

le CENTRE du LUXE et de la CREATION

Compte-rendu 4^{ème} table ronde du Sommet du luxe et de la création

LUXE EN TRANSITION : LES PROPHETES DE LA DISTRIBUTION

Nous remercions tout particulièrement les partenaires de cette 19^{ème} édition du Sommet du Luxe et de la Création, qui nous ont permis de nous réunir le 12 mai 2022.

REGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE

aer
agence économique
régionale de
Franche-Comté

grand
besançon
développement

CHALHOUB GROUP

Christofle
PARIS

LUXURYINSIGHT
LY
EMPOWERING DATA

Meta

SUP
de
LUXE
PARIS

istituto marangoni
enhancing talent since 1935

L&P
lemens
& PARTNERS

SciencesPo

FONDAZIONE
COLOGNI
MESTIERI D'ARTE

CRISTEL
PARIS

bpifrance

LUXUS +

Quelles sont les évolutions des canaux de distribution dans le secteur du luxe ? Comment mieux vendre demain et avec quels outils ? Comment les maisons de luxe intègrent-elles la technologie dans la relation client ? Et quelle place auront la boutique et le vendeur ?

Des exemples de stratégies de distribution engagées nous feront aussi comprendre qu'il y a autant de stratégies possibles qu'il y a de produits différents.

**Un point a fait l'unanimité,
celui de la boutique et des vendeurs.**

Il semble évident pour tous que la boutique existera toujours. En revanche elle évoluera. Et elle a déjà évolué. Comme le métier de vendeur.

Antoinette Lemens, CEO

Lemens & Partners, souligne que le covid a amené des marques telles que Vuitton ou Cuyana qui a noué un partenariat avec Toyota à rendre leurs boutiques mobiles.

Si à l'origine, la boutique était une nécessité pour la distribution, aujourd'hui cette contrainte n'existe plus. La boutique sera peut-être demain plus un lieu d'expression que de vente.

Avec ce nouvel exemple donné par **Antoinette Lemens**, le magasin In Situ dans Westfield à Londres qui théâtralise la boutique dans laquelle tout est achetable mais rien n'est acheté ! Le client clique sur le QR code du produit souhaité et obtient la liste des magasins où acheter ce produit. C'est comme un « living magazine » dans lequel vous vous promenez. Vous évoluez à travers des lieux de sports extérieurs, un salon ou une cuisine dans laquelle vous pouvez assister à un cours utilisant les produits qui sont à vendre. Le client vit une autre expérience que celle de la boutique classique.

Conséquence directe, les vendeurs ne sont plus des vendeurs, ce sont des acteurs. Et c'est un autre point de consensus, le vendeur demeurera central dans le processus de distribution, voire sera revalorisé, ainsi qu'en attestent l'Institut des métiers d'excellence de LVMH qui intègre la

vente et l'Ecole des artisans de la vente en formation continue d'Hermès.

Jonathan Siboni, CEO

Luxurysight, ajoute en ce sens que le client chez Hermès ne rencontre pas M. Hermès mais le vendeur. Et si ce dernier est désagréable, il donnera une mauvaise image de la maison. Et c'est problématique. C'est pourquoi **Jonathan Siboni**, rejoignant pleinement l'exemple d'In Situ à Westfield, anticipe le fait que la distribution n'existera plus en tant que telle. Les vendeurs seront des ambassadeurs. Il faudra donc repenser le métier de vendeur.

Prenons maintenant le sujet de

l'e-commerce, sur lequel les marques ont été hésitantes au départ.

Aujourd'hui elles rattrapent leur retard, grâce en partie à l'accélération provoquée par le Covid.

Comme l'indique **Violaine Gressier, Global Industry Head Luxury & Beauty, Meta**, l'enjeu des marques de luxe est d'offrir tous les choix possibles aux consommateurs, de l'expérience en magasin à l'expérience en immersif... via la réalité augmentée, la réalité virtuelle ... et dans 5 à 10 ans, à travers le metavers, qui sera la prochaine révolution technologique après l'internet puis l'internet mobile. Parce que le consommateur est devenu omnicanal, les marques de luxe se doivent de l'être.

Sur ce sujet de la fluidité entre l'offline et l'online, **Antoinette Lemens** cite l'exemple du joint-venture Starbucks-Amazon qui permet à un client installé dans un magasin Starbucks de passer une commande

sans faire la queue aux caisses en payant directement via Amazon.

Cette évolution implique désormais une réorganisation des équipes, comme le souligne **Jonathan Siboni**. Et la Chine l'a bien compris : la distinction entre l'offline et l'online disparaissant, il y a une fusion des fonctions de communication et de distribution, et donc une révision des organigrammes.

