

## RELATION CLIENT ET EXPERIENCE CLIENT DIGITALE DANS LE LUXE

LES EVOLUTIONS DES MODES DE DISTRIBUTION DANS LE LUXE CONFIRMENT LE BESOIN D'UNE STRATEGIE MULTI CANAL POUR ASSURER UNE EXPERIENCE CLIENT COHERENTE ET A FORTE VALEUR.



Si les grandes maisons de Luxe se sont longtemps senties non concernées par la digitalisation et les ventes en ligne elles sont depuis le début des années 2010 en train de changer de stratégie et de faire preuve de créativité et d'innovation dans le domaine. Burberry a ainsi mis en place un mode de distribution ultra innovant à Londres au mois de décembre dernier, en proposant la personnalisation en direct de leur célèbre écharpe en retranscription immédiate sur les écrans de Picadilly Circus avec la possibilité de transformer l'achat de cette écharpe personnalisée dans le magasin voisin ou sur leur site internet. Ainsi les Maisons de luxe sont en pleine définition des nouveaux modes de distribution alliant expériences online et offline dans le but de s'adapter aux nouveaux modes de consommation tout en offrant toujours une expérience d'achat à la hauteur des attentes de la clientèle spécifique du luxe. Les synergies entre les différents canaux de distribution et l'offre d'une expérience client « sans couture » est un véritable enjeu stratégique pour les marques de luxe. Dans ce contexte d'évolution des modes de consommation, les grandes marques doivent donc réfléchir à adapter la relation client et le suivi de celle-ci du fait que le client n'est plus client de la boutique la plus proche de chez lui mais client de la marque dans le monde entier.

## L'évolution des modes de distribution dans le luxe

La fin d'un demi-siècle de forte expansion du réseau de distribution

Depuis le milieu des années 90, la croissance accélérée et la concentration du marché du luxe ont poussé les grands groupes à retrouver la maîtrise complète de leur réseau de distribution (rachat des franchises, extension de leur réseau en propre). Cette stratégie s'est avérée fructueuse pour les leaders du marché (Hermès, Chanel, Louis Vuitton ...) disposant d'importants moyens pour financer de lourds investissements, mais coûteuse pour certaines marques. L'objectif stratégique était notamment de contrôler la distribution pour garantir l'image et la réputation de la marque.

L'expansion des réseaux de distribution a été particulièrement importante sur les marchés

émergents (Chine, Asie Pacifique, Amérique latine), offrant d'incroyables opportunités de croissance. Chez Saint-Laurent, après rachat par Gucci Group (Kering), le réseau de magasins en propre est passé de 12 à 50 boutiques fin 2002. Fauchon rachetait fin 2003 la chaîne de boutiques de produits gastronomiques Flo pour les rebaptiser à son nom.

Depuis quelques années, la crise économique mondiale, la fluctuation des taux de change et la fin des taux de croissance à 2 chiffres en Chine ont eu raison de la forte expansion des réseaux en propre. Les Maisons cherchent maintenant de nouveaux modes de distribution, qui répondent davantage aux nouveaux comportements des consommateurs.

### Evolution des modèles de distribution des marques de luxe :



Une mutation des comportements d'achat

Les comportements client dans le luxe sont en effet impactés par deux tendances significatives : la digitalisation de l'expérience d'achat et la recherche d'un luxe moins ostentatoire.

Le développement de l'usage du digital, l'équipement massif de l'ensemble de la population en smartphones et tablettes et la croissance des ventes en ligne dans tous les secteurs d'activité marquent notre époque. Le secteur du luxe n'échappe pas à cette tendance. Ses clients sont également en attente d'une distribution omni-canal (ie l'utilisation de différents canaux à chaque étape du parcours client). Si aujourd'hui une grande majorité du chiffre d'affaires des enseignes de luxe se fait en magasin, 75% des

clients s'informent en ligne avant d'acheter<sup>1</sup>. De plus, les clients du luxe sont davantage connectés que la moyenne nationale et suréquipés en appareils technologiques (aux Etats-Unis 95% possèdent un smartphone contre 60% pour la moyenne nationale) : ce sont en effet des profils CSP+ actifs urbains, matures sur les nouvelles technologies et acheteurs en ligne réguliers.

