



Vient de paraître, l'étude de référence sur :

## **Distribuer les produits de Luxe sur Internet : Quelles stratégies pour vendre, et valoriser le capital des marques ?**

Madame, Monsieur,

Internet va devenir inexorablement le premier point de vente de produits de Luxe dans le monde. Les professionnels se décident un à un à investir ce canal, tandis que se multiplient les initiatives de distributeurs, qu'il s'agisse de grands opérateurs de la distribution du Luxe (comme les grands magasins) ou de pure players qui cherchent à rentabiliser les différents maillons de la chaîne du Luxe. Il est vrai que selon les prévisions de PRECEPTA, le marché du luxe en ligne sera multiplié par 5 à l'horizon 2010 ; dès 2012, le cap des 10% du chiffre d'affaires des marques françaises sera franchi.

La question essentielle est aujourd'hui de bâtir une véritable stratégie de distribution adossée à un modèle économique performant. Mais il est indispensable de tenir compte du capital de la marque, des spécificités de la gamme de produits, de la cohérence des vecteurs de distribution dans une problématique multicanal. Le défi, c'est également pour les maisons de luxe françaises de proposer à leurs clients une expérience d'achat en ligne spécifique, qui soit unique et privilégiée, comme elles savent déjà le leur proposer dans les boutiques physiques. Sur ce point, les analyses menées par les experts de PRECEPTA révèlent l'absolue nécessité d'innover et de se différencier fortement : le simple basculement des produits du monde réel au virtuel est insuffisant. Pour réussir, les acteurs du luxe doivent encore imaginer une nouvelle dimension émotionnelle de vente.

Il y a désormais urgence, car l'étude démontre que les marques de luxe françaises sont en retard dans le e-commerce. Retard par rapport à d'autres secteurs qui distribuent des marques sur Internet, dont l'expérience doit être décryptée et bien plus grave, retard face à certains concurrents étrangers. Les entretiens directs menés auprès d'un échantillon d'opérateurs du Luxe révèlent que les hésitations sont souvent liées à une incompréhension de la maturité d'Internet : amalgame entre Internet et Low Cost, incrédulité sur l'acte d'achat de produits chers en ligne, crainte de perte de maîtrise sur le territoire de la marque. Une perception inexacte qui est parfois liée à un manque de culture du e-commerce par certaines équipes dirigeantes.

Les conséquences sont déterminantes pour les professionnels du luxe. Dans un domaine où la courbe d'apprentissage joue un rôle décisif et où il n'existe pas de modèle idéal à copier en raison de la personnalité de chaque marque, et des caractéristiques propres aux différents segments de marché, il n'y a pas de « one best way ». L'accumulation de savoir-faire et d'expérience est alors

décisive pour définir une stratégie efficace sur Internet. L'étude de cas concrets souligne d'ailleurs des écarts de performances marqués entre les pionniers du e-commerce et les derniers arrivés dans la distribution en ligne de produits de luxe. La différence de maturité entre les opérateurs américains et français du luxe est sur plusieurs aspects significative : ainsi la faiblesse de l'offre de produits neufs par rapport au segment du déstockage, ou l'absence de distributeurs *click and mortar* de poids comme le Printemps ou les Galeries Lafayette (alors que Saks ou Neiman Marcus ont déjà des chiffres d'affaires supérieurs à 500 millions de dollars en ligne).

Les experts PRECEPTA ont ainsi cherché à dégager les leçons de l'expérience des principaux acteurs de la vente de produits de luxe en ligne au plan international, en prenant bien évidemment en compte les spécificités nationales. Une attention particulière a été portée aux modèles de distribution et aux stratégies de marques. L'étude a ainsi permis d'identifier plusieurs comportements-types (des « ensembles stratégiques ») en fonction de la nature des opérateurs, du type d'offre proposée en ligne (générique/spécifique), de leur segment d'activité principal et de leur réseau de distribution physique. Cette recherche a permis d'étayer plusieurs constats :

- Internet est encore trop souvent utilisé par les maisons de luxe comme un media d'image plutôt que comme un réel canal de vente à part entière (la part du catalogue mise en ligne reste limitée et ne concerne souvent pas le cœur de métier),
- Le passage au e-commerce ne semble pas bouleverser la stratégie des marques de luxe en matière de distribution et d'image. Les marques élitistes dans le monde réel telles Hermès ou Louis Vuitton restent distribuées en propre sur le Net tandis que les marques plus « accessibles » comme Dolce & Gabbana sont disponibles sur des sites tiers multimarques et de déstockage,
- Les distributeurs multimarques sont moins des concurrents que des partenaires pour les maisons de luxe. D'un côté, ils leur apportent un espace pour mettre en valeur leur offre et du trafic supplémentaire et de l'autre côté des services liés à la commercialisation et à la logistique. Des fédérateurs logistiques spécialistes de la gestion de petites séries devraient d'ailleurs rapidement s'imposer.

