

18^{EME} SOMMET DU LUXE ET DE LA CREATION



LA DISRUPTION CREATRICE : LES FUTURS DU LUXE

Le 4 mars 2020 à l'Hôtel Intercontinental, Paris Le Grand.

LA REVOLUTION DU DIGITAL ET DE L'EXPERIENCE CLIENT

Disruption radicale : le digital et les data ! De l'amont à l'aval, c'est toute la chaîne de la création à la vente qui va devoir se réinventer et investir de nouveaux métiers. Défi ou opportunité face une offre parfois surabondante et mondialisée ? Quelles perspectives offrent les technologies de RV, RA et IA ?

1

En remerciant **Coralie de Fontenay**, Fondateur et Président de Luxury Next, **Pascal Malotti**, Business Development & Strategy Director de Valtech, **Jean Révis**, Associé fondateur de MADnetwork, **Leslie Serrero**, Directrice Générale France & Monaco de Fendi, **Jonathan Siboni**, CEO de Luxurysight, nous vous souhaitons une bonne lecture. La table-ronde a été animée par **Astrid Wendlandt**, journaliste, éditeur et auteur.

--

Astrid Wendlandt : « Coralie de Fontenay, vous avez travaillé plus de 20 ans chez Cartier et vous vous consacrez aujourd'hui aux startups dans le domaine du luxe. Quelle est la stratégie des grands groupes de luxe lorsqu'ils investissent dans des startups ? »

Il y a de plus en plus de ponts entre les deux mondes du corporate et des startups. Les stratégies sont variées et aboutissent à des systèmes hybrides. Les investissements se font en direct, en délégué, ou en joint-venture.

L'Oréal est un bon exemple : le groupe a noué un partenariat avec l'incubateur Founders Factory, a investi dans des fonds tels que Partech Ventures Groupe et a également créé son propre fonds BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development).

Dans la Station F, des groupes tels que LVMH, L'Oréal, IFM, Vente Privée ont créé leur propre incubateur. C'est un moyen pour eux de découvrir des talents et des pépites dans le domaine de nouveaux services utiles à leur business.

L'exemple d'Heuritech est intéressant : spécialisé dans l'IA, Heuritech est passé par la maison des startups de LVMH et par l'incubateur Microsoft de la Station F. Premier prix LVMH de l'innovation, c'est aujourd'hui une solution utilisée par Louis Vuitton, Dior... . Au lancement d'un produit, leurs solutions permettent notamment de décrypter des milliards d'images sur Instagram par exemple.

C'est aussi une manière de découvrir, d'investir voire d'acheter les pépites en early stage plutôt que de payer le prix fort comme Shiseido qui a racheté en 2019 Drunk Elephant pour 845 millions de dollars.

Astrid Wendlandt : « **Leslie Serrero**, directeur général de FENDI pour la France et Monaco, vous avez participé à la transformation digitale de Christian Dior Couture. Pouvez-vous nous parler de votre expérience de cette transformation digitale ? »

Quand on parle de transformation digitale, il y a un postulat qui dit que les marques de luxe ont eu du retard. Pour autant, la transformation digitale recouvre trois domaines différents :

--La communication sur les médias sociaux et dans ce domaine, les acteurs du luxe ont plutôt été précurseurs, notamment sur Instagram,

--Le E-commerce,

--L'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer la performance.

Quand on parle de marque de luxe, l'asset principal, c'est la valeur de la marque. Avant de s'engager dans des changements profonds, les acteurs du luxe en évaluent donc l'impact sur la valeur de leur marque. Que cela soit sur le E-commerce ou l'IA, je pense qu'il n'y avait pas de valeur à être « *first mover* ».

Le E-commerce ne s'arrête pas à mettre en ligne des produits à vendre. On doit aussi s'assurer que l'expérience client en ligne soit au niveau de l'expérience client en boutique. Il ne faut pas être digital juste pour être digital.

Il y a des barrières psychologiques mais aussi réelles qui expliquent le temps que nous avons mis pour intégrer ces modèles d'IA.

-Contrairement à l'industrie, dans le luxe, il peut y avoir une apparente contradiction entre la créativité qui est au centre de l'ADN d'une marque et les big data qui sont censés éclairer les prises de décisions.

Le luxe est une économie de l'offre : ce sont des directeurs artistiques qui impulsent l'offre. Nous ne sommes pas en réponse à des demandes de clients. La question à poser est : « Y a-t-il des moyens d'exploiter les big data pour améliorer notre performance sans pour autant détruire la créativité ? »

La barrière psychologique à surmonter est donc la place que pourraient prendre les big data dans le processus créatif.

