

E-COMMERCE : LES GRANDS DU LUXE S'Y METTENT AUSSI

Longtemps méfiantes, voire réfractaires, les maisons de luxe se laissent séduire par la vente sur Internet. Leur défi : retranscrire la magie de leur univers sur le web. Ce thème a fait l'objet d'une Master Class organisée en deux sessions par les Groupements professionnels Luxe & Création et Marketing & Communication.

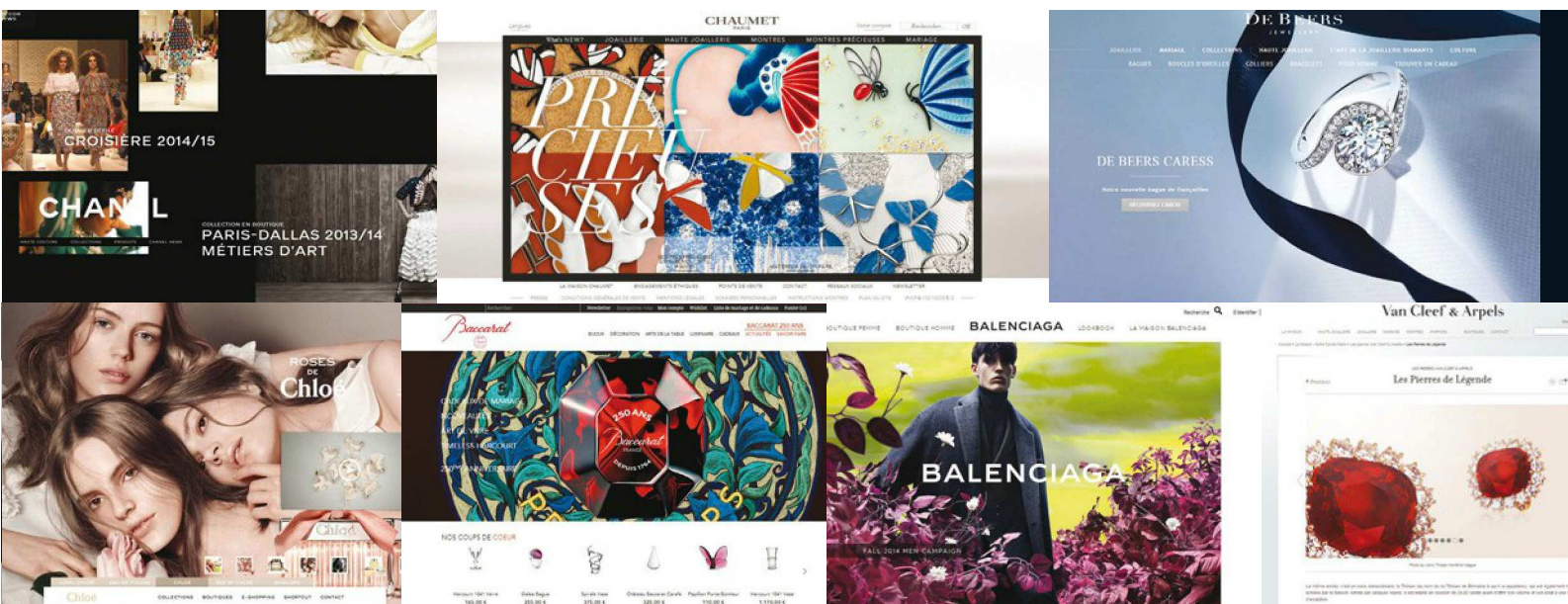


Vincent Bastien

"Nous n'aimons pas l'e-commerce. Cela ne correspond pas au luxe. Personnellement, cela ne m'intéresse pas." Ces propos de Miuccia Prada, directrice de la maison Prada fondée par son grand-père, ne datent pas de la décennie précédente mais d'il y a quelques mois. L'affirmation paraît absurde à une époque où Internet est partout, et pourtant elle est révélatrice d'un scepticisme qui a la vie dure dans le secteur du luxe. Com-

ment expliquer que certaines grandes marques ne se soient toujours pas dotées d'une e-boutique, à l'instar des fabricants de montres Rolex et IWC ?¹ Ou que le joaillier Boucheron ait tenté l'expérience, puis y ait renoncé ? *"Le luxe suppose un lien personnel entre les employés de la marque et les clients, ce que n'offre pas le web,"* lâche **Vincent Bastien**, professeur de marketing à HEC et ancien PDG de Louis Vuitton. *Par ailleurs, le luxe se*





