

Comment évolue le **customer relationship management** face à la transformation digitale ?

❖ Etude de cas sur le secteur du luxe

Auteur : Nerea Demierbe

Promoteur : Nicolas Kervyn

Année académique : 2022/2023

Master 60 en Sciences de gestion



LOUVAIN
School of Management

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'analyser les changements du « customer relationship management » (CRM) face à la transformation digitale. C'est pourquoi nous analyserons l'évolution du CRM et la manière dont celui-ci influence les entreprises et les consommateurs. Afin d'adapter notre question de recherche à un domaine en particulier, nous analyserons le secteur de l'habillement du luxe. Après avoir contextualisé ce secteur et défini ses stratégies de vente, nous analyserons l'E-CRM de trois marques de luxe. Les résultats montrent que la gestion des clients en ligne est exclusive, grâce à des expériences uniques et innovantes. L'utilisation de technologies de pointe permet à certaines marques du luxe de créer ainsi une expérience d'achat en ligne unique en son genre.

The objective of this research is to analyse the changes in customer relationship management (CRM) in the age of the digital transformation. Therefore, we will analyse the evolution of CRM and the way it influences companies and consumers. In order to adapt our research question to a specific field, we will analyse the luxury clothing sector. After contextualising this sector and defining its sales strategies, we will analyse the E-CRM of three luxury brands. The results show that the online customer management is exclusive, with unique and innovative experiences. The use of cutting-edge technologies allows some luxury brands to create a unique online shopping experience.

Avant-propos

Le sujet que nous allons explorer est l'analyse de l'évolution du « customer relationship management » (CRM) face au digital. J'ai décidé de choisir ce sujet libre ayant été influencée par deux de mes cours académiques, le cours de CRM et le cours de « digital transformation management ». La transformation digitale étant un phénomène de ma génération, j'ai voulu explorer ces transformations dans le domaine de la gestion clientèle des entreprises. Pendant mes cours, j'ai ressenti des connexions entre le CRM et la transformation digitale, d'où l'intérêt de ma recherche. En ce qui concerne mon étude de cas sur le secteur du luxe, ce choix m'a été dicté grâce une documentation faite sur le secteur du luxe et à la suite d'un travail réalisé sur ce secteur dans un autre de mes cours, celui de mon promoteur, le cours « consumer behavior ». Ma question de recherche a pour but d'analyser les changements de CRM et de constater ces changements dans le domaine de l'habillement du luxe. Mes analyses sont basées sur des outils marketing et sur la comparaison des E-CRM de trois marques de luxe. Je n'ai pas fait d'étude de marché auprès des consommateurs de marque de luxe, c'est pourquoi mes analyses ne prendront pas en compte l'avis des consommateurs, mais bien ce qui est mis en place par les marques de luxe pour gérer leur clientèle en ligne grâce au digital.

1	Introduction.....	- 1 -
2	Transformation digitale	- 2 -
2.1	Définition	- 2 -
2.2	Enjeux pour les firmes	- 2 -
2.3	Enjeux pour les consommateurs	- 3 -
3	Customer Relationship Management.....	- 4 -
3.1	Définition et évolution.....	- 4 -
3.2	Enjeux du CRM	- 4 -
3.3	Comment construire la relation avec les consommateurs	- 5 -
3.3.1	La création de valeur	- 5 -
3.4	Comment maintenir la relation avec les consommateurs.....	- 5 -
3.4.1	Utilisation des données	- 5 -
3.4.2	L'engagement.....	- 6 -
3.4.3	Programmes de fidélité	- 7 -
3.5	Apport du digital sur le CRM	- 9 -
3.5.1	E-CRM	- 9 -
3.5.1.1	Définition et contexte	- 9 -
3.5.1.2	Comment ouvrir un site de e-commerce	- 9 -
3.5.1.3	Être « customer-centric »	- 10 -
3.5.2	Les progiciels CRM.....	- 11 -
4	Etude de cas : Secteur du Luxe	- 13 -
4.1	Définitions	- 13 -
4.2	Evolution du secteur du luxe	- 14 -
4.3	Marketing du secteur du luxe	- 15 -
4.3.1	La gestion d'une marque de luxe.....	- 15 -
4.3.2	Management de marque.....	- 17 -
4.3.2.1	Identité de marque, notoriété de la marque, Image de marque	- 17 -
4.3.2.2	La marque pour le consommateur	- 18 -
4.3.2.3	L'expérience	- 19 -
4.3.2.4	Le sens	- 20 -
4.4	Apport du digital au secteur du luxe	- 20 -
4.4.1	Points communs entre digital et luxe	- 21 -
4.4.2	Comment garder l'expérience exclusive en ligne ?.....	- 22 -
4.4.3	Marketing digital du luxe	- 24 -
4.4.3.1	Le « customer journey map » de Gucci	- 25 -

4.4.4	CRM & E-CRM des marques de luxe.....	- 27 -
4.4.5	SWOT de la marque Gucci	- 37 -
5	Conclusion	- 39 -
6	Bibliographie.....	- 1 -
7	Annexes	- 1 -
7.1	Expérience « Gucci Garden ».....	- 1 -
7.2	Site web des marques.....	- 3 -
7.3	Gucci métavers	- 5 -
7.4	« Super Gucci ».....	- 6 -
7.5	« Gucci Arcade ».....	- 7 -
7.6	« Gucci x Workout ».....	- 7 -

1 Introduction

Ce travail de fin d'étude a pour objectif de comprendre comment le customer relationship management (CRM) évolue face à la transformation digitale.

Nous aurons donc dans la première partie de ce travail la partie théorique de notre recherche. Nous expliquerons les différents concepts du CRM et ce que représente la transformation digitale. Nous aborderons dans un premier temps les conséquences de ces changements digitaux aussi bien pour les entreprises que pour les consommateurs. Ensuite, nous analyserons comment maintenir et construire une relation avec ses consommateurs. Après avoir exploité le CRM et la transformation digitale, nous expliquerons comment le CRM a changé face au digital, ce que celui-ci lui a apporté en termes de stratégie de vente.

