

LUXUS +

LES CAHIERS DU LUXE THE LUXURY JOURNALS



Marketing+Retail+eCommerce

Dossier Asie
Asia briefing
Retail made in
Bluebell

Interview
Julien tornare
CEO Zenith

Le moyen-orient a
l'heure du digital
The digital age
in the middle east





Claire Domergue



Evelynne Resnick

Edito

Par Claire Domergue et Evelynne Resnick

Face à l'âge du consommateur responsable, les consommateurs de luxe hyperconnectés s'engagent avec les marques dans des actions responsabilisantes, telles que le recoupement des prix, l'interaction via les médias sociaux, la lecture ou l'écriture de critiques de produits.

C'est pourquoi la relation avec un consommateur et une marque va au-delà d'une transaction d'achat, ce qui nécessite une interaction communautaire en ligne et un service client hors ligne.

L'organisation de tables rondes et de keynotes q ui a réuni le 27 juin 2019 à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris lors du Luxury Marketing Innovation Summit organisé par Luxus Plus, des responsables des responsables du numérique et des experts du design pour définir les facteurs clés de réussite des marques de luxe pour associer artisanat et technologie, en utilisant la technologie comme outil pour vendre les rêves, a également été l'occasion d'avoir un vue d'ensemble de ce sujet.

Cette session de networking avec les pionniers de l'intégration technologique dans les modèles d'affaires du luxe (de l'intelligence artificielle et de la robotique à la RV et Blockchain) nous a permis de publier votre numéro.

Bonne lecture !

Editorial

By Claire Domergue and Evelynne Resnick

Facing the age of the empowered consumer, interconnected luxury consumers engage with brands in empowered actions, such as cross-checking prices, interacting via social media, reading or writing product reviews.

That's why the relationship with a consumer and a brand goes beyond a purchase transaction, which requires embracing both online community-based interaction and offline customer service.

Organising panel discussions and keynotes Brought together on the 27th of June at the Paris Chamber of Commerce and Industry during the Luxury Marketing Innovation Summit organised by Luxus Plus, digital executives and design thinkers to define Key Success Factors for luxury brands to mix craft and tech, using technology as a tool to sell dreams, was also an opportunity to have an overview on this matters.

This networking session with the pioneers of technological integration in luxury business models (from AI and robotics, to VR and Blockchain) allowed us to publish your issue.

Enjoy your reading !

CONTRIBUTEURS / CONTRIBUTORS

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION
ET DE LA RÉDACTION /
PUBLISHER & EDITORIAL DIRECTOR
Claire Domergue

DIRECTEUR DE LA REDACTION /
EDITORIAL MANAGER
Evelynne Resnick

CONSEILLERE EDITORIALE /
EDITORIAL ADVISOR
Laurence Rémy

RÉDACTION
Marine Conan
Katia Kachan
Giovanni Bouvier

DÉPÔT LÉGAL / LEGAL SUBMISSION
ISSN en cours

IMPRESSION / PRINTING
Imprimerie Sopedi
5 Avenue Ampère, 91320 Wissous

Revue bimestrielle sur
l'Actualité économique du luxe

Edition & réalisation / Publishing:
Luxus Plus 71, rue Saint Blaise 75020 Paris

Abonnement / Subscription:
contact@luxus-plus.com
1 an / 1 year : 218 € TTC *

* Dont TVA à 20%.
Offre valable en France métropolitaine
* Including VAT 20%.
Offer applies to metropolotan France

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle par quelque procédure que ce soit, des pages publiées dans la présente publication, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées utilisation collective ou commerciale, et d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'informations de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées. © Luxus Plus

SOMMAIRE SUMMARY

ACTUALITÉS / NEWS 8

ENTREPRISE / FIRM
Le Rouge français
La nouvelle marque de cosmétiques bio de luxe
The new brand of luxury organic cosmetics

EVÈNEMENT / EVENT 10
Monaco Yacht Show 2019, les plus
somp tueux navires mouilleront sur le port Hercule
Monaco Yacht Show 2019, the most sumptuous
ships will anchor on Port Hercule

CHALLENGE 14

Julien Tornare
« Personne ne peut plus dire que Zenith
répète le passé ! »
« No one can say anymore that Zenith is
repeating the past! »

DOSSIER ASIE / ASIA BRIEFING

16

ENQUÊTE / INVESTIGATION

18

Les consommateurs asiatiques face au luxe : du statut à l'hédonisme
Asian consumers and luxury: From status to hedonism

INTERVIEW

24

Sébastien Badault (Alibaba France)
« Pour les consommateurs chinois, il n'y a pas d'antagonisme entre
luxe et e-commerce »
« For Chinese consumers, there is no antagonism between
luxury and e-commerce »

ZOOM

30

Bluebell, l'expertise retail de luxe en Asie
Bluebell, a luxury retail expertise

DOSSIER INNOVATION ET MARKETING

42

INNOVATION AND MARKETING BRIEFING

ENQUÊTE / INVESTIGATION

44

Expérience client digitale : voyage au cœur de l'innovation
Digital customer experience: a journey to the heart of innovation

INTERVIEW

52

5 questions à Andrew Robb, directeur des opérations chez Farfetch
5 questions to Andrew Robb, chief operating officer at Farfetch



INTERVIEW

58

Les pays du Golfe à l'heure de la digitalisation : rencontre
avec Patrick Chalhoub
The Gulf countries in the age of digitalization : meeting
with Patrick Chalhoub

PORTRAIT

66

Megha Malagatti (ST Dupont)
« La seule chose qui est constante c'est le changement »
« The only thing that is constant is change »

CHRONIQUE / CHRONICLE

70

Le luxe est-il aujourd'hui une force de progrès?
Par Katia Kachan, Consultante en Innovation Créative et Tech
Is luxury a force for good today?
By Katia Kachan, Creative Tech Innovation Consultant

Le Rouge français

La nouvelle marque de cosmétiques bio de luxe

Par Claire Domergue

Nouvelle marque de cosmétiques bio de luxe, Le Rouge français a été lancé en 2018 par Elodie Carpentier, ingénieure en biochimie diplômée de Polytech et de Kedge Business School. De tradition française et engagée, la maison est certifiée bio par le label «Eco-cert» et «cruelty free».

Elle choisit de faire fabriquer en France, dans la région normande, ses produits aux colorants naturels provenant de fleurs, enrichis en huiles nourrissantes et non testées sur les animaux.

Le Rouge Français est précurseur dans la formulation cosmétique saine aux ingrédients bio et vegan, utilisant des pigments issus de plantes tinctoriales. Elle innove également dans le packaging avec un étui à rouge à lèvres en peau de pomme au gainage traditionnel, imaginé avec Ashoka et réalisé par Gainerie91, leader depuis plus de 50 ans dans la fabrication d'écrin haute joaillerie et certifié entreprise du patrimoine vivant français. ■

The new brand of luxury organic cosmetics

By Claire Domergue

A new brand of luxury organic cosmetics, Le Rouge français was launched in 2018 by Elodie Carpentier, a biochemistry engineer who graduated from Polytech and Kedge Business School. Of French tradition and engaged, the house is certified organic by the label «Eco-cert» and «cruelty free».

She chose to produce in France, in the Normandy region, products with natural dyes from flowers, enriched with nourishing oils and not tested on animals.

Le Rouge français is a pioneer in the healthy cosmetic formulation with organic and vegan ingredients, using pigments from tinctorial plants. It also innovates in the packaging with a case of lipstick in apple skin with traditional sheathing, created by Ashoka and made by Gainerie91, leader for more than 50 years in the manufacture of fine jewelry and certified French living heritage company. ■



Chloé Tesla

L'égérie engagée

Propos recueillis par Claire Domergue

Pour représenter sa marque, Elodie Carpentier a choisi Chloé Tesla, mannequin végane de 27 ans, qui nous explique son rôle d'ambassadrice du Rouge Français.

En tant que mannequin Végane représentant Le Rouge Français, quelles sont les valeurs que vous associez à la marque?

Le Rouge Français rime avec esthétique et prestige. Mais pour moi, il rime également avec qualité. Dans le contexte actuel, les cosmétiques de luxe doivent s'engager à respecter les consommateurs, en créant notamment des formules non nocives pour la santé.

Pourquoi avoir choisi de représenter le Rouge Français, la nouvelle marque de cosmétiques bio de luxe qui monte?

Je suis très heureuse d'incarner les valeurs du Rouge Français car c'est une marque qui s'engage sur des sujets qui me sont très chers : la sensibilisation à la cause animale, l'éthique et l'éco-responsabilité avec des produits «made in France» qui respectent le travail des personnes garantes de savoirs-faire.

Comment se traduit votre collaboration avec la marque, notamment sur le réseau social Instagram?

Notre collaboration a commencé lorsque j'ai posé pour la marque suite au lancement en 2018. Les visuels sont diffusés à travers des affiches publicitaires et brochures commerciales.

J'ai également partagé une photo de notre campagne sur mon compte Instagram personnel pour présenter «Le Rouge français» à ma communauté qui se retrouve totalement dans une marque engagée comme «Le Rouge Français». ■



Chloé Tesla
© Le Rouge Français

The committed muse

Interview by Claire Domergue

To represent her brand, Elodie Carpentier chose Chloé Tesla, a 27-year-old vegan model, who explains her role as ambassador for the Rouge Français.

As a vegan model representing Le Rouge Français, what values do you associate with the brand?

Le Rouge français is synonym of aesthetics and prestige. But for me, it also means quality. In the current context, luxury cosmetics must make a commitment to respect consumers by creating formulas that are not harmful to health.

Why did you choose to represent Rouge Français, the new brand of luxury organic cosmetics that goes up?

I am very happy to embody the values of the Rouge français because it is a brand that shares values dear to me: animal awareness, ethics and eco-responsibility with products. «Made in France» that respect the work of the artisans.

How do you work with the brand, especially on the social network Instagram?

Our relationship began when I sat as their model following the launch in 2018. The visuals were used on advertising posters and commercial brochures.

I also shared a picture of our campaign on my personal Instagram account to present «Le Rouge français» to my community which agrees with the values and ideas of «Le Rouge Français». ■

Monaco Yacht Show 2019

Les plus somptueux navires mouilleront sur le port Hercule

Du mercredi 25 au samedi 28 septembre 2019, 125 Yachts avec une longueur moyenne de 50 mètres mouilleront dans l'enceinte du Port Hercule à Monaco, dont 42 seront présentés en avant-première.

Ils s'exhiberont devant un public de près de 30 000 visiteurs, ce qui en fait l'événement le plus important en matière de plaisance haut de gamme.

Voilà vingt-huit automnes que le Monaco Yacht Show vogue sereinement dans les eaux territoriales de la Principauté. Comme chaque année, le salon accueillera des professionnels mais aussi des visiteurs qui pourront découvrir ou redécouvrir l'univers du yachting haut de gamme autour de visites guidées, conférences ou présentations de produits.

La directrice générale de l'événement Gaëlle Tallarida rappelle également que les organisateurs s'efforcent «de proposer l'événement de superyachts le plus prestigieux possible à la nouvelle génération de clients».

Et sans mauvais jeu de mots, on peut dire que le salon de la grande plaisance mène bien sa barque.

Seront ainsi présents de nombreux fabricants comme l'italien *Benedetti*, les allemands du chantier naval d'*Abeking & Rasmussen* ou encore les néerlandais de *Feadship*, mais aussi des courtiers maritimes comme *Imperial yachts* ou *Edmiston*. Car l'un des objectifs principaux est de faire se rencontrer clients et vendeurs et faire profiter l'industrie d'un tel rassemblement. C'est pourquoi de nombreux yachts porteront l'étiquette «en vente» comme c'est le cas pour l'*Aureora Borealis* ou l'*Elixir*, dont les prix sont respectivement estimés à 83 et 39 millions d'euros.

De même, certains sont disponibles en location comme le *Lady S* long de 93 mètres ou bien le *Here come the sun* de 83 mètres.

De plus, parmi les yachts lancés en première mondiale, le très attendu *FB 277* de chez *Benedetti* qui n'a pas encore été annoncé officiellement mais qui serait, avec 107 mètres de long, le plus grand Yacht du rassemblement. ■

The most sumptuous ships will anchor on Port Hercule

From Wednesday 25 to Saturday 28 September 2019, 125 Yachts with an average length of 50 metres will anchor in the Port Hercule in Monaco, 42 of which will be presented in preview.

They will be exhibited in front of an audience of nearly 30,000 visitors, making it the most important event in high-end yachting.

For twenty-eight years, the Monaco Yacht Show has been sailing calmly in the Principality's territorial waters. As every year, the show will welcome professionals but also visitors who will be able to discover or rediscover the world of top-of-the-range yachting around guided tours, conferences or product presentations.

The event's general manager Gaëlle Tallarida also points out that the organisers are striving «to offer the most prestigious superyacht event possible to the new generation of customers».

Many manufacturers will be present, such as the Italian *Benedetti*, the Germans from the *Abeking & Rasmussen* shipyard or the Dutch from *Feadship*, but also shipping brokers such as *Imperial yachts* or *Edmiston*. One of the main objectives is to meet customers and salespeople and bring the industry together. This is why many yachts will be labelled «for sale» as is the case for *Aureora Borealis* or *Elixir*, whose prices are estimated at 83 and 39 million euros respectively.

Some are also available for rent, such as the 93-metre long *Lady S* or the 83-metre long *Here come the sun*.

In addition, among the yachts launched in world premiere, the much awaited *FB 277* from *Benedetti*, which has not yet been officially announced but which would be, at 107 metres long, the largest yacht of the gathering. ■



Informations pratiques

Le Monaco Yacht Show dispose cette année de nouveaux horaires, de 11h à 19h30 (19h le samedi 28) du 25 au 28 septembre 2019 au port Hercule à Monaco. Les prix des entrées au salon commencent à partir de 280€ sur le site officiel pour une journée.

Practical information

The Monaco Yacht Show has new schedules this year, from 11am to 19.30 pm (19 pm on Saturday 28) from 25th to 28th September 2019 at Port Hercule in Monaco. The price of tickets to the event starts at 280 € on the official website for a day.



Julien Tornare, CEO de Zenith (LVMH)
Julien Tornare, Zenith CEO (LVMH)

Julien Tornare (Zenith)

« Personne ne peut plus dire que Zenith répète le passé ! »

Propos recueillis par Claire Domergue

Trouver un positionnement unique pour Zenith, c'est la mission acceptée il y a près de deux ans par Julien Tornare, lorsqu'il a rejoint la tête de la maison horlogère suisse appartenant au groupe LVMH. Le PDG se définit avant tout comme un homme de terrain. Dès sa nomination en 2017, il a parcouru des dizaines de milliers de kilomètres tout autour de la terre, visité 153 points de vente, participé à 30 dîners clients et collectionneurs... Celui qui a longtemps œuvré aux Etats-Unis et en Asie pour Vacheron Constantin, appartenant au groupe Richemont, a également pu observer un changement de comportement chez les consommateurs. Il revient, en exclusivité pour *Luxus +*, sur l'importance d'innover et de préserver le contact avec le consommateur final. Entretien.

Comment décririez-vous le consommateur d'aujourd'hui, notamment en Chine, l'un de vos principaux marchés ?

Ce marché a beaucoup évolué depuis la fin de la poule aux œufs d'or, à savoir, la génération de Chinois enclins à faire des achats inconsidérés - souvent avec l'argent du gouvernement, avant la loi anti-corruption. Le client chinois de deuxième génération recherche avant tout un bon rapport qualité-prix, avec une valeur perçue élevée. Désormais, Zenith adopte sur ce marché majeur une stratégie omnicanale qui touche les nouvelles générations au pouvoir d'achat conséquent. Aujourd'hui, le millennial étudie à l'étranger, il parle anglais. C'est un citoyen international. Et pour nos clients, nous avons la nécessité d'être contemporains et modernes. Il faut donc que Zenith puisse incarner le XXI^e siècle tout en respectant sa propre histoire qui dure depuis 153 ans. Il s'agit de ne plus refaire des montres de musée, des réserves de marche ou des phases de lune, mais d'aller vers l'innovation, le futur de l'horlogerie.

«No one can say anymore that Zenith is repeating the past!»

Interview by Claire Domergue

Finding a unique positioning for Zenith is the mission accepted almost two years ago by Julien Tornare, when he joined the head of the Swiss watchmaking company belonging to the LVMH group. The CEO defines himself above all as a man of action. Since his appointment in 2017, he has travelled tens of thousands of kilometres around the world, visited 153 sale points, participated in 30 customer and collector dinners... Having worked in the United States and Asia for Vacheron Constantin, belonging to the Richemont group, he has also seen a change in consumer behaviour. In an exclusive interview to *Luxus+*, he underlined the importance of innovation and interfacing with the end consumer.

How would you describe today's consumer, especially in China, one of your major markets?

This market has evolved considerably since the end of the "golden goose" area, namely the generation of Chinese people inclined to make reckless purchases - often with government money, before the anti-corruption law. The second generation Chinese customer is looking for a good price-quality ratio with a high perceived value. From now on, Zenith adopts an omnichannel strategy in this major market that affects the new generation with significant purchasing power. Today, the millennial customer studies abroad, he speaks English, he is an international citizen. For our customers, we need to be contemporary and modern. Zenith must therefore be able to embody the 21st century while respecting its own history of 153 years. It is therefore no longer a question of redesigning museum watches, power reserves or moon phases, but of moving towards innovation, the future of watchmaking.

CHALLENGE

Peut-on parler de recentrage pour évoquer la nouvelle stratégie de Zenith ?

Lors de mon arrivée à la tête de Zenith, il était primordial de clarifier les lignes de produits, réduire drastiquement les références de montres et remettre le client au centre des réflexions. C’est pourquoi ma priorité fut de retrouver des clientèles locales. Car les gens en ont assez de cette industrie horlogère qui a exagéré en faisant des prix délirants ! Nous, nous proposons des prix accessibles et nous ouvrons la manufacture au public. D’ailleurs, nous sommes les seuls à le faire.

Le recentrage produit a aussi été essentiel. Alors que Zenith possédait six à sept lignes de montres, j’ai concentré la production sur quatre d’entre elles et réduit le nombre de références de 178 à une petite centaine. Le nombre de points de vente est aussi passé de 740 à 500 détaillants dans le monde. Au résultat, en 2018, on a eu une croissance à deux chiffres, ce qui n’était pas arrivé depuis huit ans. En bref, nous allons poursuivre notre stratégie selon cinq axes principaux : nous souhaitons continuer à nous concentrer sur l’innovation, la chronométrie et la précision à prix abordables en lien avec le produit, le marché chinois de nouvelle génération, le Japon et les Etats-Unis.

Quels objectifs vous êtes-vous fixés à court terme ?