COMMENT RÉUSSIR SA E-BOUTIQUE DE LUXE

- Offrir une expérience client exceptionnelle : *"Le luxe fait rêver. Les contenus, l'interface et la navigation doivent être d'une qualité impeccable"*, insiste Alain Lorenzo (H.78), ancien PDG du site eLuxury (LVMH).
- Mettre en place une plateforme commune et modulable pour toutes les filiales : *"Cela garantit la cohérence d'ensemble. La direction artistique fournit le canevas esthétique et la plateforme, puis les pays assurent l'animation commerciale en respectant les codes des marques"*, explique Jean-Sébastien Hongre (H.94), cofondateur de l'agence Teaminside.
- Proposer le choix le plus large : *"Non seulement pour les produits présents en boutiques, mais aussi pour des exclusivités disponibles uniquement sur Internet"*, recommande William Porret (E.12), coauteur du livre blanc "Luxe 3.0". Sur sa e-boutique, Bell & Ross commercialise ainsi régulièrement des modèles inédits, griffés par des aviateurs.
- Développer une version mobile pour Apple et Android : *"Les smartphones et tablettes représentent déjà 30 à 40% du trafic, une proportion qui dépassera 50% dès l'an prochain"*, pronostique Yann Rivoallan, PDG de l'agence TheOtherStore.
- Sécuriser les moyens de paiement et les données privées des utilisateurs.
- Sélectionner avec prudence les autres canaux de distribution : *"Les sites de vente privée comme BrandAlley offrent des promotions en permanence, ce qui nuit à l'image des marques"*, avertit Yann Rivoallan.

LE GROUPEMENT LUXE & CRÉATION

Le Groupement Luxe & Création, présidé par **Éric Blanche (H.74)**, rassemble plus de 2 100 alumni des industries et des marques de luxe et organise régulièrement des rencontres permettant de :

- nous tenir informés sur les évolutions et tendances du marché : la création moteur du luxe, brand content, religions et luxe, e-commerce...
- accueillir de grands managers du luxe qui nous exposent généreusement l'histoire et les forces de leur marque : Marc Jacobs, Dior, Le Printemps, Maison Pierre Hermé...
- écouter des créateurs : Hubert Barrère (Maison Lesage), Alessandro Sartori (Berluti)...
- visiter des lieux d'exception : boutique Shang-Xia, caves du George V ou des expositions consacrées aux créations de luxe.

À l'issue de ces rencontres, nos échanges se prolongent, des liens se nouent, entretenant ainsi la force et la solidarité du réseau HEC !



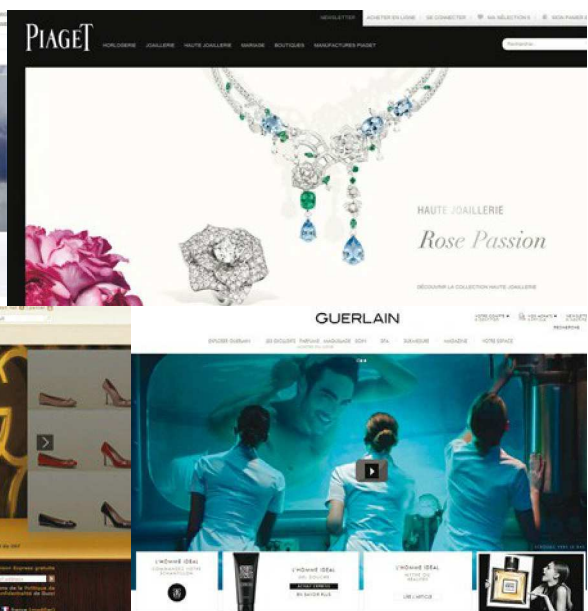
Éric Blanche (H.74)

AUJOURD'HUI DISPARU, ELUXURY AVAIT MONTRÉ LA VOIE

À la fin des années 1990, les marques de luxe n'étaient pas présentes sur Internet. Ou plutôt si, mais contre leur gré, sur des sites de contrefaçon, de marché parallèle ou de ventes d'occasion. *"Le web était perçu comme une zone de non-droit, avec des produits mal présentés et des prix cassés"*, se souvient **Alain Lorenzo (H.78)**, qui était à l'époque cadre dirigeant chez Parfums Givenchy. En 2000, LVMH lui avait confié la direction d'eLuxury, un nouveau site destiné à commercialiser les marques du groupe. *"La prestation était irréprochable, avec des délais d'envoi très courts et de magnifiques boîtes cadeau"*, témoigne Alain Lorenzo, qui était à l'époque basé à San Francisco. La crise de la bulle Internet avait porté un premier coup à la plateforme, qui avait revu ses plans à la baisse. Dans les années qui ont suivi, les enseignes ont, les unes après les autres, lancé leur propre site, en offrant un choix de produits plus complet. Finalement, eLuxury a fermé en 2009, avec tout de même une fierté : avoir su réconcilier les marques de luxe et l'e-commerce.

