

LUXE & DIGITAL

LES NOUVEAUX TERRITOIRES DU LUXE

LUXE & DIGITAL

LES NOUVEAUX TERRITOIRES DU LUXE

2^e ÉDITION

SOUS LA DIRECTION
D'ÉRIC BRIONES

DUNOD

Couverture : Studio Dunod
Photo de couverture : © Simon Lee/Unsplash
Suivi éditorial : Laure Duclaud et Églantine Assez
Fabrication : Anne Pachiaudi
Mise en pages : PCA

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084371-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À mon père Henri Briones (1926-2017)
qui m'attend quelque part dans les métavers.

Sommaire

Préface	XI
Nicolas Hieronimus	
Introduction	1
Éric Briones	
1. Méta-luxe® ou l'extension infinie du domaine du luxe	5
2. À la découverte du luxe 3.0®	15

CHAPITRE I. L'OMNICALITÉ

1. Les marques à la reconquête du pouvoir	35
Joëlle de Montgolfier	
2. Après la transformation digitale, les défis de la transformation omnicanale	43
Emmanuel Vivier	
3. Conseils pratiques pour rendre un live shopping intéressant ...	49
Maud Funaro	
4. Les secrets de l'expérience client privé	55
Alexis Bonhomme	
5. Les digital bidders.....	61
Magali Teisseire	

CHAPITRE II. LA DATA

6. Data et luxe(s), l'étoffe d'une expérience client réinventée	69
Sébastien Zins et Rodolphe Tiberghien	
7. Data, fil d'arianne du labyrinthe omnicanal	75
Nicolas André	

8. Data et créativité : l’alchimie de l’intuition et de l’intelligence.....	81
David Alexandre Klingbeil	

CHAPITRE III. LA PERFORMANCE

9. Les sept péchés capitaux d’une expérience digitale ratée.....	89
Stéphane Truchi	
10. La réalité de la performance Tech	95
Mehdi Daoudi	
11. L’art de l’impact.....	103
Michael Jais	
12. Mesurer l’humanisation de l’expérience digitale.....	109
Patrice Attia et Lucile Foucart	

CHAPITRE IV. L’ÉCOLOGIE

13. Éco-responsabilité : pourquoi le luxe a besoin de la technologie.....	117
Sana Dubarry	
14. Éco-conception et numérique responsable : un marqueur de différenciation et de performance pour le luxe.....	123
Adrien Beton, Martin Lauquin et Gaëlle Rodrigues	
15. Manifeste pour une metafashion durable et économiquement viable.....	131
Olga Chernysheva	

CHAPITRE V. L’INFLUENCE

16. <i>Digital soft power</i> : la nouvelle clé de l’attractivité des marques	139
Tatiana Dupond, Marine Lucas et Jamé Jackson	

17. La culture en réponse à « l’influenceur » fatigue	145
<i>Sara Menouni et Olivier Billon</i>	
18. Face cachée du marketing d’influence en Chine – les fans Hylink	151
<i>Yuan Zou</i>	
19. Le nouvel art de la conversation à l’ère de l’hyper-expression ...	159
<i>Patrick Calmels</i>	

CHAPITRE VI. WEB3 ET LUXE 3.0

20. The plateforme is the message	169
<i>Antoine Bonodot</i>	
21. Comment réussir dans le métavers	175
<i>Sébastien Borget</i>	
22. L’esthétique du désir 3.0	181
<i>Gaspard Giroud</i>	
23. Enrichir sa relation client grâce aux communautés et au Web3	185
<i>Pierre-Nicolas Hurstel</i>	
24. La maison de luxe 3.0	193
<i>Olivier Moingeon</i>	
25. NFT et rareté	199
<i>Antonio Carriero et Louis Westphalen</i>	
26. Les nouveaux défis juridiques du Web3 pour les marques ...	207
<i>Merav Griguer Abbou</i>	
Credo pour le luxe 3.0	211
Lexique	215
Remerciements	217

Préface

*Par Nicolas Hieronimus,
Chief Executive Officer L'Oréal*

Un rapide coup d'œil sur l'histoire immédiate nous rappelle que l'union du luxe et du digital n'allait pas de soi. Un couple mal assorti ; une mésalliance même, où le digital risquait de faire perdre au luxe... tout son lustre.