Côté activité, je souhaite passer de 20.000 exemplaires produits aujourd’hui à 30.000 d’ici 2021. Zenith est une marque de niche qui s’adresse à un public de connaisseurs. A partir de 4 500 euros la montre, elle offre le meilleur rapport qualité-prix au monde. Normal, nous ne faisons pas de marketing, nous investissons directement dans la recherche et le développement ! Côté innovation technologique, nous avons par exemple récemment développé le nouveau système “d’échappement Sémon” qui a fait des montres Zenith les montres mécaniques les plus précises au monde. Autre nouveauté : la Defy 21, en carbone, capable de mesurer le temps au centième de seconde et qui résiste aux champs magnétiques et aux températures extrêmes. Nous avons dépensé des millions de francs suisses pour élaborer ces nouveaux bijoux. Personne ne peut plus dire que Zenith répète le passé !

Quels remaniements avez-vous effectués pour mettre en place votre nouvelle stratégie gagnante?

La nouvelle stratégie de Zenith a débuté par un renforcement des équipes, que j’ai mis en place dès mon arrivée en 2017, en particulier au Moyen-Orient et en Asie. Quelques remaniements ont eu lieu au siège, mais globalement, nous sommes restés stables avec 200 collaborateurs au Locle et 60 dans les filiales. J’ai même engagé quelques nouvelles personnes. Mais tous se sont engagés à fond sur le terrain pour donner un vrai coup d’accélérateur. ■

Can we talk about refocusing to evoke the new Zenith strategy?

When I took over as head of Zenith, it was essential to simplify the product lines, drastically reduce watch references and put the customer back at the heart of our strategy. My priority was to find local customers because people are fed up with this watch industry that has exaggerated by making crazy prices! We offer affordable prices and we open the factory to the public. By the way, we are the only ones doing it.

Product refocusing was also essential While Zenith had six to seven watch lines, I concentrated production on four of them and reduced the number of references from 178 to a hundred. The number of points of sale also decreased from 740 to 500 retailers worldwide.



CHALLENGE

As a result, in 2018, we had double-digit growth unheard of for eight years. In short, we are going to develop our strategy in five main areas: We want to continue to focus on innovation, timing and precision at affordable prices in relation to the product, the Chinese next generation market, Japan and the United States.

What short-term objectives have you set for yourself?

On the business side, I want to increase the production from 20,000 pieces produced today to 30,000 by 2021. Zenith is a niche brand aimed at a connoisseur audience. From 4,500 euros per watch, it offers the best price-quality ratio in the world. Of course, we don’t do marketing, we invest directly in research and development! In terms of technological innovation, we have recently developed the new «Sémon escapement system», which has made Zenith watches the most accurate mechanical watches in the world.

Another new feature is the Defy 21, made of carbon, capable of measuring time to a hundredth of a second and resistant to magnetic fields and extreme temperatures. We spent millions of Swiss francs developing these new jewels. No one can say anymore that Zenith is repeating the past!

What changes have you made to implement your new winning strategy

Zenith’s new strategy began with a reinforcement of the teams, which I put in place as soon as I arrived in 2017, especially in MEA and Asia. Some changes were made at headquarters, but overall, we remained stable with 200 employees in Le Locle and 60 in the subsidiaries. I even hired some new people. All of them have made a strong commitment on the ground to give a real boost. ■

Zenith en quelques chiffres

La division montres et joaillerie de LVMH, à laquelle Zenith contribue, a engrangé 4,1 milliards d’euros (4,63 milliards de francs) de chiffre d’affaires en 2018 et enregistré une croissance organique de 12%. Les exportations horlogères suisses, ont, elles progressé en février de 3,4% par rapport à la même période en 2018, à 1,8 milliard de francs.

Chez Zenith, la fourchette de prix débute à 5000-6000 francs. Selon Julien Tornare, la majeure partie de l’activité est comprise entre 7 et 12’000 francs (CHF). La marque propose également de grandes complications à 120’000 francs pour un modèle à double tourbillon en carbone, à seulement 40 exemplaires. La version en platine, à dix pièces, atteint 150’000 francs.

Zenith in a few figures

The watches and jewellery division of LVMH, to which Zenith contributes, generated 4.1 billion euros (4.63 billion francs) in revenue in 2018 and recorded organic growth of 12%. Swiss watch exports increased by 3.4% in February compared to the same period in 2018, to 1.8 billion francs. At Zenith, the price range starts at 5000-6000 francs.

According to Julien Tornare, the major part of the business is ranged from 7 and 12,000 francs (CHF). The brand also offers great complications at 120,000 francs for a carbon double tourbillon model, with only 40 units. The platinum version, with ten pieces, reaches 150,000 francs.



DOSSIER ASIE

ASIA BRIEFING

- P. 18 **ENQUÊTE** Les consommateurs asiatiques face au luxe
INVESTIGATION Asian consumers and luxury
- P. 24 **INTERVIEW** Sébastien Badault, CEO Alibaba
- P. 30 **FOCUS** Retail Made In Bluebell

Les consommateurs asiatiques face au luxe : du statut à l'hédonisme

Dr Evelyne Resnick, entrepreneur, auteur, professeur et chercheur en marketing international de l'innovation, ISG Bordeaux

L'économie chinoise ralentit, le Japon remonte lentement mais sûrement la pente après 25 ans de déflation, Singapour accueille de plus en plus de marques de luxe répondant ainsi à la demande des consommateurs, la Corée du Sud confirme son intérêt pour les cosmétiques. Bref, l'Asie bouge, évolue : chaque pays suit son chemin dans sa relation au luxe. Sans véritable racine en Chine, en Corée et à Singapour, le luxe s'y installe bien différemment qu'au Japon, plus traditionnellement amateur de luxe occidental. Si bien que les acteurs du secteur s'interrogent sur la manière dont le luxe est considéré par les consommateurs asiatiques, principal moteur de la croissance du secteur dans le monde.



Asian consumers and luxury: From status to hedonism

Dr Evelyne Resnick, entrepreneur, author, professor and researcher in international innovation marketing, ISG Bordeaux, France

China's economy is slowing down, Japan is recovering from 25 years of deflation, Singapore is welcoming more and more luxury brands responding to consumer demand, South Korea confirms its interest in cosmetics. In short, Asia is moving on and evolving: each country follows its path in its relationship to luxury. Without real root in China, Korea and Singapore, luxury is perceived very differently in these countries than Japan, more traditionally a Western luxury loving country. As a result, industry players are questioning how luxury is viewed by Asian consumers, the main driver of the global economic growth of the market.

Le luxe, synonyme de marqueur social et de différenciation

Selon le rapport WLT intitulé Réalliance & Refondation des valeurs du luxe de Ipsos, le luxe, considéré comme un marqueur social pour 79% des consommateurs de 5 pays du « Grand Est » (la Chine, Hong Kong, la Corée du Sud, le Japon et la Russie) est aussi un outil de pouvoir pour les femmes (+10 pts sur la zone par rapport à la vague précédente). La nouveauté de ces dernières années est en effet la montée en puissance des femmes en Asie qui cherchent à s'affirmer non plus seulement par l'achat de sacs Louis Vuitton mais aussi, par exemple, de superbes Maserati. Les acheteuses représentent 40% des ventes de voitures de luxe en Chine. A Singapour, leur goût les porte plus particulièrement vers Porsche ou BMW.

Leur relation à l'achat est toutefois ambiguë. En effet, le consommateur asiatique achète Dolce & Gabbana ou Gucci pour sa notoriété, facilement identifiable. Toutefois, il en attend aussi une différenciation face à ses pairs. Il n'hésitera donc pas à se montrer critique si la marque n'est pas à la hauteur de ses attentes. Ce désir croissant de personnalisation est particulièrement exprimé par 86 % des Millennials et commence à fortement progresser chez 74 % des plus de 50 ans. Et elle se fait, non pas seulement par un choix de couleur ou du marquage de son nom mais aussi par la découverte d'une marque peu connue ou locale. Ainsi Singapour apprécie particulièrement la marque de vêtements, chaussures et accessoires Charles & Keith, créée par les frères Wong en 1996.

“ *Ce désir croissant de personnalisation est exprimé par 86% des Millennials*

This growing desire for personalization is particularly expressed by 86% of the Millennials

Luxury, synonymous with social marker and differentiation

According to the WLT report titled Rebounding & Refounding of Luxury Values by IPSOS, luxury is considered as a social marker for 79% of consumers in 5 countries of the «Great East» (China, Hong Kong, South Korea, Japan and Russia). It is also a power tool for women (+10 pts in the area compared to the previous generation). The novelty of recent years is mostly the rise of women in Asia who seek to assert themselves not only by the purchase of Louis Vuitton bags but also, for example, beautiful Maserati cars. The female buyers account for 40% of luxury car sales in China. In Singapore, their taste is mostly for Porsche or BMW.

Their relationship to a luxury purchase is however ambiguous. Indeed, the Asian consumers buy Dolce & Gabbana or Gucci for its notoriety, easily identifiable. However, they also expect a differentiation from their peers. They will not hesitate to be critical if the brand does not live up to their expectations. This growing desire for personalization is particularly expressed by 86% of the Millennials and is starting to increase strongly in 74% of over 50 year-old consumers. They will chose to be different not only by a choice of color or the marking of their name but also by the discovery of a little known or local brand. For instance Singaporeans are particularly appreciative of the Charles & Keith brand of clothing, shoes and accessories, created by the Wong brothers in 1996.



Communautarisme, éthique et matérialisme raisonné

Ainsi, si l'on en croit le journal japonais Nikkei, le Japon a vu récemment l'émergence des « Ikina-Rich », de jeunes entrepreneurs dont les actifs financiers s'élèvent en quelques heures à plus de 100 millions de Yens (US\$1,000,000 ou 900,000 euros). Ces « Ikina-Rich » achètent un produit facile à remplacer ou à mettre à jour – voyez le succès des smartphones dans les pays asiatiques – ou, au contraire, destinés à durer et être transmis. C'est pourquoi ils sont aussi sensibles à la qualité et l'histoire derrière chaque produit de luxe. Plus largement, 90% des répondants du WLT attendent une qualité impeccable du produit.

Qu'il soit chinois, japonais, sud-coréen ou singapourien, le consommateur asiatique recherche également chez une marque et dans son parcours d'achat trois valeurs principales: la rationalité mais aussi la crédibilité et l'intégrité. Car ce qui fait notamment la distinction entre le Millennial et la génération précédente est son attachement aux valeurs éthiques et durables. Conscient que leurs pays sont parfois la poubelle de l'Occident, les jeunes Asiatiques estiment que le luxe doit montrer l'exemple. Hong Kong a été à la pointe du progrès avec la création en 2011 des Redress Design Awards. D'abord centré sur Hong Kong même, les « Awards » se sont ensuite ouverts dès 2013 à l'international avec la Chine continentale, Taiwan, Singapour, l'Europe et même les Etats-Unis. Cette initiative typiquement asiatique prouve la conscience éthique et durable de cette région du monde et de ses jeunes consommateurs.

Community, ethics and thoughtful materialism

According to the Japanese newspaper Nikkei, Japan has recently seen the emergence of «Ikina-Rich», young entrepreneurs whose financial assets rises in a few hours to more than 100 million yen (US \$ 1,000,000 or 900,000 euros). These «Ikina-Rich» buy a product easy to replace or update - see the success of smartphones in Asian countries - or, on the contrary, intended to last and be transmitted. That's why they are also sensitive to the quality and the story behind each luxury product. More broadly, 90% of WLT respondents expect impeccable product quality.

Whether Chinese, Japanese, South Korean or Singaporean, the Asian consumer is also looking for a brand and its purchase path three main values: rationality but also credibility and integrity. For what distinguishes the Millennial from the previous generation is its attachment to ethical and sustainable values. Aware that their countries are sometimes used to dispose of Western garbage, young Asians believe that luxury must lead by example. Hong Kong has been at the forefront of progress with the creation in 2011 of the "Redress Design Awards". Initially centered on Hong Kong itself, the «Awards» then opened in 2013 internationally to mainland China, Taiwan, Singapore, Europe and even the United States. This typically Asian initiative proves the ethical and sustainable conscience of this region of the world and its young consumers.

Un parcours d'achat traditionnel bien que marqué par le digital et l'exigence de service

Comme la génération précédente, les Millennials asiatiques restent fidèles à un parcours d'achat assez traditionnel. Leur première exigence est la qualité du service, que ce soit en magasin ou sur le Net. Le Japonais est particulièrement exigeant au point que certaines marques ont recours, en magasin, à des astuces pour satisfaire leur clientèle. Clinique a ainsi des bracelets de couleurs différentes selon le type de service attendu : « J'ai le temps » en vert, « je regarde et je suis heureux » en mauve et « je veux des informations maintenant » en blanc. Cette pratique, qui peut faire sourire, marque bien l'importance de l'émotionnel - amusement mais aussi inquiétude ou plaisir - dans l'acte d'achat.

Le Millennial asiatique souhaite également un passage fluide de l'expérience Web vers le magasin. Il manifeste son goût pour le « Click and Collect » où ses achats l'attendent en magasin ou pour des animations en réalité virtuelle ou augmentée pour l'achat de vêtements. De leur côté, les Chinois montrent un intérêt particulièrement fort pour le web : 62% des répondants du WLT y font leurs achats (contre une moyenne de 37% sur le total de la zone).

Le magasin reste donc le lieu d'achat privilégié en Asie, même pour les plus jeunes car il permet d'établir un lien durable avec la marque au travers d'une expérience sensorielle unique. Ce besoin d'une réalité tangible est confirmé par les répondants du WLT : la première barrière au digital est la nécessité de se rassurer par l'expérience sensorielle de leur future possession (76%).

En Asie, le 20ème siècle côtoie le 21ème au quotidien : des marques traditionnelles à côté de jeunes marques branchées, des magasins élégants adaptés aux attentes technologiques des plus jeunes et, surtout, une ouverture permanente vers les valeurs contemporaines d'éthique, de qualité et d'écologie. ■

A traditional shopping journey, although influenced by technology and customer service requirements

Like the previous generation, the Asian Millennials remain faithful to a fairly traditional buying journey. Their first requirement is the quality of the service, whether in store or on the Net. The Japanese is particularly demanding to the point that some brands resort to tips in store to satisfy their customers. Clinique thus has bracelets of different colors depending on the type of service expected: «I have time» in green, «I browse and I am happy» in purple and «I want information now» in white. This practice highlights the importance of emotions - fun but also worry or pleasure - in the act of purchase.

The Asian Millennials also want a smooth transition from the Web experience to the store. They manifest their taste for the «Click and Collect» offer where their purchases are waiting for them in store or for animations in virtual or augmented reality for the purchase of clothes. For their part, the Chinese show a particularly strong interest for the web: 62% of WLT respondents make their purchases there (against an average of 37% on the total of the zone).

The store therefore remains the favorite place of shopping in Asia, even for the youngest because it allows to establish a lasting link with the brand through a unique sensory experience. This need for a tangible reality is confirmed by WLT respondents: the first barrier to digital is the need to reassure oneself by the sensory experience of their future possession (76%).

In Asia, the 20th century rubs shoulders with the 21st in everyday life: traditional brands alongside trendy young brands, elegant stores adapted to the technological expectations of the youngest and, above all, a permanent openness to the contemporary values of ethics, quality and ecology. ■



L'Asie oriente la transformation du travel retail

Rappelons que selon ACI World Airport Traffic Forecast, sur la période 2017-2024, l'Asie-Pacifique continuera d'être à l'origine de la plus grande partie de la croissance mondiale du secteur du travel retail (52%), devant l'Europe (16%), l'Amérique du Nord (11%), le Moyen-Orient (11%), les Caraïbes d'Amérique latine (10%) et l'Afrique (2%). « Le marché asiatique continuera à surpasser les autres marchés avec une forte contribution à l'augmentation du nombre de passagers pour les années à venir », indique René Weber, Managing Director et Analyst Luxury Goods / Food & Beverage au sein de la banque d'investissement zurichoise Vontobel, ajoutant que la région a systématiquement connu une croissance à deux chiffres ou une importante croissance à un chiffre au cours des dernières années.

Asia and young people guide the transformation of travel retail

According to "ACI World Airport Traffic Forecast", over the period 2017-2024, Asia-Pacific will continue to be the source of most of the global growth of the travel retail sector (52%), ahead of Europe (16%), North America (11%), the Middle East (11%), the Latin American Caribbean (10%) and Africa (2%). «The Asian market will continue to outpace other markets with a strong contribution to increasing passenger numbers for the coming years,» said René Weber, Managing Director and Analyst Luxury Goods / Food & Beverage at the bank Zurich investment Vontobel, adding that the region has consistently experienced double-digit growth or significant single-digit growth in recent years.



Sébastien Badault, Alibaba France
Sébastien Badault, Alibaba France

Sébastien Badault

(Alibaba France)

« Pour les consommateurs chinois, il n'y a pas d'antagonisme entre luxe et e-commerce »

Propos recueillis par Claire Domergue

Si 40% des achats de luxe mondiaux sont réalisés par des Chinois, selon une étude publiée en 2019 par McKinsey, la croissance de ce marché dans le pays est principalement tirée par la vente de produits haut de gamme tels que les vêtements pour femmes, les bijoux, les cosmétiques, les chaussures et les sacs à main. Mais les voitures ne sont pas en reste : par exemple, lors du mémorable lancement en 2016 de Maserati sur Tmall, appartenant au groupe Alibaba, les cent véhicules mis en vente pour l'occasion ont été vendus en seulement 18 secondes ! Depuis bientôt quatre ans, Sébastien Badault est à la tête d'Alibaba France. Après avoir passé cinq ans, au début de sa carrière, chez Amazon comme Responsable du développement commercial au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, il a ensuite occupé le poste de Directeur des grands comptes chez Google. Depuis plus de 15 ans, cet homme visionnaire dirige les entreprises qui conduisent notre monde digital, entre GAFAM et BATX. Nous l'avons interrogé sur Alibaba et plus largement le marché chinois, local et international des produits de luxe.

« For Chinese consumers, there is no antagonism between luxury and e-commerce »

Interview by Claire Domergue

While 40% of the world's luxury purchases are made by Chinese people, according to a study published in 2019 by McKinsey, the growth of this market in the country is mainly driven by the sale of high-end products such as women's clothing, jewellery, cosmetics, shoes and handbags. But the cars are not overlooked: for example, during the memorable launch in 2016 of Maserati on Tmall, belonging to the Alibaba group, the 100 vehicles put on sale for the occasion were sold in just 18 seconds! For almost four years, Sébastien Badault has been at the head of Alibaba France. After spending five years, at the beginning of his career, at Amazon as Business Development Manager in the United Kingdom, Germany and France, he then held the position of Key Account Manager at Google. For more than 15 years, this visionary man has led the companies that drive our digital world, between GAFAM and BATX. Interview about Alibaba and more broadly the Chinese, local and international luxury goods markets.