53%

du chiffre d'affaires dans le luxe est lié, directement ou indirectement, à un passage sur Internet.
(source : étude BCG et Altgamma)



caractérisée par la rareté : dès lors, quel intérêt de vendre sur Internet ?”

UNE POPULARITÉ CROISSANTE

Les chiffres nous prouvent pourtant que luxe et e-commerce sont loin d'être incompatibles. Les achats d'articles de luxe sur Internet, qui s'élèvent environ à 9 milliards d'euros par an², ont été multipliés par dix en une décennie et connaissent une croissance trois fois plus forte que les transactions en boutiques. “D'ici à 2018, ils pèseront entre 18 et 22 milliards d'euros, soit 6 à 7 % du marché”, souligne **David Klingbeil (H.12)**, cofondateur de Dymant.com³. Si la parfumerie, le prêt-à-porter et la maroquinerie mènent la danse, les produits les plus onéreux se vendent désormais également par le canal numérique. “L'e-commerce est une nécessité aujourd'hui, nos clients ne comprendraient pas qu'on les empêche d'acheter sur Internet”, juge **Antoine Lacroix**, directeur digital du joaillier Van Cleef & Arpels qui a inauguré son site d'e-commerce en 2012 aux États-Unis et au Japon, puis l'an dernier en Europe – il était l'invité de la deuxième Master Class “Luxe & Digital” organisée début juin (voir encadré). Jusque-là sceptiques, les marques Baccarat, Piaget, Cartier, et plus récemment Chanel et Jean-Paul Gaultier, ont toutes succombé à la tentation. Ces derniers mois, ce sont Guerlain, Dior et Puiforcat⁴ qui ont fait évoluer leurs sites pour permettre aux clients d'acheter directement leurs produits depuis leur ordinateur, leur tablette ou leur smartphone. Autre signe qui ne trompe pas, le panier moyen ne cesse d'augmenter, d'autant que la catégorie des seniors, une clientèle de choix dans le luxe, est en pleine expansion. “Aux États-Unis, certaines transactions dans la joaillerie s'élèvent à plusieurs centaines de milliers d'euros !”, s'étonne **William Porret (E.12)**, directeur associé du cabinet ENORA Consulting et coau-

teur du livre blanc “Luxe 3.0”.

Il faut dire que la technologie a évolué et offre désormais une esthétique de qualité, susceptible de convaincre les plus réfractaires. “L'excellence fait partie des valeurs fortes de Van Cleef & Arpels, et Internet ne pouvait pas déroger à la règle, témoigne Antoine Lacroix. Il a fallu lever des obstacles psychologiques en interne avant de lancer notre activité e-commerce. Sur Internet, toutes les marques sont à égalité. Certains de nos collaborateurs craignaient que cela affecte notre capital immatériel.” La marque a su mettre le site au même niveau d'exigence que ses boutiques en reproduisant les codes de la maison et en agrémentant les pages de nombreux articles qui racontent l'histoire de Van Cleef et les procédés de fabrication. La “salle d'inspiration” d'Hermès (lesales.hermes.com/fr), riche en couleurs et en contenus créatifs, constitue un autre modèle du genre.

PERSONNALISATION

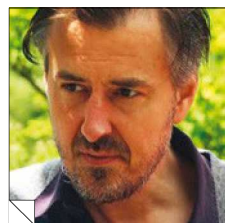
Internet permet en outre d'innover et de proposer des services inédits. Le site d'e-commerce de Louis Vuitton offre ainsi la possibilité de personnaliser les bagages “mon monogramme”. La marque de vêtements britannique Burberry, un pionnier du secteur avec dix-sept millions de fans sur Facebook, a quant à elle lancé un service de personnalisation pour ses manteaux : l'internaute peut choisir la couleur et les boutons de son trench, ou encore y faire mettre ses initiales. Autre avantage du canal numérique, il offre la possibilité d'atteindre des clients habitant loin des boutiques, voire dans des contrées lointaines et notamment en Asie où les millionnaires, plus jeunes, sont très connectés et avides de nouvelles technologies.

