

L'omnicanalité, un enjeu d'importance pour le luxe

Comment le secteur du luxe s'est réconcilié avec l'omnicanalité pour enchanter l'expérience client ?

Quels nouveaux enjeux ?

Avril 2021



#EvolutionLeadstheWorld





Le secteur tend à accélérer la digitalisation des parcours client, ce qui incite les Maisons de luxe à développer une véritable stratégie multicanale. Bien plus encore, le client est fortement à la recherche d'émotions et d'expériences sensorielles : il doit occuper une place importante et centrale dans l'élaboration des stratégies retail et digitales et la manière dont celles-ci peuvent converger.

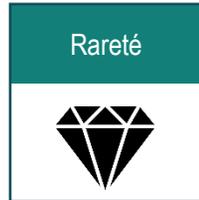
A partir du client, le parcours se crée en relevant les moments de contact avec la Maison qui dépassent la simple collecte de données et reposent sur les situations de partage, d'intérêts ou d'inquiétudes du client. En agissant ainsi, les Maisons peuvent proposer une expérience de bout en bout et sans couture à leur client, en tenant compte du haut niveau de service requis sur l'ensemble des moments de contact et également lors des opérations de back office.

Intrinsèquement concernée par l'évolution, la sagacité **darwinienne d'Abington** devait s'intéresser avec rigueur et détail à un sujet d'une telle importance : **comment le secteur du luxe s'est réconcilié avec l'omnicanalité pour enchainer l'expérience client ? Quels sont les nouveaux enjeux pour demain et comment procéder ?**

Sommaire

5	Un parcours omnicanal toujours partiel et insuffisamment fluide
7	Des exigences diverses selon les profils de clientèle
9	Le frein de l'organisation et de la facturation interne
10	Une expérience client à aborder de bout en bout
12	Une qualité de service à unifier sur toutes les étapes du parcours client
13	Des initiatives prometteuses
18	Les 4Ps du Marketing adaptés au secteur du luxe
20	Le match retail vs digital doit être pensé autrement
22	Les actions prioritaires à conduire pour élever l'omnicanalité au niveau de performance requis et enchainer dans l'univers du luxe

L'univers du luxe et l'accélération de sa transformation digitale ?



Le luxe est bâti sur une idée de rareté et d'exclusivité qui semble, au premier abord, en **contradiction** avec l'ère internet, où tout est accessible au plus grand nombre. Les marques peuvent voir dans cette situation un **risque de vulgarisation** et d'atteinte au positionnement d'exception.



En outre, le luxe prête une importance capitale à l'expérience client **dans les boutiques**. La cérémonie de vente constitue un élément essentiel d'une relation. Ce savoir-faire unique doit alors être efficacement transposé à l'univers digital où la customisation est un enjeu clé.

Le luxe propose des produits d'un **savoir-faire** et d'une **qualité d'exception**. Toucher un cuir extraordinaire, sentir une fragrance, déguster un grand cru sont autant d'**expériences sensorielles** que le digital n'offre pas.

Si les ventes en ligne pour le luxe en France sont demeurées faibles, avec environ **seulement 10% du total en 2018**, une nouvelle dynamique s'est créée sous l'effet des confinements depuis 2020.

Un parcours omnicanal toujours partiel et insuffisamment fluide



uxe

Sur la livraison en particulier, de nombreuses marques ne pratiquent pas le « click & collect » et font payer les frais d'envoi, ce qui peut créer de la frustration chez les consommateurs.

Les Maisons doivent garder en mémoire et dépasser l'**aspect serviciel** dans leur relation avec leurs clients. L'approche globale est fortement encouragée pour répondre au besoin du client et le surprendre positivement.

L'**enchantement** se crée avant tout par l'anticipation des émotions et questionnements des clients afin d'aboutir à une expérience qui repose sur les 3 E : exceptionnelle, exclusive et émotionnelle. Lors du premier confinement, le luxe s'est démarqué en se réinventant et en respectant les règles sanitaires afin de garantir la promesse « luxe » auprès de ses clients. Loin de surfer sur le « tout-digital », **les moments de contact se sont humanisés**.

Sur l'étape d'achat à distance, le luxe est plus mature dans les services d'emballage proposés : packaging élaboré, fourniture d'échantillons, courrier utilisant un papier de qualité premium...permettant ainsi de montrer l'étendue de l'excellence des Maisons et leur maîtrise de l'hyperpersonnalisation.