De fait, le luxe renvoie communément à la rareté, au somptueux, au raffinement et au rêve. Des attributs aux antipodes de l'idée de profusion, de gratuité ou de standardisation véhiculée par le digital.

Nous avons la conviction inverse lorsque nous avons entamé la transformation digitale de nos marques de luxe. Car l'étymologie *luxus* renvoie aussi à l'idée de « dis-torsion », « d'écart », qui fondent notre vision du luxe. Une vision d'un luxe disruptif où la créativité, point de convergence majeur entre luxe et digital, est vitale.

Avant-gardiste par essence, le luxe est donc le secteur de prédilection pour repousser les limites et explorer les possibilités infinies offertes par le digital et la technologie. Nos consommateurs, dont l'hyperconnexion modifiait le comportement, et cette vision d'un luxe dominée par l'innovation et la « culture de l'écart », ont guidé cette digitalisation précoce.

Loin d'appauvrir le luxe, ce parti pris allait se révéler déterminant pour traverser la crise du Covid et surtout, nous préparer au monde « d'après ».

Une digitalisation pied au plancher avant et pendant la crise sanitaire

L'aventure digitale avait commencé très tôt, dès 2010, lorsque Jean-Paul Agon fait de cette année « l'année digitale ». Le groupe entame alors, pied au plancher,

la transformation de toute l'entreprise et en sept ans, les ventes en ligne s'envolent. Mais au-delà de ces chiffres, notre ambition est de réinventer l'expérience beauté. Nos marques opèrent alors une profonde transformation. Elles développent site et univers de marque digital, adoptent de nouvelles façons de s'adresser aux consommateurs et bouleversent les lois du marketing pour entrer dans l'ère de l'*advocacy*. L'acquisition en 2018 de Modiface, leader de la réalité augmentée et de l'intelligence artificielle appliquées à la beauté, marque un tournant. Le rachat d'une entreprise de tech était une première dans l'histoire du groupe. Sa technologie nous permet de développer nos premiers services virtuels d'essai et de diagnostic. **Un passage de la digitalisation à la virtualisation** qui devait s'avérer décisif par la suite.

Lorsque survient la crise du Covid, nous étions prêts. Et si nous n'en avons peut-être pas pris la pleine mesure, l'échappée digitale réalisée par nos équipes s'est révélée déterminante. Dans un marché du luxe qui a chuté de +10 % de croissance en 2019 à -14 % en 2020, notre division luxe a démontré une grande résilience, terminant l'année 2020 à -8,1 %, avant de réaliser un spectaculaire rebond à +21 % en 2021 (et +11 % par rapport à 2019).

Nos marques avaient déjà acquis une certaine maturité digitale. Mais il est vrai que lorsque je revois cette période, c'est comme si nous avions embarqué à bord de l'hyperloop d'Elon Musk, réalisant un saut de plusieurs années en quelques mois. La division, qui compte 150 sites en D2C (sites en propre) a vu son e-commerce bondir de 63 % en 2020. Il représente plus de 37 % du total des ventes du luxe en 2021, le plus gros score de toutes nos divisions. Preuve que l'union digital-luxe a tout son sens...

Pendant cette période, nos marques ont redoublé d'inventivité, testé de nouveaux concepts, développé le service des e-boutiques pour accélérer l'évolution d'**une logique transactionnelle à une logique encore plus expérientielle**. Nous avons réalloué nos moyens moteurs, fait évoluer nos structures, réorienté nos achats média et réinventé nos partenariats. Nous avons parallèlement accéléré la collecte, l'analyse et l'utilisation de la data, pour mieux rationaliser nos décisions. C'est tout notre business model qui a ainsi été transformé, dans une perspective de long-terme.

La créativité, point de convergence entre luxe et digital

Je suis en effet plus convaincu que jamais que le futur de la beauté – le luxe en particulier – est indissociable du digital, aidé de la technologie. Une relation amenée à devenir fusionnelle pour deux raisons majeures :

La première tient à l'évolution du comportement des consommateurs du luxe, dont le covid a été le révélateur photographique et le catalyseur.