-Dans le luxe, on a moins de données que dans la grande distribution. En effet, un client peut acheter un seul sac de luxe dans sa vie contrairement à un produit de consommation courante. Nous sommes face à une barrière bien réelle.

-Enfin, la troisième barrière apparaît lors du passage de la phase de pilote à grande échelle. Et c'est lorsque que les technologies sont devenues plus performantes que nous nous sommes engagés dans ces changements il y a trois ans maintenant.

Pour ma part, je suis convaincue que la donnée apporte de la valeur et permet d'être plus efficace. Dior l'a compris. Quand on a une marque exceptionnelle, des produits exceptionnels, des boutiques exceptionnelles, des expériences exceptionnelles..., il

faut trouver de nouveaux leviers pour aller chercher la croissance. Et la dernière frontière à maîtriser est l'exploitation des data.

Le luxe, c'est aussi la personnalisation. Monsieur Dior connaissait personnellement tous ses clients. Le service client était sur mesure. Aujourd'hui nous avons des centaines de milliers de clients aux quatre coins du monde. Il est impossible d'avoir une connaissance fine de chaque client. Pour autant, on se doit de les connaître car nous avons des consommateurs de plus en plus exigeants qui attendent une expérience personnalisée. Et les modèles de big data peuvent nous permettre de leur offrir cette expérience personnalisée.

Astrid Wendlandt : « **Jonathan Siboni**, président directeur général de LuxuryInsight, une mine d'or de data pour les marques et les groupes de luxe. La data, c'est votre métier. Vous avez été aux avant-postes pour vivre ces changements psychologiques qui n'ont pas été faciles. Quelle analyse faites-vous de la transformation digitale des acteurs du luxe ? »

Le luxe, c'est le mystère et le temps. La data, c'est la transparence et l'immédiateté. Dans la data, il y a le « test et learn ». Et dans le luxe, on ne peut pas se rater. Cela doit être parfait.

Les freins psychologiques sont bien réels et bien compréhensibles. Mais il y a également des barrières d'ordre organisationnel. Le luxe fonctionne par silos. Le luxe s'est construit sur le contrôle de la communication, du produit, de la distribution. Et ce contrôle fonctionne bien en silos. Mais le digital ne comprend pas le silo. Le digital ne s'arrête pas à la frontière d'un pays par exemple.

C'est la raison pour laquelle un des grands problèmes auquel sont confrontées les marques de luxe dans la transformation digitale, sont d'ordre organisationnel.

Une première vague du digital a commencé dans toutes les industries par le retail, le E-commerce. Mais, pour les marques de luxe, c'était une impossibilité ontologique de laisser un tiers vendre leurs produits en ligne. Pour autant des opérateurs de ventes en ligne, les *net-a-porter*, les *yoox* ... se sont développés. Et le E-commerce est devenu une évidence. Les groupes n'ont alors pas eu d'autre option que de racheter ces opérateurs très chers pour reprendre une forme de contrôle.

Une seconde vague du digital a porté sur la communication. Au départ, les marques de luxe ont été un peu réticentes à parler sur les réseaux sociaux. Il y a eu un frein, d'où l'émergence des influenceurs. Et à nouveau, les marques ont dû reprendre une forme de contrôle parcellaire.

La troisième étape du digital concerne la marque. Une des forces de la marque, c'est sa capacité à faire rêver, à créer des produits fabuleux mais aussi à vendre. Or, le digital et les influenceurs en particulier, peuvent aussi communiquer et vendre. Et ils n'ont pas besoin de mettre des fortunes dans les défilés, dans Vogue et d'acheter les plus belles boutiques dans les endroits les plus chers. Ces opérateurs digitaux et ces

influenceurs se sont dit « pourquoi ne pas créer notre marque ? » Et ils ont créé les Glossier, les Cali cosmetics ...

La réalité du digital a eu pour conséquence de basculer d'un monde *brand centric* à un monde *client centric* C'est une forte disruption.

La data peut aider à mesurer. Mais je suis convaincu que la data peut aussi conduire les marques à être plus créatives. La data, c'est d'abord la connaissance. Et la connaissance a toujours été à la base de la création.

4

Astrid Wendlandt : « **Jean Revis**, vous êtes associé et co-fondateur de MADnetwork, cabinet de conseil en stratégie spécialisé notamment dans la relation client et recrutement. Pouvez-vous nous dire quand les acteurs du luxe ont pris conscience de la nécessité d'exploiter les data pour mieux connaître leurs clients ? »

L'histoire de la transformation digitale remonte à 2008 – 2009. Certains gourous d'Internet prédisaient aux directeurs généraux des marques de luxe la fin de la boutique. La vente devait désormais se faire online.