Enfin, au-delà des mutations sociétales, ce sont les attentes même des clients du luxe qui évoluent. A la recherche d'une expérience ostentatoire dans les années 90 et 2000, de nombreux acheteurs reviennent aujourd'hui aux fondamentaux : savoir-faire, artisanat et qualité du produit. Là où l'ostentation se révélait jusque dans l'acte d'achat, à travers la visite de boutiques prestigieuses, l'expérience se vit désormais pour soi. L'accès au produit n'a plus nécessairement besoin de se montrer. Ainsi l'achat d'un produit de luxe via un canal digital n'est plus perçu comme une dévalorisation de l'expérience client.

Face à ces nouveaux comportements, différentes stratégies sont adoptées par les marques.

## Les marques utilisent 3 leviers pour redéfinir leur stratégie de distribution

Dans ce contexte, les groupes / Maisons utilisent des leviers qui diffèrent et se conjuguent parfois, dans l'objectif de relancer durablement la croissance.

### Rationalisation du réseau existant

Après avoir mené une course effrénée à l'ouverture de points de vente (particulièrement sur les marchés émergents), certaines marques de luxe adoptent désormais une stratégie de rationalisation de leur réseau

en propre, afin de limiter leurs coûts fixes et de relancer leur rentabilité globale.

Les principaux acteurs du luxe ont tout d'abord révisé leurs projets d'ouverture, pour se concentrer uniquement sur les opportunités les plus prometteuses. On note en effet une décélération du nombre d'ouvertures de boutiques ces dernières années, pour un réseau qui a cru, tous secteurs confondus, de seulement 5,6% par an entre 2009 et 2014, versus 8,8% sur la période 2008-2012<sup>2</sup>. Ainsi, plusieurs Maisons avaient annoncé dès 2013 vouloir ralentir leur expansion, pour se focaliser sur leurs magasins existants (Gucci, Chanel, Valentino..). Certains, comme Jaeger-Lecoultré, relocalisent leurs positions afin d'augmenter leur rentabilité dans des villes où ils sont déjà durablement établis. L'horloger a en effet fermé récemment son *flagship* sur Regent Street, ne générant pas le trafic nécessaire à une rentabilité au mètre carré suffisante.

La rationalisation du réseau passe également par de meilleurs résultats dans les boutiques existantes. Des actions de *retail performance* ciblées visent la hausse des taux de conversion, ou encore l'augmentation de la fréquence d'achat, grâce à des mécaniques de ventes privées par exemple.

Enfin, les acteurs du luxe vont jusqu'à fermer des points de vente lorsque la rentabilité paraît impossible à atteindre. Environnement au potentiel surestimé, baisse de trafic liée à la crise, ou encore cannibalisation; ces effets parfois conjugués ont eu raison de plusieurs boutiques, comme celle de Tag Heuer sur Russel Street, à Hong Kong, de Louis Vuitton à Guangzhou ou de Cartier à Lausanne.

### Développement de partenariats

Une autre stratégie adoptée par les marques est d'établir un partenariat avec les acteurs incontournables de la distribution de produits

---

<sup>1</sup> Source : TNS Soffres

<sup>2</sup> Source : Xerfi – *Luxury Apparel Brands*

de luxe, sur lesquels elles peuvent s'appuyer pour relayer leurs collections.