La seconde partie du travail concerne l'étude de cas sur le secteur du luxe. Nous nous concentrerons sur le secteur du luxe de l'habillement, avec l'analyse de trois marques différentes, Gucci, Chanel et la marque Hermès. Cela dit, nous porterons une attention particulière à la marque Gucci dans nos analyses. Nous commencerons donc par définir le luxe et ses différents types, le marketing du luxe, ses enjeux pour l'entreprise et le consommateur. Ensuite, nous aborderons les apports du digital au secteur du luxe et ce que cela a permis pour gérer la clientèle en ligne. La partie analytique de notre travail reposera principalement sur la comparaison des E-CRM des marques de luxe mais aussi sur d'autres analyses d'outils marketing comme le « customer journey map » ou la SWOT. Enfin, nous clôturerons ce travail par les conclusions tirées de nos analyses et de potentiels questionnements.

2 Transformation digitale

2.1 Définition

Tout d'abord, il est important de faire la différence entre numérique et digital. Nous allons employer le mot digital lorsque nous faisons référence aux utilisateurs des plateformes digitales. Tandis que le mot numérique fait référence à l'ensemble de l'industrie informatique.

« La transformation numérique désigne le processus qui conduit une entreprise à intégrer les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités dans le but de renforcer sa performance. » (Allouche J, 2020).

Lorsque nous parlons de digital, nous parlons aussi de technologie, qui sera l'outil de base sur lequel va reposer le digital. En effet, la technologie permet d'utiliser/étudier les outils, machines de l'industrie de l'informatique. (Larousse,2009).

2.2 Enjeux pour les firmes

La transformation digitale va permettre aux entreprises de non seulement avoir une automatisation de l'information et une gestion des données simplifiée, mais aussi d'avoir la possibilité d'offrir un service/produit adapté aux besoins du consommateur. Le digital engendre un changement organisationnel de l'entreprise, la gestion des différentes plateformes numériques, telles que les réseaux sociaux, mais aussi les sites web, tout cela dans le but de répondre aux attentes du consommateur. Les plateformes numériques vont également permettre aux entreprises de mieux communiquer avec leurs consommateurs afin d'être transparent sur le service offert. (Allouche J, 2020).

L'informatique et l'entreprise vont donc fonctionner ensemble, comme deux partenaires. Les plateformes digitales vont permettre aux entreprises qui s'en servent de pouvoir évoluer avec leur temps, être plus créatives et donc plus innovantes pour permettre ainsi une évolution du CRM. (Aurélié, 2018).

2.3 Enjeux pour les consommateurs

En ce qui concerne les consommateurs, la transformation digitale leur a octroyé divers avantages tels que la possibilité d'être mieux informés sur le service/produit, d'être plus exigeants, étant capables de comparer plus facilement les possibilités qui s'offrent à eux. Grâce ou à cause du digital, l'expérience consommateur a complètement changé, les consommateurs sont connectés avec leurs marques préférées, veulent un service/produit qui réponde exactement à leurs attentes, veulent savoir exactement ce qu'ils vont consommer et comment. Le consommateur n'est plus seulement un client, mais une partie prenante de la stratégie marketing mise en place par l'entreprise utilisant le digital. (Delorme P, 2015).

De plus, l'expérience client va devenir, grâce au digital, un véritable enjeu pour une entreprise qui souhaite utiliser le digital à bon escient. En effet, l'expérience client devient de plus en plus personnelle, spécifique à chaque consommateur, le but étant de fidéliser celui-ci. Cependant, les risques sont multiples tels que l'insatisfaction, l'infidélité, une mauvaise réputation de l'entreprise ne permettant pas à celle-ci d'utiliser les moyens numériques dans le sens de ses intérêts. (Delorme P, 2015).

Ensuite, le digital a complètement changé la manière de consommer. Nous avons accès à une offre presque illimitée, on peut acheter n'importe où, n'importe quand, ce qui a bouleversé l'engagement d'un consommateur vis-à-vis d'une marque.

Comme dit précédemment, l'infidélité du consommateur est un vrai challenge et celui-ci est également provoqué par la transformation digitale. En effet, le fait que l'on soit en permanence connecté à notre smartphone, PC, change complètement notre rapport au temps et à l'aspect pragmatique des choses. Dans le passé, nous consommions par facilité, nous allions au plus proche pour faire nos achats. A présent, avec le digital, où nous pouvons tout acheter en un clic, nous pouvons acheter des produits venant de Chine qui coûtent moins cher et qui arriveront en peu de temps grâce à des plateformes comme Amazon. C'est pourquoi les outils CRM et le marketing en général doivent complètement changer et s'adapter afin d'être présents sur l'entièreté du parcours d'achat digital que le consommateur fait.

Cependant, bien que le comportement du consommateur ait changé, ce comportement n'est pas nouveau. La consommation de masse est déjà présente depuis plusieurs dizaines d'années, le digital a effectivement permis encore plus d'abondance, de la personnalisation et a changé la

transaction en un clic. Cela est le résultat du passage de citoyen à celui de consommateur dans la société de consommation. (Delvallée, 2021).

3 Customer Relationship Management

3.1 Définition et évolution

Le “customer relationship management” (CRM) aussi appelé le “customer relationship marketing”, représente « toutes les activités marketing orientées dans le but d’établir, développer et maintenir des échanges relationnels fructueux ». (Hunt, 1994).

Dans le passé, lorsqu’une entreprise devait gérer son CRM, la stratégie était tout autre que celle utilisée actuellement. En effet, autrefois, les entreprises allaient se servir de leur outils CRM afin d’attirer de nouveaux consommateurs, la stratégie était orientée court-terme et tout cela reposait sur une simple transaction entre l’entreprise et le client. Les entreprises étaient beaucoup plus orientées produit que consommateur. La perspective du passé était orientée sur l’échange.

