



## Luxe & digital

Quelles stratégies à l'heure du client 3.0 ?

### Une étude pour

---

#### **Analyser l'impact du digital**

sur les business models  
et le jeu concurrentiel

---

#### **Benchmarker les stratégies digitales**

des acteurs du luxe au niveau  
mondial et identifier les best  
practices

---

#### **Décrypter les tendances structurantes**

et anticiper les nouveaux défis  
pour le marché mondial du luxe  
face au digital

# Le digital, *game changer* du marché mondial du luxe

## LE DIGITAL INDUIT UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Les performances de YNAP, la valorisation de Matchesfashion.com (récemment racheté par Apax Partners), l'IPO prochaine de Farfetch ou les lancements de 24 Sèvres et de Clos 19 (LVMH) illustrent l'enjeu que représente le numérique pour le secteur du luxe. Le digital constitue aujourd'hui une réalité économique et un puissant moteur de croissance.

Il ne s'agit toutefois que de la partie la plus visible d'une mutation en profondeur qui ne saurait être cantonnée au seul e-commerce. L'avènement du digital a entraîné l'irruption d'un nouvel écosystème et remis en cause les modèles établis en plaçant le client au cœur de la chaîne de valeur.

Au-delà de l'émergence d'un nouveau modèle, c'est toute la relation client qui se transforme sur un marché du luxe où la valeur bascule progressivement du produit à une expérience plus globale.

## DÉPLOYER LES STRATÉGIES OMNICANAL POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS D'UN NOUVEAU MODÈLE *CONSUMER CENTRIC*

L'omnicanal place le client au cœur du dispositif en faisant interagir en synergie les différents points de contact, optimisés les uns par rapport aux autres, dans une logique d'amélioration de l'expérience globale et de création de valeur. Les chantiers sont nombreux :

- Optimiser le e-commerce. Si les investissements dans les sites marchands se poursuivent (nouvelles ouvertures, modernisation), la problématique se déploie aujourd'hui sur le mobile (incontournable en termes de trafic et de chiffre d'affaires) et sur le mix DTC/multimarques online. Parallèlement, le s-commerce émerge. Burberry, Hugo Boss et Prada en font un axe de leur stratégie de relance. Les initiatives se multiplient en Chine via WeChat.
- Repenser la place des boutiques physiques et l'articulation on/off line. L'interaction magasins physiques/boutiques en ligne demeure perfectible. De même, la digitalisation des points de vente est embryonnaire. Les solutions se mettent néanmoins en place (cf. projet Next Era de YNAP et Valentino, par exemple).
- Développer l'offre online. Avec la croissance du e-commerce, l'offre s'est étoffée, en largeur et en profondeur. Des lacunes existent toutefois dans le domaine de la personnalisation. Par ailleurs, le secteur capitalise peu sur les nouvelles perspectives offertes par le numérique dans les domaines de l'IoT et des services, à l'exception de l'horlogerie où l'offre de smartwatches s'étoffe (cf. Montblanc, TAG Heuer, Louis Vuitton) et, surtout, des cosmétiques où la beauté connectée donne lieu à d'importants investissements (L'Oréal, Amore Pacific, Kanebo, Estée Lauder, ...).
- Réarticuler les stratégies de communication. Au-delà de la réorientation des budgets vers le digital, l'enjeu porte sur l'optimisation du triptyque cible/support/contenu. D'ici 2018, 100 % des investissements médias de Clarins en Chine seront ainsi dédiés au numérique, WeChat occupant un rôle pivot.

## CHIFFRE CLÉ

**78 %**

des ventes mondiales de produits de luxe ont été influencées par le digital en 2016

Source : McKinsey & Company

## LES ✈ DE L'ÉTUDE

- > Une analyse à 360°, transversale et prospective, de l'impact du digital sur les *business models* et le mix marketing
- > Un panorama complet des stratégies digitales à l'œuvre dans le secteur
- > Des *business cases* de solutions et initiatives innovantes
- > Un focus spécifique consacré au marché chinois

# LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE FACTEUR DE TRANSFORMATION



## Les principaux acteurs étudiés

- Amore Pacific
- Anastasia Beverly Hills
- Armani
- Balmain
- Barneys New York
- Bergdorf Goodman
- Brunello Cucinelli
- Burberry
- Chanel
- Clarins
- Estée Lauder Companies (Estée Lauder, Becca Cosmetics, Too Faced,...)
- Farfetch
- Frédérique Constant
- Galeries Lafayette
- Hermès International : Hermès, Shang Xia
- Hugo Boss
- Isabel Marant
- JD.com
- Jimmy Choo
- Kanebo
- Kering (Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen, McQ,...)
- L'Oréal (Lancôme, Urban Decay, Kerastase,...)
- LVMH (Louis Vuitton, Kenzo, Fendi, Dior, Givenchy, Loro Piana, TAG Heuer, Bulgari, Sephora, 24 Sèvres, Clos 19,...)
- Macy's
- Manolo Blahnik
- Matchesfashion.com
- Michael Kors
- Mulberry
- Prada Group (Prada, Miu Miu)
- Ralph Lauren
- Richemont (Cartier, Chloé, Dunhill, Lancel, Montblanc, Panerai, IWC,...)
- Salvatore Ferragamo
- Swatch Group (Omega)
- Shiseido
- Tiffany & Co
- Tmall
- Tod's
- Tumi
- Valentino
- Versace
- Yoox Net-A-Porter Group