Il est très difficile pour les marques de luxe de lancer leur propre site de e-commerce en Chine. C’est pourquoi elles sont nombreuses à passer par des plateformes comme Alibaba. Pouvez-vous nous expliquer leurs motivations ?

Etant donné que le mobile est le canal préféré de shopping en Chine, si une marque souhaite lancer son propre site e-commerce, elle doit développer une application mobile, ce qui peut être coûteux et chronophage. Tmall est déjà une destination majeure pour les consommateurs chinois pour le shopping sur mobile. Il est très simple pour le consommateur de trouver ce qu’il recherche, et il sait qu’avec un seul identifiant il aura accès à toutes nos plateformes et pourra payer sans problèmes avec son compte Alipay. Il est donc rassuré au moment de l’achat.

Il y a une vraie demande en Chine pour des produits premium de marques européennes. Cependant, des barrières de langage, de connaissance des consommateurs, de coûts logistiques et opérationnels entre autres, existent. Alibaba permet aux marques de surmonter ces problèmes à travers une offre compréhensive qui a été conçue en tenant compte de leurs besoins. En tant que partenaires privilégiés des marques de luxe souhaitant pénétrer le marché chinois, nous mettons à leur disposition nos compétences et notre réseau pour les accompagner dans leurs opérations, comme la traduction, le design ou la gestion de leur site et de leur marketing, par exemple.

De plus, nous connaissons bien les consommateurs : la data que nous collectons sur les achats et les recherches des plus de 550 millions d’utilisateurs de nos plateformes nous offre des insights sur leurs centres d’intérêt. Les marques peuvent ensuite utiliser ces informations pour anticiper les tendances futures, gérer leurs stocks en conséquence, et bien sûr mieux cibler leurs campagnes.

It is difficult for luxury brands to launch their own e-commerce website in China, which is why many of them use platforms such as Alibaba. Can you explain their motivations?

Since mobile is the preferred shopping channel in China, if a brand wants to launch its own e-commerce site, it must develop a mobile application, which can be expensive and time-consuming. Tmall is already a major destination for Chinese consumers for mobile shopping. It is easy for the consumer to find what he is looking for, and he knows that with a single ID he will have access to all our platforms and will be able to pay with his Alipay account. He is therefore reassured at the time of purchase.

There is a real demand in China for premium products from European brands. However, barriers of language, consumer knowledge, logistics and operational costs, among others, exist. Alibaba allows brands to overcome these problems through a comprehensive offer that has been designed with their needs in mind. As privileged partners of luxury brands wishing to penetrate the Chinese market, we provide them with our skills and network to support them in their operations, translation, design, website and marketing management, for example.

In addition, we know consumers well: the data we collect on the purchases and research of the more than 550 million users of our platforms offers us insights into their interests. Brands can then use this information to anticipate future trends, manage their inventories accordingly, and of course better target their campaigns.



© Alexander McQueen / Alibaba

A propos de Luxury Pavilion de Tmall

Luxury Pavilion est un portail indépendant accessible via Tmall, réservé à une clientèle particulièrement aisée. Ainsi, si l’on peut déjà trouver des produits très haut de gamme sur Tmall, Luxury Pavilion est la plateforme d’Alibaba spécifiquement dédiée au luxe. Son maître-mot est l’exclusivité. Elle présente plusieurs atouts pour les marques de luxe. D’abord, il s’agit d’une plateforme accessible uniquement sur invitation : les marques présentes sont donc très sélectes et reconnues pour leurs standards de qualité. Elles souhaitent évidemment préserver cette réputation et l’univers de leurs marques quand elles vendent en ligne, ce que Luxury Pavilion leur permet de faire. Elles peuvent, par exemple, créer leur propre « boutique », dans le respect de leurs codes en termes de design graphique, et garder leur autonomie pour gérer les stocks et la relation-client.

Les consommateurs, quant à eux, sont invités à rejoindre la plateforme selon leurs achats et leur activité sur Tmall. Pour les récompenser et leur offrir toujours plus d’expériences on- et offline de qualité, le Luxury Pavilion Club a également été lancé. Les membres du Club peuvent accéder à des offres produits personnalisées et sur-mesure, sont régulièrement invités à des événements exclusifs avec la possibilité de rencontrer des célébrités, et bénéficient d’options de paiement flexibles, de la possibilité de passer des commandes prioritaires, et d’une politique de retours simplifiée, en door-to-door. Les membres de la catégorie « Premier » ont même accès à des services de personal shopper et à des spas haut-de-gamme.

About Tmall Luxury Pavilion

Luxury Pavilion is an independent portal accessible via Tmall, reserved for particularly wealthy customers. Thus, if you can already find very high-end products on Tmall, Luxury Pavilion is Alibaba’s platform specifically dedicated to luxury. Its key word is exclusivity. It has several advantages for luxury brands. First of all, it is a platform accessible only on invitation: the brands are handpicked and recognized for their quality standards. They obviously want to preserve this reputation and the universe of their brands when they sell online, which Luxury Pavilion allows them to do. For example, they can create their own «shop», respecting their codes in terms of graphic design, and keep their autonomy to manage stocks and customer relations.

The consumers are invited to join the platform according to their purchases and activity on Tmall. To reward them and offer them ever more quality on- and offline experiences, the Luxury Pavilion Club has been launched. Club members can access personalized and tailor-made product offers, are regularly invited to exclusive events with the opportunity to meet celebrities, and benefit from flexible payment options, the possibility of placing priority orders, and a simplified door-to-door returns policy. Members of the «Premier» category even have access to personal shopper services and high-end spas.

Quelles exigences les Chinois ont-ils en termes de qualité de produit et d'expérience d'achat de luxe sur le net ?

Les nouveaux consommateurs chinois sont jeunes, plus éduqués que leurs aînés, très cosmopolites, et ont un pouvoir d'achat croissant. Ils vont donc naturellement rechercher des produits premium et de qualité. Ainsi, les produits européens sont très convoités. Pour la France plus particulièrement, il s'agit de la mode, des cosmétiques, ou de l'alimentaire, pour n'en citer que quelques-uns.

Les Chinois s'impliquent aussi d'une manière très particulière dans leurs achats. Ils sont à la recherche d'une histoire autour du produit, et d'une expérience d'achat « sans couture ». C'est ce que le New Retail valorise, en mêlant on et offline. L'expérience d'achat, qu'elle soit en ligne ou en boutique, doit être innovante et mémorable pour ce type de consommateur : on peut même parler de « retailtainment ». Pour citer un exemple, les consommateurs chinois sont particulièrement friands des événements marketing, d'où le succès du “See Now, Buy Now”, et de ces événements pendant lesquels les consommateurs peuvent acheter ou réserver en temps réel les pièces directement pendant le défilé, et non plus six mois après.

Le commerce en ligne est-il une solution pour amener les consommateurs chinois à acheter localement des marques de luxe, sachant qu'actuellement, leurs achats sont majoritairement effectués lors de leurs séjours à l'étranger?

Il est évident que beaucoup de consommateurs chinois découvrent les produits des marques européennes pendant leurs voyages, et souhaiteraient les retrouver chez eux. Si on prend l'exemple de la France, environ 2 millions de touristes chinois s'y rendent chaque année, et dépensent en moyenne 3400 euros. Quand ils viennent, ils achètent des produits pour eux-mêmes mais aussi pour les offrir à leurs proches. L'e-commerce permet aux marques de recréer le lien avec ces consommateurs une fois de retour chez eux.

Si le commerce en ligne permet aux producteurs et aux consommateurs d'échanger quelles que soient leurs localisations respectives, le fait de regrouper les marques européennes sur une plateforme comme Tmall ou Tmall Global - pour celles qui ne sont pas encore implantées avec une boutique en Chine -, réalisée par des Chinois pour des consommateurs chinois, valorise l'offre et rend les transactions plus faciles.

What requirements do the Chinese have in terms of product quality and luxury shopping experience on the net?

New Chinese consumers are young, more educated than their elders, very cosmopolitan, and have increasing purchasing power. They will look for premium and quality products. European products are highly coveted, such as French fashion, cosmetics, or gourmet food, to name just a few.

The Chinese are also involved in their purchases in a particular way, they are looking for a history around the product, and a «seamless» shopping experience. This is what New Retail values, by mixing on and offline. The shopping experience, whether online or in the shop, must be innovative and memorable for this type of consumer: we call it «retailtainment». For example, Chinese consumers are particularly fond of marketing events, hence the success of the «See Now, Buy Now» strategy, and those events during which consumers can buy in real time directly during the show, rather than six months later.

Is e-commerce a solution to encourage Chinese consumers to buy luxury brands locally, knowing that at the moment, their purchases are mainly made during their stays abroad?

It is obvious that many Chinese consumers discover the products of European brands during their travels, and would like to find them at home. About 2 million Chinese tourists visit France every year, and spend an average of 3400 euros. During their stay, they buy products for themselves but also as gifts for their loved ones. E-commerce allows brands to recreate the link with these consumers once they return home.

While e-commerce allows producers and consumers to trade regardless of their respective locations, bringing together European brands on a platform such as Tmall or Tmall Global - for those not yet established with a store in China -, carried out by Chinese for Chinese consumers, enhances the offer and makes transactions easier.

D'autant que les consommateurs chinois sont des adeptes du e-commerce, et surtout font confiance aux plateformes online : en Chine, 18% des ventes sont réalisées en ligne, contre seulement environ 8% en France. Le marché du e-commerce de luxe en Chine a donc un potentiel énorme ! Surtout que, pour les consommateurs chinois, il n'y a pas d'antagonisme entre luxe et e-commerce. En effet, pour eux, le luxe n'est pas nécessairement défini par l'expérience offline. Avec Luxury Pavilion, notre plateforme proposant une sélection de marques d'exception, nous offrons aux consommateurs la même qualité en termes d'expérience et de service que dans les boutiques physiques.

L'omnicanal occupe toutefois une place de plus en plus importante dans la stratégie des marques. Comment l'intégrez-vous dans les solutions que vous proposez ?

Les consommateurs chinois sont hyper-connectés, et même presque mobile-only. Il est donc important de leur offrir des solutions qui simplifient leur expérience sur ces canaux online. Nous offrons cela depuis longtemps : les sites sont accessibles sur mobile, le paiement peut être effectué avec Alipay...

Aujourd'hui, le véritable enjeu n'est plus tant le canal, mais l'expérience de l'utilisateur. Le consommateur est le même, qu'il soit online ou offline, d'où la nécessité de développer une stratégie New Retail.

C'est pourquoi nous souhaitons proposer une expérience sans couture en construisant un écosystème unifié entre le on- et le offline, et au centre duquel se trouve le consommateur. Un très bon exemple de ce que fait Alibaba en termes de New Retail en Chine est l'offre liée aux supermarchés Hema. Avec une seule application, les consommateurs peuvent réserver des produits, passer des commandes, se faire livrer leurs repas ou les faire cuisiner sur place, scanner les codes QR des produits pour se renseigner sur leur origine... tout est fait pour simplifier la vie des utilisateurs et leur proposer une expérience d'achat fluide. ■

“*Nous souhaitons proposer une offre sans couture en construisant un écosystème simplifié*

We want to offer a seamless experience by building a unified ecosystem

Chinese consumers are e-commerce enthusiasts, and trust online platforms: in China, 18% of sales are made online, compared to only about 8% in France. The luxury e-commerce market in China has enormous potential! For Chinese consumers, there is no antagonism between luxury and e-commerce. Indeed, for them, luxury is not necessarily defined by the offline experience. With Luxury Pavilion, our platform offering a selection of exceptional brands, we give consumers the same quality of experience and service as in physical shops.

However, the omnichannel is becoming increasingly important in brand strategy. How do you integrate it into the solutions you propose?

Chinese consumers are hyper-connected, and even almost mobile-only. It is therefore important to offer them solutions that simplify their experience on these online channels. We have been offering this for a long time: the sites are accessible on mobile phones, payment can be made with Alipay...

Today, the real issue is no longer so much the channel, but the user experience. The consumer is the same, whether online or offline, hence the need to develop a New Retail strategy.

That's why we want to offer a seamless experience by building a unified ecosystem between online and offline modes, at the heart of which is the consumer. A very good example of what Alibaba is doing in terms of New Retail in China is the Hema supermarket offer. With a single application, consumers can book products, place orders, have their meals delivered or cooked on site, scan product QR codes to find out where they come from... everything is done to simplify users' lives and provide a smooth shopping experience. ■



Bluebell, l'expertise retail de luxe en Asie *

Par la rédaction

En 65 ans d'existence, le Groupe Bluebell, société d'importation de produits haut de gamme en Asie, est devenu le symbole de la réussite du luxe français et européen en Extrême-Orient. Ce succès, il le doit à une gestion et une stratégie innovantes qui reposent sur une connaissance fine des marchés locaux. Focus.

Bluebell, a luxury retail expertise *

By the editors

In 65 years of existence, the Bluebell Group, a company importing high-end products in Asia, has become the symbol of the success of French and European luxury in the Far East. This success is due to an innovative management and strategy based on a thorough knowledge of local markets. Focus.

Peter Goemans a créé Bluebell au Japon en 1954 et ses descendants sont toujours à la tête du Groupe: Michel et Catherine Goemans sont propriétaires de l’entreprise familiale tandis que leur fille Sophie et son époux, Laurent de Rougemont, participent activement à la vie de Bluebell en collaboration avec le CEO, Ashley Micklewright.

Aujourd’hui, Bluebell est présent dans plus de dix pays: Chine, Corée, Japon, Singapour, mais aussi Macao et Taiwan, pour n’en citer que quelques-uns. Le Groupe est notamment partenaire de plus de 150 marques, dont Moschino, Manolo Blahnik, Brunello Cucinelli, UGG et bien d’autres. Il possède plus de six cents points de ventes aux frontières élargies à l’ère de l’omnicanalité, que ce soit en boutiques monomarkes, franchises ou multimarques, dans les aéroports en travel retail ou encore E-commerce. Bluebell ne compte pas moins de 3 500 employés et a franchi les 2 milliards de dollars de chiffre d’affaires en 2018. Mais le Groupe n’est pas prêt de s’arrêter en si bon chemin.

Aujourd’hui dominé par les Groupes européens, le luxe séduit en effet toujours les populations du plus grand continent du monde - qui représente, à lui seul, 51 pour cent de la clientèle mondiale du luxe, dont 32 pour cent de Chinois, selon le cabinet Bain & Company. C’est pourquoi les investisseurs continuent notamment de surveiller de très près l’évolution de la croissance asiatique qui tire l’ensemble des ventes mondiales du secteur.

Mais pour Bluebell, le succès d’une marque en Asie repose avant tout sur les 5 étapes d’un processus d’implantation bien rodé: “Sélectionner, adapter, connecter, accélérer et faire prospérer”. Ainsi, pour s’assurer de leur compatibilité avec le marché ciblé, le Groupe sélectionne d’abord minutieusement ses marques ainsi que les partenaires nécessaires à leur implantation. Grâce à sa plateforme centralisée, aux méthodes agiles et rapides, Bluebell a en effet la possibilité de mettre en relation chaque marque avec les éco-systèmes locaux, que ce soit pour le recrutement, les services juridique, la comptabilité, le marketing, etc. De leur côté, en véritables relais de proximité, les filiales locales s’assurent de susciter l’engagement du consommateur à travers la construction de la notoriété de la marque, selon un dispositif adapté à chaque marché cible.

Peter Goemans launched Bluebell in Japan in 1954 and his descendants are still at the head of the Group: Michel and Catherine Goemans are owners of the family business while their daughter Sophie and her husband, Laurent de Rougemont, take an active part in the life of the company in collaboration with CEO Ashley Micklewright.

Today, Bluebell is present in more than ten countries: China, Korea, Japan, Singapore, but also Macao and Taiwan, to name a few. The Group is a partner of more than 150 brands, including Moschino, Manolo Blahnik, Brunello Cucinelli, UGG and many others. It has more than 600 points of sale including on-line stores, whether in single-brand stores, franchises or multi-brand, in airports in travel retail or E-commerce. Bluebell has no less than 3,500 employees and has exceeded \$ 2 billion in revenue in 2018. The Group still implements a growth strategy.

Today dominated by European groups, luxury still attracts the people of the largest continent in the world - which alone accounts for 51 percent of the global luxury customer base, including 32 percent of Chinese, according to the Bain & Company. That’s why investors continue to monitor closely the growth of Asia, which is driving global sales in the sector.

For Bluebell, the success of a brand in Asia is primarily based on the 5 steps of a successful implementation process: «Select, adapt, connect, accelerate and prosper». Thus, to ensure their compatibility with the target market, the Group first carefully selects its brands and the partners needed to implement them. Thanks to its centralized platform, its agile and fast methods, Bluebell has the opportunity to link each brand with local eco-systems, whether for recruitment, legal services, accounting, marketing, etc. Local subsidiaries ensure the commitment of the consumer through the construction of the brand awareness, according to a device tailored to each target market.

3 questions à Ashley Micklewright, un homme visionnaire



L’Asie bouge, évolue, chaque pays suit son chemin dans sa relation au luxe. Ashley Micklewright, Président et CEO du groupe Bluebell, spécialisé dans la curation et l’accélération de l’implantation de marques de luxe sur le continent asiatique, revient en exclusivité sur les spécificités des différents marchés qui tirent la croissance mondiale du luxe.

Pouvez-vous nous expliquer le succès de Bluebell en Asie ?

L’une des raisons pour lesquelles nous rencontrons un tel succès, c’est que nous sommes installés sur les marchés asiatiques depuis 1954. Nous avons donc vu les pays d’Asie évoluer sur plus de six décennies. Ce qui est très intéressant quand on opère en Asie, c’est de voir à quel point toutes les cultures sont différentes. Par exemple, les Chinois du continent n’ont que peu de points communs avec ceux de Hong Kong. De plus, selon qu’ils soient à Taïwan, à Hong Kong ou en Chine, les consommateurs chinois achètent des choses différentes. Nous devons donc adapter notre stratégie d’implantation dans chaque pays d’Asie, en évaluant pour chacune de nos marques partenaires comment celle-ci doit s’adresser à ses consommateurs potentiels. La spécificité de notre structure tient aussi au fait que les propriétaires du Groupe Bluebell sont d’origine européenne, tout comme la majorité de nos cadres dirigeants.

Nous comptons de plus en plus d’Asiatiques dans l’équipe, mais notre identité est d’abord celle d’Européens évoluant dans un environnement asiatique.

Cela nous permet d’échanger aisément avec les marques de luxe européennes - mais aussi celles du segment premium - en assimilant parfaitement leur culture et leur ADN. C’est primordial.

Avez-vous une approche spécifique dans chaque pays d’Asie en matière de distribution de produits de luxe ?