A présent, l’utilisation des outils CRM est tout autre avec la transformation digitale. Les entreprises emploient leur outils CRM afin de retenir des consommateurs existants, déjà fidélisés, plutôt que d’attirer de nouveaux consommateurs. Il s’agit donc d’une stratégie orientée sur du long terme afin de construire des relations fortes entre entreprise et consommateurs. La perspective actuelle est orientée sur la relation. (Virginie, 2023).

De plus, il est important de mentionner que les outils CRM possèdent deux composantes différentes, une interne et une externe. En externe, c’est comme nous avons dit la gestion de la relation client-entreprise. La composante interne représente la plateforme de communication qu’il y a en interne de l’entreprise, entre les différents départements de celle-ci. (Mbassi Sone, 2016).

3.2 Enjeux du CRM

Tout d’abord, une bonne gestion de son CRM permet à l’entreprise d’augmenter les ventes, les profits et l’efficacité. Ensuite, le marketing relationnel peut créer un avantage concurrentiel crucial et significatif, car une bonne relation établie permettra d’avoir des consommateurs fidèles sur du long terme qui deviendront donc des partenaires et non plus juste des receveurs

de produits/services. C'est pourquoi le marketing relationnel est une priorité numéro un pour tous les managers.

3.3 Comment construire la relation avec les consommateurs

3.3.1 La création de valeur

Pour qu'une entreprise fonctionne et soit fructueuse sur du long terme, celle-ci doit impérativement créer de la valeur pour ses consommateurs. Cela veut dire que l'entreprise doit comprendre ce que ses consommateurs aiment, les remercier de leur fidélité, leur offrir des offres personnalisées, les informer etc. Le but d'une entreprise va être de se différencier de ses concurrents, proposer des points de différences, un avantage concurrentiel, qui feront venir des consommateurs chez elle et non chez un concurrent. (Virginie, 2023). L'objectif est d'améliorer constamment la relation avec le client en utilisant les moyens de communication adaptés à cette activité. (Mbassi Sone, 2016).

3.4 Comment maintenir la relation avec les consommateurs

3.4.1 Utilisation des données

L'objectif pour une entreprise est d'utiliser les données à sa disposition de façon optimale. Les consommateurs accordent de l'importance aux entreprises qui vont mettre en place un marketing personnalisé à leurs besoins et cela se fait en utilisant les données à bon escient. En effet, nous pouvons observer que l'infidélité de certains clients vient du fait que l'entreprise qu'ils quittent ne faisait pas assez de marketing personnalisé, orienté vers leurs intérêts.

Afin de réaliser un marketing personnalisé, que nous pouvons appeler « One-to-one marketing », il y a trois étapes différentes. La première représente « la collecte de données ». Celle-ci signifie que l'entreprise devra rassembler toutes les données à travers les différentes étapes d'achat qu'un consommateur peut parcourir, dans la phase de « pre-purchase », « during purchase » et « post purchase ». Toutes ces données représentent les « touchpoints » qui est un contact direct ou indirect de l'entreprise avec son consommateur. La deuxième étape est « la transformation des données en insights ». (Virginie, 2023). « Un insight est la perception d'un problème ou dilemme irrésolu du consommateur. Une fois identifié et formulé il représente le 'graal' pour une entreprise afin d'adapter son offre et sa communication pour être efficace ». (Thierry, 2023). Enfin, la troisième étape est « l'opérationnalisation des résultats » où

l'entreprise appliquera les décisions marketing prises pour répondre aux différents insights des consommateurs.

3.4.2 L'engagement

Tout d'abord, nous allons définir le terme d'engagement. Il s'agit « des manifestations (comportementales) des consommateurs vis-à-vis d'une entreprise, au delà de l'achat... ». (Van doorn, 2010). Ces manifestations peuvent être de type différent, par exemple : les feedbacks (avis à propos de la qualité du service/produit, recommandations...), les interactions entre consommateurs (bouche à oreille...), blogger, poster sur le site web...etc.

Cela dit, il est important de faire la différence entre l'engagement d'un consommateur vis-à-vis d'une marque et la loyauté du consommateur. L'engagement, comme nous l'avons dit, représente les manifestations comportementales au-delà de l'achat. En revanche, la loyauté, représente l'acte d'acheter à nouveau, comme étant le résultat positif ressenti par le consommateur. (Virginie, 2023)

Il existe plusieurs stratégies afin de permettre aux consommateurs d'interagir avec leurs entreprises. Une entreprise pourrait proposer un service de customisation à ses clients afin que ceux-ci participent directement au marketing de vente. De plus, cela permet aux consommateurs d'avoir un produit qui leur est propre, qui aura été façonné selon leurs envies. Nous sommes dans une stratégie de « one-to-one » car la customisation est lancée par le consommateur lui-même. Au-delà de ces possibilités de customisation, les entreprises peuvent demander de l'engagement de leurs consommateurs en leur demandant régulièrement leurs avis, en leur demandant de participer dans le développement de nouvelles offres et même en collaborant pour fixer des prix. Ensuite, une stratégie intéressante dans l'engagement est la notion de « gamification », qui permet à une entreprise de « gamifier » son système de récompense, sa prestation de service, afin d'engendrer de l'engagement de la part de ses consommateurs. Autrement dit, il s'agit « d'une stratégie commerciale qui applique des techniques de conception de jeux à des expériences non ludiques, afin d'influencer le comportement des utilisateurs ». (Pierce, 2014). L'objectif de la « gamification » sera d'offrir une expérience agréable au consommateur et ce à travers les différentes étapes de consommation de celui-ci.