WEB TO STORE

Mais l'impact d'un site d'e-commerce ne saurait se limiter au chiffre d'affaires qu'il génère en direct. Il s'agit également d'une vitrine pour la marque, utilisée par les internautes pour se renseigner ou pour préparer leur



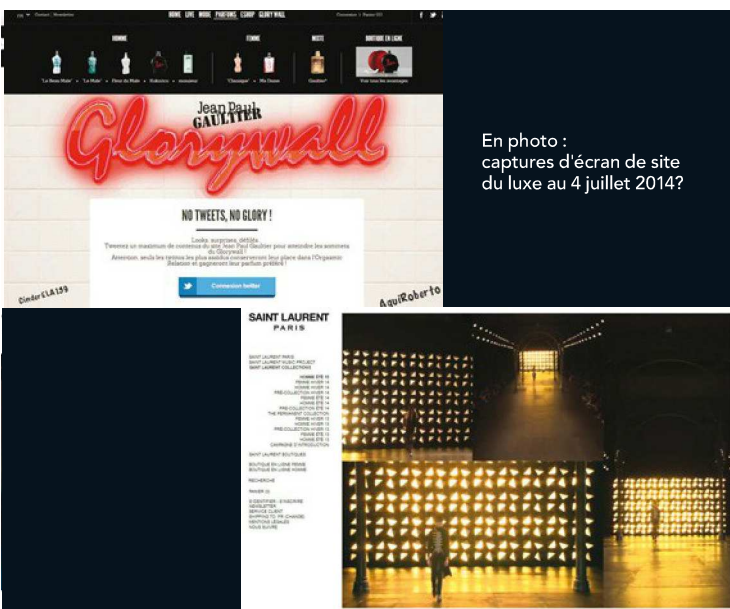
David Klingbeil (H.12)



Antoine Lacroix



William Porret (E.12)



En photo :
captures d'écran de site
du luxe au 4 juillet 2014?



MASTER CLASS "LUXE & DIGITAL"

Le Groupement Luxe & Création a proposé deux Master Class "Luxe & Digital", en novembre 2013 et juin 2014, avec la collaboration de **David Klingbeil (H.12)**, fondateur du blog *Web and Luxe* et de *Dymant.com*, un éditeur d'objets d'exception sur Internet :

#1 – La communication en ligne des marques de luxe, avec :

- Olivier Billon, PDG d'Ykone, agence digitale internationale et créateur des conférences *Flow* (Fashion and Luxury On the Web).
- James Bort, fondateur de la *James Bort Factory*, studio créatif, producteur de contenus digitaux pour les plus grands noms du luxe.

Le compte-rendu est à retrouver sur le site d'HEC Alumni (<http://goo.gl/HA5izR>)

#2 – La vente en ligne d'articles de luxe, avec :

- Antoine Lacroix, Directeur Digital et e-CRM International de Van Cleef & Arpels, qui a reçu le prix du meilleur site e-commerce en 2013 par le magazine *Stratégies*.
- Yann Rivoallan, co-fondateur et CEO de *TheOtherStore*, agence de délégation e-commerce qui accompagne les marques de mode, luxe et lifestyle dans la mise en place et le développement de leur canal de vente Internet.
- Thibaut Munier, co-fondateur et DG du groupe 1000mercis, pionnier du marketing interactif et spécialisé dans la génération d'audience qualifiée.

7 000 %

C'est la progression des ventes de Wren (prêt-à-porter pour femmes) après leur vidéo "First Kiss" (voir ci-contre)

"FIRST KISS" : INTERNET TRANSMET AUSSI DES SENTIMENTS

"Beaucoup d'entreprises du luxe mettent désormais en ligne leurs collections et les vendent ; elles commencent à y ajouter des services. Pourtant, l'enjeu le plus délicat consiste à parvenir à faire passer des émotions sur le canal digital en exploitant ce média avec ses spécificités. Cela nécessite de repenser en amont la création, son organisation et ses processus", expose **Jean-Sébastien Hongre (H.94)**, cofondateur de l'agence Teaminside. De petites marques y parviennent avec brio, à l'instar de Wren (prêt-à-porter pour femmes) qui a conquis quatre-vingt-quatre millions d'internautes sur YouTube avec sa vidéo virale "First Kiss". Très touchant, le court-métrage en noir et blanc met en scène des couples qui s'embrassent pour la première fois devant la caméra. Un mois après la première diffusion de la vidéo, les ventes de Wren progressaient de... 7 000 %. Love is in the web!