Pour nous en convaincre, il suffit de regarder WeChat qui est un outil de communication sur lequel les utilisateurs font des achats. Idem pour Instagram. Et qu'est-ce que Farfetch ? Une plateforme de distribution qui vend de la communication.

Demain il faudra reconsidérer l'interface entre la marque et le client par les canaux physiques, digitaux et metaversaux... Comme le souligne **Jonathan Siboni**, beaucoup de questions se posent auxquelles nous n'aurons les réponses que par les expériences acquises au cours des années à venir.

Pour envisager l'évolution de la distribution, **Renaud Dutreil**, ancien ministre, président de Mirabaud Capital, propose de centrer la réflexion sur la finalité du produit davantage que les canaux de distribution. Dans cette perspective il appelle l'attention sur la distinction entre les produits qui restent piégés dans le tandem « fonctionnalité – prix » (ex : l'automobile) et les produits étroitement liés à la culture et à l'émotion que l'on retrouve dans le secteur du luxe.

A cet égard, **Jonathan Siboni**, rappelle que les produits de luxe, contrairement à l'eau, la nourriture ou la santé, ne sont pas essentiels à la vie. Et ils répondent à des désirs qui sont socio-culturels. Ainsi les Français et les Chinois n'ont pas forcément les mêmes désirs. D'où l'importance de la nature du produit pour penser la distribution.

Ce sujet a naturellement amené les participants à réfléchir **au développement du second hand.**

Ayant développé une plateforme, primée par le prix Vivatech-BPI, mesurant le marché de la seconde main, **Jonathan Siboni** relève les points de similitude dans les stratégies des marques du luxe face au développement du e-commerce et de la seconde main.

A l'époque du développement de l'e-commerce, les marques de luxe n'ont pas voulu aller immédiatement sur Internet pensant que les boutiques étaient l'Alpha et l'Oméga de la distribution. C'est pourquoi ce sont de nouveaux acteurs tels que Yoox ou Netaporter qui se sont développés sur ce marché, aujourd'hui rachetés par les marques de luxe.

Face au mouvement autour de la seconde main, les marques de luxe ont eu les mêmes hésitations, craignant que cela ne cannibalise leurs propres créations. Pour autant d'autres acteurs tels que Vestiaire Collectif ou thredUP l'ont fait ...

Comment les marques de luxe vont créer la désirabilité sur la seconde main ? C'est une question qui reste

entière. Pour y répondre, encore faut-il savoir à quel marché nous avons à faire. Car selon **Jonathan Siboni**, en plus du marché du recycling, il y a 3 marchés de seconde main :

- Le vintage correspondant à des produits anciens historiques qui valent souvent plus cher que le neuf et appartenant au patrimoine de la marque.
- Le marché gris correspondant à une vente en seconde main de produits difficiles à trouver sur le marché neuf... ce marché est plus compliqué car il est très concurrentiel.
- Le vrai marché d'occasion rassemblant des produits qui ne sont pas les meilleurs, voire ceux qui n'ont pas été vendus. Et c'est un marché encore plus difficile.

Si le e-commerce est du B to C, le second hand est du C to C. C'est un consommateur qui vend à un autre consommateur avec une marque au milieu. Or, comme le souligne **Jonathan Siboni**, nous n'avons pas encore d'expérience sur l'impact qu'un tel développement C to C peut avoir sur la marque.

Dans cette période de transition, les marques développent quantité d'initiatives. Ex : Adidas reprend des second-hand en contrepartie de crédit. Puis, soit Adidas le recycle, soit il le revend.

Pour la société Cristel dont les produits sont garantis à vie, une

réflexion est menée sur ce marché de la seconde vie qui viserait à récupérer des produits qui ne seraient plus utilisés.

Dans la continuité de cette réflexion sur la seconde main, **des exemples de stratégies de distribution engagées** démontrent qu'il y a autant de stratégies qu'il y a de produits différents.

C'est ainsi que **Damien Dodane, directeur général adjoint de Cristel** a livré un exemple intéressant de stratégie de distribution exemplaire. Dès le départ, les dirigeants de Cristel, les parents de **Damien Dodane**, ont fait le choix de ne pas avoir de boutique en propre mais de travailler avec un réseau de revendeurs, aujourd'hui au nombre de 800 en France et 400 à l'étranger. Pari osé car les marques de luxe ont généralement leurs boutiques en propre.

Cette décision de confier leur distribution à des professionnels, des détaillants des arts de la table et du culinaire, leur a permis de concentrer les efforts de l'entreprise sur l'innovation, la création et la production. Par ailleurs, et dans la perspective de répondre aux attentes de leur clientèle, Cristel a développé des ateliers culinaires avec des chefs dans les boutiques de leurs revendeurs.