Transparence, sécurité, confiance et proximité sont érigées en valeurs phares ; science et innovation sont des attributs non négociables du luxe, tout autant que l'évasion et le réenchantement qu'il doit offrir.

Or, le digital répond à ces attentes. L'hyperconsommation des réseaux sociaux, le suivi assidu des influenceurs, l'explosion du gaming (3 milliards dont 45 % de femmes dans le monde), l'accélération des « virtual lifestyles » ou encore l'engouement pour les expériences interactives et immersives de nos conseillers beauté, illustrent cette place centrale du digital. Je crois beaucoup, par exemple, au *social commerce* et à ses déclinaisons tels que les *live streaming*, *live shopping* ou *retailtainment*. Né en Chine, le *social commerce* a rapidement conquis le monde et le cœur des consommatrices du luxe parce qu'il amplifie la relation de confiance et la proximité.

Le moment est grisant car des concepts émergent chaque jour et les points de contact se multiplient, créant des mannes d'opportunités pour réinventer l'expérience beauté.

La deuxième raison à cette union sacrée entre le digital et le luxe tient à la **capacité unique du digital à renforcer ce « supplément d'âme » qui définit le luxe** : des expériences toujours plus oniriques ou spectaculaires ; des produits augmentés toujours plus innovants, des services toujours plus exclusifs et personnels. Ce supplément d'âme requiert une créativité sans limite, qui s'exprime partout dans le luxe, des contenus, à l'expérience en passant par les produits « augmentés » ou les services. Le digital décuple cette créativité pour inventer, innover et creuser l'écart. Il a ainsi démultiplié notre capacité à développer les services de plus en plus puissants et personnalisés, où créativité et technologie se conjuguent pour répondre à l'aspiration de « premiumisation » des consommatrices. Toutes les marques de notre portefeuille de luxe proposent désormais de tels services, activables en magasin ou chez soi. Le Teint Particulier, de Lancôme, Scent-Sation de YSL qui s'appuie sur les neurosciences pour conseiller un parfum ou Face Maestro, d'Armani qui analyse les caractéristiques d'un visage pour offrir des looks de maquillage sur mesure sont quelques exemples illustrant le rôle du digital dans **notre évolution de la personnalisation à l'hyperpersonnalisation, et au sur-mesure**, un des marqueurs identitaires clés du luxe.

La créativité est aussi au cœur de l'expérience. Et qu'il s'agisse de services sur-mesure, de la galénique d'un produit, ou d'un parcours d'achat inoubliable, c'est d'expérience dont il est question. Et elle est centrale. Je répète souvent à mes équipes cette phrase de la poétesse **Maya Angelou**, qui me semble résumer parfaitement l'importance de l'expérience :

« Les gens oublieront ce que vous avez dit ; les gens oublieront ce que vous avez fait ; mais ils n'oublieront pas ce que vous leur aurez fait ressentir ».

Dans le luxe, l'expérience est clé ; la réinventer est notre boussole. Le digital en est le moyen.

De la beauté digitale à la beauté phygitale

Dans ce nouveau paradigme, la norme est « l'omnicanalité ». Un impératif pour les générations Y et Z qui devraient représenter 45 % de nos consommateurs en 2025. Pour les plus jeunes de ces consommateurs, **la distinction offline-online est un non-sens ontologique**. Ils sont par essence, par naissance, des êtres phygitaux. L'expression même O+O est d'ailleurs amenée à disparaître ; Au-delà d'être un élément de stratégie, le digital devient un maillon constitutif de la culture, qui infuse toute l'organisation et chaque projet.

L'omnicanal est la clé de cette beauté phygitale car il prolonge l'expérience d'un monde à l'autre pour maximiser l'engagement. Et si j'affirme que le futur de la beauté passe par le digital, je suis tout autant convaincu de la pérennité du point de vente. Mais avec une redistribution des rôles, alignée sur la vision de Doug Stevens : « *Media has become the store ; Stores are becoming media that distribute experience.*¹ »

La perméabilité est totale. l'humain s'invite sur le web via les « live », consultations, diagnostics ou produits cocréés avec le consommateur. Inversement, le digital s'invite en point de vente via les animations, bornes interactives, tests virtuels, etc. permettant d'**augmenter l'expérience**.