Nous avons toujours pensé avec mon associée Delphine Vitry au sein de MAD que les boutiques existeraient toujours mais qu'elles devraient offrir des expériences fortes, différentes et mémorables. Ce qui a conduit les marques à intégrer les données qui permettent de mieux comprendre le client.

On est donc passé d'une époque où le produit était roi à la nécessité de comprendre le client pour lui proposer quelque chose qui renforce son lien avec la marque.

Il y a quelques années j'ai travaillé avec Coralie à la refonte de la boutique de Cartier sur les Champs-Élysées pour comprendre par exemple les différences entre la cliente saoudienne et les touristes chinois et définir des parcours clients adaptés.

Selon **Coralie de Fontenay**, les boutiques ont connu plusieurs métamorphoses, un peu comme dans « Ainsi parlait Zarathoustra » : *Le Chameau est devenu Lion qui est devenu Enfant*.

Après des années de standardisation, nous avons eu plusieurs métamorphoses. Il y a 20 ans, tout était normé et codé dans les boutiques de luxe.

Depuis 5 à 10 ans, la nouvelle technologie et les clients ont mis le luxe devant leurs contradictions. Le luxe, c'est la rareté, le temps long. Et le digital, c'est l'accession à tous, le temps court.

Aujourd'hui les boutiques se personnalisent, s'ouvrent... Les marques réfléchissent à ce qu'elles ont à raconter d'unique dans chaque pays qui permettent de créer la connexion et la surprise. Et chaque boutique doit également se différencier dans un

même pays. Car le client par exemple des Champs-Élysées n'est pas celui de la rue de la Paix, tout en gardant un fil rouge.

Pour **Jean Revis**, ce sujet est très important pour les marques de luxe qui ont dû amener la connaissance et la conscience du client à des strates où elles n'avaient jamais été présentes. C'est un véritable changement culturel qui casse les silos organisationnels très justement évoqués par Jonathan Siboni.

Cet enjeu organisationnel, nous l'avons aussi identifié à travers notre fonction d'Executive Search. Ces dernières années, les marques qui recherchaient des Chief Client Officer, des Chief Experience Officer, des Chief Data Officer, se sont vite retrouvées confrontées à cette réalité organisationnelle de silos. Car derrière l'idée des fonctions client, expérience, data, il y avait une réalité qui brisait les silos classiques conceptuelle, distribution ... et qui appelait une nouvelle organisation des marques.

Astrid Wendlandt : « **Pascal Malotti**, vous travaillez dans l'univers digital depuis plus de 15 ans. Aujourd'hui vous travaillez pour Valtech, une agence digitale spécialiste de la transformation business des entreprises et de l'innovation. Pouvez-vous nous parler de l'importance des ruptures actuelles ? »

J'ai la chance de travailler dans d'autres activités que le luxe. Et, pour moi, le luxe n'a pas plus de retard dans la transformation digitale et business que d'autres secteurs tels que l'automobile, la banque, l'assurance... Chacun porte ses fardeaux et ses spécificités.

Le luxe est parti de postulats essentiels à la réussite de la digitalisation : la maîtrise de la distribution, l'internationalisation, le créateur-gourou, le produit unique. C'est ainsi que :

- Les marques de luxe maîtrisent leur distribution, alors que la plupart de nos clients n'ont jamais vu leurs clients finaux car ils passent par des réseaux de distribution interposés.
- Les marques de luxe sont présentes à l'international.
- Le créateur de la marque de luxe incarne le « gourou ».
- Et enfin, la marque de luxe dispose du produit unique.

Regardez la marque Apple, elle coche toutes ces cases.

Les marques de luxe partent donc avec une ligne de force essentielle à la réussite de leur digitalisation.

Comment s'adapte-t-on à toutes ces transformations ? Oui il y a des changements de comportements dans la société et particulièrement chez les millennials.

Dans quelques années, les millennials représenteront un acheteur sur deux dans le monde du luxe. Du coup une marque de luxe se doit de faire évoluer ses canons traditionnels en termes de posture de marques, de marketing, de communication.

Cela passe par l'invention de nouvelles plateformes et de nouveaux services. La vente de vêtements d'occasion n'est pas nouveau, mais la seconde main industrialisée à la Vinted, c'est nouveau. Les produits de luxe circulent en permanence sur cette plateforme. Cela pose de nouvelles questions sur la certification, l'authentification, la valeur des produits.