3.4.3 Programmes de fidélité

Afin de maintenir et entretenir la relation avec leurs clients, les programmes de fidélité (PF) sont de plus en plus présents au sein des entreprises. Nous pouvons retrouver des programmes de fidélité sous diverses formes (carte, applications...) qui permettent des avantages eux aussi variables d'un programme de fidélité à l'autre. Ces PF peuvent être retrouvés dans tous les secteurs, l'Horeca, la distribution, l'hôtellerie, le prêt-à-porter, le cosmétique...etc. C'est pourquoi les programmes de fidélité sont devenus une partie cruciale dans le marketing d'une entreprise qui va y consacrer une bonne partie du budget marketing. D'après (Baker, 2021), les entreprises américaines consacrent chaque année plus de deux milliards de dollars dans les programmes de fidélité. Le ménage américain moyen souscrit à 29 programmes de fidélités mais n'en utiliserait que 12. Cela met en lumière l'efficacité, l'utilité ou non tirée des PF par les consommateurs.

De plus, « En France, selon le rapport de l'observatoire de fidélité 2019, 63,2% des femmes détiennent plus de 10 cartes de fidélité contre 37,2% pour les hommes ». (Baker, 2021). Nous pouvons donc aussi constater que les femmes sont plus sensibles aux PF que les hommes, ce qui est un critère important pour le management des programmes de fidélité.

Nous pouvons distinguer deux « niveaux » de programmes de fidélité. Le premier niveau reprendrait les PF avec des avantages orientés en termes de prix, tandis que le deuxième niveau reprendrait des avantages orientés consommateur. L'objectif de ce dernier niveau est bien évidemment de créer une relation avec le consommateur et ce sur du long terme. (Virginie, 2023).

Ensuite, en ce qui concerne les objectifs des PF, nous pouvons en distinguer trois. La collecte de données, l'augmentation de la loyauté des consommateurs et l'implication des consommateurs dans une relation avec l'entreprise. (Virginie, 2023).

En termes de récompenses, les avantages peuvent être de type « soft », il s'agit là de récompenses psychologiques liées au fait d'avoir un statut spécial en plus de recevoir un service client privilégié. Par exemple l'invitation à des événements spéciaux organisés par l'entreprise, des newstellers personnalisés...etc. En parallèle, nous pouvons retrouver les avantages dits plus « hard » qui sont par exemple des réductions, des promotions, des produits gratuits. (Virginie, 2023). Cependant, des chercheurs ont donné des catégories aux bénéfices perçus par les consommateurs. Par exemple, (Meyer-Waarden, 2007) met en lumière cinq catégories

différentes. Les bénéfiques économiques, hédoniques, fonctionnels, informationnels et socio-relationnels. Nous pouvons donc affirmer que connaître bien les différents types d'avantages permettra à l'entreprise d'offrir un plus grand panel d'avantages à ses consommateurs.

Afin que les PF soient efficaces et que les consommateurs gardent leur PF et entretiennent une relation avec la marque/l'entreprise, différentes stratégies doivent être considérées. Tout d'abord, les PF doivent essayer d'octroyer des récompenses intéressantes pour leurs consommateurs et pas seulement des avantages monétaires. Comme, par exemple, les différents niveaux membres d'un PF, où dans le niveau le plus élevé le client reçoit un service encore plus bénéfique pour lui. De plus, les PF doivent tenter de communiquer avec leurs consommateurs via une communication personnalisée, en s'adressant directement au client. (Virginie, 2023).

Cependant, une distinction importante dans les PF, c'est la distinction faite entre la loyauté accordée au PF et la loyauté accordée à la marque en tant que telle. D'après (Yi, 2003), il y aurait la fidélité à la marque qui serait la conséquence directe de la perception de valeur du programme. Cette valeur serait donc convertie en fidélité vis-à-vis de la marque si le programme est intéressant pour les consommateurs et qu'ils soient donc fidèles à celui-ci. L'autre type de fidélité, celle liée au PF, peut parfois se manifester chez des consommateurs qui apprécient les avantages du PF au-delà de la marque en question mais qui vont continuer de la consommer afin de soutirer les avantages accordés par le PF. C'est pour cette raison qu'un consommateur fidèle à un PF ne sera pas forcément fidèle à la marque, il ne le sera que s'il a un intérêt important pour les produits qu'il achète. (Dowling, 1997).

3.5 Apport du digital sur le CRM

Comme nous avons pu le voir plus haut, la transformation digitale est venue changer les acteurs du marché aussi bien consommateurs que firmes. Ce changement s'opère donc également dans le customer relationship management comme nous avons pu le voir mais a également fait apparaître de nouveaux types de CRM.

3.5.1 E-CRM

3.5.1.1 *Définition et contexte*

L'E-CRM va en réalité toujours représenter le même sens, les mêmes objectifs, soit la gestion de la relation client, sauf qu'ici nous parlons bien de ce qui se passe en ligne, pour l'e-commerce. L'E-CRM est apparu dans un contexte où les consommateurs ont accès à toutes sortes d'informations, ce qui les rend plus exigeants et volatils dans leurs besoins. L'objectif du E-CRM sera donc d'apporter de la crédibilité aux actions marketing afin que celles-ci engendrent une expérience unique pour les consommateurs. (Delabre, 2019).

3.5.1.2 *Comment ouvrir un site de e-commerce*

Lorsqu'une entreprise va ouvrir un commerce en ligne, celle-ci devra tenir compte de différents critères afin que l'e-commerce soit fructueux.

Tout d'abord, il va de soi que l'entreprise en question devra étudier dans un premier temps les besoins de ses consommateurs. L'étude des besoins sera cruciale pour la stratégie marketing mais aussi pour permettre à tous les départements de l'entreprise d'être impliqués dans le projet. Ainsi, une bonne connaissance des besoins simplifiera les échanges et permettra de répondre aux attentes de chaque partie prenante. Pour ce faire, l'entreprise devra prioriser les besoins fondamentaux, évaluer les ressources disponibles, faire des réunions avec l'ensemble des départements concernés, identifier les forces et les faiblesses, tout ça dans le but d'établir un site de e-commerce optimal. (Delabre, 2019).

