

AUTEURS



JULIEN MINICONI
Directeur
Julien.miniconi@wavestone.com



EMMANUELLE BEGUE
Consultante Senior
Emmanuelle.begue@wavestone.com

LUXE : LE DIGITAL AU SERVICE DE L'ÉMOTION

Dans l'univers du luxe, le service prend aujourd'hui de plus en plus d'importance, au point d'être à parfaire autant que les créations elles-mêmes. Le luxe est l'incarnation d'une essence, d'une culture, d'un patrimoine. Plus que toute industrie, il s'adresse à l'humain et à ses émotions. Des émotions créées lors de l'achat, que le Digital et les nouvelles technologies pourront prolonger au-delà de la boutique.

Au travers d'entretiens avec une vingtaine de marques de luxe, Wavestone s'est interrogé sur la maturité de l'industrie en matière de services « digitaux ». Cette étude rapporte les grandes tendances qui ont été identifiées.

DU PRODUIT ROI À L'ÉCOSYSTÈME CLIENT

Il y a encore quelques décennies, les produits de luxe se vendaient en jouant sur la qualité et le caractère d'exception de ces objets. Dès les années 90, des marques fortes - armées de monogrammes ou autres logos ultra-reconnaisables - ont changé la donne: il ne s'agissait plus seulement de proposer de beaux produits; il fallait également cultiver l'identité et la valeur de sa marque pour conquérir et garder ses clients. A partir des années 2000, le luxe a commencé sa révolution

retail: il est devenu indispensable - et c'est toujours d'actualité - de créer une expérience d'exception en boutique pour conduire à l'acte d'achat.

Aujourd'hui, force est de constater que même l'alliance de la qualité du produit, de la désirabilité de la marque et de l'expérience en boutique ne suffisent plus. La perception du luxe change, et de plus en plus, les clients attendent d'une maison qu'elle leur propose également des services de qualité.

UNE DÉFINITION DU LUXE EN MUTATION

“QU'EST-CE QUE LE LUXE POUR VOUS ?”

LE PRODUIT ROI

66 %

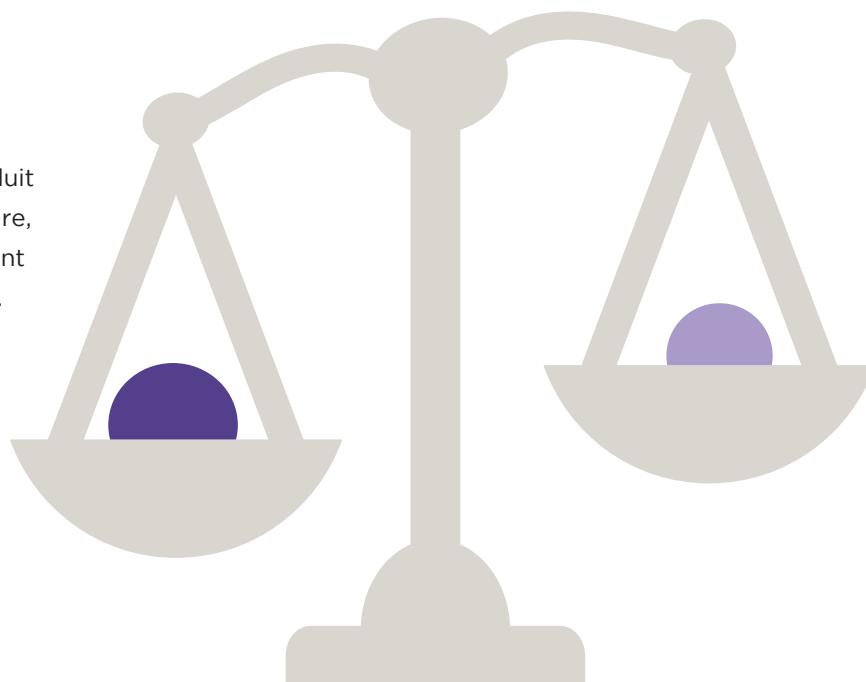
Les **caractéristiques intrinsèques** au produit (le style, le savoir-faire, l'âme de la pièce) sont les plus importantes.