Surtout, il reste encore beaucoup à faire sur un média où les effets d'expérience sont primordiaux. Les équipes de direction doivent mieux intégrer le e-commerce comme un élément essentiel de leur stratégie. Les marques doivent désormais envisager Internet comme une réelle opportunité de construire des avantages concurrentiels durables. Les experts de Precepta ont relevé 4 facteurs essentiels de succès pour les maisons de luxe :

1. **Assurer la visibilité du site par une stratégie d'image et de référencement performante.** Les sites de e-commerce sont, comme les flagships dans le monde réel, le premier vecteur de communication des marques de luxe sur Internet. Les maisons de luxe ne peuvent plus traiter les questions de vente et d'image indépendamment et doivent repenser leur approche du Web afin de proposer une vision cohérente et homogène de l'univers de la marque.
2. **Segmenter l'offre en fonction des cibles clients.** Sur un média ouvert à tous, le principal enjeu des marques est de réaffirmer les codes du luxe en retrouvant une sélectivité forte. Cela passe par une segmentation fine de l'offre en fonction des cibles clients, un aspect trop souvent mis de côté par des marques de luxe plus focalisées sur la dimension esthétique de leur site. La segmentation proposée par PRECEPTA propose des éléments concrets pour enrichir la réflexion sur ce point.
3. **Disposer d'une logistique adaptée et efficace.** La logistique doit permettre de recréer une partie du rêve « perdu lors de la vente en ligne » par rapport à l'acte d'achat en magasin : services personnalisés, packaging innovant... Dernier maillon en contact avec le client, elle constitue ainsi un élément essentiel de compétitivité et de différenciation de l'offre qui est la plupart du temps internalisé par les marques de luxe (Louis Vuitton, Christian Dior, etc.).
4. **Assurer une interaction forte avec les clients.** A l'heure du Web 2.0 et du social shopping, les marques de luxe ne peuvent plus ignorer l'aspect communautaire qui devient un enjeu majeur de recrutement et de fidélisation des clients. Pour autant, l'analyse montre que toutes les marques ne disposent pas des mêmes atouts pour instaurer un dialogue avec les internautes. La segmentation retenue par PRECEPTA (Marque « Majesté » / « Mode » /

« Amie ») illustre les défis de l'interactivité sur la Toile notamment pour des marques au positionnement très élitiste.

Grâce à l'étude approfondie de l'offre, du positionnement, de l'image et des stratégies d'un nombre important de professionnels du luxe, PRECEPTA met à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

**Frank Benedic**  
Directeur de l'étude

*PS : est également disponible dans la collection PRECEPTA :*

*« Les groupes du luxe dans le monde : les défis stratégiques de la globalisation »*

**PRECEPTA**   
groupe xerfi



## **Distribuer des produits de Luxe sur Internet :**

Quelles stratégies pour vendre, et valoriser le capital des marques ?

- Le Luxe en ligne : un bilan complet
- Estimations et perspectives de croissance à 2010
- Positionnements des différents opérateurs du luxe sur le Net
- Stratégies de développement et d'image
- Analyser les facteurs clefs de succès
- Comment définir des avantages concurrentiels défendables ?
- Les menaces et opportunités

## **La meilleure synthèse pour stimuler la réflexion et préparer les décisions ; des entretiens en face-à-face et plus de 330 pages d'analyses et données pour étayer les conclusions**

PRECEPTA et XERFI ont joint leurs moyens d'analyse et de recherche pour faire une étude approfondie du marché du luxe sur Internet en dégagant les enjeux stratégiques majeurs. Depuis 1985, le cabinet PRECEPTA est l'un des grands experts français de l'analyse concurrentielle, désormais filiale du groupe Xerfi. Xerfi est le premier Institut français d'études sur les secteurs et les entreprises.

Les travaux de recherche et d'analyse ont été dirigés par Frank Benedic, directeur d'études au sein du cabinet Precepta et spécialiste du luxe et de la mode. Frank Benedic a publié au cours des dernières années de nombreuses études sur le secteur du luxe. La direction méthodologique a été assurée par Jean-Pierre Détrie, conseiller scientifique de PRECEPTA, professeur au sein du groupe HEC, créateur du Mastère Strategic Management du groupe HEC, coordinateur de STRATEGOR. Quant à la réflexion sur l'image et l'identité des professionnels du luxe, elle a été dirigée par Claude Meillet, consultant en stratégie d'image.

L'étude a été menée sur la base d'entretiens en face-à-face avec de nombreux dirigeants du secteur. Ils ont été complétés par l'accès systématique à toutes les bases de données disponibles au sein du groupe Xerfi. Ces travaux de recueil d'informations, d'entretiens en face-à-face et d'analyse ont été effectués entre septembre et novembre 2007.

**PRECEPTA est une filiale du groupe Xerfi**