La vidéo : goo.gl/5WaQ3l

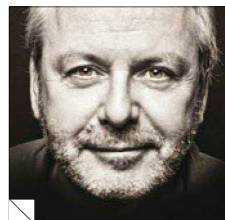
CES INNOVATIONS QUI VONT TOUT CHANGER DEMAIN

Certes, le luxe se marie mieux avec la tradition et l'héritage qu'avec les nouvelles technologies. Pourtant, certaines marques osent embrasser le progrès. Commandez sur Internet un parfum *Florabotanica* de Balenciaga : en ouvrant le colis, vous découvrirez dans le packaging un QR Code qui vous donnera accès à un club VIP. "Grâce à des initiatives de ce genre, les marques récupèrent des données sur leurs clients ; elles reprennent la main sur les distributeurs comme *Sephora*", analyse **Thibaut Munier**, expert en marketing relationnel. Les enseignes les plus audacieuses pourront bientôt envoyer par e-mail des messages olfactifs grâce à des systèmes comme *oPhone*, actuellement développé à Harvard.

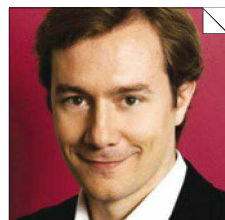
Dans les années qui viennent, ce sont les boutiques qui pourraient être métamorphosées par des innovations de rupture. Les vendeurs utiliseront des *Google Glass* pour visualiser en temps réel le niveau de stock des produits. Des hologrammes permettront aux clients d'observer un bijou précieux sous toutes ses facettes sans que cela pose des problèmes de sécurité.



Yann Rivoallan



Alain Lorenzo (H.78)



Thibaut Munier

prochain passage en boutique. D'après une étude du BCG et Altagamma, pas moins de 53 % du chiffre d'affaires dans le luxe est lié, directement ou indirectement, à un passage sur Internet. C'est pourquoi les marques tendent à encourager le "web to store" via certaines fonctionnalités dédiées. "Le simple ajout d'un bouton "réserver en boutique" permet de doubler le chiffre d'affaires en ligne, pratiquement du jour au lendemain !", avance **Yann Rivoallan**, PDG de l'agence TheOtherStore spécialisée dans les services liés à l'e-commerce. "Plus de 90 % des internautes qui cliquent se rendent effectivement en boutique, et bien souvent ils en profitent pour acheter d'autres produits directement sur place", ajoute l'expert. Une manne à ne pas négliger.

CHoyer LE CLIENT

Si le secteur du luxe tend vers une plus grande maturité vis-à-vis de l'e-commerce, il reste malgré tout des progrès à réaliser pour en tirer tout son potentiel. "Environ 30 % des visiteurs sur ces sites s'inscrivent vraiment dans une démarche d'achat, et seulement 0,1 % concrétisent leur passage par une transaction", signale Yann Rivoallan. "Pour les pièces complexes ou les bijoux émotionnels, nos clients ont encore des réticences à acheter en ligne ; c'est pourquoi nous travaillons à améliorer encore la visualisation de nos produits", ajoute Antoine Lacroix chez Van Cleef & Arpels. La relation aux clients sur le web constitue un autre axe de progrès, avec des perspectives immenses. "Si elles exploitent intelligemment leurs bases de données, les marques de luxe seront capables d'envoyer à leurs clients des propositions adaptées à leur comportement d'achat, en leur donnant le sentiment d'être choyés", prédit **Alain Lorenzo (H.78)**, PDG de LVMH Fragrance Brands. La modération est toutefois de mise, car une sollicitation trop forte des clients aurait l'effet inverse de celui escompté. "L'utilisation

des bases de données exige une certaine hygiène", met en garde **Thibaut Munier**, expert en marketing relationnel et DG du groupe 1000mercis.

Si tous ces efforts entrepris permettront à l'e-commerce de poursuivre son ascension, l'essentiel des ventes du secteur continuera cependant à se faire en magasins. "Les grandes maisons ont investi dans de sublimes boutiques qui racontent une histoire. Rien ne vaut le plaisir de toucher et de sentir les produits", estime Alain Lorenzo. Les achats exceptionnels sur le plan émotionnel et financier, en particulier, méritent bien le déplacement. "Pour une bague de fiançailles, les jeunes couples se rendent parfois quatre ou cinq fois en boutique avant de se décider." Mieux vaut choisir la bonne ! ●

1. Leurs pages web renvoient vers des distributeurs agréés.
2. Source : McKinsey & Altagamma, 2014.
3. Club privé qui ouvre à ses membres les portes des ateliers des artisans d'art.
4. Maison d'orfèvrerie appartenant au groupe Hermès.