L'ÉCOSYSTÈME CLIENT

34 %

+6%

Depuis
2015



L'accent est mis sur ce qui ne se rattache pas directement au produit: le service, la personnalisation, l'expérience en boutique, les événements...

LE GRAND PUBLIC MÈNE LA DANSE

Force est de constater que les clients ont été mal habitués : les enseignes grand public proposent aujourd'hui de nombreux types de services online et offline, et les clients se sentent donc logiquement en droit d'en attendre encore plus des marques de luxe.

La **personnalisation** est devenue monnaie courante dans nombre d'industries. Historiquement liée à l'artisanat et au luxe (on pense à la commande spéciale), elle est désormais proposée pour tout type de produits (paires de baskets aux couleurs de son choix, accessoires divers frappés de ses initiales, ateliers d'horlogerie permettant de personnaliser à l'extrême certaines pièces et laissant la possibilité de revenir au produit d'origine dans le cas où le client se lasserait).

De plus, un autre type de personnalisation est désormais rendu possible par une fine analyse des données clients : des

acteurs comme Amazon proposent des recommandations personnalisées de plus en plus précises, grâce à la prise en compte des historiques d'achat et de navigation. Les e-mailings individualisés se développent également à l'aide de ce type d'algorithmes. En étudiant la fréquence d'achat de ses clientes régulières, Sephora est capable de les contacter au moment même où elles sont à court de crème de jour... pour leur proposer de la renouveler en quelques clics !

Le **service après-vente** se fait aussi de plus performant. Celui d'Apple est exemplaire : en cas de problème sur un appareil, le client se voit proposer un service de support en ligne, qui lui permet d'envoyer l'appareil en réparation ou de prendre rendez-vous pour le déposer à un Apple Store. Pendant le processus de réparation, le client a ensuite la possibilité de suivre chacune des étapes en ligne et d'être informé du délai de réception de sa pièce. Un service de réparation express est également disponible pour les clients sous garantie.

On comprend donc qu'un client Apple, amené à réparer sa montre dans une boutique d'horlogerie de luxe, puisse s'étonner des processus parfois datés, et du manque de visibilité sur les délais (voire sur les prix).

Plus surprenant, les autres industries s'approprient même le **traitement des clients VIP**, d'ordinaire réservé au luxe. Ainsi, Orange a développé Parnasse, une marque premium dédiée à ses clients les plus importants. Les abonnés Parnasse bénéficient de services exclusifs et d'une équipe d'experts à leur disposition. Des événements dans les lieux les plus prestigieux de Paris sont même organisés pour présenter à ces clients privilégiés les dernières nouveautés en matière de technologie.

Les frontières avec le luxe s'estompent, et les services d'exception ne sont plus forcément là où on les attend. Dans ce contexte, quelles sont les armes du luxe pour se distinguer ?



L'ÉMOTION, AU CŒUR DU PROCESSUS D'ACHAT DANS LE LUXE

Dans toute maison de luxe, le cérémonial d'achat est un processus rodé dont le but est de faire naître l'émotion liée à la marque

et à ses produits. A quelques spécificités près, on retrouve un squelette commun dans les étapes du processus de vente.



LES ÉTAPES CLÉS DU PROCESSUS DE VENTE

La cérémonie
d'accueil

La phase de
«Story telling»,
lors de laquelle
le vendeur
raconte
la marque
et ses produits

Les conseils
d'entretien,
qui permettront
d'assurer la
conservation
du produit sur
le long terme

L'invitation
à créer un lien
sur la durée
avec le vendeur
(avec la remise
de la carte de
visite)

La clôture
en douceur
de l'échange
avec le client,
en le raccompagnant
jusqu'à la porte
de la boutique

Le processus fonctionne bien et assure un accompagnement adéquat du client du début jusqu'à la fin de sa visite.