Les marques abandonnent la stratégie unique du « stand-alone store », boutique en propre ayant pignon sur rue, à laquelle s'accrochaient certains dirigeants dans un souci de contrôle absolu. Elles optent pour des stratégies leur permettant de diversifier leur distribution, en conservant plus ou moins d'indépendance. De la boutique en propre située au sein d'un *shopping mall*, destinations luxe plébiscitées au Moyen-Orient ou en Asie, au corner indépendant en *department store* (Harrods, Galeries Lafayette...), en passant par la collaboration avec un wholesaler, les choix sont multiples et les stratégies sont différenciées selon les secteurs.

L'hybridité des modèles de distribution permet de tester de nouveaux territoires, pour pénétrer des marchés plus complexes. C'est ainsi que certaines marques comme Berluti choisissent de s'appuyer sur des wholesalers locaux emblématiques (Neiman Marcus et Bergdorf Goodman) pour s'étendre sur le marché américain et répondre à des habitudes de consommation spécifiques.

Les partenariats permettent également de tester de nouveaux canaux de distribution, comme la vente online. Habituellement avant-gardistes, les marques de luxe se sont montrées plutôt frileuses face au virage du digital. Beaucoup ont donc fait leurs (timides) premiers pas vers l'e-commerce grâce à des partenariats ciblés avec des plateformes de vente en ligne spécialisées (Yoox, Net-à-Porter, Farfetch...). Des partenariats qui se sont avérés pour la plupart concluants, et qui ont parfois conduit les marques de luxe à lancer leur propre site de vente en ligne.

## Développement du e-commerce

Le développement du e-commerce et m-commerce devient une vraie stratégie pour certains groupes. Les ventes en ligne dans le secteur du luxe ont décollé passant de 2% en

2009 à 6% en 2014, soit un volume de 14 milliards d'euros. Et la part du e-commerce dans les ventes totales du luxe devrait doubler au cours des cinq prochaines années, pour passer de 6 à 12% en 2020. Ainsi après Burberry, Montblanc et Tag Heuer, Cartier vient de lancer son site marchand en Chine.

Les marques se sont lancées souvent progressivement sur ce canal. Ainsi Louis Vuitton, a développé progressivement son e-commerce en proposant d'abord une offre entrée de gamme (accessoires...) et « prêt-à-emporter » (articles ne nécessitant pas d'essayage) pour ensuite élargir son offre en ligne.

Dans le but d'adapter au mieux leurs standards de distribution, les marques ont redoublé d'ingéniosité pour offrir une expérience d'achat online qui soit aussi satisfaisante que celle en magasin. Boucheron propose ainsi un service d'essayage virtuel sur application qui permet de prendre son poignet en photo pour y superposer un bijou et l'application Hugo Boss recommande automatiquement des vêtements en fonction de la photo téléchargée.

Les Maisons de luxe cherchent à offrir à travers le numérique une expérience unique à leur clientèle.

## Le CRM au service d'une expérience client cohérente en multicanal



Si la digitalisation semble incontournable aujourd'hui, elle nécessite dans le luxe d'être au service d'une expérience client privilégiée, quel que soit le canal de distribution. Les étapes du parcours d'achat (*l'avant/le pendant/l'après*) doivent également être cohérentes en multicanal.

La difficulté pour les marques réside dans l'équilibre à trouver entre démocratisation du parcours et expérience haut-de-gamme, notamment online. Il ne s'agit pas de renverser le modèle de distribution traditionnel pour basculer dans le «tout digital», mais d'utiliser des leviers CRM pour enrichir et diversifier les parcours clients.

#### Avant l'achat – Identifier et cibler le prospect

Avant l'achat, les Maisons s'appuient sur 4 relais majeurs pour engager les prospects : attraction (1), intention (2), identification (3), considération (4).

##### *Susciter l'intérêt des prospects*

Si les campagnes de communication sont chargées d'attirer une cible (*1-attraction*), d'autres dispositifs sont déployés pour transformer une appétence en acte d'achat.