Ensuite, une fois les besoins bien identifiés, l'entreprise devra définir des objectifs. Pour cela l'entreprise peut utiliser des outils tels que la stratégie « Smart », où l'on définit les objectifs selon cinq critères : spécifique, mesurable, accessible, réaliste et temporel. (Delabre, 2019).

En outre, l'entreprise devra se positionner correctement sur le marché, analyser la concurrence, voir les points de convergence et les points de divergence avec celle-ci. Enfin, un « business plan » devra être établi, car il s'agit d'un document indispensable au bon démarrage d'un e-commerce. (Delabre, 2019).

3.5.1.3 Être « customer-centric »

De nos jours, afin qu'un business soit fructueux et intéressant pour les consommateurs, il est primordial que le business soit orienté consommateur, soit « customer-centric ».

Anciennement, les business étaient orientés produit, les entreprises allaient centraliser leur stratégie de vente sur le produit, sur ses qualités, ses caractéristiques. Nous utilisons d'ailleurs en ce temps-là des stratégies comme celle des 4P (Place, Promotion, Product, Price). Cependant, avec l'ère de la digitalisation, ce genre de stratégie orientée produit ne suffit plus. (Delabre, 2019). (Virginie, 2023).

En effet, ce genre de stratégie ne prend pas en compte la satisfaction client, qui est centrale à l'heure actuelle, où l'objectif d'une entreprise est d'offrir non plus seulement un produit à son consommateur mais bien une expérience d'achat unique en son genre. (Delabre, 2019). (Virginie, 2023).

Les marchés étant de plus en plus concurrentiels, il est essentiel d'avoir une « customer-centric vision » afin de pouvoir survivre sur un marché qui a fort changé à cause de la digitalisation.

L'utilisation du numérique par les consommateurs, comme l'utilisation des réseaux sociaux, diminue « l'emprise » que les entreprises ont sur leurs consommateurs et permet à ceux-ci de pouvoir s'exprimer beaucoup plus facilement et librement sur les produits qu'ils consomment.

C'est pourquoi l'entreprise doit guider son consommateur dans son expérience d'achat et ce, du début à la fin et donner à ses consommateurs des canaux de communication qui, bien mobilisés, seront utiles pour les deux parties prenantes. (Delabre, 2019).

Comme dit précédemment, le modèle des 4P étant moins adapté, moins efficace, un autre modèle émerge comme celui des 4C. Ce modèle fut développé par Robert Lauterborn. Le modèle représente un marketing mix d'une organisation, s'opposant au modèle traditionnel des 4P.

Les quatre C du modèle de Lauterborn représentent la connexion, le choix, la commodité et la conversation. Le modèle parle de connexion car le consommateur est en contact permanent avec l'entreprise en question. Le choix émet le fait que le consommateur a à sa disposition de multiples canaux d'offres. La commodité signifie que le consommateur recherche la facilité lorsqu'il achète un bien/service. Enfin la conversation, soit la communication explique le fait qu'un vrai dialogue doit exister entre l'entreprise et son consommateur, où l'avis du consommateur est écouté et que l'entreprise en tiendra compte pour offrir un produit/service qui répondra aux attentes de ses consommateurs. (Delabre, 2019).

3.5.2 Les progiciels CRM

Tout d'abord, nous pouvons définir un progiciel comme étant un logiciel programmé à une fonction spécifique, ce logiciel sera autonome et composé de différents programmes. (Le robert dico en ligne, 2023).

Les progiciels CRM seront donc utilisés par les entreprises dans le but de gérer la relation client. Les progiciels CRM représentent donc une sorte d'ERP (Enterprise Resource Planning). Il s'agira donc d'une source de données très importante à laquelle les différents départements de l'entreprise auront accès afin d'être le plus performant possible. (Grall, 2016).

Nous pouvons classer les CRM en quatre types de logiciels différents pour la gestion de la relation client. Il y a le logiciel EMA (Enterprise Marketing Automation). Ce premier servira à automatiser certaines actions pour des campagnes marketing, comme par exemple l'envoi automatique de mails à plusieurs personnes. Ensuite, nous avons le logiciel SFA (Sales Force Automation). Celui-ci va servir au département de la force de vente. Nous pouvons également retrouver l'utilisation de call centers, d'internet pour avoir des canaux de vente également automatisés ou partiellement automatisés. Le dernier type de CRM est tout simplement constitué des « modules CRM analytique » pour une utilisation de données clientèle bien spécifique. (Grall, 2016).

Les raisons pour lesquelles les entreprises vont utiliser ce genre de progiciels CRM sont diverses. Cela permet d'avoir une amélioration de la performance financière de l'entreprise en question. La gestion de la relation client devrait être plus pertinente puisque les progiciels détiennent énormément d'informations sur chaque client. Le fait que les logiciels stockent un grand nombre d'informations sur les clients devrait engendrer également une plus grande efficacité des services offerts. (Grall, 2016).

Cependant, bien que l'utilisation de ce genre de progiciels soit indispensable pour des grosses campagnes marketing, pour des grosses entreprises, il est important de souligner le coût financier de ceux-ci. Une petite entreprise ne saura peut-être pas se le permettre. C'est pourquoi elle se contentera de progiciels plus accessibles dans un premier temps, comme le logiciel EMA.

De plus, la mise en place de ce genre de logiciel va venir changer complètement l'organisation de l'entreprise. Le personnel doit donc bien être formé à l'utilisation de ce genre de progiciels CRM afin que ceux-ci soient efficaces.