Cette complémentarité permet d'être présent à toutes les étapes du *funnel* du consommateur et d'offrir le meilleur du luxe : des parcours immersifs, « émotionnels » et entièrement personnalisés. Le flagship de Shu Uemura à Tokyo, dont le design évoque une valise de maquillage illustre ce phénomène d'un lieu spectaculaire intégrant le virtuel pour enchanter l'expérience. Conçue autour de quatre espaces consacrés à l'art du maquillage, augmentés par des activations en ligne sur un site dédié, cette boutique ultra expérientielle offre au visiteur une multitude de services interactifs et digitaux, et une expérience immersive incomparable.

Côté backstage...

En coulisse, les enjeux sont immenses. Dans un monde qui tend à se désintermédiaire, le D2C est un atout majeur et une absolue priorité car il crée une relation étroite et directe avec les consommateurs. Nous y contrôlons l'intégralité de l'expérience, permettant aux marques d'emmener les consommateurs dans leur univers, d'inventer sans limite et d'engager.

D'autres évolutions sont à l'œuvre, comme homogénéiser le service entre environnements physiques et virtuels, faire évoluer le métier des conseillers beauté, ou poursuivre l'extension de notre écosystème en y intégrant des partenaires

1. Les médias sont devenus le magasin, les magasins sont des médias qui distribuent l'expérience.

d'intelligence artificielle, de tech ou de gaming, et des influenceuses et influenceurs qui partagent désormais l'affiche avec les ambassadrices et ambassadeurs iconiques.

Mais le point névralgique sera la data, qui explose et dont les sources se multiplient. Tout en restant extrêmement rigoureux sur la protection des données de nos consommateurs, la capacité à accélérer l'acquisition, l'analyse et le traitement de la data sera déterminante, à tous les niveaux, qu'il s'agisse de CRM, d'engagement, de personnalisation ou de choix de bons *touch points*.

Web immersif et nouvelles frontières

Le web immersif ouvre un nouveau chapitre de la relation luxe-digital.

Web3, métavers, NFT ou gaming ouvrent un champ des possibles où l'imagination est la seule limite. Un terrain de jeu idéal pour le luxe, fondé sur l'avant-garde technologique, l'expérience et l'émotion.

Les plus disruptives de nos marques sont aux avant-postes pour inventer de nouvelles expériences de beauté immersive, avec la philosophie qui nous anime depuis toujours : « saisir ce qui commence » : explorer, tester, apprendre. Vite.

Car les possibilités offertes sont aussi grandes que les raisons d'y aller. Le métavers pourrait être la suite des réseaux sociaux tels que nous les connaissons aujourd'hui ; le gaming, lieu d'évasion, devient un espace de sociabilisation entre amis. Ces nouveaux territoires d'expression permettent de proposer des méta-expériences spectaculaires que nos consommateurs ne pourraient trouver dans la vie réelle. Et on peut tout imaginer, comme assister en mode immersif au festival du film américain de Deauville, à une Fashion-Week sponsorisée par une marque, ou à ses coulisses, ou encore accéder avec un créateur de parfum à son atelier, etc.

Au fur et à mesure que les consommateurs développent une vie virtuelle à part entière, à travers leur avatar, d'autres opportunités se dessinent. L'avatar est une représentation d'eux-mêmes, et plus encore, de ce qu'ils aspirent à être. Un soi « augmenté », où toute diversité et toute créativité sont permises. Car les univers virtuels n'échappent pas à cette problématique du rapport à soi, et du lien entre identité et apparence. Cette réplique du film *Ready player One* m'est assez évocatrice : « Les gens vont dans l'Oasis [nom du métavers du film], pour ce qu'il leur permet de faire ; ils y restent pour ce qu'il leur permet d'être ». On perçoit bien là, le rôle que peut jouer la beauté dans ces univers, en offrant ce que le réel n'offre pas, en permettant d'explorer d'autres facettes de soi et de redéfinir la notion d'identité sans limite.