Oui, bien sûr ! Mais cela dépend aussi de la marque et des produits. Par exemple, certaines marques décident parfois de ne pas faire de « wholesale ». Elles souhaitent pouvoir limiter la distribution à leurs propres boutiques. Nous devons en effet être très précautionneux en travaillant ainsi avec les marques car dans certains pays d’Asie, c’est un « business model » qui ne s’adapte vraiment pas à certaines catégories de produits. Au Japon, par exemple, ce mode de distribution était très répandu mais cela devient de moins en moins fréquent, potentiellement à cause du digital. C’est le cas aussi pour Taïwan et Hong Kong. En Malaisie, Indonésie et Thaïlande, c’est en revanche toujours très répandu. En Chine, ce qui est toujours pertinent, ce sont les franchisés.

Quelles sont les principales spécificités de la Chine ?

En Chine, en termes de magasins physiques, Shanghai et Beijing sont prisés mais ce ne sont pas toujours les villes les plus rentables. Une grande partie de l’activité est en fait réalisée dans les villes des troisième et quatrième rangs. Vous pouvez soit y exploiter les magasins directement, soit y choisir des partenaires franchisés.

Essayer de coordonner l’ensemble de sa distribution avec une seule entreprise peut s’avérer extrêmement difficile. Il n’est donc pas inhabituel d’avoir différents partenaires selon les provinces. On observe aussi une grande différence entre la Chine et les autres pays d’Asie dans le domaine du digital. La Chine est aujourd’hui le pays le plus avancé en matière de Ecommerce et de marketing digital. Par conséquent, il y a beaucoup de marques qui, lorsqu’elles vont en Chine, commencent par déployer une stratégie digitale avant de se développer en magasins physiques.

Une sélection rigoureuse des marques

Même si le siège social et les bureaux se trouvent à Hong Kong, Bluebell dispose de filiales locales dans tous les pays asiatiques où opèrent ses marques partenaires. Et les équipes rattachées aux filiales connaissent parfaitement bien leur zone. C'est le cas par exemple de Daniel Mayran, Managing Director du Travel Retail et Président de la filiale coréenne du Groupe Bluebell depuis 2002. Ce dernier a également fondé en 2009, avec le soutien de HEC Paris, l'institut français SLBI (Seoul Luxury Business Institute), première école française du luxe en Corée, aujourd'hui présente dans toute l'Asie, qui forme les futurs experts.

Tout comme Daniel Mayran, Serge Grebert, Président de la filiale japonaise, Samy Redjeb, Managing Director à Hong Kong, Macau et Taiwan, ou encore Nelly Ngadiman, Managing Director en Asie du Sud-Est ont pour mission première d'anticiper la demande locale et de dénicher les marques occidentales pouvant répondre à une appétence particulière. Et le défi n'est pas simple. Car une des qualités premières d'une marque est d'être unique sur son segment de marché.

Ainsi dès 1970, Louis Vuitton, avant d'appartenir à LVMH, a été l'une des premières marques à travailler avec Bluebell. Pour le Président et CEO Ashley Micklewright : «La maturité est très importante, nous avons besoin de marques qui savent qui elles sont et qui désirent continuer à faire en Asie ce qu'elles font ailleurs, avec la même exigence de qualité. Pour des Maisons à l'héritage très fort, le challenge est d'autant plus grand. Mais le plus important reste le produit: il doit lui aussi se démarquer.»

Et en même temps, nous confie Jessica Ong de Bluebell Singapour, même s'ils recherchent la nouveauté et l'excitation, les consommateurs raffolent aussi des marques contemporaines porteuses de certains idéaux. C'est également ce que révèle le rapport WLT intitulé Réalliance & Refondation des valeurs du luxe de Ipsos : rationalité, crédibilité et intégrité sont les valeurs les plus recherchées par les consommateurs des pays du « Grand Est ». Et cela se vérifie notamment à Singapour.

Ainsi, la marque italienne Brunello Cucinelli, qui a reçu de nombreuses récompenses dont le prix Ernst & Young du meilleur entrepreneur, pour sa créativité et ses initiatives en faveur de la qualité de vie dans l'environnement du travail, a pu ouvrir plusieurs boutiques dans le pays, après avoir entamé un partenariat profitable avec Bluebell.

Selon Julia Liotard-Vogt, Directrice du Business Development du Groupe, parmi les marques les plus convoitées en Asie, au-delà des marques européennes, on retrouve aussi des enseignes américaines, bien souvent positionnées sur le segment de l'activewear, à l'image de la marque UGG fondée en 1978 sur la côte californienne par un surfeur australien.

A thorough selection of brands

Although head office and offices are located in Hong Kong, Bluebell has local subsidiaries in all Asian countries where its partner brands operate. And the teams attached to the subsidiaries know their area very well. This is the case, for example, of Daniel Mayran, Managing Director of Travel Retail and President of the Bluebell Group's Korean subsidiary since 2002. In 2009, with the support of HEC Paris, he also founded the French institute SLBI (Seoul Luxury Business Institute), the first French luxury school in Korea, now present throughout Asia, which trains future experts.

Like Daniel Mayran, Serge Grebert, President of the Japanese subsidiary, Samy Redjeb, Managing Director in Hong Kong, Macau and Taiwan, or Nelly Ngadiman, Managing Director in Southeast Asia, have as their primary mission to anticipate local demand and to find Western brands that can respond to a specific need. And the challenge is not simple. Because one of the primary qualities of a brand is to be unique in its market segment.

As early as 1970, Louis Vuitton, before belonging to LVMH, was one of the first brands to work with Bluebell. For President & CEO Ashley Micklewright: «Maturity is very important, we need brands that know who they are and who want to continue to do in Asia what they do elsewhere, with the same quality requirement. For Houses with a very strong heritage, the challenge is all the greater. But the most important thing is the product: it must also stand out.»

At the same time, says Jessica Ong of Bluebell Singapore, even if they seek novelty and excitement, consumers also love contemporary brands that carry certain ideals. This is also revealed in the WLT report titled Rebuilding & Rebuilding Ipsos' Luxury Values: Rationality, Credibility and Integrity are the values most sought after by consumers in the «Great East» countries. And this is particularly true in Singapore.

For example, the Italian brand Brunello Cucinelli, which has received numerous awards including the Ernst & Young Award for Best Entrepreneur, for its creativity and initiatives in favor of the quality of life in the workplace, has opened several boutiques in the country, having started a profitable partnership with Bluebell.

According to Julia Liotard-Vogt, Director of Business Development of the Group, among the most coveted brands in Asia, beyond the European brands, there are also American brands, often positioned in the segment of activewear, to the image of the UGG brand founded in 1978 on the California coast by an Australian surfer.

3 questions to Ashley Micklewright, a visionary man

Asia moves, evolves, each country follows its path in its relationship to luxury. Ashley Micklewright, President and CEO of Bluebell Group, specializes in curating and accelerating the implementation of luxury brands on the Asian continent, returns exclusively to the specifics of the different markets that drive the global growth of luxury.

Can you explain the success of Bluebell in Asia?

One of the reasons we are so successful is that we have been in the Asian markets for more than 65 years. We have seen countries evolve over six decades. What is very interesting about living in Asia is to see how different all cultures are. For example, mainland Chinese have little in common with those in Hong Kong. Moreover, according to whether it is in Taiwan, Hong Kong or China, the Chinese consumer buys different things. We must therefore adapt our strategy in each Asian country, by assessing for each of the brands how it can address its potential consumers. The specificity of our structure is also due to the fact that the owners of the Group are of European origin, just like the majority of our executives. We have more and more Asians on the team, but our identity is first and foremost that of Europeans living in an Asian environment.

This allows us to easily interact with European luxury brands by understanding their culture and their DNA. It is important. And this is true also in the premium segment.

“*Une des qualités premières d'une marque est d'être unique sur son segment de marché*

One of the primary qualities of a brand is to be unique in its market segment

Do you have a specific approach in each Asian country regarding the distribution of luxury goods?

Yes of course! But that also depends on the brand. For example, some brands sometimes decide not to sell wholesale. They want to limit distribution to their own stores. We must be very cautious in working with brands because in some countries in Asia, it is a business model that does not really fit into certain product categories. For wholesale, again, it depends on the markets. In Japan, this method of distribution was widespread but it becomes less and less frequent, potentially because of the digital impact. This is also the case for Taiwan and Hong Kong. In Malaysia, Indonesia and Thailand, however, it is still widespread. In China, what is still relevant is the franchisees.

What are the main characteristics of China?

In China, in terms of physical stores, Shanghai and Beijing are popular but they are not always the most profitable cities. Much of the activity is actually done in the third and fourth tier cities. You can either operate the stores directly or choose franchise partners.

Trying to coordinate everything with one company can be extremely difficult. It is not unusual to have different partners in different provinces. There is also a big difference between China and other Asian countries in the digital world. China is today the most advanced country in Ecommerce and Digital Marketing. Therefore, many brands start by deploying a digital strategy before opening physical stores.

Le goût des voyages des Millennials en Asie

A tous égards, le Travel Retail devient un segment incontournable de l'activité de Bluebell en Asie, notamment pour sa filiale Coréenne, qui tire l'ensemble de ventes du Groupe dans les boutiques d'aéroports. Pour Bluebell, le Travel Retail actuel se doit donc d'offrir aux voyageurs les plus grandes marques à des prix attractifs dans des environnements séduisants tout en les rassurant sur la qualité du produit et les services après-vente. Selon Daniel Mayran, qui dirige également l'ensemble de la branche du Groupe qui couvre ce segment : *“En Asie plus qu'ailleurs, les jeunes urbains recherchent de nouvelles expériences en matière de voyage, favorisant l'émergence de services et de produits plus ciblés”*.

C'est pourquoi les enseignes du Groupe s'efforcent de mieux s'adapter aux attentes des touristes et voyageurs. Ainsi, chaque détaillant présent dans des aéroports essaie de comprendre quels consommateurs entrent dans les halls ... et quand un avion venu de Chine atterrit, il pourra, par exemple, faire toutes ses publicités en chinois.

Cette évolution vers une expérience de voyage plus personnalisée pousse les filiales de Bluebell à investir dans des stratégies de marketing numérique afin de se connecter aux groupes de consommateurs cibles.

En effet, sous l'impulsion du numérique et du passage aux ventes sur mobile, de plus en plus de voyageurs conçoivent l'intégralité de leur voyage en ligne, de la recherche à la vérification du voyage, la navigation et, finalement, l'achat de produits.

Sans surprise, les panneaux d'affichage traditionnels des aéroports ne captent plus l'attention de ces consommateurs ultra-connectés. Les enseignes du Groupe se sont donc procurées des écrans pouvant changer toutes les cinq ou dix minutes, afin d'attirer des consommateurs et les diriger vers les endroits voulus.

Selon Daphne Ng, Chef de marque régional pour la Division Beauté du Groupe en Asie du Sud Est, le nombre de passagers aériens de cette région est également en croissance constante. Et pour cause, selon Euromonitor, la Chine sera (avec la France et les États-Unis), l'un des principaux bénéficiaires des arrivées internationales.

Asian Millenials and Travels in Asia

Travel Retail is becoming a key segment of Bluebell's Asian business, particularly for its Korean subsidiary, which draws all of the Group's sales from airport shops. For Bluebell, the current Travel Retail must therefore offer travelers the biggest brands at attractive prices in attractive environments while reassuring them about the quality of the product and the after-sales services. According to Daniel Mayran, who also heads the entire Group branch that covers this segment: «In Asia more than elsewhere, urban youth are looking for new experiences in travel, promoting the emergence of services and products more targeted.»

This is why the Group's brands are trying to better adapt to the needs of tourists and travelers. For example, every retailer in an airport is trying to figure out which consumers are entering the lobbies ... and when a plane from China lands, they can, for example, do all their advertising in Chinese.

This shift to a more personalized travel experience is driving Bluebell's subsidiaries to invest in digital marketing strategies to better connect to target consumer groups.

Indeed, under the impetus of digital and the move to mobile sales, more and more travelers are designing their entire journey online, from research to verification of travel, navigation and ultimately the purchase of products.

Unsurprisingly, traditional airport billboards no longer capture the attention of these ultra-connected consumers. The Group's banners have therefore obtained screens that can change every five to ten minutes in order to attract consumers and direct them to the desired locations.

According to Daphne Ng, Regional Brand Manager for the Group's Beauty Division in South East Asia, the number of air passengers in this region is also growing steadily. And for good reason, according to Euromonitor, China will be (with France and the United States), one of the main beneficiaries of international arrivals.

Le consommateur Japonais : un niveau d'exigence optimal

Par Serge Grebert, Managing director de Bluebell Japan

La mission du groupe Bluebell est de combler le fossé culturel entre les marques occidentales et le Japon. Nous recherchons des marques qui sont en mesure d'apporter une valeur ajoutée du point de vue du consommateur japonais, soit parce qu'elles innoveront sur un marché, soit sur une catégorie ou un segment existant (nouveau concept, nouveau design ou nouveau positionnement de prix, par exemple). Et pour évaluer cette pertinence de la marque, nous nous plaçons toujours du point de vue du client.

En effet, le niveau d'exigence des clients japonais est le plus élevé au monde et la direction générale de la marque doit être prête à répondre à ces exigences, en termes de qualité de produit et de niveau de service, afin d'établir la confiance, d'accroître sa crédibilité et affirmer sa fiabilité sur le long terme.

The Japanese consumer is one of the most difficult to satisfy

By Serge Grebert, Managing Director of Bluebell Japan



The mission of the Bluebell Group is to bridge the gap between Western brands and Japan. We are looking for brands that can add value from the point of view of the Japanese consumer as they create a new market, a new category or a new segment, and innovate in an existing market, category or segment (new concept, new design or new price positioning, for example). We always place ourselves from the customer's point of view.

Indeed, the level of demand from Japanese customers is the highest in the world, and the general management of the brand must be ready to meet these requirements, in terms of product quality and level of service, in order to establish credibility and reliability over the long term.

Pour une expérience omnicanale

Les voyages ont notamment exposé les Millennials asiatiques à des cultures différentes. Et le fait de voyager ou d’avoir étudié à l’étranger les rend plus exigeants face aux marques. Ils veulent à la fois un accès facile à l’information grâce à leur smartphone, des produits hautement qualitatifs, des prix compétitifs, des produits disponibles en stock, une livraison rapide, etc.

Si le consommateur asiatique, et principalement chinois, est très connecté aux nouvelles technologies, cela ne l’empêche pas d’aimer se rendre dans les boutiques de marque pour y vivre une expérience personnelle et qualitative. Et lorsqu’il se rend en magasin, là aussi, il s’attend à être rapidement compris, selon ses besoins et préférences. C’est pourquoi, il doit pouvoir bénéficier de services personnalisés, notamment ceux d’une conciergerie, ou de « personal shoppers ». Toutes ces exigences lui permettent en effet de s’affirmer en tant qu’individu appartenant à la génération « Me ».

Avec la montée en puissance du marketing personnalisé basé sur une intelligence client avancée, le défi que rencontrent alors les marques reste l’identification du consommateur pour renforcer la valeur individuelle de la proposition délivrée tout au long du parcours d’achat.

Tandis qu’elle nécessite en effet une réadaptation vers toujours plus de qualité de service, la multiplication des points de vente – boutique, site de vente en ligne de la marque et plateforme digitale – peut aussi compliquer la tâche des enseignes.

C’est donc aussi un défi pour Bluebell qui a commencé son ascension en tant que distributeur de produits de luxe et doit maintenant s’adapter à la donne digitale en tant que curateur de marques.

Chaque filiale du Groupe s’est donc adaptée afin de renforcer ses connaissances intimes de chaque client pour mieux répondre à ses envies de personnalisation. La filiale japonaise a ainsi créé une plateforme Ecommerce, atelierdesparfums.com, qui offre une image luxueuse des marques de parfums avec des conseils interactifs sur les fragrances, les informations les plus récentes de la parfumerie ainsi qu’une analyse CRM fine permettant d’orienter la cliente vers le parfum qu’elle souhaite.

For an omnichannel experience

The trips have exposed the Asian Millennials to different cultures. And traveling or studying abroad makes them more demanding about brands. They want both easy access to information through their smartphone, high quality products, competitive prices, products available in stock, fast delivery, etc.

If the Asian consumers, and mainly Chinese, is very connected to the new technologies, this does not prevent them from going to the shops for a personal and qualitative experience. And when in the store, they expect to be quickly understood, according to their needs and preferences. They want access to personalized services, such as conciergerie, or personal shoppers. All these requirements allow them to assert themselves as individuals belonging to the generation «Me».

With the rise of personalized marketing based on advanced customer intelligence, the challenge faced by brands remains the identification of the consumer to strengthen the individual value of the proposal delivered throughout the purchasing journey.

While it does indeed require a re-adaptation to a better customer service quality, the multiplication of points of sale - shop, online sales site of the brand and digital platform - can also complicate the task of the brands.

It is also a challenge for Bluebell, which has started its rise as a luxury goods distributor and now has to adapt to the digital world as a brand curator.

Each subsidiary of the Group has therefore adapted to reinforce its intimate knowledge of each customer to better meet his/her desire for personalization. The Japanese subsidiary has created an Ecommerce platform, atelierdesparfums.com, which offers a luxurious image of perfume brands with interactive advice on fragrances, the latest information from perfumery and a fine CRM analysis to guide the customer to the perfume she wants.



© Manolo Blahnik / Bluebell Group *Pavilion in 2019*

Singapour : Le luxe à l’heure locale

Poussés par leur attrait pour le luxe accessible, les Millennials de Singapour cherchent avant tout à être reconnus comme étant à la pointe des tendances par leurs pairs. Ce désir intrinsèque s’est amplifié davantage au cours de la dernière décennie en raison des médias sociaux qui font émerger les célébrités et les tendances du moment.

Par ailleurs, les « pochettes rouges » du Nouvel An chinois et les boîtes de Mooncakes du Festival de l’Automne sont capitaux dans la culture du pays. Il a donc fallu que les marques s’adaptent aussi à ces coutumes locales, ce qui a permis une augmentation des ventes des principaux magasins de luxe du Groupe Bluebell.

En fin de compte, l’omnicanal est toujours la clé de la relation avec la génération Y à Singapour où le Ecommerce connaît une croissance de plus en plus importante. La création d’expériences autour de la vente au détail résonne bien auprès d’elle, comme le montre le succès de Dover Street Market.

En savoir plus sur www.doverstreetmarket.com

Singapore: Luxury is on the rise

Driven by their appeal for affordable luxury, the Singapore Millennials seek above all to be recognized as «cool» and «hip» by their peers. This intrinsic desire has grown further over the last decade due to social media with celebrities and current trends. Thus the «red packets» of the Chinese New Year and Mooncake boxes of the Autumn Festival are capital in the culture of the country. As a result, brands also adapted to these local customs, resulting in increased sales at Bluebell’s main luxury stores.