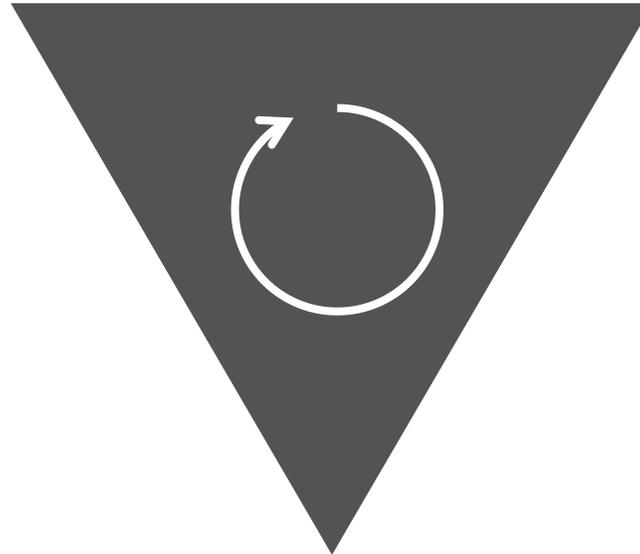
A l'inverse de la grande consommation plus avancée sur la praticité avec des applications transactionnelles, la diversité des options de paiement et l'existence d'un historique d'achat.

Aujourd'hui les univers de l'art, de la gastronomie, de la musique, de la technologie et même de l'activisme social & environnemental semblent **tous converger** pour créer des exigences réellement immersives.

Les 3 « E » à retenir pour un enchantement garanti tout au long du parcours client

E*xceptionnel*

- / Haut degré de la qualité de service et du produit
- / Délai de livraison raccourcis et présentation soignée des paquets
- / Présentation du livreur
- / Rapidité dans le délai de réponse et dépassement des attentes du client



E*xclusif*

- / Ultra-personnalisation de l'expérience
- / Authenticité dans la relation client
- / Aménagement de l'espace de vente : écrin chaleureux et organisé des salons d'essayage avec les pièces pré-sélectionnées en amont du rendez-vous avec le conseiller
- / Sentiment de rareté nourri par l'accès à du contenu et des événements réservés

E*motionnel*

- / Mobilisation des 5 sens lors de l'expérience retail, et digital : exemple d'Annick Goutal qui réinvente le canal courrier en envoyant des plis parfumés
- / Reflet de l'image de soi à travers l'expérience luxe
- / Appropriation de l'image de la Maison à travers des pièces iconiques
- / Multiplication des interactions avec les clients avec des visuels et un storytelling travaillé

Des exigences diverses selon les profils de clientèle

Les Millennials et la Gen Z



Ils sont, plus que les autres segments de clientèle, attachés à une **offre Atawad (anytime anywhere any device)**. Ils apprécient réaliser leur shopping sur des applications mobiles et ont une forte sensibilité aux marques témoignant d'une présence importante sur les réseaux sociaux. Ils sont **plus à la recherche d'une expérience que du produit seul**. Ils attendent un parcours omnicanal intégré, sans couture et cohérent quel que soit le canal.

Les touristes



Ce sont notamment ceux étrangers en France et à Paris, sans âge particulier, à la recherche d'une expérience forte avec la marque dans les points de vente. Ils souhaitent y trouver des **assortiments uniques pour le lieu et des exclusivités**. La démarche de détaxe, parfois complexe, est clé pour eux.

Les WICs*



des marques de luxe, l'âge est souvent supérieur à 40 ans. Ces clients sont à la recherche d'un **engagement proche et étroit avec leur marque de prédilection**. Celui-ci doit se traduire dans la relation commerciale. Ils attendent un conseil véritable et de haut niveau ainsi qu'un service premium et irréprochable tout au long du parcours.

*Very Very Important Clients

Outre ces profils de consommateurs ou tribus du luxe, l'accent est mis sur la bonne exploitation des insights via la data pour répondre à leurs exigences en suivant 2 raisons spécifiques :

1

L'aspect générationnel :

Les millenials comme évoqué et plus encore la GenZ, bousculent les codes traditionnels du secteur du luxe

2

L'aspect dimensionnel :

La capacité des Maisons à réagir rapidement aux prémices de la crise sanitaire, a permis de mettre en avant l'humain au premier plan et de renforcer le contrat de confiance entre la marque et le client.