A présent, nous allons passer à l'étude de cas. Celle-ci sera appliquée au secteur du luxe. Nous aborderons le luxe de l'habillement tel que les marques Gucci, Hermès, Chanel. Dans un premier temps nous aborderons le secteur du luxe dans son ensemble, l'évolution de celui-ci, le marketing de luxe, de marque. Ensuite nous verrons l'apport du digital sur le secteur du luxe, sur l'évolution des CRM des marques de luxe, sur les consommateurs, sur l'expérience d'achat en ligne et hors ligne.

4 Etude de cas : Secteur du Luxe

4.1 Définitions

Tout d'abord, il est important de définir le luxe et ses différents types. Le luxe représente la somptuosité excessive, le grand confort. (Larousse, 2009).

La définition du luxe varie avec les époques, le luxe d'aujourd'hui n'est pas le luxe d'il y a vingt ans et ne sera pas le luxe de demain non plus. C'est pourquoi, définir le luxe n'est pas chose aisée, mais nous allons cependant tenter de définir les différentes catégories de luxe.

Tout d'abord, il y a le luxe dit « inaccessible », qui représente une production très limitée et unique, comme par exemple la haute joaillerie. Les produits de luxe de cette catégorie sont réalisés avec des matériaux exceptionnels, avec un savoir-faire unique, c'est pourquoi cela est réservé à une très petite partie de la population. (Fisher, 2015).

Ensuite, nous avons le luxe dit « intermédiaire », qui représente une production semi-industrielle, les produits sont de très bonne qualité. Il s'agit par exemple des marques de vêtements comme Gucci, Hermès, Chanel...etc. Les prix restent élevés, mais les produits peuvent être achetés par une plus grande partie de la population qui souhaite/aime acheter des produits de luxe. (Fisher, 2015).

Enfin, la troisième catégorie de luxe, est celui dit « accessible ». Il s'agit là de marques de luxe qui produisent des biens en grande quantité et qui seront donc accessibles à qui le veut à un prix bien plus abordable. Il s'agit par exemple de marques comme Calvin Klein, Victoria Secrets, Diesel, Nike, Adidas...etc. (Chevalier, 2021) (Fisher, 2015).

Dans le cadre de cette étude de cas, nous nous concentrerons donc sur le luxe dit « intermédiaire » afin de réaliser nos analyses.

4.2 Evolution du secteur du luxe

A l'heure actuelle, le mot luxe n'est plus employé de la même manière qu'il y a un siècle. En effet, le mot luxe n'est plus employé de la même manière qu'autrefois. Le luxe pouvait tout simplement représenter du savon, quant, à l'heure actuelle, un savon est devenu complètement banal et peu cher. C'est pourquoi nous parlons donc bien du sens que l'on donne au luxe, ce que cela engendre au-delà du simple usage.

Le mot luxe ne date pas d'hier et il regroupe autant d'associations positives que négatives. Cependant, le mot luxe est employé dans nos discours bien plus facilement qu'avant et les gens s'intéressent de plus en plus au luxe et sur ce que consommer du luxe engendre d'un point de vue social et esthétique.

Les valeurs accordées au secteur du luxe telles que la richesse, l'opulence, le design, la créativité, vont, elles aussi, évoluer. Face à notre époque de consommation moderne, le secteur du luxe va se voir ajouter une nouvelle signification, celle de l'hédonisme, morale qui fait du plaisir le but de la vie. L'objectif recherché est de se faire plaisir en achetant un objet de luxe. Cela va au-delà d'acheter un bien qui nous est utile, nécessaire, mais bien d'acheter quelque chose pour nous combler, pour nous démarquer.

En effet, le luxe a énormément changé et continue de changer grâce ou à cause de notre société de consommation moderne. Ces changements seront d'importance cruciale pour le management des marques de luxe comme nous allons le voir. (Chevalier, 2021).

Cependant, une chose qui n'a pas changé au fil des années, c'est l'aspect prix du luxe. Il faut en effet déboursier une certaine somme d'argent pour en consommer.

Enfin, lorsque nous parlons du luxe, différentes recherches affirment qu'il y a une notion de paradoxe importante dans le secteur du luxe. Les chercheurs parlent de paradoxe, car le luxe se veut être à la fois unique, réservé à une poignée de personnes, mais également produit en quantité importante afin d'être vendu en masse. Le challenge du secteur du luxe se trouve donc là, comment produire un produit/service unique, spécial, en grande quantité de distribution ? (Chevalier, 2021).

4.3 Marketing du secteur du luxe

4.3.1 La gestion d'une marque de luxe

D'après (Vignerou, 2014), il existerait neuf concepts fondamentaux pour la gestion d'une marque de luxe. Nous allons en analyser six et voir si cela s'applique à la marque de luxe Chanel.

Le premier concept est le suivant : « une marque de luxe doit se développer et donc contrôler sa croissance ». Cela signifie qu'une marque de luxe doit gérer son développement scrupuleusement, celui-ci ne doit être ni trop rapide ni trop lent. Si le développement est trop rapide, le contrôle de l'image de l'entreprise sera difficile et si le développement est trop lent cela ne sera tout simplement pas fructueux pour le bénéfice. En ce qui concerne la maison Chanel, nous pouvons dire que le développement fut assez rapide dans les années 1900. En effet, la marque lança en 1912 sa première boutique de vêtements. Trois ans plus tard la première maison de couture fut ouverte à Biarritz, tellement le succès était important. Les années qui suivirent, des produits phares de la marque, tels que des parfums, furent lancés, ce qui permit à la marque d'augmenter les bénéfices et d'accroître sa popularité. Cela dit, cette croissance certes rapide ne fut pas un problème pour l'image de marque à ce moment-là. Actuellement, la marque connaît un développement moins effréné. La marque Chanel est bien installée dans le secteur du luxe. Nous pouvons donc dire que le développement est bien contrôlé.