In the end, the omni-channel is still the key to Generation Y in Singapore where Ecommerce is experiencing growing growth. The creation of retail experiences resonates well with her, as shown by the success of Dover Street Market.

Learn more at www.doverstreetmarket.com

A Taïwan, Samy Redjeb, directeur de la zone, explique qu’une expérience très innovante a été mise en place pour mieux connaître le consommateur : si un client souhaite accéder à une boutique, il s’identifie en ligne et reçoit un code barre par email qu’il présente lorsqu’il vient faire son achat dans la boutique de son choix. La marque peut ainsi mieux servir ses clients.

A Singapour, l’online et l’offline sont co-dépendants en offrant aux consommateurs les mêmes opportunités d’achat et d’engagement avec la marque.

Bien établi sur son marché, le Groupe Bluebell a su allier sa culture européenne avec une Asie plurielle pour mieux mettre en valeur les marques qu’il distribue, contribuer à leur rayonnement et répondre aux attentes multiples et diverses des amateurs asiatiques du luxe. L’économie du partage et la digitalisation font émerger de nouveaux « business models ». De leur côté, l’intelligence artificielle (IA), les big data et le cloud contribuent à générer les expériences d’achat homogènes, fluides et personnalisées face à des consommateurs de plus en plus sophistiqués et exigeants. Ainsi, le Groupe a su également répondre aux défis du 21ème siècle en investissant dans la “Rich Customer Data” . ■

* article sponsorisé / sponsored article

In Taiwan, according to Samy Redjeb, director of the zone, a very innovative experiment was put in place to better know the consumer: if a customer wants to access a shop, he identifies himself online and receives a bar code by email he presents when he comes to make his purchase in the shop of his choice. The brand can better serve its customers.

In Singapore, online and offline are co-dependent by offering consumers the same buying and engagement opportunities with the brand.

Well established in its market, the Bluebell Group has combined its European culture with multiple Asian civilizations to better showcase the brands it distributes, contribute to their influence and meet the many and varied expectations of Asian luxury enthusiasts. The sharing economy and digitalisation are creating new business models. For their part, artificial intelligence (AI), big data and the cloud contribute to generating seamless, fluid and personalized purchasing experiences in the face of increasingly sophisticated and demanding consumers. The Group has also responded to the challenges of the 21st century by investing in «Rich Customer Data». ■

La Corée et la domination du digital

Par Yoojin Kim, Directeur Digital et E-Commerce de Bluebell

Le Millennial Coréen vérifie tout d’abord la rentabilité de l’achat. Les mots clés de sa recherche sont «produits haut de gamme B +» et «petit mais certain bonheur». Il consomme des produits haut de gamme pour sa satisfaction psychologique. Il recherche l’expérience plutôt que la propriété. La jeune génération est disposée à payer davantage pour ses voyages que pour l’achat d’un sac de luxe.

Le jeune consommateur préfère les marques socialement responsables, respectueuses de l’environnement, favorisant une consommation éthique et éco-responsable et dont les produits sont fabriqués avec des composants sains. L’application mobile d’analyse des ingrédients cosmétiques, Hwahae (l’équivalent de notre Yuka), est populaire en Corée. Ainsi, une nouvelle marque de cosmétiques bio pourra s’imposer plus facilement si elle est reconnue comme telle sur la toile, augmentant ainsi sa notoriété en peu de temps.

Korea and the dominance of digital strategy

By Yoojin Kim, Bluebell Digital and E-Commerce Director

The Millennials first check the profitability of the purchase. The key words are «high-end products B +» and «small but certain happiness». They consume high-end products for their psychological satisfaction. They seek the experience rather than the property. The younger generation is willing to pay more for their trips than for the purchase of a luxury bag.

The new consumer prefers brands with healthy components that are socially responsible, respectful of the environment and promote ethical and eco-responsible consumption. The mobile cosmetic ingredients analysis app, Hwahae (the equivalent of our Yuka), is popular in Korea. Thus, a new brand of organic cosmetics will be more easily established if it is recognized as such online, increasing its popularity in a short time.





DOSSIER INNOVATION ET MARKETING

INNOVATION AND MARKETING BRIEFING

- P. 44 **ENQUÊTE** Expérience client digital
INVESTIGATION Digital Customer Experience
- P. 52 **INTERVIEW** Andrew Robb directeur des opérations
chez Farfetch / Andrew Robb chief operation officer at Farfetch
- P. 58 **INTERVIEW** Patrick Chalhoub, CEO de Chalhoub Group
/ Patrick Chalhoub, Chalhoub Group CEO

Expérience client digitale : voyage au cœur de l'innovation

Dr Evelyne Resnick, entrepreneur, auteur, professeur et chercheur en marketing international de l'innovation, ISG Bordeaux

« Le désir s'accommode mal de la routine », s'exclame Laurent Moisson dans *Luxe et Digital* tant il est vrai que le monde du luxe, quel que soit le secteur, de la mode au vin en passant par la joaillerie, la maroquinerie ou l'hôtellerie, repose sur l'innovation. Depuis l'irruption du numérique, l'innovation ne concerne plus seulement le produit mais aussi (et principalement) les stratégies de communication et de marketing. Elle a également eu un effet disruptif sur l'approche et l'implémentation de l'expérience client par l'arrivée de la réalité augmentée et virtuelle, des « big data » et/ou de l'intelligence artificielle, entre autres, comme le montre l'étude CARATS intitulée *Innover dans la mode et le luxe* publiée en 2019 par le Centre de Gestion Scientifique de MINES ParisTech.



Digital customer experience: a journey to the heart of innovation

Dr. Evelyne Resnick, entrepreneur, author, professor and researcher in international innovation marketing, ISG Bordeaux, France

«The desire does not adapt well to the routine», exclaims Laurent Moisson in the French book *Luxe et Digital* (Luxury and digital strategy) as it is true that the world of luxury, whatever the sector, from the fashion to the wine through the jewelry, the leather goods or the hotel industries, is based on innovation. Since the digital eruption, innovation no longer only concerns the product but also (and mainly) communication and marketing strategies. It has also had a disruptive effect on the approach and implementation of the customer experience, also called "journey", by the arrival of augmented and virtual reality, «big data» and / or artificial intelligence, among others, as shown in the *CARATS Study Innover dans la mode et le luxe* published par the Centre de Gestion Scientifique de MINES ParisTech.

Jusqu'à récemment, le but principal de l'expérience client digitale était la fidélisation des utilisateurs, l'amélioration des ventes et l'acquisition de nouveaux clients, souvent les fameux « Millenials » (génération Y) et la génération Z. Qualifiées de « générations digitales » car familières des outils numériques, les générations Y et Z considèrent le numérique comme un outil et non comme une fin. Elles sont donc restées assez peu sensibles aux expériences de vente en ligne aux parcours plus ou moins « user-friendly », c'est-à-dire conviviaux et faciles d'utilisation. Quelles enseignes du luxe n'ont pas encore mis en place un site de vente en ligne où l'acte d'achat aboutissait en trois ou quatre clics au maximum tant il est vrai que l'internaute manque de patience ?

En effet, qu'il se déroule sur les sites web ou via les réseaux sociaux, les nouvelles générations de consommateurs considèrent l'acte d'achat en ligne comme faisant partie de leur panoplie d'outils. Les marques doivent donc aller au-delà de la simple performance technique pour générer de la valeur émotionnelle et de la qualité relationnelle. Car les nouveaux consommateurs se montrent actuellement plus sensibles aux valeurs véhiculées par les marques et surtout à la relation humaine qui peut s'instaurer.

De l'individu(alisme) à la communauté

Si les X (âgés de 40 à 55 ans) et les baby-boomers restent sensibles à la notoriété d'une marque et aiment posséder un objet de luxe, les plus jeunes rêvent d'expériences variées et qualitatives, moins centrées sur la propriété que sur un plaisir certes éphémère mais surtout rare. L'enrichissement est donc mental et sensible plus que transactionnel ou statutaire. Comme l'explique Joëlle de Montgolfier, directrice du pôle Études & Recherche pour la grande consommation, la distribution et le luxe chez Bain & Company, dans le périmètre du luxe, le segment des biens personnels (prêt-à-porter, accessoires, haute joaillerie, haute horlogerie, parfums et beauté) a atteint EUR 260 milliards l'an dernier, en croissance de 5 % en moyenne depuis 2010. Pendant ce temps, tout ce qui concerne les voyages et l'hôtellerie de luxe, la restauration fine, a augmenté de plus de 10 %. Même les jeunes Asiatiques ont renoncé à acheter des sacs Louis Vuitton si chers au cœur de leurs parents pour se tourner vers un voyage en paquebot avec repas gastronomique et grands vins.

Until recently, the main goal of the digital customer journey was the improvement of sales and the acquisition of new customers, often the famous « Millennials » (Generation Y) and Generation Z. Nicknamed « digital generations » because familiar with digital tools, the Y and Z generations see digital as a tool, not an end. They have therefore remained relatively insensitive to online sales experiences with more or less « user-friendly » journeys. Who has not set up an online sales site where the act of purchase ended in three or four clicks just because the internet user lacked patience?

However, new generations of consumers view the act of online shopping as part of their panoply of customers, as are websites, social networks and other web strategies of the 20th century. Brands must go beyond the creation of digital tools to generate emotional value and relational quality. Indeed, new consumers are now more sensitive to the values conveyed by brands and especially to the human relationship that can be established. How can brands meet the expectations of the new luxury consumer?

From the individual(alism) to the community: the new digital path

While X's (aged 40 to 55) and baby boomers remain brand aware and like to own a luxury item, the youngest are dreaming of varied and qualitative experiences that are less property-centric than on a pleasure certainly ephemeral but especially rare. Enrichment is therefore mental and sensitive rather than transactional or statutory. According to Joëlle de Montgolfier, director of the Studies & Research for Consumer, Distribution and Luxury at Bain & Company, in the area of luxury, the segment of personal goods (ready-to-wear, accessories, high jewelery, fine watchmaking, perfumes and beauty) reached EUR 260 billion last year, an increase of 5% on average since 2010. Meanwhile, everything related to travel and luxury hotels, fine dining, has increased by more than 10%. Even young Asians have given

L'irruption des réseaux sociaux a aussi modifié la donne pour les jeunes générations. Dans notre société de consommation où l'uniformité n'a plus sa place, et où le fossé entre pauvres et riches se creuse, le marketing traditionnel et la publicité de masse sont des outils dépassés qui ne font plus d'effet. Les célébrités et influenceurs sur Instagram peuvent de leur côté avoir un énorme impact. Pour atteindre la cohérence et la crédibilité dans le cadre d'une opération de partenariat donnant-donnant, les marques n'hésitent donc pas à laisser à l'influenceur sa part de créativité et d'initiative, voire de co-création, bien souvent pour des 'éditions limitées'. Cette nouvelle démarche implique une ouverture sur une communauté, certes exclusive mais qui transcende l'individualisme du client du luxe.

La marque peut aussi offrir à ses clients la possibilité de co-crée un produit et ce, dans des buts différents clairement identifiés par l'étude CARATS : « promouvoir un produit/service », « créer une nouvelle identité de marque », « vendre différemment » ou encore « renforcer la mission sociale/environnementale de l'entreprise ». De plus en plus de marques de luxe s'inscrivent dans cette logique. C'est le cas par exemple de Volition, une plateforme de crowdsourcing d'idées de produits cosmétiques poussée par Sephora, qui permet d'offrir aux clients la possibilité de créer leurs propres produits de beauté.

up trying to buy Louis Vuitton bags so dear to their parents' hearts to turn to a trip on a liner with gourmet meals and fine wines.

The irruption of social networks has also changed the game for younger generations. In our consumer society where uniformity no longer has a place, traditional marketing has only a limited effect. Celebrities and influencers on Instagram can have a huge impact. To achieve consistency and credibility in the context of a give-and-give partnership operation, brands do not hesitate to leave the influencer with his share of creativity and initiative, or even co-creation, very often for 'limited editions'. This new approach implies an openness to a community, certainly exclusive but which transcends the individualism of the luxury customer.

The brand can also offer its customers the opportunity to co-create a product for different purposes clearly identified by the CARATS study: « promote a product / service », « create a new brand identity », « sell differently » or « strengthen the social / environmental mission of the company ».



A l'heure du digital, le luxe collaboratif peut prendre plusieurs formes : des initiatives les plus innovantes telles que Volition à la co-création plus classique. Ainsi Jacquemus a ouvert en 2019, en partenariat avec le caviar Kaspia, le « Café Citron » au cœur des Galeries Lafayette récemment inaugurées sur les Champs-  lys  es    Paris. Cela permet à son créateur Simon Porte de mettre en valeur sa nouvelle collection autour d'une des couleurs phare du monde méditerranéen, le jaune... citron et de promouvoir les valeurs culturelles et sociétales de la marque Jacquemus en y associant l'image luxueuse de Kaspia.

Storytelling, storyfeeling et storydoing

La co-création relève du domaine du storytelling en ce sens qu'elle associe le client à l'histoire et aux valeurs de la marque. En cette fin de décennie du 21  me siècle, les marques y ajoutent parfois la dimension du « storyfeeling », comme Jacquemus et Kaspia.

Dans ce cadre, le client est placé au cœur de l'expérience. La technologie permet d'aller encore plus loin dans ce « storyfeeling » en y ajoutant la réalité virtuelle. L'Américain Robert Pierce, issu du milieu de la nouvelle technologie californienne et sommelier, a créé une expérience de storyfeeling à travers la réalité virtuelle lors d'une dégustation de vin. Le consommateur est projet   dans un environnement virtuel - par exemple une maison ou un paysage - où s'inscrivent sous ses yeux les différents arômes ou saveurs du vin dégusté. Chaque dégustation est conduite par un professionnel du vin afin de guider une conversation constructive et répondre à toutes les questions. Sur le plan marketing, cette technologie permet une immersion dans le monde de la marque en y associant le consommateur. C'est aussi une manière interactive de lui faire partager le savoir-faire de la marque, autrement que par la classique vidéo « The making of... ».

De consommateur associé à la marque, le client peut devenir acteur grâce au « storydoing » en participant à la création d'un objet ou d'un service qui ne lui sera peut-être pas personnellement destiné. La marque se positionne alors au-delà de la co-conception pour s'élever au rang de marque universelle et intemporelle. Le but ne sera peut-être pas de vendre l'objet mais plutôt de l'offrir à l'admiration de ses clients ou des amateurs d'art. Chanel dépasse ses vidéos « Inside Chanel » liées au storytelling de la marque pour créer les « Beauty Talks » où la femme est mise en valeur par les techniques de maquillage de la marque. Selon Wided Batat, dans le « storydoing », la marque dépasse les six premières étapes du storytelling pour y ajouter les deux étapes ultimes conduisant au storydoing : « traduire l'expérience en actions concrètes » et « faire participer les clients aux actions de la marque. », comme l'explique Wided Batat dans son livre L'Expérience client digitale paru en 2018.

More and more luxury brands are part of this logic. This is the case, for example, of Volition, a crowdsourcing platform for cosmetics ideas pushed by Sephora, which offers customers the opportunity to create their own beauty products.

In the digital age, collaborative luxury can take many forms: from the most innovative initiatives such as Volition to more classic co-creation. In 2019 Jacquemus, in partnership with the Kaspia caviar, opened the « Café Citron » in the heart of the Galeries Lafayette recently inaugurated on the Champs-  lys  es in Paris. This allows its creator Simon Porte to highlight its new collection around one of the flagship colors of the Mediterranean world, the yellow ... lemon and promote the cultural and societal values of the brand Jacquemus by associating the luxurious image of Kaspia .

Storytelling, storyfeeling and storydoing

Co-creation is a form of storytelling in that it associates the customer with the history and values of the brand. At the end of the 21st century, brands sometimes add the dimension of «storyfeeling», like Jacquemus and Kaspia.

In this context, the customer is placed at the heart of the experience. Technology allows us to go even further in this «storyfeeling» by adding virtual reality. The American Robert Pierce, American expert in new technology and sommelier, created a storyfeeling experience through virtual reality during a wine tasting. The consumer is screened in a virtual environment - for example a house or a landscape - where the various aromas or flavors of the tasted wine appear before his eyes. Each tasting is conducted by a wine professional to guide a constructive conversation and answer all questions. In terms of marketing, this technology allows immersion in the world of the brand by involving the consumer. It is also an interactive way to share the brand's know-how, other than through the classic video «The Making of ...».

A ces trois niveaux d'expérience client, CARATS en ajoute une quatrième qu'elle appelle « contraignante ». L'accès à la marque peut devenir payant, comme à l'entrée d'une boutique-musée, comme le musée Yves Saint-Laurent ou celui de Pierre Cardin. Plus contraignant encore, le produit peut devenir inaccessible comme l'expliquent les auteurs de l'étude CARATS à travers deux exemples parlants : Ferrari demande ainsi aux acquéreurs potentiels de ses modèles en édition limitée de prouver qu'ils seront de bons propriétaires pour leurs voitures et se réserve le droit d'en refuser l'acquisition. Autre contrainte, l'objet peut être une œuvre d'art que le créateur ne mettra pas à la disposition de ses clients, comme le planétaire-tellurium de l'horloger Richard Mille.

De la « Vache pourpre » de Seth Godin au « Tournesol Bleu » de Wided Batat

Ces différentes stratégies de relation client digitale ont conduit Wided Batat    élaborer sa propre analyse qu'elle baptise « Blue Sunflower » : le marketing du Tournesol bleu. Le terme n'est pas sans rappeler la « vache pourpre » de Seth Godin plus particulièrement centrée sur la gestion de marque. Pour Godin, une marque sera d'autant plus remarqu  e par le consommateur qu'elle sortira de l'ordinaire : dans un troupeau, qui remarquera une vache blanche ? En revanche, une vache pourpre suscitera la curiosité.

“ *A l'heure du digital, le luxe collaboratif peut prendre différentes formes*

In the digital age, collaborative luxury can take many forms

Associated with the brand, the customer can become an actor through the storydoing by participating in the creation of an object or a service that may not be personally intended for him. The brand is positioned beyond co-design to become a universal and timeless brand. The goal may not be to sell the object but rather to offer it to the admiration of its customers or art lovers. Chanel surpasses its «Inside Chanel» videos related to the brand's storytelling to create the «Beauty Talks» where the woman is highlighted by the make-up techniques of the brand. According to Wided Batat, in her book The Digital Customer Experience published in 2018, the brand goes beyond the first six stages of storytelling to add the two final stages leading to the storydoing: «translate experience into concrete actions» and «involve customers in the brand's actions.

At these three levels of customer experience, CARATS adds a fourth that she calls «binding». Access to the brand can be paid, as at the entrance to a boutique museum, such as the Yves Saint-Laurent museum or the Pierre Cardin museum. Even more restrictive, the product may become inaccessible as explained by the authors of the CARATS study through two talking examples: Ferrari thus asks potential buyers of its limited edition models to prove that they will be good owners for their cars and reserves the right to refuse the acquisition. Another constraint, the object can be a work of art that the creator will not make available to its customers, as the planet-tellurium of the watchmaker Richard Mille.

