l'histoire de la marque », comme CHANEL par exemple, et des marques plus jeunes, qui sont présentes on-line et dont le discours est très différent, plus proche du client. Les premières cherchent à tout prix à se rajeunir, à rester dans l'actualité et à conquérir de nouveaux et plus jeunes clients, tandis que les secondes cherchent une notoriété et une légitimité pour s'inscrire dans un temps long.

Quelle est l'évolution des modes de consommation sur les produits accessibles ? Quels sont les challenges des marques ? Comment le client va-t-il venir acheter des produits en boutique dans l'avenir ? « Les NFT, qui représenteront probablement 680 mds de dollars de chiffre d'affaires en 2030, les cryptomonnaies, le metaverse sont certainement des réponses à ces questions. Les marques de luxe ont un pouvoir financier très important, elles peuvent tout faire et être prescriptrices sur ces sujets » ajoute Fabrice JONAS. Pour continuer à se développer et à rester leader sur son marché, « Chez HERMÈS, on écoute le créateur et on est à l'affût de l'innovation. » conclut Margaux SAUBRY-BOBET.

Chahuté et malmené par les crises structurelles et conjoncturelles que le monde traverse actuellement, le luxe, en 2022, se doit d'être toujours plus agile et innovant pour conquérir de nouveaux clients, tout en conservant ses valeurs fondamentales, pour conserver sa clientèle actuelle.

C'est ce paradoxe qui est le challenge des années à venir afin que ce secteur continue à faire rêver.

“ C'est le digital qui a le plus changé. Aujourd'hui, les fashion shows sont conçus pour Instagram, TikTok. ”

FAST FORWARD

A la lecture des compte-rendus des différentes tables rondes des Cité du Luxe de ces 10 dernières éditions, retranscrites dans le présent ouvrage, nous constatons que le luxe, ancré dans la tradition, n'en est pas moins en mouvement permanent, au service de ses clients. Ceci explique, notamment, que le secteur, longtemps en retard en matière de digital, saisisse désormais cet enjeu à bras-le-corps. Dans ce domaine particulier et parfois paradoxal, le futur s'écrit sous nos yeux. Si l'exercice est périlleux (et souvent, cruel a posteriori), prêtons-nous à l'exercice d'imaginer les évolutions pour les dix années à venir.

Au niveau de la distribution, nous devrions assister, après l'omnicanal, à l'avènement du no-channel (on life, disent certains) qui suppose une approche consumer-centric (orientée sur le consommateur) où brick and mortar (désigne les entreprises ayant des points de vente physiques) et digital sont interconnectés et interagissent de façon fluide, « sans couture » et en cohérence, dans une optique de création de valeur globale. Les consultations virtuelles et les live sales (ventes en live, qui ne se sont pas arrêtées avec les confinements) témoignent de l'intérêt de ces nouveaux outils qui s'institutionnalisent (cf. GALERIES LA-FAYETTE, LE PRINTEMPS, GUCCI 9...). Parallèlement, nous assistons aux prémices des boutiques next gen (nouvelle génération), utilisant le digital pour amplifier l'expérience IRL, « In Real Life » (cf. social store BURBERRY à Shenzhen, M.A.C Experience Centers ...) en faisant, le plus souvent, du smartphone le device pivot.

En termes de service, la technologie blockchain offre de nouvelles opportunités, notamment dans les domaines de la traçabilité et de l'authenticité. Mais les possibilités semblent infinies. H&M, via la blockchain, propose ainsi dans son flagship berlinois une collection dédiée au pre-owned (seconde-main) dont les clients peuvent avoir

l'historique et mettre des photos. Les acteurs du luxe ne l'ignorent pas comme l'illustrent les parties prenantes au consortium Aura (LVMH, PRADA Group, CARTIER, OTB) ou ARIANEE (RICHEMONT, AUDEMARS PIGUET, BREITLING...). De même, l'intelligence artificielle fait désormais figure de priorité afin de personnaliser l'expérience client (cf. partenariat stratégique LVMH-Google Cloud). Enfin, la réalité augmentée devrait se déployer au-delà de la beauté et des accessoires pour s'étendre au prêt-à-porter à mesure que la technologie progressera.

Surtout, en termes d'offre, le monde numérique (avatars, metaverses, gaming) ouvre de nouvelles perspectives. Si, pour l'heure, nombre de Maisons testent le marché via l'art et les opérations caritatives, l'offre de produits virtuels se développe (GUCCI Virtual 25, MONCLER x Fortnite), y compris sous forme de NFT (BURBERRY x Blankos, Collezione Genesi de Dolce & Gabbana ayant généré 6,4 MUSD...). Elle devrait rapidement se structurer alors que de nouvelles marques virtuelles apparaissent, à l'instar de RTFKT ou The Fabricant et que les acteurs traditionnels, tels que OTB et BALENCIAGA, créent des structures dédiées au metaverse. Cet exemple du digital est signifiant : le luxe se transforme pour s'adapter en permanence au monde qui l'entoure. Ce qui n'était pas pensable il y a dix ans devient réalité et surtout, les clients du luxe restent au cœur des préoccupations : C'est pour lui que les produits sont créés et des nouvelles manières de les acquérir imaginées. Les thématiques des dix prochaines Cités du Luxe s'annoncent passionnantes et permettront d'appréhender avec encore plus d'acuité cet univers capable de se réinventer en permanence et de mêler subtilement tradition et innovation.

Nicolas Boulanger
Fondateur du Cabinet L&CPG

“ Les gens n'achètent pas les biens et les services. Ils achètent des relations, des histoires et de la magie. ”

Seth GODIN

MERCI

Merci à **Pierre AZOULAY** d'avoir imaginé et créé le concept de la Cité du Luxe il y a 10 ans.

Merci à la **Direction du Réseau GES** et notamment à **Jonathan AZOULAY** et **Annabel BISMUTH** pour leur confiance.

Merci à la **Direction de l'EIML Paris** et particulièrement à **Sandrine POUPON** pour son aide et son soutien dans la rédaction de cet ouvrage.

Merci à **Caroline MILLION** pour l'analyse des archives et la rédaction.

Merci à **Nicolas BOULANGER**, pour son aide précieuse, ses conseils avisés et ses contenus toujours pertinents.

Merci à **tous les contributeurs de la Cité du Luxe**, tout au long de ces 10 éditions pour leurs échanges et leurs apports.

Merci à nos experts, **Martine LEHERPEUR**, **Louise DU BESSEY**, **Stéphanie THEVENOD**, **Olivier DI MAGGIO** et **Franck GAUDRY** pour leur regard pointu sur l'actualité du luxe.

Merci au service communication et plus particulièrement à **Laurène BARBERY**, **Sandrine BENICHOU** et **Lison BESNARD**.

CITÉ
DU LUXE
BY EIML PARIS

EIML
PARIS

www.eiml-paris.fr

Suivez-nous sur les réseaux sociaux