UN APRÈS ACHAT SOUVENT OUBLIÉ

1

Montrez à vos clients que vous les connaissez. La capture des données clients est une base clé pour assurer la satisfaction.

2

Rassurez les. On l'a dit, le service après-vente a été dépoussiéré par des marques comme Apple. Le luxe se doit lui aussi d'offrir une expérience irréprochable lors d'une réparation.

De surcroît, le développement proactif d'un programme online d'après achat qui ne se limite pas au service après-vente nous semble être clé : pourquoi un client devrait-il revenir en boutique seulement pour des occasions potentiellement irritantes telles que des réparations ?

3

Faites les rêver, encore. On souhaite ici prolonger l'émotion née au moment de l'achat, à travers l'évocation des produits et de la marque. Il s'agit d'offrir à ses clients des services inattendus online ou offline, de créer des souvenirs en commun avec la marque.

Facteurs de satisfaction après achat

CONNAÎTRE

Leviers

- Capture de données transactionnelles et sociodémographiques

Services potentiels

- Programme de bienvenue
- Accès à l'historique du client facilité pour le vendeur (via tablette/smartphone) :
 - Type de transactions (achat pour soi, cadeau)
 - Profil du client, profil du destinataire du cadeau
- Communication directe entre client et vendeur via smartphone

RASSURER

- Service après-vente irréprochable :
 - Clarté de la grille de prix
 - Communication sur les délais
 - Maintenance offerte pour certains services standard
- Développement d'un programme proactif de service après achat

- Service en ligne pour suivre sa réparation
- Extension de garantie
- Digitalisation du processus d'après-vente
- Programme de rachat
- Communication de fin de garantie

FAIRE RÊVER

- Services inattendus pour créer des souvenirs inoubliables
- Idées qui sortent de l'ordinaire

- Applications intelligentes
- Services de conciergerie
- Services de location
- Personnalisation de produits (gravure...)
- Offre de transmission (service offert après un certain nombre d'années)

QUELQUES PROMESSES... À TENIR SUR LA DURÉE

Si la tâche est grande pour arriver à une stratégie de services structurée, les marques de luxe ont déjà prouvé – souvent de façon

ponctuelle - qu'elles savaient être à la hauteur. Voici quelques belles illustrations récentes, tout le long du processus d'achat.

PROLONGATION DE GARANTIE

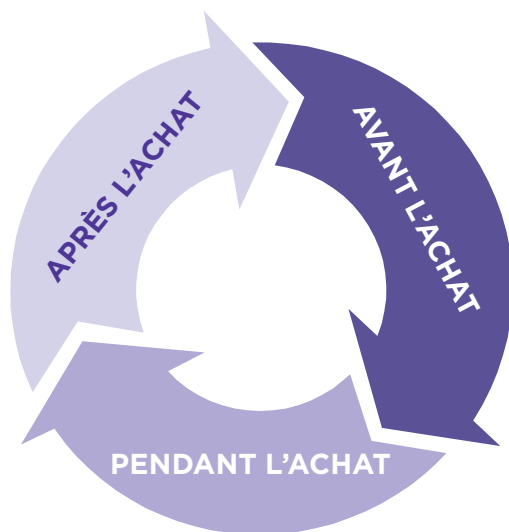
Rolex propose une garantie de 5 ans sur ses montres, et se positionne ainsi comme la meilleure marque horlogère sur cette dimension clé de l'après achat.

LISTE D'ENVIES

Les clients Tiffany peuvent créer une liste d'envies et la partager sur les réseaux sociaux. Cela leur permet d'obtenir l'aval de leurs connaissances sur leur intention d'achat.