## 01 Synthèse et enseignements clés de l'étude

### 02 Le digital a changé la donne

#### Un nouvel écosystème

- > Un client luxe hyper-connecté : Internet partout, tout le temps
- > L'émergence de nouveaux prescripteurs, l'irruption de nouveaux acteurs

#### Une redistribution des cartes

- > Le digital modifie le jeu concurrentiel et remet en cause les modèles établis

#### Un changement de paradigme

- > L'émergence d'un modèle *consumer centric*
- > L'omnicanal n'est plus un luxe

### 03 Le digital comme levier d'optimisation de la distribution

#### Le digital crée de la valeur

- > Une réalité économique et un moteur de la croissance
- > L'omnicanal, générateur d'externalités positives

#### Internet, nouvelle « brique » des stratégies retail

- > Focus sur les flagship stores online : gestion directe vs délégation
- > Un attrait de plus en plus marqué des maisons pour les multimarques et les e-tailers

#### Le m-commerce, axe prioritaire des stratégies e-commerce

#### Le s-commerce, nouvelle frontière de l'Internet marchand

#### Focus sur le marché chinois

- > Les acteurs du luxe se positionnent
- > Benchmark des stratégies mises en œuvre

### 04 Le digital impose de repenser la place des boutiques physiques

#### Les boutiques demeurent un maillon clé de la chaîne de valeur et des stratégies omnicanal

#### La fin des stratégies de déploiement à marche forcée des réseaux à l'enseigne

- > Focus sur le marché chinois

#### Repenser l'articulation on/off line pour augmenter le panier consolidé et améliorer l'expérience client

- > Une interaction encore perfectible
- > La digitalisation du point de vente, nouvelle frontière du merchandising

### 05 Le digital comme nouvelle opportunité *business*

#### Une offre online large et profonde mais un déficit en termes de personnalisation

#### Objets connectés, services 2.0 : le digital ouvre de nouvelles perspectives

### 06 Le digital, disrupteur de la communication traditionnelle

#### Le digital, pour une communication affinitaire et de précision « à large spectre »

#### Les stratégies communication sont repensées

- > La réorientation des budgets médias vers le digital

## PÔLE LUXE-MODE-BEAUTÉ des Echos Etudes animé par Cécile DESCLOS

### Le marché et la distribution des cosmétiques bio et naturels, Juin 2017

Quels leviers pour bénéficier à plein du potentiel du marché ?

### Marché mondial du luxe 2017, Mars 2017

Une transformation en profondeur des modèles

### Marché mondial des parfums et cosmétiques, Décembre 2016

Relever les défis de demain

### Mode et digital, Novembre 2016

Tendances porteuses et défis pour l'industrie de la mode

### Perspectives du marché mondial de la haute horlogerie, Septembre 2016

Relever les défis face à la nouvelle donne du marché

Vous souhaitez disposer sur ce sujet d'une étude ad'hoc ou d'une analyse personnalisée ?  
Une formation ou une présentation orale des résultats de cette étude auprès de vos équipes ?  
Contactez notre Directeur du développement : François FLAUSINO  
Tél : 01 49 53 65 18 - Email : fflausino@lesechos.fr

## NOTRE EXPERT



### Cécile DESCLOS

Directrice du pôle  
Luxe-Mode-Beauté

cdesclos@lesechos.fr  
Tél. : 01 49 53 63 00

Retrouvez-la sur  

## COMMANDE DE L'ÉTUDE LUXE & DIGITAL

### Version PDF

- Pour 1 utilisateur\*  
3 250 € HT - 3 428,75 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 2 à 5 utilisateurs\*  
4 225 € HT - 4 457,38 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 6 à 10 utilisateurs\*  
4 875 € HT - 5 143,13 € TTC (TVA à 5,5%)
- Plus de 10 utilisateurs\* : Nous contacter

### Option papier

- Oui je souhaite recevoir un ou plusieurs exemplaires papier pour  
325 € HT (TVA à 5,5%) l'unité, en plus de l'achat d'une version PDF.

Nombre d'exemplaires : \_\_\_\_\_

\*L'article L.122-5 du Code de la propriété intellectuelle n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective.

### Personne à contacter pour l'envoi des licences et/ou papier

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
Fonction : \_\_\_\_\_ Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Tél. : \_\_\_\_\_ E-mail : \_\_\_\_\_

### Facturation :

Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Contact : \_\_\_\_\_

### Version papier

- 3 250 € HT - 3 428,75 € TTC (TVA à 5,5%)

### Présentation orale par l'expert auprès de vos équipes :

Nous contacter pour un devis. Prestation possible  
seulement avec l'achat de l'étude

Code mailing : E066INTEI

### Règlement :

- Virement (RIB 31489/00010/00219548733/47  
Crédit agricole - CIB)
- Chèque à l'ordre des Echos Solutions
- Carte bancaire sur lesechos-etudes.fr
- Règlement à réception de facture

Date : / /

Signature :

## Les EchosÉTUDES

Service Clients - 16 rue du Quatre Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 49 53 63 00 - Mail : etudes@lesechos.fr

WWW.LESECHOS-ETUDES.FR