Des exigences diverses selon les profils de clientèle

L'intelligence émotionnelle centrée sur l'humain couplée à la technologie va permettre aux Maisons de mieux cerner le caractère complexe des clients d'aujourd'hui.



« 75% des achats sont maintenant digitalement influencés. »

Antonio Carriero, Chief Digital & Technology Officer de Breitling

Comment aboutir à l'intelligence émotionnelle et déterminer les insights consommateurs ?

1

Collecter les données depuis différentes sources fondées sur les ventes et le non-tangible



2

Enrichir la base de données de façon itérative



3

Désiloter les départements concernés par cette intelligence (retail, marketing, études, digital, supply chain, merchandising)

Le frein de l'organisation et de la facturation interne



Un changement de paradigme est nécessaire en interne. Il s'agit de considérer qu'un euro de gagné pour la marque est un euro de gagné tout simplement, quelle qu'en soit l'origine ou le bénéficiaire, surtout dans ce contexte économique complexe.

Cela réclame alors de réellement **désiloter l'organisation**. Quelle que soit la direction ou entité réalisant la vente, l'opération doit être invisible pour le client. Mais ce désilotage exige de nombreuses **transformations dans les pratiques organisationnelles** traditionnellement existantes.



1

En premier lieu **l'allocation du chiffre d'affaires et des primes** qui découlent de leurs résultats.

La rémunération variable sur les ventes doit être revisitée au regard des enjeux d'omnicanalité. En aucun cas elle ne doit privilégier le silotage au détriment du parcours client.



2

Elle peut s'étendre aux **dimensions RH** également. Les évaluations individuelles et annuelles peuvent intégrer avec efficacité les impératifs de **cross selling** et de **cross channel**.



3

L'organisation peut également être adaptée. Souvent, les marques et enseignes sont structurées avec des **directions marketing et commerciales** par canal. Les **matricer et les transversaliser** pourrait apporter une efficacité bien meilleure tant sur les ventes que sur l'expérience client.



4

Enfin, les **processus administratifs et financiers**, bien que back office, ont un rôle clé à jouer dans l'amélioration de l'omnicanalité, de l'expérience client et, au final, de la croissance du chiffre d'affaires.

Le principal point bloquant ici est celui de la **facturation interne**, entre le siège ou la direction digitale et la boutique, si elle est intégrée et non franchisée.

Une expérience client à aborder de bout en bout



L'expérience luxe ne peut se limiter à une simple commande sur Internet et au renseignement d'un numéro de carte bancaire. Les marques doivent suivre l'expédition de la commande pour leur client et **traiter en amont tout potentiel dysfonctionnement**.

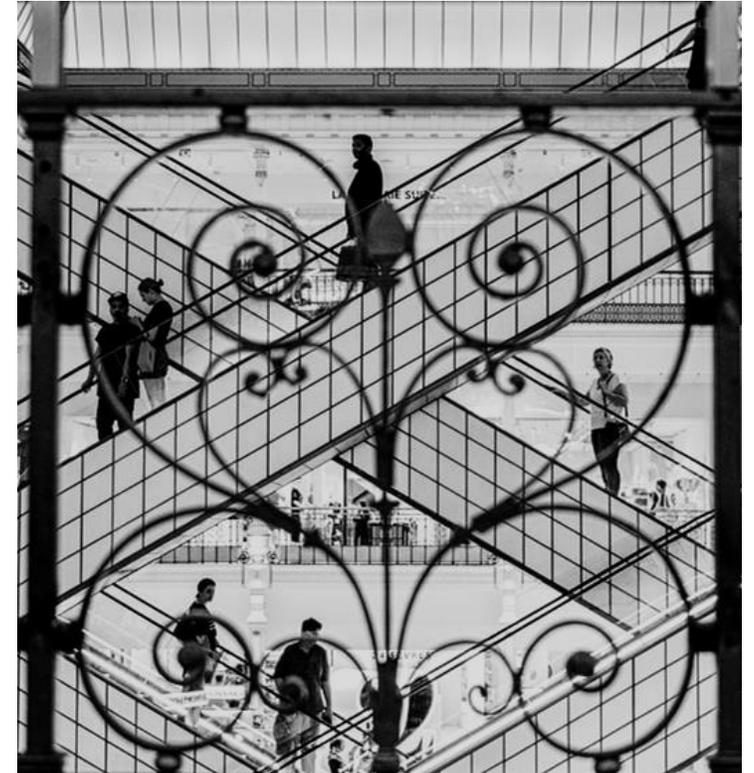
Sur un plan opérationnel, quand un client achète en ligne, son seul contact physique avec la marque se produit au moment de la livraison. Les marques de luxe doivent ainsi attacher une attention très particulière à **l'expérience de livraison client** et développer des méthodes de livraison à la hauteur de **l'excellence** des maisons.