LE BAROMÈTRE 360° DU LUXE

Conforté par le succès de son livre blanc "Luxe 3.0", le cabinet ENORA Consulting publiera en septembre le premier Baromètre 360° du Luxe. À partir d'informations agrégées provenant d'une vingtaine de clients et prospects, ce document présentera les dernières tendances du secteur. "Le baromètre traite l'ensemble de la chaîne de valeur et considère

l'e-commerce comme une partie intégrante des maisons de luxe", précise **William Porret (E.12)**, directeur associé chez ENORA Consulting. "Cet outil va nous permettre de valider notre vision et de construire nos budgets de fin d'année", commente le directeur marketing d'un grand nom de la maroquinerie.





Baptiste Picard (H.10)

"L'AMAZON DU LUXE" EST EUROPÉEN

YOOX fait partie de ces entreprises du web qui réinventent le luxe. Créée en 2000, la société italienne d'e-commerce a traité l'an dernier 2,8 millions de commandes, pour son compte et celui des plus grandes marques comme Armani, Dolce & Gabbana ou Moncler. Cotée à la Bourse de Milan, elle est valorisée à plus de 1 milliard d'euros. Depuis 2012, elle possède une joint-venture avec le groupe de François Pinault pour la gestion des boutiques en ligne de sept marques*.

Entretien avec **Baptiste Picard (H.10)**, mobile manager de yoox.com.

HEC Présentez-nous YOOX...

Baptiste Picard À l'origine, yoox.com était un site multimarque dédié à la mode qui offrait une sélection de vêtements et d'accessoires difficiles à trouver, signés par les plus grands créateurs. Son positionnement haut de gamme s'est établi grâce aux relations directes avec les stylistes et au lancement de collections exclusives. Aujourd'hui, yoox.com distribue aussi des articles de design et, depuis 2012, des objets d'art. Nos clients sont des amateurs de mode, trentenaires pour la plupart.

En 2006, YOOX s'est lancé dans une seconde activité, le "mono-brand". Plus qu'une agence, nous sommes un partenaire pour les marques: grâce à notre expertise de l'e-commerce de luxe, nous investissons dans la construction du site, la logistique, l'expérience client, le service client et le design. Nous nous rémunérons par une commission sur les ventes.

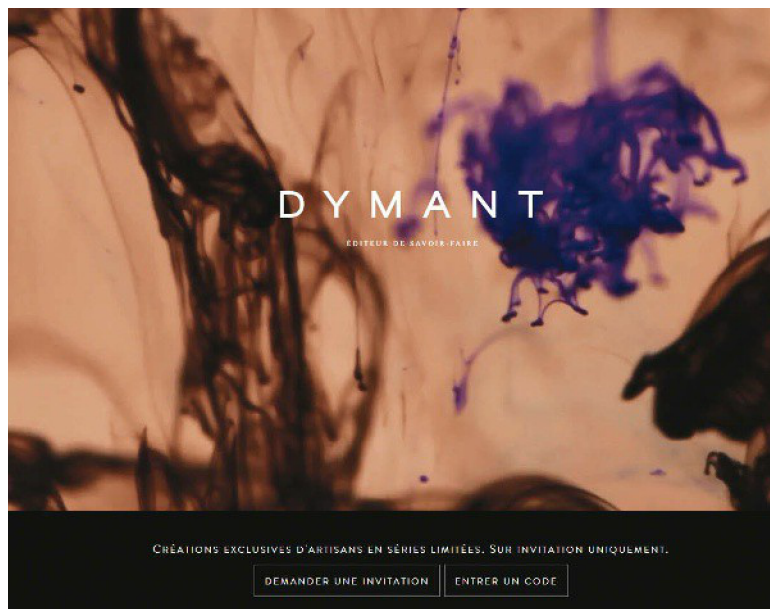
HEC À quoi ressemblent vos conditions de travail?

B.P. Les équipes, jeunes et dynamiques, rassemblent des personnes spécialistes de la mode avec d'autres passionnées par l'innovation technologique. Ce contraste me plaît beaucoup. Par ailleurs, l'environnement est très international (plus de trente-quatre nationalités), même si YOOX revendique clairement son "italianité". Le fondateur charismatique, Federico Marchetti, est extrêmement attentif aux détails. Dans le monde de la mode, on doit toujours viser l'excellence. D'ailleurs, YOOX recrute dans de nombreux domaines.

HEC L'Asie fait partie de vos cibles prioritaires...

B.P. Depuis 2004, nous sommes présents au Japon, un marché très compétitif où les achats sur tablettes et smartphones sont très courants. Nous avons été le premier acteur international à ouvrir en Chine l'e-commerce de mode, en 2010. Les perspectives sont énormes... et le challenge également très relevé.

