

# BOOM DU e-COMMERCE

## Le luxe étend sa toile

Boucheron, Mauboussin, Baccarat, Hermès... les marques de luxe n'hésitent plus à vendre en ligne.

**D**epuis moins d'une décennie, Internet opère un bouleversement dans la vie des entreprises. Et l'essor du e-commerce remet en cause la plupart des modèles de distribution. Ainsi, dans le secteur du luxe, la part des ventes en ligne a progressé de 25% par an ces 5 dernières années. Elle devrait atteindre 20% par an, soit 11 Md€ en 2015. Pour rattraper la mise, les acteurs du luxe ont chacun leur stratégie... gagnante ?

### Maîtriser sa distribution

Le luxe sur Internet n'a d'abord pas été le fait des marques elles-mêmes, très réticentes à commercialiser leurs

produits en ligne. Pour elles, ce circuit de distribution était incapable d'offrir une véritable «*expérience du luxe*». «*Sur le Net, les produits de luxe se sont d'abord vendus via les pure players ou les distributeurs car, en France, la culture de la vente directe reste liée au discount (La Redoute, Yves Rocher...)*. Les marques ont dû adapter le modèle "vente directe" à leur secteur.

Certains acteurs y ont également vu l'opportunité de faire discrètement du déstockage», remarque Catherine Jubin, présidente de l'Association des professionnels du luxe. En France, 1/3 des ventes de luxe en ligne est issu du déstockage. Si le marché des fins de série à prix dégriffés se porte bien, c'est

Les ventes en ligne représentent **4,5%** des 200 Md€ générés par le marché des produits de luxe à travers le monde.

### Lorsque LVMH avait anticipé trop tôt

**I**l y a 12 ans, LVMH annonce le lancement de eLuxury, une boutique en ligne consacrée au luxe et à l'art de vivre. Cette pionnière regroupant 60 marques de

luxe propose alors plus de 2.000 références issues de maisons prestigieuses comme Christian Dior, Louis Vuitton, Bulgari, Bottega Veneta, Baccarat, Celine et Tag Heuer. Malgré

les importants moyens mis à disposition par LVMH, notamment un centre logistique de 45.000 m<sup>2</sup>, l'expérience est un échec et eLuxury ferme ses portes en 2009.

### Luxe digital

- 99% des maisons de luxe ont un site Internet de marque.
  - 65% des marques de luxe ont une application mobile.
  - 88% ont un site adapté au mobile
  - et 13% ont un site mobile.
  - 97% des marques de luxe sont inscrites sur au moins un réseau social.
- Source : *Le Monde* Blanc Luxe d'Ennos Consulting

parce que les marques s'adossent à des sites partenaires (Yoox, Brandalley, TooLuxe, VP Lounge) pour maîtriser leur image et le prix de vente.

En 2012, le commerce en ligne a fortement progressé, atteignant 45 Md€, une hausse de 19%, après celle de 22% en 2011. Désormais, le e-commerce représente 8% de l'ensemble du commerce de détail en France\*. Même pour une marque de luxe, se couper de cette manne financière est suicidaire ! Le Web est l'avenir (si ce n'est le présent) du luxe. Les maisons qui ne l'ont pas encore compris ont du souci à se faire...

D'autant que le site de e-commerce est de plus en plus un préalable à l'achat en magasin : 70% de la clientèle européenne s'informe sur le Web avant d'acheter un produit dans une boutique de luxe. Inversement, 70% des ventes sur Internet en Europe sont

effectuées par des personnes s'étant déjà rendues dans un magasin de la marque\*\*. C'est dire si le monde du luxe et le commerce électronique sont désormais étroitement liés. Certaines marques y voient même le moyen de toucher une cible jusque-là inaccessible, celui qui ne dispose pas de point de vente à proximité. «À l'origine, les marques ciblaient un public jeune, élitiste. Aujourd'hui, cela devient de moins en moins pertinent car le e-commerce touche des publics de plus en plus larges», souligne Catherine Jubin.