Sur certains segments, le nombre de visites en magasin tend à diminuer. Par exemple, dans les points de vente BMW aux Etats-Unis, le nombre moyen de visites en concession en 2010 était de 4 avant l'achat, qui est passé à 1,4 en 2016 pour s'arrêter à une visite en 2018. Ceci réclame alors plus encore une **expérience forte** et marquante vis-à-vis du client.



24S, la version en ligne du Bon Marché, s'est, par exemple, distingué par son **service ultra-personnalisé**. La plateforme offre une véritable expérience : de la présentation visuelle soignée des produits et du contenu éditorialisé aux avantages proposés telle que la possibilité de faire appel à un personal shopper en utilisant les canaux suivants : live chat, appel téléphonique ou mail.

L'équipe de personal shoppers clairement identifiée (photos à l'appui) permet d'humaniser l'expérience digitale sur le site e-commerce du Bon Marché et de **mettre en confiance le client** dans l'élaboration de son look final.



Une expérience client à aborder de bout en bout



24S va jusqu'à réinventer la **célébration de l'unboxing** (= ouverture du colis) en apportant une attention particulière sur l'emballage contenant un mot personnalisé, une carte présentée sur le thème de Paris et du papier de soie. Le service coursier peut même être sollicité pour un unboxing accompagné et en présence d'un livreur à la présentation soignée. Celui-ci patiente le temps du créneau des 30 minutes alloués pour que le client puisse essayer le vêtement. Si la taille ou le modèle ne convient pas, le coursier peut repartir avec la pièce.

Ce modèle de livraison inédite dans le secteur du luxe et de la mode confirme l'intégration d'une stratégie omnicanale dans les départements retail et digital.

S'il apparaît clairement que le périmètre du dernier kilomètre peut faire la différence, il peut être utile d'y être **innovant**, d'y **investir** et d'y **intégrer le bon prestataire**.

Une qualité de service à unifier sur toutes les étapes du parcours client

*Une omnicanalité
encore
illusoire*

Le parcours post achat digital peut être générateur d'irritants pour le client, d'autant plus quand il s'agit d'une marque de luxe.



Dans l'exemple du prêt-à-porter, le taux de retour peut dépasser les 40%. Une fois le produit réceptionné, la probabilité demeure importante que le client exprime un besoin de changement de produit, souvent du fait de l'inadéquation de la taille.

Pour retourner le produit, la **démarche est claire mais fastidieuse**. Le client doit renseigner un bon de retour, reconditionner un colis et se rendre ensuite dans un lieu d'expédition. Une nouvelle commande pour une nouvelle taille réclame autant voire plus d'efforts, ce qui peut souvent conduire à un abandon du client et à l'annulation de la vente.

La levée des obstacles purement organisationnels, celui de la facturation interne et de la gestion des stocks, permettrait d'opérer une réelle omnicanalité.



La vraie omnicanalité consisterait à **pouvoir échanger le produit dans n'importe quel circuit de distribution** de la marque. Par exemple un pantalon acheté en ligne devrait pouvoir être échangé, ré-essayé puis repris en boutique si le stock est disponible. Or cette option n'est rarement voire jamais proposée au client.

Des initiatives prometteuses



La crise sanitaire actuelle a été un **élément catalyseur** et a donc invité les Maisons à **repenser leur structure comme un véritable écosystème** afin d'apporter de la valeur au client à travers le produit et les services proposés. La création et ce maintien de la relation dans le respect de l'intimité du client se sont notamment illustrés en cette période particulière

La conciergerie en hôtellerie

Le modèle le plus efficace est celui de la **conciergerie en hôtellerie** : le concierge sait tout du client, collecte ses données, lui propose des expériences uniques et se remémore de son passage lors des prochaines visites. Ce modèle reprend l'essence des codes du luxe, à savoir être utile et dépasser les attentes du client avant qu'elles soient clairement exprimées.