LIVRAISON PORTE-À-PORTE

Gucci a entamé un partenariat avec Farfetch pour proposer à ses clients une livraison porte-à-porte en 90 minutes, dans 9 capitales mondiales.



SERVICE D'ABONNEMENT

Aux États-Unis, Hermès propose un service d'abonnement qui permet aux clients de recevoir des cravates à intervalles réguliers.

SERVICES DE CONCIERGERIE

Sur son site, Tiffany & Co. propose un service complet aux futurs mariés, du choix de la bague de fiançailles à la préparation d'un scénario pour la demande en mariage, en passant par des solutions de financement.

PERSONNALISATION

Vacheron Constantin offre la possibilité de personnaliser sa montre "Quai de l'Île". Un "comité éthique" valide les demandes et s'assure ainsi que les valeurs de la maison sont bien respectées.

Pour aller plus loin, il s'agira d'adopter une approche plus globale :

SERVICE ET LUXE : FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE

On n'imagine pas une maison de luxe sans direction produit, maître de la cohérence des collections et de leur évolution.

Si la dimension de service prend aujourd'hui une importance aussi grande que le produit, ne devrait-on pas voir pousser des « Directeurs des Services » ou autres « Chef de projets Expérience Client » ? Il apparaît pourtant qu'on ne retrouve pas systématiquement ce type de poste au sein des grandes maisons de luxe, même si les plus avancées commencent à se doter de ce type de profils.

UNE EXÉCUTION MAÎTRISÉE

L'excellence dans l'exécution passe par une sélection rigoureuse de ses partenaires. En effet, nombreuses sont les entreprises rompues à la proposition de services en tous genres. En revanche, celles qui sont capables de décliner leur offre dans un environnement aussi exigeant que le luxe se comptent sur les doigts de la main.

Ainsi, quand Gucci a souhaité lancer son service de livraison porte-à-porte en 90 minutes dans plusieurs grandes capitales mondiales, la marque a choisi Farfetch, un acteur majeur du digital, mais surtout un partenaire avec une vraie compréhension des codes du luxe.

UNE ADAPTATION CULTURELLE

Cartier a lancé l'an dernier une campagne spécifique en Chine pour la Saint Valentin : les 88 premières commandes d'un bracelet Love or rose sur WeChat se voyaient offrir une livraison à domicile de la pièce par un concierge Cartier, aussi paré d'un bouquet de fleurs.

Les attentes des clients ne sont pas les mêmes d'une nationalité à l'autre. Cependant, les clients du luxe étant amenés à se déplacer dans le monde entier, les frontières s'estompent de plus en plus vite et poussent les marques à proposer en tout lieu des services qui ne concernent pourtant qu'une clientèle spécifique.