Dans une logique de ROPO (*Research Online Purchase Offline*), les marques de luxe misent notamment sur les catalogues interactifs et n'hésitent plus à afficher leurs prix même sur des sites non marchands. Les mécanismes de *drive-to-store* sont un bon compromis pour les Maisons qui n'ont pas (encore) de site e-commerce. La *wishlist* à transférer à ses contacts ou encore la géolocalisation des références permettent aux futurs clients de préparer leur visite en boutique (*2-intention*).

##### *Identifier les prospects et les accompagner vers l'achat*

Il faut ensuite identifier les clients potentiels, pour personnaliser l'expérience dès la

préparation à l'achat. Cela permet à la marque de cibler au plus juste les attentes et de maximiser les chances de convertir des prospects en clients (*3-identification*).

Le canal online est un facilitateur dans la captation d'informations, intrinsèque au média. Certains outils, comme les simulateurs digitaux, permettent de collecter la donnée tout en proposant une expérience différenciante. Les internautes peuvent créer une pièce unique et donnent leur e-mail pour recevoir leur création. C'est ce qu'a proposé Chopard pour les 20 ans de son modèle emblématique *Happy Sport*. D'autres Maisons encouragent les internautes à créer un compte personnel et constituent alors des communautés online, à qui elles offrent des exclusivités et privilèges.

Le canal physique n'est pas en reste, car identifier un prospect peut s'avérer primordial dans le déclenchement de l'achat. Si les réflexes à déployer font appel aux basiques du retail (créer une fiche en base, renseigner les préférences...), ils s'inscrivent aujourd'hui dans une démarche à 360°. Un e-mail de remerciement post-visite peut désormais être enrichi de liens vers le site (pages produits) pour renforcer le message tout en préservant une posture de service (*4-considération*).

Des campagnes de communication ciblées (push réseaux sociaux, e-newsletters...) peuvent également être déployées pour transformer l'affinité de marque en achat. Des services personnalisés (styliste, personal shopper, prise de rendez-vous..) sont suggérés pour créer la relation, et rappeler que l'expérience client sera privilégiée quel que soit le canal.

#### Pendant l'achat – Proposer une expérience client privilégiée et maximiser les ventes

Une fois le prospect aspiré dans le tunnel d'achat, les Maisons de luxe font appel à de nouveaux leviers pour enrichir l'expérience et

accroître le panier moyen : personnalisation (5), diversification (6) et consolidation (7).

#### *S'appuyer sur la connaissance client pour personnaliser l'expérience*

La clientèle de luxe est exigeante et la qualité de l'expérience importe autant que le produit. Les marques ont donc intérêt à s'appuyer sur la connaissance client dont elles disposent pour personnaliser la cérémonie de vente (5-*personnalisation*).

L'expérience online peut être pilotée grâce à l'exploitation des cookies ou la connexion au compte client, en s'appuyant sur l'historique des requêtes passées. En boutique, le carnet de notes personnel du vendeur s'est transformé en *client book* digital partagé entre boutiques. Une interface connectée à une base de données centralisée et multicanale permet aujourd'hui de relayer des informations clients essentielles (transactions, tailles, préférences etc.). Chez Sephora, un fichier client accessible sur mobile ou tablette est mis à disposition de tous les conseillers. Ils y créent ou y retrouvent les clientes grâce à leur nom ou carte de fidélité. L'accès à ces données consolidées permet alors de personnaliser le discours de vente et les prescriptions. Certains logiciels vont même plus loin en utilisant des modèles prédictifs. Le croisement de diverses sources de données (informations clients, stock, communications, comportements types...) détermine quel produit aura probablement du succès auprès d'un client.