Ayant ouvert un site de e-commerce dès 2009, démarche également précurseur à cette date pour des produits haut de gamme, les dirigeants de Cristel se sont posés la question de l'interrelation entre le site de e-commerce et leur réseau de 800 à 1000 revendeurs. Comment ne pas créer de concurrence entre leur site de e-commerce et leurs revendeurs ? La solution mise en place a été la suivante :

à chaque achat sur le site e-commerce, le consommateur est géolocalisé. Cristel lui propose d'être livré gratuitement chez le détaillant le plus proche qui perçoit alors une commission de 20%. Et cette commission est tout de même de 15% si le client veut être livré chez lui. C'est ce qui a permis à Cristel de fidéliser ses relations avec les détaillants.

Au-delà de cette stratégie de distribution exemplaire, Cristel a été reconnue comme une « Entreprise à Mission » dans le cadre de la loi PACTE.

Autre exemple de stratégie de distribution innovante, **Nina Metayer, pâtissière, créatrice de Delicatisserie**, une pâtisserie 100% digitalisée, qui évite les invendus et le gaspillage alimentaire.

Après avoir commencé sa carrière auprès des plus grands, puis en tant que Cheffe dans des palaces parisiens tels que Le Meurice, le Raphaël, au restaurant étoilé le Grand Restaurant de Jean-François Piège, sans oublier la pâtisserie du Café Pouchkine, la cheffe a mis son savoir-faire en haute pâtisserie au service des professionnels, à travers un cabinet de conseil avec Mathieu Salomé. Mais **Nina** avait envie de partager ses gâteaux et de rendre accessible une pâtisserie haut de gamme, selon une autre voie que celle d'une boutique classique qui nécessite une production importante de gâteaux et donc du temps, de l'argent et en cas de gâteaux invendus, produit du gaspillage alimentaire. Avec sa boutique en ligne, chaque gâteau produit est un gâteau qui est commandé. Elle a dû néanmoins affronter d'autres défis, notamment celui de la relation client. Sa

réponse : les pâtissiers qui ont réalisé la pâtisserie commandée vont à la rencontre du client dans le laboratoire pour leur faire partager l'histoire du gâteau.

Ces deux exemples illustrent l'importance du produit et de l'engagement dans les choix de distribution.

Si **Violaine Gressier** est absolument d'accord avec le fait que le produit est central dans la distribution, elle appelle néanmoins l'attention sur le fait que la marque a acquis un pouvoir sur le produit très important grâce aux évolutions des canaux de communication. Les plateformes Facebook devenues Meta en octobre 2021, ont ainsi permis de développer des connections significatives entre les marques et les clients qui sont les utilisateurs des applications de Meta.

Instagram permet aux marques de présenter leurs produits tout en créant des liens spécifiques avec les utilisateurs. Aux Etats-Unis, il existe depuis déjà 2 ans un produit check out qui permet d'acheter directement la plateforme Instagram. Cela arrive prochainement en Grande-Bretagne.

De manière plus générale, les solutions qui s'offrent aux marques sont d'acheter du media pour rediriger les utilisateurs vers leurs sites internet.

Abordant le sujet des nouveaux canaux de distribution, la question du live shopping a été posée.

Si le live streaming est devenu en Chine un business colossal, **Jonathan Siboni** rappelle que ce ne sont pas les

chinois qui l'ont inventé, mais Pierre Bellemare en France qui faisait chaque matin du live shopping en présentant les produits à la télévision. La France était alors en avance sur la Chine !

Si l'idée du live shopping est finalement ancienne, la question qui en découle, à savoir « comment un tiers peut créer un lien avec le client ? » n'a pas encore de réponse.

Prenons par exemple l'exemple de la live streameuse Viya qui a vendu pour plus de 6 milliards € de produits, des rouges à lèvres jusqu'à des missiles ! Cette figure emblématique du live shopping en Chine a vendu pour 1,8 milliard d'euros en une seule soirée, à l'occasion de la Fête des Célibataires.

Ce n'est plus la marque mais un tiers qui va établir le lien avec le consommateur. Cela crée de nombreuses opportunités pour les marques mais également autant de risques.

Parce que les marques ont raté il y a 15 ans les débuts de la digitalisation de leur communication refusant à l'époque de parler sur les réseaux sociaux, ce marché a été pris par les influenceurs.

Comment est-ce que les marques pourraient reprendre ce lien de confiance et d'incarnation, en réussissant à humaniser la connexion entre la marque et le client, là est le défi.

Nina Metayer dont la pâtisserie est nativement digitale, n'a pas eu ce problème car elle y a répondu dès le démarrage. Si le fait de manger un gâteau est par essence un acte humain

et de socialisation, les cours de pâtisserie réalisés par **Nina Metayer**, à savoir la médiatisation de la Cheffe pâtissière, ont participé à créer ce lien avec le consommateur en lui transmettant la curiosité et l'intérêt pour les ingrédients, leur sourcing et les savoir-faire des gestes ...