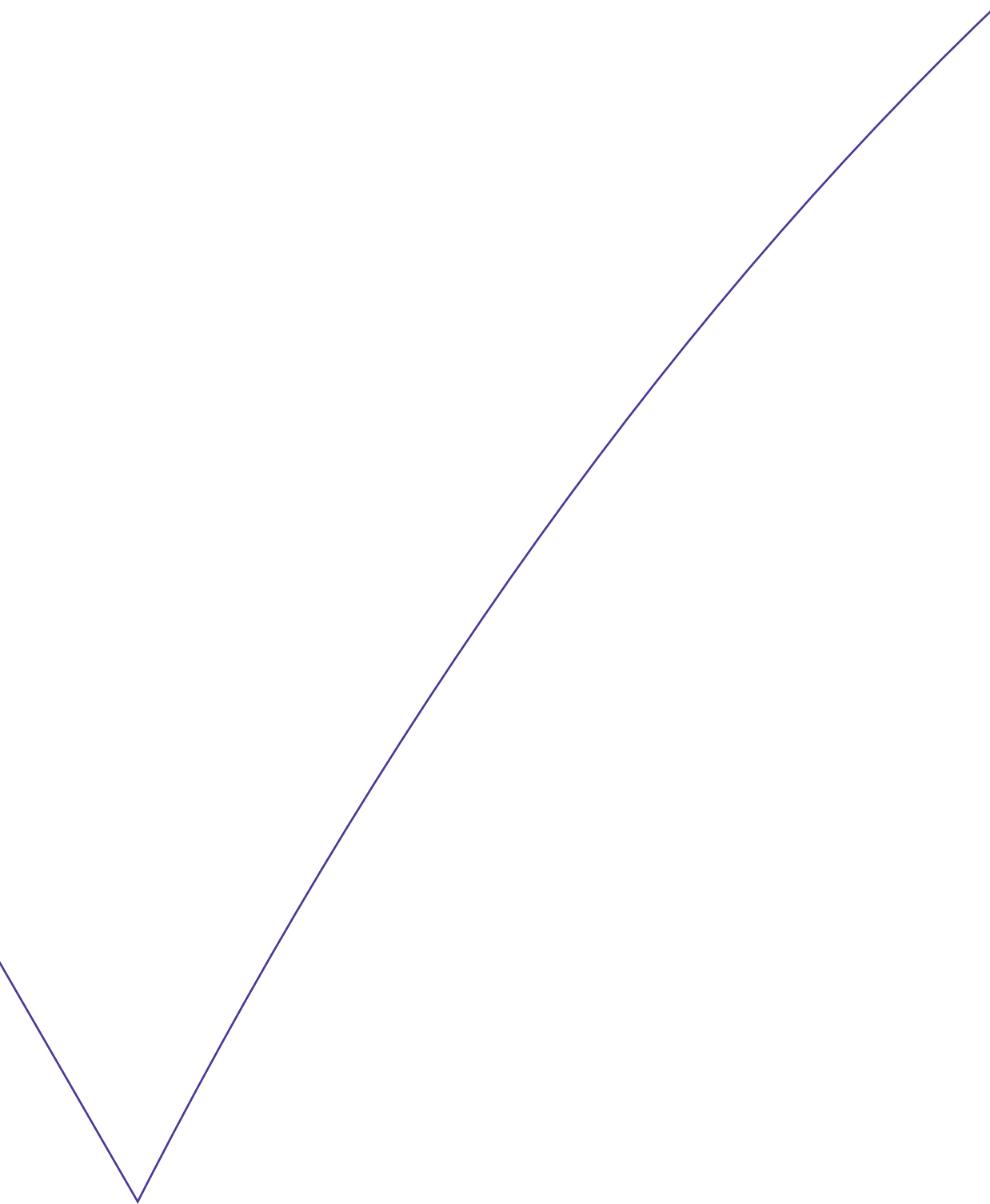
LE PHÉNOMÈNE WECHAT

Le luxe est bien souvent frileux quand il s'agit de s'approprier les dernières innovations digitales qui pourraient permettre de proposer de nouveaux services. La farouche volonté d'éviter par tous les moyens d'être intrusif a ainsi conduit la plupart des marques de luxe à ignorer beacons, réalité augmentée et autres algorithmes destinés à mieux cerner les attentes des clients.

Il y a une exception à cela. Soucieux de s'adapter aux habitudes de leurs clients principaux - chinois, pour un tiers - les marques de luxe ont dû se positionner très rapidement sur WeChat, le réseau social le plus populaire de Chine. Partout dans le monde, les vendeurs de luxe ont, les premiers, téléchargé l'application dans l'unique but de pouvoir communiquer régulièrement avec leurs clients. Les marques ont alors, avec plus ou moins de succès, tâché de reprendre la main sur l'application, notamment en se créant des comptes officiels, et plus récemment, en utilisant la plateforme pour le e-commerce.

Il demeure aujourd'hui que, dans son utilisation de réseau social pur, WeChat reste très souvent un lien direct entre vendeur et client, sur lequel il est difficile pour les marques de garder le contrôle.





WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe. La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.