La technologie est vecteur de transformation. Par exemple, l'émergence du numérique a multiplié les points de contacts potentiels des marques avec les consommateurs. Les influenceurs sont devenus très puissants pour certaines activités du luxe telles que la mode, la beauté, le fitness, la cosmétique, la santé...

Le contrôle de la marque se complique quand, par exemple, un gourou, tel Jeffrey Star détruit un sac Chanel avec un couteau chauffé à 1000 degrés. Pour la petite histoire, Jeffrey Star avait cherché à se rapprocher avec Chanel qui l'avait dédaigné... et finalement il a travaillé avec Gucci et d'autres marques de luxe.

Une marque de luxe doit être capable de répondre aux six générations actuelles de consommatrices, une pluralité de consommatrices des différents continents. La technologie peut permettre par la personnalisation omnicanale d'être sur ces différents territoires sans diluer la valeur de marque.

Pour Leslie Serrero, la force des marques de luxe c'est d'être dans cette ultra-personnalisation. La cliente, c'est une cliente unique. Là où la technologie nous aide, même si la cliente vient une fois par an dans la boutique, c'est de la connaître

Pascal Malotti souligne que nous sommes de plus en plus dans l'Être et pas dans l'Avoir. Cette évolution est à prendre en considération par les marques de luxe. Mais comment les marques de luxe vont pouvoir répondre à cette attente d'expérience et non de la possession ?

Nous sommes dans la deuxième phase de disruption digitale qui n'est plus de digitaliser tout le business, de la RH à la finance ou la distribution. Il s'agit désormais de réinventer son métier dans un monde où les frontières traditionnelles explosent.

Prenez une marque de grande consommation catégorie sport, son concurrent direct, c'est Airbnb !

Les marques de luxe tentent de se réinventer avec un esprit de transgression.

Tout le monde peut disrupter tout le monde. Exemple Apple et l'horlogerie suisse.

A ce sujet, **Coralie de Fontenay** souligne que le digital nous fait aller au cœur de l'essentiel des maisons de luxe : la beauté, l'art, le savoir-faire, l'humain, la création Le retour à l'Être, c'est de mieux comprendre l'engagement durable des marques, la responsabilité, mais aussi savoir parler du beau ...

Jonathan Siboni ajoute que, depuis 150 ans que les marques de luxe existent, elles ont eu tout au long de l'histoire de nouvelles clientes. Elles se sont réinventées en permanence.

Cela étant le secteur du luxe est aujourd'hui traversé par 3 vagues :

- La jeunesse : Si 65% de la croissance de Gucci par exemple est tirée par les générations Z et Millenials, c'est un fait, pas de crainte. 130% de la croissance dans les cinq prochaines années seront le fait de cette jeunesse.
- La Chine : 35 à 40% du business mondial du luxe est déjà localisé dans ce pays.
- Le digital : Si les marques de luxe telles que Fendi, Cartier, Dior, maîtrisent leur distribution ce qui rend plus aisée la digitalisation, d'autres acteurs que les parfums, les cosmétiques, les spiritueux... ne vendent pas à leurs clients finaux, mais à un distributeur. Du coup la transformation digitale se complique. Il faut distinguer les secteurs. Instagram est par exemple un réseau plus adapté aux cosmétiques qu'aux parfums.

Nous sommes dans un secteur de l'offre. Et la data analyse la demande. C'est pourquoi, pour innover, il faut aussi pouvoir monitorer l'offre : ce que font les marques, ce qu'elles créent, leur innovation, leur format de pop-up, de distribution ..., ce que fait Luxuryinsight. Si le luxe veut continuer à être innovant et créatif, le luxe doit pouvoir garder cette puissance créative en sachant ce que font leurs concurrents. Or, il y a aujourd'hui tellement de création qu'il est difficile pour les C-level de le savoir.

Au sein du groupe FENDI, nous avons ainsi développé un outil qui ne monitorise pas uniquement le client, mais l'offre. Car l'humain ne peut plus collecter seul l'offre tellement la masse de données est importante. Il y a des marques qui créent plusieurs dizaines de vidéos par mois sur certains marchés.

A ce propos, **Jean Revis** ajoute que lorsqu'on arrive à une finesse de data, on se heurte parfois aux capacités des marques d'en faire quelque chose.

Notamment parce que les data sont très riches et les ressources des marques limitées quand on les compare à celles d'Amazon, d'Alibaba ou de Tencent...

Et même chez Tencent, j'ai constaté leur difficulté de remettre une data structurée et intelligente dans une typologie très fine.

Mais heureusement, les 40% de la croissance mondiale annuelle de Gucci ne sont pas drivés par les data. Les marques de luxe n'ont pas fondamentalement besoin de la data pour vivre. Ce n'est pas la data qui fait le business.