En quoi le metavers peut répondre aux besoins des marques de luxe en matière de création et de lien avec le client, alors même que nous sommes dans une période de grand retour au fait main, à l'humain, à l'authentique ?

Violaine Gressier nous rappelle que le metavers, c'est d'abord une vision à 5 ou 10 ans, « Meta » signifiant au-delà. Alors que les connections se font déjà et se feront avec toujours plus de réalité augmentée ou de réalité virtuelle, Meta permettra demain d'avoir une discussion en 3D avec des personnes localisées dans d'autres pays dans un univers virtuel.

Aujourd'hui la réalité virtuelle ou la réalité augmentée permet aux marques de développer du story telling : emmener le client dans l'appartement de Coco Chanel, le mettre dans la peau d'un artisan, lui faire découvrir de l'intérieur les univers des marques. La plus-value de ces nouveaux canaux est de faire comprendre différemment l'héritage de la maison et le produit.

Quelle sera la nature de la relation des marques de luxe avec ce nouvel outil qu'est le metavers ?

Renaud Dutreil, créateur du label EPV et les autres participants de

cette table ronde sentent bien que l'alliance, à titre expérimental du moins, entre les marques de luxe et le futur metavers est lancée. Ils en veulent notamment pour preuve la création par Balenciaga d'un poste de Chief Business Unit Metavers.

Il souligne les apports que peuvent apporter ces outils technologiques : arriver à partager l'expérience de celui qui sait, de celui qui maîtrise la technique, de celui qui fabrique l'objet auprès d'un plus grand nombre de gens grâce à la Réalité augmentée, est formidable. Rentrer dans l'Atelier, c'est accéder à un mystère hors de portée des consommateurs. C'est un élément fort pour créer de l'émotion, de la culture, et du respect du producteur.

Il rappelle que la France compte près de 30 000 artisans d'art et que leur problème n°1, c'est de vendre car ce n'est pas leur métier. Pour autant ils savent que ce sont les gestes, le visage de l'artisan ou la matière travaillée qui peuvent faire vendre, ce à quoi les technologies répondent !

Les participants à la table ronde s'accordent donc sur le fait qu'il est souhaitable que les marques de luxe arrivent à s'emparer de ces nouvelles technologies sans se renier, sans tirer vers le bas la qualité du produit, le geste de l'artisan, les savoir-faire...

Autre exemple bénéfique de la réalité augmentée au service de l'économie circulaire, H&M permet aux clients de créer leur avatar à leur proportion pour essayer les vêtements avant de les commander et réduire les

renvois de produits qui ne vont pas. Il faut savoir que près de 50% des produits achetés sur le net sont rendus en raison d'un problème sur la taille.

Est-ce qu'il est possible d'imaginer demain des magasins à travers le metavers ?

Pour **Jonathan Siboni**, le metavers est une immense interrogation, un terrain de jeu en devenir. Si nous pouvons avoir la certitude que cette technologie existera, il y a encore peu de visibilité sur la forme qu'il prendra. Quel metavers ? Existera-t-il 50 metavers ? Un seul metavers ?

Mais ce n'est pas l'objet des inquiétudes pour ce dernier car cela reste un outil. Ce qui l'interpelle davantage c'est l'humain, l'évolution de l'homme face à ces outils. Quels seront leurs degrés de curiosité et d'intelligence face à ces technologies ? Là est la question pour **Jonathan Siboni**.

Parmi les canaux de distribution finalement peu exploités en Europe, **Renaud Dutreil** cite la vente directe qui est un mode de distribution très en vogue au Brésil. Incarnée par l'entreprise Natura qui a transformé ce mode de distribution en phénomène social, la vente directe a permis à de nombreuses familles d'améliorer leurs revenus. Si la vente directe n'est pas encore un mode fréquent de distribution, de plus en plus de marques se mettent sur ce créneau.

Damien Dodane reconnaît que c'est potentiellement un très gros marché, mais considère là encore que la

condition sine qua non est d'abord de trouver le lien entre leur réseau de retailers et les vendeurs directs, à savoir des particuliers, pour ne pas déstabiliser leur réseau.

Une des grandes tendances pour les années à venir : le social selling qui bénéficie de cette qualité d'incarnation.

Selon **Jonathan Siboni**, il est possible que le social selling se généralise auprès des particuliers dans les vingt années à venir.... Ce qui procurera des compléments de revenu. Mais cela ouvrira la question fiscale et de la déclaration de ces revenus complémentaires, vaste sujet !

En conclusion **Jacques Carles** relève que les nouvelles technologies de l'information posent encore de nombreuses interrogations. Des chemins variés et incertains sont devant

les marques de luxe. Est-ce que la donne actuelle va changer ? Aucune prophétie n'est finalement à la hauteur des interrogations que pose l'évolution des technologies