From Seth Godin's «Purple Cow» to Wided Batat's «Blue Sunflower»

These different digital customer relationship strategies have led Wided Batat to develop its own analysis, which she calls «Blue Sunflower»: the marketing of Blue Sunflower. The term is reminiscent of Seth Godin's «purple cow», which focuses more specifically on brand management. For Godin, a brand will be noticed by the consumer only if it is out of the ordinary: in a herd, who will notice a white cow? On the other hand, a purple cow will arouse curiosity.

Le marketing du Tournesol Bleu repose sur des constatations similaires : selon W. Batat, il « suit un processus d'idéation selon quatre processus de la disruption expérientielle : subjectif, empirique, critique et expérientiel ». Cette métaphore du Tournesol bleu « reflète très bien la complexité, la subjectivité et l'aspect multidimensionnel de l'expérience client digitale ». Comment peut-on donc mettre en oeuvre cette stratégie marketing fondée sur l'innovation et la disruption ? Selon l'auteur, il faut « instaurer une culture fondée sur la prise de risque, autrement dit proposer des produits qui choquent, qui interpellent, qui intriguent, qui génèrent des émotions, etc. Il faut oser surprendre le client de manière positive ou négative. »

Tout aussi surprenante que controversée est la ligne de sacs créée par Jeff Koons pour Louis Vuitton. Loin, très loin des standards esthétiques de Louis Vuitton, Jeff Koons s'est inspiré de chefs d'œuvre artistiques internationaux comme la Joconde ou les champs de blé de Van Gogh pour créer des sacs que certains ont jugé de mauvais goût, voire de pâles imitations de chefs d'oeuvre. Selon Michael Burke, PDG de Louis Vuitton, dans une interview accordée à Madame Figaro le 26 octobre 2017, « Nous ne voulions pas quelque chose de mièvre. L'important était d'ouvrir le débat, de faire réagir. À la fin, les gens ont parlé du rôle de l'art, de l'appropriation aussi : est-ce acceptable ? Est-ce de la copie ? [...] »

Le luxe n'est pas avare de prise de risques puisque l'innovation est au cœur de son « business model ». Ainsi, depuis l'arrivée de son nouveau dirigeant Julien Tornare, l'horloger Zenith (LVMH) a par exemple investi plusieurs millions francs suisses pour développer le nouveau système «d'échappement Sémon» qui a fait des montres de la marque, les montres mécaniques les plus précises au monde. Comme le souligne le CEO : «Nous ne faisons pas de marketing, nous investissons directement dans la recherche et le développement !».

Plébiscité ou critiqué, l'objet de luxe doit permettre à l'amateur de s'immerger dans son monde, d'établir une relation profonde avec l'humain... bref, de mettre à contribution l'espace mental créé par le digital pour plonger l'amoureux du luxe dans l'océan de la créativité et de l'exceptionnel. La relation digitale entre le luxe et son client relève de l'imaginaire qui doit faire chanter ou rayonner la réalité grâce aux multiples possibilités offertes par la technologie en plaçant le consommateur au cœur de la stratégie. ■

The marketing of Blue Sunflower is based on similar findings: according to W. Batat, it «follows a process of ideation according to four processes of experiential disruption: subjective, empirical, critical and experiential». This metaphor of the Blue Sunflower «reflects very well the complexity, the subjectivity and the multidimensional aspect of the digital customer experience». How can we implement this marketing strategy based on innovation and disruption? According to the author, it is necessary «to establish a culture based on risk-taking, that is, to offer products that shock, challenge, intrigue, generate emotions, etc.» We must dare to surprise the customer in a positive or negative way.»

Just as surprising as controversial is the line of bags created by Jeff Koons for Louis Vuitton. Far, far from the aesthetic standards of Louis Vuitton, Jeff Koons was inspired by international artistic masterpieces like the Mona Lisa or the wheat fields of Van Gogh to create bags that some considered bad taste, even pale imitations of masterpieces. According to Michael Burke, CEO of Louis Vuitton, in an interview with Madame Figaro on October 26, 2017, «We did not want something cutesy. The important thing was to open the debate, to react. In the end, people talked about the role of art, about appropriation too: is it acceptable? Is it copy? [...]»

Luxury is not stingy with risk taking since innovation is at the heart of its business model. Thus, since the arrival of its new leader Julien Tornare, the watchmaker Zenith (LVMH) for example has invested several million Swiss francs to develop the new system «Sémon escapement» that made watches of the brand, the watches the most precise mechanical machines in the world. As the CEO points out: «We do not do marketing, we invest directly in research and development!»

Praised or criticized, the object of luxury must allow the amateur to immerse himself in his world, to establish a deep relationship with the human ... in short, to use the mental space created by the digital to dive the lover of luxury in the ocean of creativity and exceptional. The digital relationship between luxury and its customer is part of the imagination that has to make black or shine reality thanks to the multiple possibilities offered by technology by placing the consumer at the heart of the strategy. ■





Andrew Robb, directeur des opérations chez Farfetch
Andrew Robb, chief operating officer at Farfetch

5 questions à Andrew Robb, directeur des opérations chez Farfetch

Propos recueillis par Claire Domergue

A l'ère du digital, les consommateurs de produits de luxe sont à la recherche d'une nouvelle expérience d'achat. Ces dernières années, plusieurs marketplaces ont vu le jour. Parmi celles-ci, se distingue Farfetch.com, fondée en 2008 par l'entrepreneur portugais José Neves. La plateforme de mode en ligne héberge près d'un millier de boutiques indépendantes multimarques, permettant ainsi à des distributeurs d'avoir un large accès à la clientèle du luxe et aux designers peu connus de disposer d'une vaste vitrine en ligne. Farfetch a réussi à conquérir 190 pays en à peine dix ans. Tout en prenant soin de ses clients, la plateforme révolutionne le E-Commerce et crée l'expérience shopping du futur.

Vous avez rejoint Farfetch en juin 2010, suite à votre expérience chez cocosa.com, une entreprise de mode, que vous avez fondée et dirigée en tant que directeur management. Aujourd'hui directeur des opérations chez Farfetch, pouvez-vous nous décrire vos missions?

En qualité de directeur des opérations de Farfetch, mon rôle est varié mais il consiste essentiellement à superviser toutes les activités que Farfetch met en œuvre pour développer ses opérations. Une grande partie de mon rôle a été dédié à l'expansion géographique de l'entreprise. Farfetch est aujourd'hui une entreprise internationale, puisque nous avons étendu notre activité en Chine, au Japon, et en Russie, parmi beaucoup d'autres pays. Par exemple, en 2017, nous avons dévoilé le programme d'investissement important de JD.com, le site Internet chinois de E-commerce, qui est devenu l'un de nos principaux actionnaires. Cette opération a permis d'accroître notre présence sur ce marché majeur que représente la Chine. Je suis également responsable de l'implantation de nos équipes sur tous les marchés où nous sommes présents.

5 questions to Andrew Robb, chief operating officer at Farfetch

Interview by Claire Domergue

In the digital age, luxury goods consumers are looking for new shopping experiences. In recent years, several marketplaces have emerged. Among these, Farfetch.com marketplace stands out. It was created in 2008 by Portuguese entrepreneur José Neves. The online high-end fashion platform is gathering a thousand independent multi-brand boutiques, allowing distributors to have broad access to luxury customers and little-known designers to have a huge online storefront window. Farfetch managed to be implemented in 190 countries in just ten years. While taking care of its customers, the platform revolutionizes E-Commerce and creates the shopping experience of the future.

were appointed to Farfetch in June 2010 as a result of your experience at Cocosa.com, a premium fashion private sale business that you founded and ran as Managing Director. As a chief operating officer at Farfetch, can you describe your mission today?

As a chief operating officer, my role is varied, but is mainly focused on overseeing all the activities Farfetch implements to grow its business from an operational point of view. A large part of my role has been focused on the company's geographical expansion. Farfetch is a global business, so we have been expanding our footprint across markets including China, Japan, and Russia amongst others. For example, in 2017, we announced a large strategic investment from JD.com, the successful Chinese e-commerce company, which has accelerated our reach in this important market. I'm also responsible for getting great teams in place on the ground in all of the markets where we have a presence.

Farfetch Marketplace est aujourd’hui la première destination de luxe en ligne au monde, selon les données de la société d’analyse Web Alexa. Qu’est-ce qui fait le succès de Farfetch?

Lorsque notre PDG José Neves a lancé Farfetch en 2008, la technologie avait déjà révolutionné beaucoup d’industries, mais pas encore celle de la mode et du luxe. C’est pourquoi il a fondé Farfetch, qui depuis, s’est développée pour devenir la référence mondiale de vente en ligne pour le luxe.

Notre approche est différente de celle d’un site Ecommerce traditionnel ou même d’un détaillant offline. Pour notre market place Farfetch.com par exemple, nous n’achetons aucun produit, mais nous cherchons plutôt à relier l’offre existante de mode de luxe à la demande partout dans le monde. Pour les clients, nous offrons quelque chose d’unique: la capacité à trouver les articles de mode qui les aident à exprimer leur individualité. Et pour cause, nous avons plus de produits que toute autre entreprise de mode en ligne ! Notre atout: nous ne sommes pas limités par ce que nous pouvons acheter chaque saison et nous pouvons proposer l’article parfait où qu’il se trouve dans le monde. Nous offrons également une qualité de service exceptionnelle, telle que la livraison en 90 minutes dans 10 villes à travers le monde, par exemple.

Par ailleurs, en tant qu’entreprise de la Tech, nous avons pu accompagner d’autres entreprises, en commençant par les détaillants et maintenant les grandes marques de mode, dans le développement de leurs activités afin d’atteindre un public d’amateurs de mode à l’échelle mondiale. En plus de la marketplace Farfetch.com, nous avons également développé d’autres services, tels que “Store of the Future”, ou “Black & White”, qui proposent des solutions de développement de services numériques tels que la réalisation de sites Web pour les marques et les boutiques.

Farfetch Marketplace is now the world’s top online luxury shopping destination, according to data from web analytics firm Web Alexa. What makes Farfetch so successful?

When our CEO José Neves launched Farfetch in 2008, technology had already revolutionized many industries, but not yet the luxury fashion industry. That’s why he founded Farfetch, which has since grown to become the leading global platform for the luxury industry.

Our approach is different to a traditional e-Commerce or even offline retailer. For our Farfetch.com marketplace, for example, we don’t buy any products, but, we aim to connect the world’s existing supply of luxury fashion to the demand for this anywhere in the world. For customers, we offer something unique: the ability to find fashion items that help them express their individuality, because we actually offer more products than any other E-commerce fashion company! Our strong point is we are not restricted by what we can buy each season. We can get that perfect item someone is looking for in all around the world. We also offer incredible services, such as 90-minutes delivery which is available in 10 cities globally.

But as a Tech company, we’ve been able to help other companies, starting with stores and expanding to offer the major fashion brands, to grow their businesses and reach an audience of dedicated fashion lovers globally. In addition to the Farfetch.com marketplace, we have also developed other services and businesses, including Store of the Future and Black & White which proposes digital services development solutions such as website development support for brands and boutiques.



Après avoir aidé les points de vente physiques à exister sur Internet, l’une des dernières innovations de Farfetch, « Store of the Future », propose de les aider à faire concurrence sur leur territoire d’origine : le offline. Pouvez-vous nous expliquer ce nouveau concept de connexion des technologies et des magasins physiques destiné à optimiser l’expérience client ?

Store of the Future a pour but d’associer ce qui se fait de mieux dans le monde digital, tel que la traçabilité, ou la collecte des données en vue de la personnalisation par exemple, avec ce qui se fait de mieux dans le monde physique, comme l’interaction humaine ou l’immersion... En bref, nous avons développé une technologie qui peut être appliquée en fonction des besoins et de l’environnement retail de chaque marque ou boutique qui veut exploiter la technologie Store of the Future - il n’y a donc pas d’application unique. Cependant, tout détaillant qui utilise cette technologie sera en mesure de fournir un meilleur service, plus personnalisé et plus convivial, en se servant des données recueillies en ligne pour les réutiliser dans un environnement physique.

After helping independent stores to exist on the Internet, one of Farfetch’s last innovation, «The Store of the Future», is to help them competing in their home territory: the physical store in downtown area. Can you explain this new concept of connecting technologies and physical stores to optimize customer experience in real shops?

Store of the Future aims to bring the best of the online world, such as recognition or data which can power personalisation, together with the best of the offline world, such as human interaction. We are actually building technology which can be implemented according to the needs and sales personality of each brand or boutique which wants to have Store of the Future technology in store – there is no one-size fits all implementation. But any retailer which uses Store of the Future technology will be able to provide a better, more personalised and more customer-friendly service, using data gathered from the online world into the physical retail environment.

Nous pouvons imaginer que les clients qui préfèrent entrer dans un magasin au lieu d’acheter en ligne sont à la recherche d’une expérience unique. Selon Laura Gonzalez, l’architecte bien connue à la tête de Pravda Arkitect, se sentir comme chez soi est important, en particulier dans les boutiques de luxe. Selon vous, en quoi le digital est-il absolument nécessaire pour améliorer l’expérience client ?

L’expérience en magasin est quelque chose d’exceptionnel que les consommateurs aiment et continueront à vouloir vivre pendant longtemps. Il y a une certaine magie dans la vente physique que nous souhaitons voir perdurer aussi chez Farfetch.

Cela dit, la technologie peut améliorer cette expérience d’achat comme jamais auparavant. Imaginez-vous entrer dans un magasin avec votre téléphone mobile, ce qui permettrait au vendeur de vous reconnaître instantanément et d’être en mesure de vous suggérer des articles que vous êtes susceptible d’aimer en fonction de ce que vous avez acheté sur Farfetch.com précédemment. Imaginez qu’il connaisse la taille dont vous avez besoin et pour ne pas avoir à attendre qu’il se précipite dans la réserve pour voir si cette taille est disponible. Imaginez qu’après avoir fait vos choix, vous pouvez choisir très facilement et rapidement votre moyen de paiement, même depuis votre cabine d’essayage alors que vous finissez de vous préparer. Vous pourrez également faire emballer vos articles et les expédier sans avoir à suivre le long processus habituel. Seule la technologie peut permettre ce niveau d’expérience sans faille, ce qui rend le commerce de détail physique encore plus performant et efficace qu’aujourd’hui. C’est ce que Farfetch a mis au point avec Store of the Future et son approche améliorée de la vente au détail.

We can imagine that customers who prefer to come in a store instead of buying online can also be looking for a human experience. According to Laura Gonzalez, the well-known architect at Pravda Arkitect, feeling at home is important, especially in luxury stores. As far as you are concerned, is digital technology absolutely necessary to improve customer experience?

The buying experience inside a great store is something that consumers love and will continue to want to experience for a long time to come. There’s a magic in physical retail that we also love at Farfetch.

That said, technology can enhance that experience like never before. Imagine walking into a store, checking in on your mobile phone which allows the sales person to recognise you and be able to suggest items that you are very likely to love based on what you’ve purchased on Farfetch before. Imagine they know what sizes you might need so you don’t have to wait around while they race to the stockroom to manually see if they have that size available. Imagine after you’ve made your choices you can very easily and quickly choose how you want to pay - even from your dressing room as you’re getting ready, simply using your phone - and have those items packed and shipped to you without having to go through the lengthy process of manually writing down your preferred delivery method time and time again? Only technology can allow that level of seamless experience, which will make physical retail even better than it is today. That’s what Farfetch is building with Store of the Future and our approach to Augmented Retail.

La part des ventes du luxe en ligne vont atteindre 18% à la fin de 2025, cela sera alors le 3e plus grand marché du luxe dans le monde après la Chine et les Etats-Unis, selon McKinsey & Company. Selon vous, quel est donc le futur challenge dans la vente en ligne ?

Les besoins et habitudes des consommateurs changent. Ils sommes mobiles, connectés et ils savent qu’il existe un échange de valeurs entre les entreprises et leurs données personnelles. Cependant, la plupart des distributeurs ne sont pas capables de rassembler toutes ces informations recueillies auprès de leurs différents points de contact. Un consommateur peut acheter en ligne lundi, aimer et ajouter un manteau à sa wishlist après l’avoir vu sur Instagram mardi, se rendre dans la boutique vendredi et le vendeur ne sera pourtant pas capable de le reconnaître et de le servir aussi bien qu’il le pourrait. C’est pourquoi nous avons développé Store of the future.

Mais en tant qu’entreprise de plateforme technologique, nous sommes aussi toujours à l’affût des nouvelles technologies et la manière dont nous pouvons les réutiliser ; cela dans le but de proposer un service exceptionnel à nos clients. Nous utilisons déjà la vente via les réseaux sociaux par exemple afin que les consommateurs puissent acheter les looks et produits qu’ils aiment sur ces plateformes. Notre équipe technique est aussi actuellement en train d’expérimenter des nouvelles technologies incluant l’intelligence artificielle, la réalité augmentée, les recherches vocales et même plus. ■

The share of luxury sales occurring online will reach 18 percent by the end of 2025, making e-commerce the world’s third largest luxury market after China and the US, according to McKinsey & Company. According to you, what are the retail industry challenges for the future?

Customer needs and habits are changing. Today’s consumers are mobile all the time, connected all the time and know that there is a value exchange with companies and their personal data. However, most retailers have no way of being able to connect all the touchpoints they have with their customers – a single customer may have bought online with your company on Monday, liked and added a coat to their wishlist after seeing it on their Instagram feed on Tuesday, walked into your store on Friday and the retailer would not be able to recognise that customer and serve them as well as they should. That’s why we have been developing Store of the Future technology.

But as a technology platform company, we are always interested in new technologies and how we can use them to provide incredible service for our customers. We are already using social commerce so customers can shop the looks they love from their social feeds and our product and technology teams are always experimenting with new technologies including AI, AR, voice search and more. ■

Les chiffres clés de Farfetch :
+ de 3000 marques
13 000 employés
190 pays
Valeur brute des marchandises (2018) : 1,4 milliard
Chiffre d’affaires (2018) : 602 millions USD
Capitalisation boursière : 5,8 milliards de dollars (4,9 milliards d’euros)

Farfetch’s key numbers:
+ 3000 brands
13,000 employees
190 countries
Gross Merchandise Value (2018) : \$1.4 billion
Revenue (2018) : \$ 602 million
Stock-market capitalization: \$5.8 billion (4.9 billion euros)



Patrick Chalhoub, CEO du groupe Chalhoub
Patrick Chalhoub, CEO of the Chalhoub Group

Les pays du Golfe à l'heure de la digitalisation : rencontre avec Patrick Chalhoub

Propos recueillis par Claire Domergue

En 2016, le Moyen-Orient était l'une des régions les plus actives sur YouTube en termes de durée de visionnage, juste après les Etats-Unis et avant le Brésil. Patrick Chalhoub, PDG du groupe de distribution Chalhoub, étudie le marché du luxe dans la région du Golfe depuis des années. En exclusivité, il nous dévoile l'évolution des attentes et comportements des consommateurs au Moyen-Orient. Le dirigeant revient également sur sa collaboration avec la plateforme d'e-commerce Farfetch dans le cadre de la transformation digitale du groupe.