Des initiatives prometteuses

Le mobile store de la Maison Louis Vuitton

Désormais c'est le luxe qui vient aux portes du client, sous forme de boutique mobile et itinérante. Le **mobile store de la Maison Louis Vuitton** fait ses premiers pas dans quelques Etats de la côte Est des Etats-Unis. Installé dans les jardins des demeures des clients VVICs, la caravane Louis Vuitton est un excellent exemple de l'ADN réutilisé de la Maison fondé sur le voyage. L'habitacle permet de recevoir jusqu'à 4 personnes en respectant les gestes barrières : les produits sont présentés élégamment dans les tailles adaptées, le client dispose de **conseils personnalisés**, peut visionner le **dernier défilé en date** et avoir un aperçu de la **collection** pour compléter le look final.

Les bénéfices sont nombreux : **développement d'une communauté engagée**, **différenciation par rapport aux concurrents**



Des initiatives prometteuses



Tiffany à Covent Garden

Tiffany n'a pas attendu la pandémie pour se réinventer. Dès 2018, le joaillier de luxe a innové en lançant un « style studio » à Covent Garden qui révolutionne l'expérience client en boutique. Au-delà de la vente de joaillerie, une véritable **interaction multi-sensorielle** avec la marque est proposée aux clients.

Un distributeur aux couleurs de la marque permet de sentir des parfums. Un **espace de personnalisation** permet aux clients de dessiner sur un écran plat et d'observer les ouvriers gaufrer leur dessin sur du cuir ou les graver sur des bijoux. Des cafés sont servis aux clients qui attendent.

Et pour la réouverture de la boutique suite au confinement des services additionnels ont été rajoutés notamment une **conciergerie Tiffany dédiée**, des rendez-vous sur mesure, une navigation accompagnée et des sessions virtuelles de conseil en style.

Des initiatives prometteuses

Les campagnes de personnalisation en ligne

Du côté du continent asiatique, la multiplication des plateformes e-commerce forme un écosystème digital florissant. Les Maisons du groupe LVMH ont été précurseurs sur le réseau social WeChat, l'une des premières plateformes à être monétisable. Dior a ouvert le bal en 2016 en proposant une **campagne de personnalisation en ligne** pour son sac à main iconique Lady Dior. Les consommateurs pouvaient choisir la couleur, le design et les accessoires et l'acheter directement dans l'appli. Plusieurs autres marques ont suivi, en offrant la **possibilité aux consommateurs d'aller chercher leur achat dans un magasin voisin** ou de le **faire livrer à leur domicile**. Les applications Alibaba, Weibo et récemment TikTok ont emboîté le pas dans la consommation mobile, combinant création de contenu et achats (géolocalisation des points de vente, programme de fidélité...).