La data est super importante mais elle ne drive pas le business. Quand on apporte de la data très riche, c'est aussi compliqué d'en faire quelque chose.

Leslie Serrero confirme que ce phénomène est vrai pour tous les business, « Trop de données tuent les données ». Et tout l'enjeu, ce n'est pas de collecter les données, mais de définir les problèmes ou les challenges-métiers à résoudre et de collecter les données qui permettent de résoudre les problèmes identifiés.

Astrid Wendlandt : « N’y a-t-il pas des risques à avoir trop de data ? La data ne pourrait-elle pas être à l’origine de tension avec la liberté, la créativité, la magie du luxe. »

Selon **Jean Revis**, c’est toute l’ambiguïté de la data. Il faut savoir ce qu’on a besoin de chercher sans prédéterminer ce qu’on va trouver. La capacité à faire dire à des data ce qu’on attend d’elle est absolue. La probabilité de créer des prophéties auto réalisatrices est également totale. La capacité à bien gérer la data, c’est de savoir garder son objectivité face à ces data.

Coralie de Fontenay confirme que la data est exploitée sur d’autres sujets que celui de la création. L’acte créatif peut être nourri mais il reste libre. Même si dans les départements marketing, on utilise beaucoup la data pour les gammes de produits, les positionnements prix, des comparaisons de styles ...

Quant au phénomène des DNVB, Digitally Native Vertical Brands, elle remarque que l’acte de création y est très différent de celui qui est au cœur de l’ADN des maisons de luxe. C’est ainsi qu’aux Etats-Unis, les DNVB partent d’un besoin client ou d’un *pain point* et y répondent en co-créant avec une communauté. D’où la réussite de ces DNVB qui savent capter les insatisfactions de clients.

Pascal Malotti ajoute que les DNVB savent utiliser les attributs des marques de luxe en premiumisant notamment leurs offres. En parallèle, elles savent aller là où il y a un problème et savent tester leur produit sur des consommateurs. Enfin leur maîtrise de diffusion sur les réseaux sociaux est un atout incontestable.

Valtech ayant participé à la mise en place le 23 janvier 2019 de l’Atelier Chanel à SoHo, **Astrid Wendlandt** demande à **Pascal Malotti** d’expliquer l’esprit de cette expérience digitale

Les postulats de cet Atelier ont été très forts : Chanel explore de nouveaux territoires de communication et de jeux en termes de business dans la beauté et la cosmétique. Cet Atelier répond à la question de savoir comment conjuguer le bénéfice matériel avec la vertu immatérielle de l’émotion.

Lorsque vous entrez au 2ème étage d’un immeuble, dans un appartement et non une boutique, on vous crée un profil que vous alimentez ensuite avec les images de vos produits favoris. Cet Atelier est là pour vous faire vivre des émotions mais aussi une expérience de conseil afin de vous faire connaître les produits de la marque Chanel. Le but recherché est de créer davantage d’engagements avec la marque.

Jean Revis rappelle que le luxe sera toujours de l’émotion. C’est pourquoi la place de l’humain restera importante même dans un monde constitué de toujours plus de data. Les vendeurs et les directeurs de boutiques feront toujours la performance des marques de luxe au quotidien. La question : le luxe ne sera-t-il pas le dernier endroit au monde où nous aurons la possibilité de vivre des expériences humaines, de vraies interactions ?

-=-

Parmi les questions posées par l'assistance, nous retiendrons celle de l'implication des marques sur l'expérience de l'utilisateur -et non seulement sur l'expérience client qui se situe en amont- de produits de luxe toujours plus technologique ?

Pascal Malotti confirme que le produit de luxe est en train de muter vers un service. Il cite L'Oréal en exemple qui, dans cet esprit, a racheté la startup, ModiFace, afin de proposer un service packagé intégré avec un miroir de réalité augmentée pour tester du make-up ou la coloration des cheveux. Des tutos ou du conseil à distance peuvent y être associés. Le produit s'enrichit d'une valeur d'expérience, au travers la technologie et qui devient un service.

Sur ce sujet de l'expérience usager, **Jean Revis** remarque que celui du SAV est un vrai challenge, notamment pour l'horlogerie. Coralie de Fontenay confirme que le SAV est un territoire sur lequel les maisons travaillent, tout en soulignant que le SAV coûte très cher.

=-=-

Ce sujet de l'expérience usager donnera lieu à n'en pas douter, à des innovations dans les mois à venir qui ne pourront que renforcer celui de l'expérience client.