Quant aux NFT qui représentent l'ultra-personnalisation et l'exclusivité, ils sont une manne « luxu-compatible » aux multiples applications : donner accès à

un événement exclusif, récompenser un consommateur en lui offrant des looks spectaculaires et exclusifs utilisables dans le web immersif ou dans un univers de gaming, ou encore développer une NFT-collection.

L’histoire regorge d’exemples où la science-fiction est devenue réalité. En tant que fan de science-fiction, je ne peux que m’en réjouir. La question n’est donc pas tant de savoir si on « peut » le faire, mais si on le veut, avec quelle intention et si cela est compatible avec notre vision d’un *mindful luxury*. La question de la finalité de ces nouveaux « eldorados » se pose avec d’autant plus d’acuité qu’ils peuvent avoir des conséquences plus ou moins « heureuses ». S’agit-il par exemple de changer le monde – qui est notre vision-ou de s’en échapper ?

La question est aussi se savoir jusqu’où. Que serait une intelligence artificielle poussée à son paroxysme ? Le film *Artificial Intelligence* et son histoire de petit robot voulant devenir un « vrai » petit garçon pour gagner l’amour de celle qu’il considère comme sa mère nous le suggère. Un robot ne sera jamais humain, un avatar ne sera jamais soi ; le digital ne doit pas être un nouvel « opium du peuple ».

Aussi fascinants soient-il, les mondes qui s’inventent chaque jour sont également dépourvus de règles ; ils soulèvent des questions éthiques, environnementales ou de cybersécurité auxquels il nous appartient, en tant que leader de notre métier, de veiller. D’ailleurs, nos marques qui explorent ces nouvelles opportunités travaillent sur les possibles risques, à l’image de Urban Decay engagée contre le cyberharcèlement.

Quoi que nous imaginions, notre leitmotiv reste la valeur ajoutée que nous créons. Apporter de la valeur et nous assurer que ce que nous faisons répond bien à notre raison d’être : **créer la beauté qui fait avancer le monde.**

Introduction

*Par Éric Briones,
directeur général du Journal du Luxe,
co-fondateur de la Paris School of Luxury
et blogueur historique de darkplanneur.*

« Un peu d'agitation donne du ressort aux âmes, et ce qui fait vraiment prospérer l'espèce est moins la paix que la liberté. »

MACHIAVEL

C hers lecteurs, nous voici embarqués ensemble dans une nouvelle aventure livresque qui a pour héros le luxe. Secteur fascinant, l'industrie du luxe a été structurée en France sous l'impulsion de Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), alors intendant des finances, pour répondre à la faillite des caisses de l'État ; faillite notamment due aux dépenses excessives de la cour de Louis XIV, importatrice excessive, jamais rassasiée des chefs-d'œuvre artisanaux d'Italie, de Hollande ou de Chine. Le luxe a depuis toujours le génie de considérer les crises comme une opportunité pour mieux se transformer, comme l'a énoncé Axel Dumas, gérant d'Hermès international : « Vivre en continu avec une crise, c'est malheureusement la nouvelle norme. Il faut se résoudre à vivre au gré d'événements dramatiques qu'on ne peut ni anticiper ni éviter. En tant qu'entreprise, cela conduit à interroger sans cesse sa résilience, même quand tout va bien¹. » En préparant cette introduction, j'ai relu mes quatre livres édités aux éditions Dunod entre 2014 et 2021 et, avec du recul, je peux vous révéler que je traite toujours du même sujet : « Menace et réinvention luxe ».

1. « Les secrets d'Axel Dumas » *Le Point*, 25 mars 2021.

Fascinant luxe antifrangible¹

En 2014 j’achevais l’écriture de *Génération Y et le luxe*. J’y explorais la « menace millennials² » qui a amené un big bang communicationnel symbolisé par l’avènement des influenceurs. Comme à chaque fois dans sa longue histoire, le luxe se remet en question tout en entretenant une fascination pour les millennials qui semblait alors disproportionnée pour nombre d’experts ; ils se sont trompés. Le luxe se nourrit des crises³, des grandes agitations pour se réinventer.