#### *Mettre le digital au service de l'expérience*

La digitalisation participe également à l'enrichissement de l'expérience, y compris en boutique (6-*diversification*). Chez Louis Vuitton, des tablettes tactiles offrent aux clients la possibilité de s'informer davantage sur les collections. Dans un autre registre, Burberry utilise les cabines interactives. Une puce RFID placée dans le vêtement est reconnue par le miroir, qui propose en conséquence la vidéo du produit porté lors du

défilé. Les applications mobiles permettent à la fois la collecte et la restitution d'informations. Des notifications peuvent être envoyées lorsque les clients arrivent en magasin, pour leur souhaiter la bienvenue ou les guider dans leur shopping, comme le propose les Galeries Lafayette.

Online, le défi est de retranscrire l'expérience boutique. Outre l'esthétique, les sites et applications de marques de luxe recherchent l'innovation et l'ergonomie. L'application de L'Oréal connaît un franc succès en révolutionnant l'achat de maquillage en ligne. Plus besoin de tester le produit puisqu'un système digital permet de le porter de manière fictive en activant l'appareil photo de son téléphone. Pour pallier l'impossibilité de manipuler les articles, Louis Vuitton propose sur son site une vision 360° de très haute qualité. Ces outils sont tous au service d'une expérience client diversifiée qui vise à optimiser l'achat.

#### *Consolider la connaissance acquise durant la vente*

De nouvelles informations, transactionnelles ou non (nouveaux achats, panier abandonné, suggestions d'un vendeur etc.) viennent sans cesse compléter la base de données. Le fichier client de Sephora est par exemple alimenté en temps réel. Ces données assurent la richesse de futurs échanges et nourrissent le marketing, qui s'appuie sur cette connaissance unifiée pour fidéliser les clients (7-*consolidation*).

#### *Après l'achat – Prolonger l'expérience et renforcer la relation client*

Après l'achat, les Maisons ont pour objectif de créer une relation durable et d'encourager le rachat. Satisfaction (8) et fidélisation (9) sont donc les deux derniers mécanismes utilisés par les Maisons pour garantir une expérience « luxe » de bout en bout.

#### *Assurer la satisfaction client*

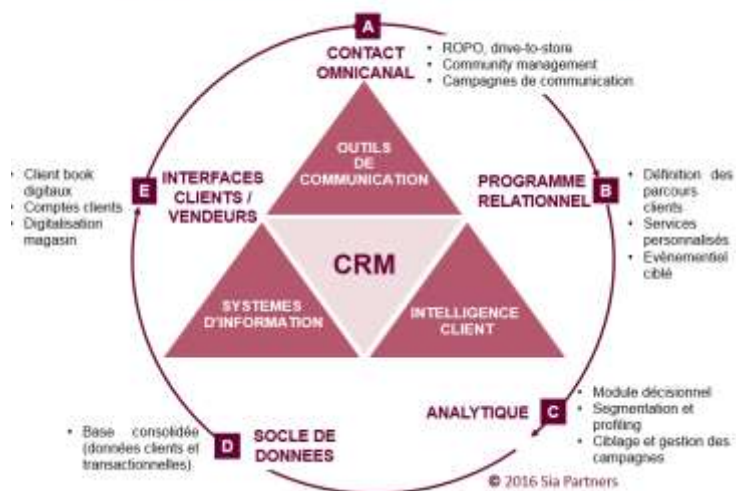
Le service après-vente est généralement un bon argument pour recontacter le client après un achat. L'approche s'inscrit dans la continuité de la relation, et n'est souvent pas perçue comme commerciale. Les Maisons programment ainsi l'envoi de communications en se basant sur le cycle de vie du produit. Berluti propose par exemple à ses clients souliers de revenir en boutique 2 mois après l'achat pour effectuer une patine, ou profite de la période estivale pour divulguer des conseils de soin avant la rentrée. Le service après-vente permet alors de prolonger l'expérience client et de créer de nouvelles opportunités d'achat.

Le suivi de la satisfaction démontre également l'attention particulière d'une marque à l'égard d'une clientèle. Il peut prendre la forme d'un appel personnalisé ou d'un échange sur les réseaux sociaux, mais s'avère très important dans la construction de la relation (*8-satisfaction*).