Y a-t-il un écart de prix entre les produits de luxe vendus au Moyen-Orient et ceux vendus dans le reste du monde ?

Dans leur quête du tout dernier produit et des offres personnalisées, les consommateurs de luxe accordent beaucoup d'attention à la qualité des produits qu'ils achètent et au prix de ces produits. Du fait de leurs fréquents voyages à l'étranger et de l'utilisation croissante d'Internet, ils sont bien informés et exigent que les prix soient compétitifs. Les écarts de prix sont plus manifestes que jamais, et les habitants du Golfe n'hésitent pas à rechercher des informations, vérifier les prix, en parler entre amis et comparer pour prendre des décisions plus éclairées. Ils se rendent ensuite là où le prix correspond à la valeur du produit. Ils ne paieront pas plus pour un produit si la qualité ou le niveau de service ne le justifie pas. Afin de conserver leur clientèle, les marques doivent donc aligner leur prix dans le monde. En ne répondant pas à cette exigence, elles prennent le risque de discréditer leur réputation et leur image. Les points de vente qui demandent aux consommateurs de payer un prix beaucoup plus élevé pour des produits disponibles ailleurs à un tarif plus raisonnable risquent de nuire à la confiance que les consommateurs leur accordent, alors que celle-ci est pourtant la clé de la relation entre le consommateur et une marque de luxe.

The Gulf countries in the age of digitalization: meeting with Patrick Chalhoub

Interview by Claire Domergue

In 2016, the Middle East was one of the most active regions on YouTube in terms of watch time, just after the United States and before Brazil. Patrick Chalhoub, CEO of the Chalhoub distribution group, has been studying the luxury market in the Gulf region for years. He reveals the changing expectations and behaviors of consumers in the Middle East. Patrick Chalhoub also talks about his partnership with the Farfetch e-commerce platform as part of the group's digital transformation.

Is there a price gap between luxury goods sold in the Middle East and those sold in the rest of the world?

In their quest for the latest product and personalized offers, luxury consumers pay a lot of attention to the quality and the price of the products they buy. Because of their frequent trips abroad and the increasing use of the Internet, they are well informed and expect prices to be competitive. Price differences are more evident than ever, and Gulf residents are quick to search for information, check prices, talk to friends and compare information to make better decisions. They then shop where there is the best QPR. They will not pay more for a product if the quality or level of service does not justify it. In order to retain their customers, brands must therefore align their prices worldwide. By not meeting this requirement, they risk discrediting their reputation and image. Outlets that require consumers to pay a much higher price for products available elsewhere at a more reasonable price may undermine consumers' trust in them, even though it is the key to the relationship between the consumer and a luxury brand.

Quelles sont les particularités des consommateurs de produits de luxe de la région ?

La rapidité et l'ampleur avec lesquelles les marques de luxe mondiales se sont implantées sur les marchés régionaux démontrent la passion des habitants du Golfe pour les biens de luxe. Les études menées par notre groupe soulignent le niveau élevé de ces dépenses effectuées par les riches habitants du Golfe : elles sont de 2 000 \$ par mois en parfums et cosmétiques, prêt-à-porter, chaussures et sacs, 25 000 \$ en montres et joaillerie et 10 000 \$ par an en cadeaux. Cette consommation reflète aussi la capacité des marques de luxe à répondre aux attentes des consommateurs, en particulier à un besoin de distinction permettant de définir leur place et leur statut dans la société.

Cependant, les consommateurs du Golfe et leurs habitudes de consommation de produits de luxe sont en train de changer. Ils sont de plus en plus matures et voyagent fréquemment, sont davantage reliés au reste du monde et connectés via le numérique. Cela les rend de plus en plus exigeants et conscients.

Avec une population de plus en plus jeune, dont la moitié est âgée de moins de 30 ans, le Golfe est plus connecté que jamais. Il y a un engouement réel, de cette population, pour les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, Snapchat et YouTube. En janvier 2017, 99 % de la population connectée au Qatar et dans les EAU étaient actifs sur l'une de ces plateformes. C'est dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord que se trouvent 10% de la communauté totale d'Instagram dans le monde, 8% de celle de Facebook et 6% de celle de Snapchat.

Dans quelle mesure les marques de luxe internationales arrivent-elles à satisfaire les attentes des consommateurs du Moyen-Orient ?

Les consommateurs du Moyen-Orient ont longtemps dû se contenter de produits de beauté conçus pour l'international et qui ne répondaient pas nécessairement à leurs besoins spécifiques. La révolution du digital a renversé ce rapport entre les marques et leur clientèle. Grâce à Internet, le public du Golfe a accès à toutes sortes d'informations, il peut exprimer ses opinions et peut surtout acheter les produits de son choix sans contrainte géographique.

What are the particularities of consumers of luxury goods in the region?

The speed and scale with which global luxury brands have established themselves in regional markets demonstrate the passion of Gulf residents for luxury goods. The studies conducted by our group underline the high level of these expenditures made by the rich inhabitants of the Gulf: they are \$ 2,000 per month in perfumes and cosmetics, ready-to-wear, shoes and bags, \$ 25,000 in watches and jewellery and \$ 10,000 a year in gifts. This consumption also reflects the ability of luxury brands to meet consumer expectations, in particular a need for distinction to define their place and status in society.

However, Gulf consumers and their consumer habits of luxury goods are changing. They are more and more mature and travel frequently, are more digitally connected to the rest of the world. This makes them more and more demanding and aware.

With an increasingly young population, half of whom are under the age of 30, the Gulf is more connected than ever. They have a real craze for social networks like Facebook, Instagram, Snapchat and YouTube. As of January 2017, 99% of the population connected to Qatar and the UAE were active on one of these platforms. The Middle East and North Africa region is home to 10% of the total Instagram community worldwide, 8% of Facebook's and 6% of Snapchat's.

To what extent do international luxury brands manage to meet the expectations of consumers in the Middle East?

Consumers in the Middle East have long had to be content with beauty products that are internationally designed and do not necessarily meet their specific needs. The digital revolution has reversed this relationship between brands and their customers. Thanks to the Internet, the Gulf consumers has access to all sorts of information, can express their opinions and can especially buy the products of their choice without geographical constraint.



Les nouvelles marques locales, elles-mêmes issues de la région et pleinement en harmonie avec les aspirations et les caractéristiques de leurs clients, ont remarqué que les amateurs de beauté dans la région ont leur propres attributs, habitudes et préoccupations. Par exemple, ces marques connaissent l'importance des parfums orientaux dont la dimension culturelle est considérable. Symboles de statut social, ils contribuent au sentiment d'appartenance communautaire et leur achat est une véritable expérience de vie en société.

Pensez-vous que les leaders d'opinion jouent un rôle dans tout cela ?

Bien sûr. Ils sont propulsés par les réseaux sociaux dont le dynamisme ne cesse de croître. Internet, et en particulier les réseaux sociaux, est devenu un canal de référence pour les marques cherchant à informer et fidéliser leur public. Aujourd'hui, 90% des acheteurs de luxe en Arabie Saoudite font une recherche en ligne avant tout achat. Plus important encore, les influenceurs digitaux ont une emprise inédite sur leurs abonnés où 61 % des individus âgés de 18 à 26 ans et 56 % de ceux âgés de 27 à 34 ans suivaient au moins un influenceur en 2016. Leur façon informelle, créative et amusante de partager généreusement conseils, astuces, avis et idées plaît tout particulièrement aux passionnées de beauté, pour qui leurs tutoriels vidéo servent de véritables leçons.

The new local brands, fully in tune with the aspirations and characteristics of their customers, have noticed that beauty lovers in the region have their own attributes, habits and concerns. For example, these brands know the importance of oriental fragrances whose cultural dimension is considerable. They are symbols of social status and contribute to the feeling of community. Their purchase is a true experience of social life.

Do you think opinion leaders play a role in all of this?

Yes, of course. They are powered by social networks whose dynamism continues to grow. Internet, and in particular social networks, have become a reference channel for brands seeking to inform and retain their audience. Today, 90% of luxury buyers in Saudi Arabia do an online search before any purchase. Most importantly, digital influencers have an unprecedented grip on their subscribers, with 61% of 18- to 26-year-olds and 56% of those 27 to 34 years old following at least one influencer in 2016. They are informal, creative and fun in their way of sharing generously advice, tips, and ideas especially for beauty enthusiasts, for whom their video tutorials serve as real lessons.

Les influenceuses beauté dans le Golfe ont une telle autorité qu’elles peuvent créer ou détruire des tendances, des marques et des produits. C’est grâce à elles que certaines nouveautés comme les cils magnétiques, les eyeliners en tampon, les brosses sirène, les rouges à lèvres ombrés et les gels illuminateurs ont connu un succès aussi massif dans la région. Elles inspirent même le lancement de nouvelles initiatives, comme la ligne de soins cosmétiques Farsali, créée en 2014 par l’ex-consultant Sal Ali.

Les marques de beauté indépendantes savent non seulement utiliser les réseaux sociaux pour se faire connaître, mais aussi identifier des stratégies innovantes qui suscitent l’intérêt des consommateurs du Golfe.

De quelle manière le digital impacte-t-il les nouveaux modes de distribution ?

Pour nous, l’e-commerce est un nouveau levier de croissance important. Cela ne signifie pas pour autant la fin des boutiques. Les jeunes consommateurs aiment toucher les produits. Mais, comme moi, ils ne veulent pas perdre de temps. Quand j’achète sur le web, on connaît déjà ma taille et mes goûts, je n’ai pas besoin de faire la queue pour payer, ni de porter mes paquets. Il est clair que les magasins doivent se réinventer. Aujourd’hui, pour rendre une boutique intéressante, il faut proposer d’autres services et des expériences en mesure de séduire ce client pressé. A ce moment-là, ce dernier n’hésitera pas à passer deux heures en magasin.

Les pays du Golfe offrent une remarquable combinaison de facteurs économiques, sociaux et politiques, aptes à stimuler la croissance du commerce électronique dans la région, tout en encourageant la profonde métamorphose entamée par les sociétés arabes. Les marques peuvent bénéficier de cette dynamique unique. La population du Golfe est jeune, connectée et avide de

Beauty influencers in the Gulf have such authority that they can create or destroy trends, brands and products. It is thanks to them that some novelties such as magnetic eyelashes, tampon eyeliners, mermaid brushes, shaded lipsticks and illuminating gels have enjoyed such a massive success in the region. They even inspire the launch of new initiatives, such as the Farsali cosmetics line, created in 2014 by former consultant Sal Ali.

Independent beauty brands not only know how to use social networks to make themselves known, but also identify innovative strategies that are of interest to consumers in the Gulf.

How does the digital impact new modes of distribution?

For us, e-commerce is a new driver of significant growth. This does not mean the end of the shops. Young consumers like to touch products. But, like me, they do not want to waste time. When I buy on the web, I already know my size and my tastes, I do not need to stand in line to pay, nor to carry my packages. It is clear that stores must reinvent themselves. Today, to make a shop attractive, it is necessary to propose other services and experiences able to seduce a client in a hurry. If well done, the consumer will not hesitate to spend two hours in the store.

The Gulf countries offer a remarkable combination of economic, social and political factors that can stimulate the growth of e-commerce in the region, while encouraging the deep metamorphosis begun by Arab societies. Brands can benefit from this unique dynamic. The Gulf population is young, connected and eager for socialization.

Vous avez annoncé en 2018 un partenariat avec la plateforme d’e-commerce Farfetch. Pouvez-vous nous parler de ce projet ?

Farfetch, qui est déjà actif au Moyen-Orient, a implanté son premier bureau à Dubaï. Son but est de développer une présence locale sur les dix premiers marchés mondiaux du luxe. L’idée est de sélectionner des produits pour les clients locaux et d’augmenter ses capacités de distribution locale en intégrant notre réseau de boutique.

La mise en place de ce partenariat permet d’accentuer notre stratégie de transformation digitale. Nous avons déjà lancé plusieurs sites e-commerce et différents projets portant sur l’expérience client et la distribution omnicanale. Cette alliance avec Farfetch nous permettra de faire de nouvelles propositions à notre clientèle, tout en accélérant notre orientation digitale.

Farfetch est le pionnier du nouvel environnement du luxe. Le groupe Chalhoub demeure le leader des partenaires du luxe au Moyen-Orient, et ce depuis soixante-deux ans. C’est pourquoi l’alliance entre nos deux groupes semble s’imposer d’elle-même. ■



In 2018 you announced a partnership with the Farfetch e-commerce platform. Can you tell us about this project?

Farfetch, already active in the Middle East, has established its first office in Dubai. Its goal is to develop a local presence in the top ten global luxury markets. The idea is to select products for local customers and increase local distribution capabilities by integrating our store network.

The establishment of this partnership makes it possible to accentuate our strategy of digital transformation. We have already launched several e-commerce sites and various projects dealing with customer experience and omnichannel distribution. This alliance with Farfetch will allow us to make new proposals to our customers, while accelerating our digital orientation.

Farfetch is the pioneer of the new luxury environment. The Chalhoub Group remains the leading luxury partner in the Middle East for sixty-two years. This is why the alliance between our two groups seems to impose itself. ■

Level Kids est un grand magasin de mode enfantine de 9000 m2 à Dubaï

Level Kids is a 9000 sqm children's fashion department store in Dubai

© Chalhoub Group

3 questions à Rania Masri, Chief Transformation Officer du groupe Chalhoub

Rania Masri est la directrice de la transformation du groupe Chalhoub depuis 2006. Elle a commencé sa carrière en dirigeant les opérations au Moyen-Orient de la marque Ralph Lauren dont le groupe Chalhoub est le distributeur exclusif dans les Emirats. Elle a ainsi contribué au développement de la marque dans la région. En 2012, elle devient la cheville ouvrière du concept store du groupe Chalhoub, Level Shoes, consacré aux chaussures de luxe – avec plus de 250 marques - et installé dans le Dubaï Mall sur 9 000m². Depuis 2017, elle s'attache à intégrer le numérique dans les boutiques afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle du Moyen-Orient.

Quelles sont les valeurs du groupe Chalhoub ?

Les valeurs du groupe Chalhoub reposent sur l'esprit d'entreprendre et le respect. Les fondateurs du groupe sont des entrepreneurs. Ils ont poursuivi le rêve de leurs parents et développé l'entreprise familiale pour apporter le luxe français dans une région qui n'en était qu'à ses balbutiements en termes de consommation.

Ils ont mis en place un environnement sain et convivial au sein d'une entreprise familiale. Ils favorisent le travail des femmes et sont ouverts à la diversité. L'entreprise, de par sa nature entrepreneuriale, est tout à fait dans la diversité inclusive.

En quoi ces valeurs ont-elles facilité l'évolution de votre carrière ?

J'ai la chance de travailler avec des gens passionnés, ce qui me permet de m'épanouir en tant que manager. J'ai réuni une équipe audacieuse qui m'inspire et contribue au succès de nos idées. De plus, je crois en la vision et en l'esprit d'entreprendre du groupe. Cela me donne une chance de pouvoir expérimenter de nouvelles choses avec la ferme certitude de ce que je peux accomplir, grâce à mes succès passés. Je suis également parvenue à évaluer mon potentiel au sein de l'organisation.

Quelles sont les qualités indispensables pour réussir en tant que Chief Transformation Officer au sein du groupe Chalhoub ?

En ce qui me concerne, j'utilise mes qualités personnelles que je mets au service des valeurs du groupe. Je suis très multitâche, ce qui me permet de mener simultanément des transformations nécessaires sur plusieurs plans. Mon empathie naturelle me permet de gérer humainement mes équipes en y ajoutant une certaine dimension émotionnelle. Enfin, je pense que la résilience est une qualité indispensable aux femmes pour atteindre et conserver leur position au sein d'un groupe.



3 questions to Rania Masri, Chief Transformation Officer at Chalhoub group

Rania Masri has been the Chalhoub Group Transformation Manager since 2006. She started her career directing the Middle East operations of the Ralph Lauren brand, of which the Chalhoub group is the exclusive distributor in the UAE. It has thus contributed to the development of the brand in the region. In 2012, she became the backbone of the Chalhoub group's concept store, Level Shoes, which is dedicated to luxury shoes - with more than 250 brands - and installed in the Dubai Mall on 9,000m². Since 2017, she has focused on integrating digital in the shops to better meet the expectations of customers in the Middle East.

What are the values of the Chalhoub group?

Chalhoub's values are based on entrepreneurship and respect. The founders of the group are entrepreneurs. They pursued the dream of their parents and developed the family business to bring French luxury to a region that was still in its infancy in terms of consumption.

They put in place a healthy and friendly environment within a family business. They promote women's work and are open to diversity. The company, by its entrepreneurial nature, is very much involved in inclusive diversity.

How have these values facilitated the evolution of your career?

I have the chance to work with passionate people, which allows me to blossom as a manager. I have assembled a daring team that inspires me and contributes to the success of our ideas. In addition, I believe in the vision and entrepreneurial spirit of the group. It gives me a chance to experience new things with the certainty of what I can accomplish, thanks to my past successes. I also managed to measure my potential within the organization.

What are the essential qualities to succeed as Chief Transformation Officer within the Chalhoub group?

In my case, I use my personal qualities that I put at the service of the values of the group. I am very multitasking, which allows me to simultaneously carry out necessary transformations on several levels. My natural empathy allows me to manage my teams humanely by adding a certain emotional dimension. Finally, I think that resilience is an essential quality for women to reach and maintain their position within a group.



Megha Malagatti, Directrice Marketing chez ST DUPONT
 Megha Malagatti, Marketing Director at ST DUPONT

Megha Malagatti

« La seule chose qui est constante c'est le changement »

Propos recueillis par Claire Domergue

D'origine indienne et ingénieur chez Cisco pendant six ans dans son propre pays, Megha Malagatti est arrivée en France à l'âge de 29 ans avec un rêve : travailler dans le luxe. Elle obtient son MBA Luxe à l'ESSEC et prend un poste de Directeur du marketing chez ST Dupont. Comment est-elle passée du monde rigoureux de l'informatique à celui du luxe à la française ? Récit d'une aventure humaine et professionnelle de l'Inde à Paris.

Comment devient-on le plus jeune cadre dirigeant d'une entreprise comme ST Dupont ?