## Nouvelles cibles et rentabilité

La vente en ligne est toute récente pour l'industrie du luxe. «Les comportements des clients évoluent... sans oublier les mutations progressives amorcées par l'émergence des clients des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Les technologies étant devenues puissantes et matures, il existe encore beaucoup de modèles et de stratégies à inventer. Burberry est d'ailleurs souvent citée comme la marque la plus innovante dans ce domaine», souligne Gérard Espardellier, du cabinet Enora Consulting. Car pour être rentable, une e-boutique doit atteindre un volume de ventes pouvant absorber les coûts fixes. «Les coûts les plus importants sont liés à la chaîne logistique. Mais en travaillant l'organisation interne du site, des économies substantielles peuvent être réalisées, permettant de dépasser le seuil de rentabilité plus facilement et plus rapidement», conseille Gérard Espardellier aux entreprises du luxe encore peu matures sur l'activité digitale.

«L'ensemble de la chaîne de valeur du e-commerce représente un investissement minimal de 1 M€ (outils, ressources humaines et partenaires/prestataires). Des mutualisations de coûts sont possibles avec la mise en place de plates-formes multimarchés et/ou multimarques. Les investissements de communication digitale correspondent à minima à 25% du budget global, qui se décompose souvent, en fonction du positionnement, de la façon suivante : 50 à 70% en



## Hermès, déjà 10% de son budget !

**H**ermès, maison familiale fondée en 1837 par Thierry Hermès, ouvre le bal en lançant son site de e-commerce dès 2002 aux USA, qui ne vend alors que les produits en soie (les fameux carrés, des cravates...) et les parfums. Il faut dire qu'à l'époque Hermès n'avait qu'une dizaine de magasins aux USA. La 2<sup>e</sup> boutique en ligne ouvre en 2005 en France. Suivent l'Allemagne, le Royaume-Uni... Parallèlement, tous les sites accroissent leur offre : joaillerie, horlogerie, bagagerie... sont commercialisés sur la Toile. Le président de l'époque, Jean-Louis Dumas, est depuis longtemps convaincu des opportunités que le Web représente pour la marque. Et les résultats lui donnent



raison : 10 millions de visiteurs uniques par an, une croissance exponentielle du site français, qui fait aussi bien que le plus gros point de vente traditionnel. «L'essor avéré du e-commerce nécessite de repenser la distribution dans son ensemble. Les ressorts qui mènent à l'acte d'achat évoluent, en particulier ceux auxquels est sensible la génération Y, et poussent au développement du multicanal. Online et offline

ne s'opposent pas mais se complètent», affirme Philippe Lemoine, directeur Internet Europe, Hermès Sellier. La stratégie de e-commerce d'Hermès, qui absorbe 10% du budget de communication globale de la marque aux 3,48 Md€ de CA, reste basée sur la notion de service client, tant en termes de logistique (avec des livraisons express) que de personnalisation produits. Et l'objectif : étendre l'offre géographiquement !

display, 15 à 25% en vidéo online (les fameux courts métrages des marques diffusés sur YouTube, par exemple), 10 à 20% en search et enfin 5 à 10% en social», précise-t-il.

## Aspect VIP

Sur Internet également, pour se démarquer, les maisons de luxe misent

sur les services, à la fois dans le but de sublimer l'expérience client (le e-rituel) et se différencier de la concurrence. Ainsi, Louis Vuitton permet de personnaliser des produits, Hermès livre ses cravates en 30 minutes dans Paris, et Smalto propose un Groom Service (le panier créé en ligne est livré par coursier). «Chez Smalto, nous voyons le digital comme une opportunité

## La place Vendôme en un clic !



Boucheron



Fondée en 1857, l'une des prestigieuses maisons de la haute joaillerie, comptant parmi les 1<sup>ères</sup> à

s'installer sur la place Vendôme (1893), fait aussi figure de pionnière sur le Net où elle ouvre sa boutique en 2007. Reprise par Gucci, l'une des filiales du pôle luxe de «Kering» (ex-PPR), Boucheron réalise 10% de son CA (75 M€) sur Internet. Sa stratégie *online*, totalement intégrée à «la découverte des produits», est calquée sur les sites de e-commerce traditionnel (panier, favoris...), avec des prix clairement affichés, comme dans un magasin ! L'objectif : que Boucheron.com rivalise d'ici 2 ans avec les plus gros points de vente. Et c'est bien parti !