* alexandermcqueen.com, balenciaga.com, bottegaveneta.com, ysl.com, sergiogrossi.com, stellamccartney.com et brioni.com.



CES PÉPITES DU WEB QUI GRILLENENT LA PRIORITÉ AUX GÉANTS DE LUXE

"Sur Internet, les grandes maisons ne sont pas chez elles: c'est le royaume des start-ups!", s'exclame **David Klingbeil (H.12)**, cofondateur du club privé en ligne Dymant.com et de l'e-magazine webandluxe.com. Pour appuyer son argumentaire, les exemples ne manquent pas.

À l'image de Gemmyo en France par exemple, la bijouterie-joaillerie en ligne créée par Pauline Laigneau (H.12), qui dégage 1 million d'euros de chiffre d'affaires et emploie 13 salariés trois ans après sa création. Créé il y a quinze ans, le site américain Blue Nile est devenu le numéro un mondial de la vente de diamants sur Internet, devançant les acteurs centenaires comme Tiffany. Dans le domaine des bagues personnalisées, ce n'est pas Boucheron qui tient la dragée haute mais Gemvara, une PME de Boston qui n'a que sept années d'existence. Côté ventes aux enchères, Christie's et Sotheby's se sont fait piquer la place par le site new-yorkais 1stdibs.com. Lancé en 2001, il se targue d'un confortable chiffre d'affaires de 470 millions d'euros.

Dépassés, les géants du luxe? Certains d'entre eux ont pris acte de cette nouvelle donne et se sont attiré les faveurs des nouvelles pépites du secteur. En 2010, Richemont a ainsi racheté la quasi-totalité du capital de Net A Porter, pour plus de 400 millions d'euros. Le site londonien apporte son expertise digitale aux marques du groupe suisse (Cartier, Chloé, Piaget, Van Cleef & Arpels...). Dans la même veine, Kering a créé une joint-venture avec le groupe italien YOOX en 2012 (voir interview ci-contre).

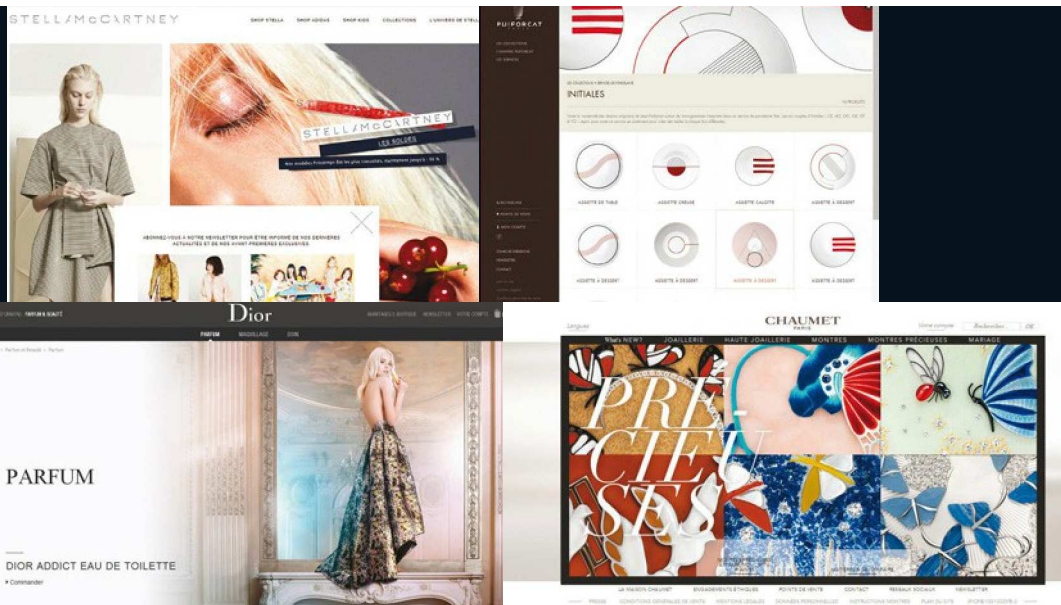
À plus long terme, c'est une déstructuration de la chaîne de valeur qui menace le secteur. À l'image de "La Ruche qui dit Oui" dans l'alimentation, qui met en relation directement les producteurs et les consommateurs, le site Dymant.com propose aux internautes des créations sur mesure d'artisans en contournant les marques. "Paradoxalement, c'est grâce au digital que nous retrouvons sur Dymant l'expérience aristocratique de l'artisan au service du client", s'enthousiasme l'énergique David Klingbeil, qui dirige la start-up.