Je pense que cela remonte à une passion d'enfant. Pendant ma jeunesse, je rêvais de travailler dans l'industrie de la mode. J'ai toujours voulu donner le meilleur de moi-même. J'ai donc saisi ma chance et je suis venue à Paris alors que je ne parlais pas français. Mais on m'a dit à mon arrivée que ce n'est pas le pays qui doit s'adapter à moi mais moi qui devais m'adapter au pays. Et c'est ce que j'ai fait.

En quoi consiste votre rôle de directeur marketing de ST Dupont ?

ST Dupont est une entreprise familiale, qui n'a pas les moyens de LVMH ou Kering. Nous devons donc être innovants. Comme je gère deux aspects de l'entreprise, le produit et la communication, je cherche à créer des collaborations avec des artistes, avec le cinéma, avec d'autres marques mais aussi des innovations technologiques. En cela, ma formation d'ingénieur m'a beaucoup aidée.

En revanche, tout ce qui a trait à la communication a été plus compliqué. J'ai dû apprendre l'histoire des marques, à la raconter à travers le « storytelling », faire beaucoup de recherche artistique et culturelle. J'ai travaillé le week-end, deux fois ou trois fois plus dur qu'une autre personne car je devais prouver mes capacités à l'entreprise. Je suis heureuse et fière que ST Dupont l'ait remarqué.

« The only thing that is constant is change »

Interview by Claire Domergue

Of Indian origin and engineer at Cisco for six years in her own country, Megha Malagatti arrived in France at the age of 29 with a dream: working in luxury. She obtained her MBA Luxury at ESSEC Business School and took a position of Director of Marketing at ST Dupont. How did she transition from the rigorous world of computer science to that of French luxury? Here is the story of a human and professional adventure from India to Paris.

How did you become the youngest executive of a company like ST Dupont?

I think it goes back to a child's passion. During my youth, I dreamed of working in the fashion industry. I have always wanted to give the best of myself. So I took my chance and I came to Paris although I did not speak French. But I was told when I arrived that it's not the country that has to adapt to me but me who had to adapt to the country. And that's what I did.

What is your role as Marketing Director of ST Dupont?

ST Dupont is a family business, which does not have the means of LVMH or Kering. We must be innovative. As I manage two aspects of the company, the product and the communication, I seek to create collaborations with artists, with the cinema, with other brands but also with technological innovations. In this, my engineering training helped me a lot.

On the other hand, everything related to communication has been more complicated. I had to learn the history of brands, to tell it through storytelling, do a lot of artistic and cultural research. I worked on the weekend, twice or three times harder than anybody else because I had to prove my abilities to the company. I am happy and proud that ST Dupont has noticed it.

Quels sont les défis du management des personnes ?

C'est un vrai défi pour une jeune femme, surtout d'origine étrangère. Depuis mon plus jeune âge, j'ai toujours été ouverte aux autres et j'ai beaucoup appris de mes collègues et de mes mentors.

Cependant, être cadre présente des défis spécifiques. J'ai suivi une formation particulière avec un coach exécutif, ce qui m'a donné une vision à 360°. Et bien sûr, les gens avec qui vous travaillez sont très importants. Qu'ils soient heureux de collaborer avec vous ou plus réticents, ils m'ont tous, d'une manière ou d'une autre, aidé à devenir plus forte et à m'améliorer.

Comme le luxe est en pleine transformation, un changement doit arriver car, comme je l'ai entendu dire, « la seule chose qui est constante, c'est le changement ». Donc nous devons changer.

Avez-vous dû composer avec des différences culturelles ?

Je viens d'un milieu culturel complètement différent. De plus, je n'avais jamais voyagé en Europe avant de venir en France. J'ai donc tout découvert en même temps : les habitudes professionnelles et l'art de vivre à la française. Je savais à quel point l'étiquette française était raffinée mais je ne connaissais pas les codes. Car, en Inde, on parle fort, on vit au milieu d'une foule, on ne pense pas à demander quelque chose de façon polie parce qu'être poli, c'est français.

J'ai rencontré ce type de différences culturelles également dans le milieu du travail. J'ai dû m'adapter à la façon française de travailler, apprendre à diriger une équipe avec politesse tout en m'assurant que le travail soit fait. Il y a aussi une différence dans les relations humaines : en France, on prend un verre de vin après le travail ou on va déjeuner ensemble à midi. C'est une manière différente d'établir une relation de travail. Ce sont ces petites choses que j'ai dû apprendre sur le tas. Maintenant, j'ai compris et j'ai pris le meilleur des deux mondes. ■

What are the challenges of people management?

This is a real challenge for a young woman, especially of foreign origin. From an early age, I have always been open to others and have learned a lot from my colleagues and mentors.

However, being a manager presents specific challenges. I trained with an executive coach, which gave me a 360° vision. And of course, the people you work with are very important. Whether they're happy to collaborate with you or more reluctant, they all helped me, one way or another, to become stronger and better.

As luxury is changing, change must happen because, as I have heard, «the only thing that is constant is change.» So we have to change.

Did you have to deal with cultural differences?

I come from a completely different cultural background. Moreover, I had never traveled to Europe before coming to France. So I discovered everything at the same time: the professional habits and the French art of living. I knew how refined the French were but I did not know the codes. Because, in India, one speaks loudly, one lives in the middle of a crowd, one does not think to ask something politely because being polite is French.

I have encountered this type of cultural difference also in the workplace. I had to adapt to the French way of working, learn to lead a team politely while making sure the work is done. There is also a difference in human relations: in France, we take a glass of wine after work or we go to lunch together at noon. This is a different way of establishing a working relationship. These are the little things I had to learn on the job. I understood it and took the best of both worlds. ■





Katia Kachan, Consultante en innovation créative et Tech

Katia Kachan,
Creative Tech Innovation,
Consultant

Le luxe est-il aujourd'hui une force de progrès ?

Par Katia Kachan, Consultante en innovation créative et Tech

Qu'est-ce que le luxe à l'ère du consommateur hyperconnecté? La montée des médias sociaux, des services à la demande, ainsi que l'évolution des valeurs des consommateurs vers le développement durable, remettent en question le sens traditionnel du luxe. Selon Google, le luxe est «un état de grand confort ou d'élégance, en particulier lorsqu'il implique des dépenses importantes ». Cette définition peut-elle être appliquée à une expérience d'achat sur Farfetch.com? Et que dire des campagnes Instagram Gucci consacrées aux Millennials et à la génération Z, qui représentent 50% des ventes de la marque?

Autrefois, le luxe était associé au monde des « vieilles fortunes » et de l'aristocratie. Il était défini par l'héritage, l'excellente qualité des produits et l'expérience client. Pour Dana Thomas, journaliste de mode et auteure, le luxe d'aujourd'hui est «simplement un produit emballé et vendu par des entreprises mondiales qui pèsent plusieurs milliards de dollars, axées sur la croissance, la visibilité, la notoriété de la marque, la publicité et, par-dessus tout, les bénéfices». Est-ce réellement là, un changement d'aujourd'hui?

Le succès de LVMH atteste bien de la rentabilité exceptionnelle des modèles économiques du luxe. En 2017, le groupe est devenu la plus grande capitalisation boursière du marché français, dépassant ainsi le géant de l'énergie Total et le fabricant de médicaments Sanofi. Cependant, on ne peut nier que le luxe moderne va au-delà de la richesse et du statut social, représentant une expérience d'achat de plus en plus consciente et axée sur des valeurs.

Is luxury a force for good today?

By Katia Kachan, Creative Tech Innovation, Consultant

What is luxury In the age of digitally empowers consumer? The rise of the social media, on-demand services, as well as a shift in consumer values towards sustainability — all are challenging the traditional meaning of luxury. According to Google search, luxury is “a state of great comfort or elegance, especially when involving great expense”. Can this definition be applied to a shopping experience on Farfetch.com? And what about Instagram Gucci campaigns devoted to Millennials and Gen Z who account for 50% of the brand's sales ?

Once luxury was the world of old money and aristocracy. It was defined by heritage, excellent quality of products and customer experience. For Dana Thomas, fashion and culture journalist and author, the luxury of today is “simply a product packaged and sold by multibillion-dollar global corporations focused on growth, visibility, brand awareness, advertising, and, above all, profits” . Is that truly a shift of today?

The success of LVMH does prove exceptional profitability of luxury business models, as the group became in 2017 France's biggest corporation by market capitalization, overpassing the energy giant Total and drugmaker Sanofi. However, one could not deny that modern luxury goes beyond wealth and social status, representing more and more conscious and values-driven consumption experience.

INNOVATION & MARKETING

La redéfinition du luxe est un processus ascendant. En raison de la montée des médias sociaux, les consommateurs hyper-connectés peuvent directement influencer la masse des autres consommateurs. Les changements démographiques et sociétaux entraînent un glissement des valeurs de la richesse vers l'influence et l'authenticité, et de la relation transactionnelle à la confiance dans le «bien» des marques qui nécessite une transparence complète.

Du point de vue technique de l'expérience de luxe, le parcours client d'un consommateur hyper-connecté n'est plus linéaire, il représente plutôt une boucle, où online et offline se fondent dans un océan d'émotions centrées sur les données. Les consommateurs impliqués s'engagent avec les marques dans des actions, telles que le contrôle croisé des prix, l'interaction avec les médias sociaux et la lecture / rédaction de critiques de produits. Une marque est donc obligée de se transformer en un détaillant multicanal transparent, d'harmoniser les prix et de livrer les bons produits à travers les bons canaux, de manière fluide et homogène. De plus, la relation entre un consommateur hyper-connecté et une marque de luxe va au-delà d'un acte d'achat.

En plus du caractère omnicanal du shopping de luxe, l'ère du consommateur hyper-connecté oblige les marques à offrir un parcours client digital personnalisé et presque unique, inspiré par les connaissances fournies par le Big Data. Les outils d'écoute sociale et d'analyse de données, développés par des start-up technologiques, telles que Heuritech ou Launchmetrics, permettent de cibler les groupes de consommateurs les plus pertinents en fonction de leurs habitudes. De meilleures informations sur les consommateurs sont utilisées pour créer une image de marque forte et fournir une expérience digitale de marque puissante et basée sur la communauté.

Enfin, le comportement d'achat du consommateur en situation de pouvoir pourrait complètement perturber les modèles commerciaux existants. Depuis 2010, après deux crises financières, les consommateurs de luxe ont manifesté le désir de passer de la propriété traditionnelle à de nouveaux moyens d'accéder à des produits haut de gamme et de les utiliser. Cette évolution des modes de consommation a déclenché le développement d'une économie de partage qui a démocratisé le luxe, donnant accès à des produits de qualité supérieure pour une plus grande partie de la population.

Les consommateurs de diverses régions géographiques peuvent désormais choisir de faire leurs achats dans les magasins de vente au détail traditionnels ou de tester de nouveaux canaux de distribution, tels que la location, l'abonnement, la revente ou la vente directe aux consommateurs ■

Redefinition of luxury is a bottom-up process. Due to the rise of social media hyper-connected consumers can directly influence the masses of other consumers. Demographic and societal changes trigger a shift of values from affluence to influence and authenticity, and from transaction-based relationship to that of trust in the 'goodness' of brands that requires a complete transparency in products' value .

From the technical side of luxury experience, the customer journey of a hyper-connected client is no more linear and rather represents a loop, where online and offline are merged into an ocean of data-driven emotions. The empowered consumers engage with brands in empowered actions , such as price cross-checking, social media interaction and reading/writing product reviews. A brand is thus obliged to transform itself into a transparent multichannel retailer, harmonise pricing and deliver the right products through the right channels seamlessly. Moreover, the relationship with an empowered consumer and a luxury brand goes beyond a purchase transaction.

On top of the omni-channel character of luxury shopping, the age of the empowered consumer obliges the brands to provide customized and almost unique digital customer journey, driven by the insights from Big Data. Social listening and data analytics tools, developed by tech start-ups, such as Heuritech or Launchmetrics, help to target more focused consumer groups based on their lifestyle habits. Better consumer insights are used to build strong branding and provide powerful and community-based online brand experience.

And finally, the empowered consumer purchasing behaviour could completely disrupt the existing business models. Since 2010's after two financial crises luxury consumers demonstrated a desire to move from traditional ownership to newer ways in which to access and consume premium products. This evolution of consumption patterns triggered the development of the sharing economy that democratized luxury, giving access to premium goods for a larger part of the population. Consumers across various geographies now can choose to either shop through traditional retail or try new distribution channels, such as rental, subscription, resale, or direct-to-consumer. ■



CHARRIOL
GENEVE

SLIM
watch collection

Abu Dhabi – Bahrain – Bangkok – Beijing – Berlin – Bogota – Cairo – Cancun – Cannes – Ciudad del Este – Doha – Dubai – Geneva
Hong-Kong – Interlaken – Jakarta – Jeddah – Kuala Lumpur – Kuwait City – London – Los Angeles – Luzern
Macau – Manila – Mexico City – Miami – Milano – Monaco – Munich – Muscat – Nassau & Caribbean Islands – New-York – Osaka Paris
– Panama City – Riyadh – Saint-Tropez – Shanghai – Singapore – Sydney – Taipei – Tokyo – Vienna – Zurich

www.charriol.com | www.facebook.com/CharriolOfficial

La référence économique du luxe
Leading publication on luxury economy

ABONNEZ-VOUS ET RECEVEZ
VOS 6 NUMÉROS

+ VOTRE HORS-SÉRIE (1 an)

+ DES INVITATIONS

pour accéder à nos salons partenaires

SUBSCRIBE AND RECEIVE
YOUR 6 NUMBERS

+ YOUR SPECIAL ISSUE (1year)

+ INVITATIONS

to access to our trade show partners



218€

[BON DE COMMANDE / PURCHASE ORDER]

NOM ET PRENOM / FULL NAME :

ADRESSE / ADDRESS:

CODE POSTAL / ZIP CODE: VILLE / CITY:

TEL : EMAIL :

☐ Je m'abonne au tarif de 218 €

☐ Je commande / I order

☐ Je règle la somme de / I pay €

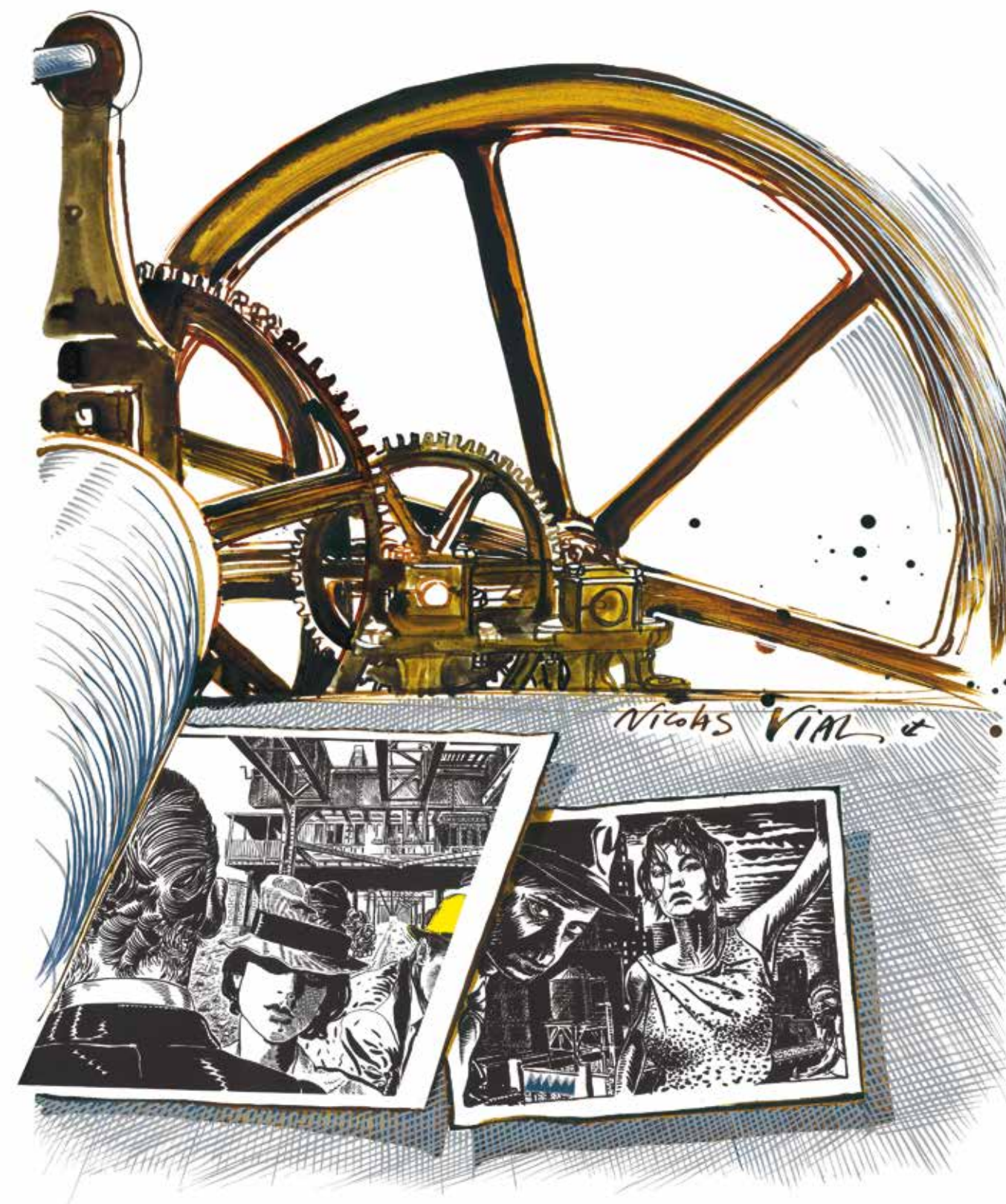
☐ Par carte bancaire Visa N° : Date de validité : / Code :

☐ Par chèque bancaire ci-joint / By bank check(enclosed) ☐ Par virement (veuillez m'adresser votre RIB) / By transfer (please send me your RIB)

☐ Règlement par une entreprise / administration, veuillez m'adresser une facture proforma
Payment by a company / administration, please send me an invoice

SIGNATURE

Bon de commande à renvoyer à Luxus Plus : 5, rue de Castiglione - 75 001 Paris - Mail : contact@luxus-plus.com



Imprim
Luxe®

La France imprime sa marque

Sublimer vos idées. Quelles qu'elles soient.

Imprim'Luxe, 70 labellisés et partenaires réunis par le talent et l'expertise. Pour vous.

imprim-luxe.fr

S.T. Dupont
PARIS 1872

BE EXCEPTIONAL



DOVE OF PEACE LIMITED EDITION

BE EXCEPTIONAL. GIFT A PICASSO.

Picasso

© Succession Picasso 2017

EXCEPTIONAL GIFTS FOR EXCEPTIONAL PEOPLE



DISCOVER MORE AT WWW.ST-DUPONT.COM