Mauboussin

Positionnée moins haut de gamme, Mauboussin, voisine de Boucheron sur la place Vendôme, a rejoint le commerce en ligne en 2010. Elle aussi a misé sur les codes des sites de e-commerce en ligne tradition, y allant même de ses

promotions et autres offres exceptionnelles, comme acheter un diamant à prix coûtant. Avec un panier moyen de 1.300 €, le site affiche un CA de 8 M€, Mauboussin réalisant globalement 65 M€ de CA. Pas mal !



## Baccarat à la conquête des Japonais via le Net

**C**réée en 1764, dans la ville même de Baccarat (Meurthe et Moselle), la marque s'impose comme une référence dans le travail du cristal. Objets de décoration, d'art de la table, bijoux... Baccarat travaille sur la création et le développement de nouvelles techniques

manuelles d'exception. Le lancement de son site de vente en ligne, en octobre 2012, marque un tournant dans l'histoire de la cristallerie. Pour cela, elle a fait appel à eCommera, fournisseur expert en matière de transactions intelligentes en commerce électronique, afin



de se consacrer exclusivement à son cœur de métier. La manufacture se donne 1 an pour déployer son site en Europe (Allemagne,

Royaume-Uni, Italie), en Chine et au Japon, tablant sur une augmentation de 5 à 10% de son CA (158,4 M€) d'ici 5 ans.

*d'aller encore plus loin dans la relation et la satisfaction client»,* explique Agnieszka Lewitowicz, responsable de projets e-marketing Smalto. Pour la marque, il s'agit d'externaliser la partie technologie afin de se concentrer sur son cœur de métier : la création et la relation client. «Selon le positionnement de la marque, la stratégie digitale sera plus ou moins riche en termes de fonctionnalités. Au-delà de l'ergonomie du site, il s'agit d'exploiter les services annexes... y compris grâce aux applications mobiles», détaille Gérard Espardellier. À la clé, une base de données «clients» étendue et renseignée. De quoi cibler sa communication. «Intégrer le online et le offline permet d'identifier les clients VIP qui consomment en France ou ailleurs», complète Catherine Jubin.

L'enjeu ? Assurer un minimum d'audience auprès des e-acheteurs. Car sur Internet comme ailleurs, le luxe s'adresse à une clientèle au double visage. Le luxe est à la fois l'ordinaire des gens extraordinaires et l'extraordinaire des gens ordinaires. Les marques de prestige doivent donc viser à la fois les clients réguliers et à la longue traîne de consommateurs occasionnels... qui ne pousseront pas les portes d'une boutique. La parade ? La communica-

tion *online*, notamment via les réseaux sociaux, en charge de booster les visites des sites... et de faire rayonner davantage la marque.

### Stratégie en ligne

Désormais, Internet n'est qu'un circuit de distribution supplémentaire pour les marques de luxe, même si «rien ne pourra remplacer l'expérience "physique". Il reste néanmoins beaucoup à faire autour des nouvelles technologies», estime Catherine Jubin. Alors, quelle progression les marques de luxe peuvent-elles attendre du Web ? «Tout dépend du positionnement de la marque, de son rayonnement. Pour certaines, l'objectif est d'atteindre le CA d'un magasin. Pour d'autres, celles qui n'ont que peu de points de vente physique, le site vise à remplacer les magasins absents dans un ou plusieurs pays», complète Gérard Espardellier. Pour les maisons de luxe, venues tardivement au e-commerce, le défi désormais est sans doute de ne pas rater l'avènement du m-commerce. ●

Laetitia Dublanc

\*Source : Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance)

\*\*Étude Luxe 3.0, Enora Consulting, 2012