Le deuxième concept est : « une marque de luxe vend moins de produits ». Ce concept est partiellement vrai pour n'importe quelle marque de luxe dit « intermédiaire » comme Chanel, le but étant d'offrir de l'unique.

Le troisième concept « une marque demande plus de temps pour être connue » est un élément dont nous avons déjà discuté plus haut. Bien que la marque Chanel connût un succès immédiat lors de son lancement, le succès demande d'être entretenu et ce sans arrêt. Afin qu'une marque soit connue par la grande majorité des personnes, celle-ci doit en effet créer une image forte et consistante dans l'esprit des personnes qui la connaissent. Le travail de l'image de marque sera donc crucial et demandera du temps. Pour la marque Chanel, le pari est réussi. A l'heure actuelle, la marque reste un pilier dans l'industrie du luxe de l'habillement haute couture, ce qui démontre à quel point la marque a un positionnement stable et une image de marque forte.

Le quatrième concept est le suivant : « la gestion du luxe demande une plus grande polyvalence managériale ». D'après (Vigneron, 2014), il s'agit là de la nécessité pour une marque de luxe de gérer très minutieusement sa relation avec les clients. C'est bien évidemment un concept-clé que nous verrons avec plus de détails par la suite, cependant nous pouvons déjà affirmer que la gestion de la relation client est ce sur quoi repose principalement toute marque de luxe. Bien évidemment, cette gestion clientèle doit être en accord avec les valeurs défendues par la marque en question. En ce qui concerne la marque Chanel, celle-ci défend des valeurs comme la créativité, le plaisir, l'élégance, le confort. En effet, la marque Chanel tire son origine d'une femme, Gabrielle Chanel, qui a voulu réinventer les codes de la mode, en proposant quelque chose d'unique pour son époque. L'ambition de Gabrielle Chanel était de transposer les codes vestimentaires des hommes aux femmes, afin que celles-ci puissent aussi porter des pantalons, avoir les cheveux courts, porter des tailleurs, etc.

Ensuite, le cinquième concept énonce que « une marque de luxe doit avoir une vision et un essor globaux ». Ce cinquième concept nous explique qu'il est crucial pour une marque de luxe souhaitant exister dans le temps, d'étendre son existence et donc sa consommation au-delà des frontières de production, soit être présente internationalement. (Vigneron, 2014). La marque Chanel fut présente en France majoritairement dans ses débuts, surtout à Deauville pendant la première guerre mondiale. Lors de sa réouverture après la fin de la guerre, Chanel fera un retour étonnant avec le fameux tailleur en tweed de Chanel. Cela dit, cette mode ne fut pas tout de suite adoptée par les français/es, en revanche elle fut fort appréciée aux Etats-Unis. C'est comme cela que des personnalités américaines connues comme Jackie Kennedy, Jane Fonda... décidèrent de porter fièrement la nouvelle collection de Chanel. De plus, le fameux parfum de Chanel « numéro cinq » fut lui aussi vendu mondialement, la marque ne sera donc pas restée longtemps en France.

Cependant, le problème à vouloir trop s'étendre à l'international c'est qu'une marque puisse oublier ses racines et donc ses premiers consommateurs. Cela nous amène donc au sixième concept « une marque de luxe a des racines nationales ». En effet, une marque de luxe se doit de respecter ses traditions afin de ne pas oublier ses racines, c'est pourquoi une marque de luxe doit toujours être bien ancrée dans son lieu d'origine. (Vigneron, 2014). La stratégie de la marque sera donc d'utiliser à bon escient son identité nationale pour consolider la cohérence à l'international. Pour se faire, la marque française Chanel a organisé de multiples défilés de mode dans des endroits mythiques de Paris, tels que dans le Grand Palais à Paris. Ce monument parisien aux Champs Elysées a accueilli plusieurs des défilés à thème des différentes collections

de Chanel. Les racines françaises de la marque Chanel sont bien connues tant par les Français qui sont fiers de la marque que par les étrangers qui associent la marque à la mode française. (Sigu, s.d.)

4.3.2 Management de marque

Tout d'abord, avant de parler de management de marque, il est important de définir ce qu'est une marque. « Une marque peut représenter un nom, un terme, signe, symbole, un design ou une combinaison de ceux-ci, dans le but d'identifier les biens et les services d'un vendeur ou groupe de vendeurs et de les différencier de leurs concurrents ». (Association, s.d.)

Le management de marque, aussi appelé « brand management » ou encore « brand equity », correspond à la valeur que les consommateurs vont donner à la marque et ce au-delà de l'aspect utilitaire du produit. Si un consommateur évalue positivement un produit x d'une marque Y en comparaison à un produit similaire mais sans marque, c'est que la marque Y apporte une réelle plus-value au sens du consommateur. (Michel, 2017).

4.3.2.1 *Identité de marque, notoriété de la marque, Image de marque*

En ce qui concerne le management d'une marque de luxe, celle-ci repose en réalité sur un management de marque. En effet, lorsque nous consommons un produit/service d'une marque de luxe quelconque, peu importe le type de luxe en question, nous consommons la marque en question et ce que cela engendre au niveau social, comme nous le verrons dans une seconde partie.

Le management de marque est la stratégie principale d'une marque de luxe, sur laquelle la marque va s'appuyer et travailler en permanence pour offrir à ses clients un produit/service qui va dans le sens des valeurs véhiculées par la marque.

Pour ce faire, il est important de faire la différence entre l'identité de marque (the brand identity), la notoriété de marque (the brand awareness) et l'image de marque (the brand image).

L'identité de marque va représenter la marque en elle-même, ce qu'elle défend comme valeurs, ce qu'elle propose comme type de biens et services. Il s'agit donc de comment la marque se voit elle-même. (Virginie, 2023).