En 2020 je publiais *Le Choc Z*, ouvrage dans lequel j’abordais le bouleversement amené cette fois par la génération Z qui a conduit à une nouvelle mutation du luxe, le faisant sortir de sa neutralité légendaire dans les domaines sociétaux, environnementaux et même politiques. Le créateur est sorti pour toujours de sa tour d’ivoire. Il peut se réjouir de toucher au cœur une clientèle plurielle, plus métissée que jamais. C’est le triomphe d’un luxe inclusif, ouvert tant par les personnalités qui l’incarne (le regretté Virgil Abloh) que par l’extension à l’infini de son offre. Ainsi, pour Bain & Company, la part des générations Y et Z représentera 70 % du business du luxe aux États-Unis en 2025⁴, parfaitement incarné par le film *Génération V* de Louis Vuitton (juillet 2022), génération Virgil, génération Vuitton, pour un hold-up générationnel symbolique...

En 2021, c’est au tour de *Luxe et Résilience* de s’installer sur les tables des libraires. Nous étions alors en train de vivre la première grande crise mondiale des années 2000, qui a paralysé le monde en entier en l’espace de quelques semaines et ce durablement. Une catastrophe à l’échelle planétaire comme on en avait rarement vue. Cloîtrés chez nous, les magasins fermés, notre santé mentale chancelante... et là encore le luxe se réinvente, en soutenant les premières lignes qui affrontent le virus, en distrayant ses clients et ses fans pendant les longues journées de confinement, en transformant sa force de vente en professionnel du live shopping, en faisant évoluer sa supply chain pour répondre aux défis d’un e-commerce vital, en plaçant la data au service d’un clienteling local redevenu stratégique. Comme aime le dire notre contributeur et ami Antonio Carriero, Chief Digital & Technology Officer chez Breitling : « Avant Covid, l’e-commerce était considéré comme la cerise sur le gâteau, depuis il est devenu le gâteau. » Ces transformations exceptionnelles ne peuvent se réaliser du jour au lendemain. Elles sont le résultat de stratégies au long cours, invalidant la théorie d’un retard endémique sur la question digitale. Quant à ceux qui s’interrogent sur la pérennité de l’e-commerce dans un monde post-covid, dites-vous bien qu’il est perçu comme un gain de pouvoir par les clients ; or, il est impossible aujourd’hui de

1. TALEB Nassim Nicholas, *Antifrangible – les Bienfaits du Désordre*, Les Belles Lettres, 2013.

2. La génération Y ou « millennials » correspond aux personnes nées entre 1981 et 1995. La génération Z est quant à elle née entre 1996 et 2013.

3. BRIONES Éric, *Luxe & Résilience*, Dunod, 2021.

4. *Rerouting the Future* Bain & Company et Altgamma, juin 2022

retirer un pouvoir à un client. Entre 2021 et 2020, les ventes en ligne ont augmenté de 55 % pour le groupe Kering. Son taux de pénétration par rapport aux ventes en propre est de 26 % pour l'Europe de l'Ouest et 23 % pour l'Amérique du Nord¹. Au-delà des chiffres, l'objet de luxe est consacré totem de résilience pour ses clients, à l'image du confinement à Shanghai de 2022, où les habitants accrochaient à leur porte leurs shopping bags Vuitton ou Hermès pour leur ravitaillement de première nécessité.

En 2016, je traitais, dans *Luxe & Digital* (dont le présent opus est la suite directe) du défi gigantesque que présente le digital pour notre industrie. À l'opposé des commentateurs (c'est une habitude chez moi), nous n'y tirions pas un bilan médiocre de la question digitale. Bien que certains concevaient alors le digital comme une menace mortelle, nous osions au contraire affirmer que le luxe n'était pas en retard ; il prenait juste son temps, prêt à accélérer si le besoin se faisait sentir. La résilience en 2020-2021 de notre secteur a été la plus belle des confirmations de notre analyse.

Quatre livres et en définitive, un même sujet : l'antifragilité du luxe. Le père de la pensée antifragile est Nassim Nicholas Taleb, écoutons-le : « Certains objets tirent profit des chocs ; ils prospèrent et se développent quand ils sont exposés à la volatilité, au hasard, au désordre et au stress, et ils aiment l'aventure, le risque et l'incertitude. Toujours est-il que, malgré l'ubiquité du phénomène, il n'existe pas de mot pour désigner l'exact opposé de fragile. Appelons-l' "antifragile" ».