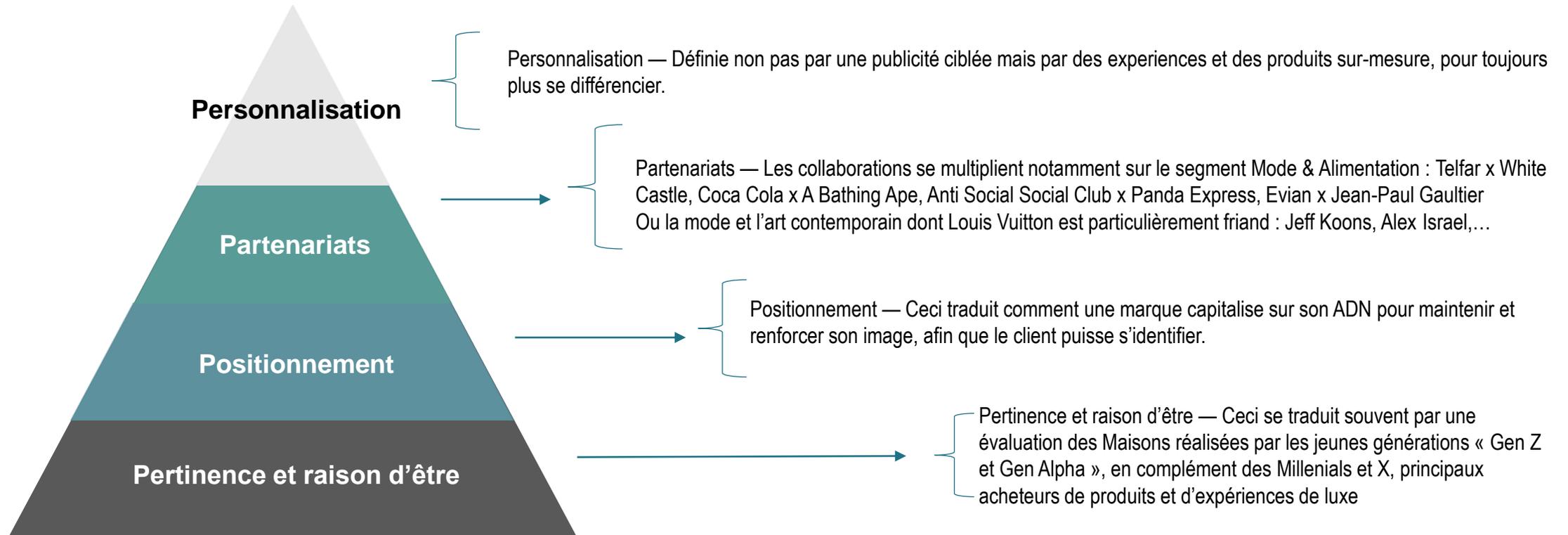
Des initiatives prometteuses



Expériences digitales innovantes

La Chine est un excellent observatoire du luxe en Asie en cristallisant les 3 besoins de ses clients férus de shopping retail et digital : **un service client hyperpersonnalisé**, l'innovation au niveau des **devices** proposés (prise de rendez-vous possible en marge de salon online « Watches & Wonders » du groupe Richemont) et la **richesse et la qualité des contenus**. Si nous revenons à la Maison Dior, celle-ci a ouvert au plus grand nombre les portes de son exposition phare « Christian Dior, couturier des rêves » pour une **visite virtuelle**, après une curation à Paris puis à Londres. Cette expérience digitale innovante permet d'engager de façon créative les clients et donc de générer des ventes.

Les 4Ps du Marketing adaptés au secteur du luxe – *Business of Fashion, 2021*



Conclusion

Le match retail vs digital
doit être pensé autrement



Le retail compose désormais avec le digital (25% des achats) qui s'accélère



La crise sanitaire a vu les Maisons se saisir d'une opportunité d'innovation, outrepassant l'obstacle qui paraissait insurmontable. Certes, le secteur du luxe n'a pas été épargné par la crise, mais celui-ci a intégré que l'omnicanalité revêt un passage obligatoire pour un retail unifié post-crise.

L'enjeu est de garantir une présence omnicanale cohérente sachant que les clients ont recours à plusieurs canaux d'achats, du digital au physique. En effet, les Maisons sont invitées à renforcer l'engagement client en analysant la big data via l'IA et les applications de réalité augmentée, tout comme le suivi d'indicateurs sur les réseaux sociaux permettant de relever les items énoncés par les consommateurs, une base pertinente pour réaliser entre autres des campagnes de communication efficaces.

La pandémie actuelle a, en outre, accentué cette tendance et a accéléré le virage technologique.

Prenons l'exemple de Burberry : la Maison britannique a noué un partenariat avec Google pour développer un outil de shopping en réalité augmentée. Comment fonctionne cet outil ? Il permet de faire vivre aux clients une expérience innovante en achetant ses produits via la boutique virtuelle : le consommateur a une meilleure connaissance des produits et est facilité dans sa prise de décision.

Le retail compose désormais avec le digital (25% des achats) qui s'accélère

L'avenir omnicanal du luxe

la révolution digitale compose avec les valeurs traditionnelles des Maisons et l'intelligence artificielle revêt une importance majeure, notamment lors de l'organisation des défilés : de l'accès exclusif aux catwalks à la retransmission en direct auprès d'un public plus large. Influenceurs, passionnés de mode et experts du secteur sont immergés dans une expérience mêlant art, musique, film et design. L'intelligence artificielle est plus que jamais au cœur de la création de la valeur ajoutée en termes d'expérience client, et notamment pour renforcer l'identité de la marque, le storytelling des Maisons et la fidélisation client.

Les analyses Big Data et l'intelligence artificielle ont alors contribué à la mise à jour en continu des profils clients, depuis tous les réseaux sociaux, nourris par les informations telles que les transactions effectuées, les changements comportementaux. Sachant que 75% des ventes luxe avant le début de la pandémie étaient réalisées en boutique, la maîtrise de l'intelligence artificielle et des analyses data est un enjeu crucial pour accélérer la transformation digitale du secteur.