#### *Prolonger l'expérience client grâce à la fidélisation*

Les marques consolident par ailleurs la fidélité des clients en leur ouvrant les portes de leurs « clubs » de privilégiés, implicites ou affichés. Différentes actions sont menées pour renforcer la relation : invitations à des événements prestigieux, présentation de collection en avant-première, envoi de brochures qualitatives etc. Ce pilotage minutieux des parcours clients est notamment permis par l'usage d'outils de clienteling et gestion de campagnes, qui associent à chaque segment de clientèle l'action la plus pertinente (*9-fidélisation*). Les Maisons espèrent ainsi que leurs clients, chéris à travers des interactions régulières et ciblées, renouvellent rapidement l'expérience.

Le CRM au service de l'expérience et de la relation client



**L'ensemble des points de contact permet de construire et piloter la relation client. Cette relation doit être appréhendée en multicanal pour assurer une expérience complète et induire une fidélité. Le digital dans le luxe n'est plus antagoniste au réseau physique, mais se positionne comme une brique complémentaire venant enrichir l'offre de services existante.**

**Créer des synergies entre les différents canaux de distribution et proposer une expérience client « sans couture » est donc un véritable enjeu stratégique pour les marques de luxe. Cela nécessite une évolution profonde des pratiques pour certaines Maisons, et requiert des investissements de long terme. Un parcours client cohérent à chaque étape implique de structurer le programme relationnel en s'appuyant sur un socle solide de connaissance client, auxquels feront ensuite appel les différents canaux. La mise en place de nouveaux outils, le recrutement de nouvelles compétences (CRM et digitales) ou l'évolution des gestes métier sont autant de défis à relever pour être en mesure de proposer une expérience client unique tout en globalisant les (bonnes) pratiques.**

*Copyright © 2016 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners*

## VOS CONTACTS

VINCENT PERREAU

Directeur

+ 33 6 84 75 24 42

Vincent.perreau@sia-partners.com

## A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 700 consultants pour un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros. Le Groupe est présent dans treize pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



### Asia

#### Hong Kong

23/F, The Southland Building, 48 Connaught Road Central, Central, Hong Kong  
T.+852 2157 2717

#### Singapore

3 Pickering street #02-38  
048660 Singapore  
T.+ 65 6635 3433

#### Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust Tower-Main  
1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku  
Tokyo 100-0005  
Japan

### Europe

#### Amsterdam

Barbara Strozziiaan 101  
1083 HN Amsterdam - Netherlands  
T. +31 20 240 22 05

#### Brussels

Av Henri Jasparlaan, 128  
1060 Brussels - Belgium  
+32 2 213 82 85

#### London

Princess House, 4th Floor, 27 Bush Lane,  
London, EC4R 0AA – United Kingdom  
T. +44 20 7933 9333

#### Lyon

Tour Oxygène, 10-12 bd Vivier Merle  
69003 Lyon - France

#### Milan

Via Medici 15  
20123 Milano - Italy  
T. +39 02 89 09 39 45

#### Paris

12 rue Magellan  
75008 Paris – France  
T. +33 1 42 77 76 17

#### Rome

Via Quattro Fontane 116  
00184 Roma - Italy  
T. +39 06 48 28 506

### Middle East & Africa

#### Dubai, Riyadh, Abu Dhabi

PO Box 502665  
Shatha Tower office 2115  
Dubai Media City  
Dubai, U.A.E.  
T. +971 4 443 1613

#### Casablanca

14, avenue Mers Sultan  
20500 Casablanca - Morocco  
T. +212 522 49 24 80

### North America

#### New York

115 Broadway 12th Floor  
New York, NY10006 - USA  
T. +1 646 496 0160

#### Charlotte

401 N. Tryon Street, 10th Floor  
Charlotte, NC 28202

#### Montréal

2000 McGill College, Suite 600, Montreal, QC H3A 3H3 - Canada