9 milliards d'euros

C'est le montant des achats d'articles de luxe sur Internet aujourd'hui. Prévisions 2018: entre 18 et 22 milliards.

6 milliards d'euros

C'est le manque à gagner annuel en France lié à la contrefaçon (200 milliards d'e chaque année dans le monde).

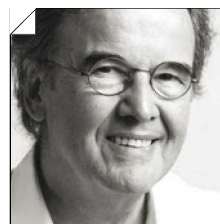


Jean-Sébastien Hongre (H.94)

PROCHE DU CLIENT... MAIS PAS TROP QUAND MÊME !

"Génétiquement, les marques de luxe s'inscrivent dans une communication 'top-down': la création s'impose au grand public par son avance sur son temps, son culte de la tendance, sa puissance d'émotion, d'amour et d'esthétique. Internet a changé la donne en offrant la possibilité aux maisons de se rapprocher directement des consommateurs. Mais doivent-elles céder à cette tentation ? Doivent-elles par exemple converser avec eux sur Facebook ? Envoyer des offres par e-mail ? Autant on imagine les conseillères beauté des points de vente échanger avec une potentielle acheteuse dans le cocon délicat du magasin, autant on les imagine mal distribuer des flyers dans la rue, engager la conversation avec des inconnus au feu rouge, expliciter la valeur de leur marque à l'embouchure du métro. Que le monde du luxe récompense le client devenu un membre de la 'famille' se comprend. Mais s'il discute avec n'importe qui, fera-t-il encore rêver ? Comment restera-t-il 'iconique' ? Et surtout, est-ce là sa mission ? La réponse viendra peut-être lorsque les marques de luxe enrichiront le monde digital de toute la richesse et de toute la beauté de leur ADN..."

Jean-Sébastien Hongre (H.94), cofondateur de l'agence Teaminside.



Alain Caradeuc (H.70)

VALEURS D'EXCELLENCE : UN NOUVEAU LABEL POUR LES PARTENAIRES DU LUXE

*"Le capital immatériel est la principale richesse d'une marque de luxe ; il est essentiel que ses fournisseurs et ses prestataires comprennent sa culture et préservent son image", souligne **Alain Caradeuc (H.70)**, responsable du Pôle Luxe d'HEC Alumni. Alain s'est allié avec Amadeo Ballester, consultant en stratégie pour les agences de communication, pour créer la charte Valeurs d'Excellence, assortie d'un label inspiré de la norme ISO qui qualifie les prestataires des grandes maisons : agences de communication, relations presse, CRM, experts digitaux, etc. Valeurs d'Excellence est parrainée par des personnalités comme Mercedes Erra (H.81), présidente exécutive d'Havas Worldwide et ancienne présidente d'HEC Alumni, ou Patrick Thomas, PDG d'Hermès International de 2003 à 2014. Réunis au sein du comité scientifique, l'expert du luxe et professeur à HEC Jean-Noël Kapferer (H.70) et la spécialiste du design management Brigitte Borja de Mozota garantissent quant à eux l'orthodoxie de la démarche intellectuelle. "Dès à présent, plusieurs démarches de labellisation ont été lancées, ajoute Alain Caradeuc. Le processus prend six à douze mois." L'intérêt pour les agences et prestataires : renforcer leur crédibilité et leur visibilité auprès des donneurs d'ordres du secteur.*

LE FLÉAU DE LA CONTREFAÇON

Plus de 200 milliards d'euros chaque année dans le monde, dont 6 milliards en France... Tel serait le manque à gagner colossal des entreprises touchées par la contrefaçon, d'après l'Union des fabricants (Unifab). Or une bonne partie de ces imitations transitent par le web. Particulièrement visés par les grandes maisons, les sites d'enchères ont accepté de se doter du système de paiement PayPal qui, en cas de litige, rembourse l'acheteur jusqu'à 500 euros. On observe également du progrès du côté des plateformes d'annonces comme eBay ou PriceMinister qui ont créé des cellules de lutte anticontrefaçon afin de détecter les prix anormalement bas ou les références absentes des catalogues officiels. Mais les moyens déployés ne suffisent pas pour bannir toutes les offres suspectes. Le marché parallèle constitue l'autre plaie du secteur. *"Des produits authentiques qui passent par des circuits non officiels peuvent devenir impropres à la consommation s'ils ont été mal stockés",* déplore ainsi **Alain Lorenzo (H.78)**, PDG de LVMH Fragrance Brands.