Afin de respecter leurs craintes liées au contrôle permanent de leurs données (notamment une surveillance accrue), les clients attendent des Maisons une parfaite maîtrise du sujet.

1

POURQUOI ILS ACHETENT TEL PRODUIT

2

DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ILS SONT CONSIDERES COMME CLIENTS DE LA MAISON

3

MESURER LEUR SATISFACTION PAR RAPPORT AU PRODUIT

4

L'INTEGRALITE DE LEUR HISTORIQUE DE LEUR RELTION CLIENT

Les actions prioritaires à conduire pour élever l'omnicanalité...

L'importance des technologies digitales et de la data

Le client aujourd'hui doit pouvoir choisir par exemple de découvrir en ligne la nouvelle collection, d'y réserver un produit avant d'aller l'essayer en boutique. Les Maisons doivent plus encore intégrer cette dimension d'omnicanalité dans l'expérience client. Il s'agit d'offrir aux clients l'expérience la plus fluide possible, online ou offline, tout en maintenant les standards d'excellence.

L'excellence de l'omnicanalité dans le luxe provient d'un parcours online différencié couplé à une expérience unique et enchantée en magasin.



- / **Un parcours online différencié** peut se construire grâce à des contenus digitaux localisés et spécifiques, la capacité à personnaliser le produit souhaité en ligne, des résultats de recherche optimisé (**SEO**), de la réalité augmentée et virtuelle (cabine d'essayage).
- / C'est ainsi que la **data** entre en jeu en complément de l'ADN créatif des Maisons pour intégrer une part de magie différente dans la relation avec leurs clients.
- / **Le brand content**, bien maîtrisé, renforce l'engagement auprès des clients tout au long du parcours online et offline ; en outre, il facilite l'accompagnement du client d'un canal à un autre.



En magasin, la différence pourra être créée par :

- / **L'assortiment exclusif**
- / **La réalité augmentée** pour la mise en scène (dont hologramme) comme chez Chanel rue Cambon en partenariat avec Farfetch
- / La **capacité à personnaliser** les produits
- / Un kiosque de services digitaux
- / La commande en boutique pour une livraison à domicile

...au niveau de performance requis et enchainer dans l'univers du luxe

L'impératif de la transformation de l'organisation interne

Trop souvent les complexités de l'organisation transpirent et exaspèrent le client. Le désilotage ne doit plus être un vœu pieu.

Deux axes semblent prioritaires : **matricer les ventes et le marketing** quelque soit le canal de vente et ne plus isoler le commerce en ligne ; **transversaliser et fluidifier les processus de facturation interne et de gestion des stocks** quel que soit le point de vente.



Zoom sur la supply chain :

Cela implique que le stock présent dans un point de vente n'est plus simplement disponible pour le client dudit point de vente mais également pour le client en ligne voire pour le client d'un autre point de vente, le tout en temps réel.

L'omnicanalité a donc imposé à la supply chain de revoir sa politique de gestion de stock et des commandes. Cela nécessite une **data sales et stock très fiable**, disponible en temps réel dans les systèmes, ainsi qu'un traitement complexe de cette data. Tous les irritants du client, issus des complexités de l'organisation interne, doivent être effacés.

Ce levier d'action, bien que difficile à concevoir puis à déployer, demeure largement plus accessible que celui de la génération de chiffre d'affaires et sa croissance qui constitue le défi le plus important et le plus incertain, notamment en cette période.

Six actions prioritaires sont attendues vis-à-vis des Maisons de luxe

1 Une stratégie fondée sur le client à la recherche d'émotions

1

2 Une vision en temps réel des stocks disponibles, que ce soit en digital ou en physique

2

6 Un service client ATAWAD (*anytime anywhere any device*) cohérent et identique à chaque canal

6

3 Une livraison à domicile ET du click & collect

3

5 Une récompense de la fidélité sur l'ensemble du parcours omnicanal

5

4 Des retours facilités en magasin qu'elle que soit l'origine de l'achat, en physique ou en digital

4





Eric Gallardo, Associé

eric.gallardo@abingtonadvisory.com

Bako Raminintsoa, Senior Manager

bako.raminintsoa@abingtonadvisory.com

Sara El Khouya Ali, Senior Consultante

sara.elkhouyaali@abingtonadvisory.com

Tél: + 1 53 93 34 50

www.abingtonadvisory.com

Pour découvrir d'autres sujets d'analyse, suivez-nous sur