Depuis la nuit des temps, le luxe se nourrit de l'instabilité des époques ; plus qu'un phénix, il est une hydre qui ne craint pas les crises pour se couper une tête, afin de mieux en faire repousser deux !

Quatre prévisions de 2016 qui sont devenues quatre vérités en 2022

Le propre du planneur stratégique étant de jouer les Nostradamus, voici quatre de mes prévisions que le temps a validées.

Notre monde sera postdigital

Postdigital, phygital : les frontières entre le digital et le monde dit réel ont volé en éclats. S'il y a bien une exigence partagée par toutes les générations, c'est de vivre un parcours client sans couture ; en magasins, comme sur Internet, pas de compromis possible. La capacité à imaginer un espace liminal, où physique et intangible se complètent afin de créer une expérience unique devient une norme. Ces espaces font résonances dans l'imaginaire culturel des « zones floues² » (entre le monde des rêves et le monde réel) imaginées par Neil Gaiman pour la série de romans graphiques *The Sandman*.

1. D'après les données communiquées par Kering.

2. GAIMAN Neil, *Sandman : L'Intégrale*, tome 3, Urban Comics, 2013.

L'e-commerce et la data sont notre futur proche

Dominé par le poids exponentiel de la Chine, en 2025 l'e-commerce devrait être notre canal de vente numéro un. La révolution ne s'est pas faite en un jour, elle n'est pas homogène sur toutes les zones géographiques. Le triomphe de l'e-commerce est devenu une réalité grâce à la prise de conscience accélérée de l'enjeu data pendant la crise du Covid-19. E-commerce et data sont les deux côtés d'une même pièce qui démontre que le marketing du luxe existe bien, même s'il reste encore quelques démagogues apôtres d'un luxe vierge de toute influence marketing.

La digitalisation du luxe sera enfin singulière

En 2016, le luxe s'adaptait au digital, conscient du fossé culturel qui le séparait du Web1 et Web2¹. À partir de 2019, une nouvelle génération de créateurs issus ou inspirés par les *digital natives* (Marine Serre, Simon Porte², Olivier Rousteing, Demna Gvasalia ou Daniel Lee) a apporté au luxe une grammaire digitale unique qui a trouvé son expression la plus pure dans la disparition des comptes Instagram et Youtube de Bottega Veneta, au profit d'un magazine digital culturel trimestriel *Issue* (sans impact négatif sur les ventes) et le jeu vidéo Balenciaga *Afterworld: The Age of Tomorrow* réalisé en collaboration avec le studio mythique Quantic Dream, pour sa campagne Fall 2021.

L'avènement des artisans digitaux

Cette anticipation a vu sa matérialisation sur le tard, avec la météorite NFT de 2021. Ces nouveaux objets de collection que nous analyserons en détail tout au long du livre, nécessitent une nouvelle génération d'artisans dont le corps de métier s'inscrit dans l'art de la 3D et le génie du *motion design*. Ces artisans digitaux, nous avons l'ambition de les former dans notre école Créa Luxe (groupe Médiaschool). Ils conjuguent performance technologique et exigence esthétique.

Le digital ouvre de nouveaux territoires au luxe

La première édition de *Luxe & Digital* avait pour sous-titre et problématique « Pour une digitalisation singulière du luxe ». Plus de six ans ont passé et les ambitions n'ont cessé de croître. La question sur la nature de la digitalisation a laissé place à une quête permanente de nouveaux territoires à conquérir, seule stratégie possible pour satisfaire l'appétit insatiable des marchés financiers.

Allons à la découverte d'une ambition : le méta-luxe, et de son nouveau territoire, le luxe 3.0.

-
1. Le Web1 est le web des moteurs de recherche, du contenu, où l'on parcourt forums et blogs à la recherche de réponses à nos questions. Le Web2 est quant à lui le web de la data, propulsé par des réseaux sociaux et sites e-commerces ultra-accessibles.
 2. La préface de la première édition de *Luxe & Digital* a été écrite par Simon Porte (Jacquemus).