Ensuite, la notoriété de marque représente à quel point la marque est connue ou non dans l'esprit des gens, c'est-à-dire si l'on donne le nom de la marque à la personne, est-ce que la marque est suffisamment connue pour que celle-ci soit immédiatement reconnue par la personne en question. Si oui, la marque possède une notoriété de marque importante et cela même si la personne n'a jamais consommé de produit/service de cette marque (Virginie, 2023).

Enfin, nous avons l'image de marque, qui va être la manière dont la personne voit la marque, l'image que la personne a de la marque. On peut considérer cela comme le message « reçu » de la marque pour une personne (Virginie, 2023).

Ce sont trois notions très importantes pour l'ensemble des marques, car celles-ci devront travailler sur chacun de ces aspects bien différents pour espérer avoir le plus de cohérence et de succès possible.

4.3.2.2 La marque pour le consommateur

A présent, nous allons tenter de comprendre les raisons sociales et mentales qui « poussent » les consommateurs à acheter un bien ou service de telle ou telle marque. Les différents critères que nous allons passer en revue concernent les marques en général, pas forcément celles du luxe. Notre objectif est donc de voir si ces critères sont valables pour une marque de luxe du secteur de l'habillement. Cependant, n'ayant pas fait de sondages auprès des consommateurs, nous ne saurons affirmer quels critères sont préférés et respectés avec certitude. Cela dit, ces critères sont d'une importance capitale car cela permet de mieux comprendre comment certaines marques parviennent à acquérir une forte puissance sociale et économique. De plus, ce sont des critères sur lesquels doivent se reposer les marques de luxe pour gérer au mieux leur clientèle, ce qui constitue leur objectif principal.

4.3.2.2.1 La confiance

Un critère essentiel pour un consommateur qui consomme une marque X est la confiance que celui-ci accorde à la marque. C'est une confiance de qualité et performance que la marque

octroie et que le consommateur adore. En effet, la confiance comprend des aspects comme la crédibilité, soit la capacité à répondre à des besoins précis, l'intégrité, soit « l'honnêteté de la marque » et l'aspect de bienveillance qui « rassure » le consommateur sur du long-terme (Michel, 2017). L'aspect de confiance est un critère important pour un consommateur de luxe. Le consommateur fait confiance à la marque, en sa qualité de production, cela est peut-être justifié par le prix déboursé.

4.3.2.2.2 L'identification

Ensuite, indépendamment du produit que le consommateur va acquérir et l'utilité qu'il en tire, le produit/service va octroyer au consommateur un bénéfice social. En effet, ce que les marques de luxe ont de particulier par rapport à d'autres types de biens, c'est qu'elles permettent aux consommateurs de se distinguer avec un certain style de vie, voire même d'appartenir à une communauté. Cependant, le danger de cet aspect social est l'envie d'acheter des produits de luxe non plus par besoin, par utilité, mais pour acheter afin d'être, afin de se détacher des autres. (Michel, 2017).

4.3.2.2.3 L'attachement

Le critère d'attachement est tout simplement celui que la personne a pour la marque, c'est de l'ordre de l'émotionnel. Il s'agit d'un attachement que la personne a pour la marque en général, vis-à-vis de son histoire, de ses valeurs...etc. (Michel, 2017). Cet attachement est sans doute le cas pour certains consommateurs qui seraient attachés à certaines marques de luxe et à leur histoire.

4.3.2.3 L'expérience

Le critère d'expérience est très important. En effet celui-ci est ce qui nous vient à l'esprit lorsque nous parlons de marques de luxe, pour l'expérience que celles-ci vont nous donner. Lorsqu'une marque de luxe défend certaines valeurs, promet une expérience unique, on s'attend à retrouver cela dans notre expérience d'achat, c'est la cohérence de la marque qui est en jeu. (Michel, 2017). Nous verrons par la suite que cette expérience client unique est un vrai challenge pour les marques du luxe face à la place de plus en plus omniprésente du digital.

4.3.2.4 *Le sens*

Enfin, le dernier critère que les consommateurs recherchent lors d'un achat, c'est le sens que celui-ci va leur apporter. Le sens regroupe en réalité les valeurs que la marque en question veut véhiculer. Si ces valeurs se ressentent auprès du consommateur, cela donnera plus de sens et donc plus d'implication lors de son achat auprès d'une marque qu'il aime consommer. (Michel, 2017).

Cependant, bien que tous ces critères d'achat soient toujours valables pour l'achat de biens et services en magasin (offline), le challenge pour une quelconque marque de luxe sera de les transposer au monde du digital afin d'offrir une expérience exclusive mais en ligne. Tel sera la partie que nous allons analyser dans la suite de ce travail, soit la partie analytique.

4.4 *Apport du digital au secteur du luxe*

Nous allons à présent passer à la partie analytique du travail. Bien que quelques analyses aient déjà été effectuées pour les marques de luxe, nous allons dans cette partie approfondir les changements observés pour le CRM dû au digital. Nous verrons d'abord les points communs entre luxe et digital. Nous discuterons également du marketing digital du luxe, sur l'expérience en ligne du luxe. Nous verrons comment une marque de luxe peut garantir une expérience exclusive en ligne. Nous analyserons les stratégies mises en place par les marques de luxe pour l'achat en ligne du consommateur. Enfin, nous comparerons l'E-CRM de trois marques de luxe différentes afin de comparer leur utilisation du digital. Nous clôturerons avec l'analyse SWOT d'une marque de luxe.

4.4.1 Points communs entre digital et luxe

Tout d'abord, le premier point commun entre digital et luxe est l'aspect entrepreneurial. En effet, l'entrepreneuriat signifie innover, créer, transformer afin d'être adapté à un marché très volatil et concurrentiel. Cette composante de transformation, créativité et innovation est très importante pour le secteur du luxe de l'habillement, c'est sur ces composantes-là qu'une marque va se démarquer et continuer d'exister. Le digital utilise les mêmes principes aussi. Nous avons pu le voir avec des grands innovateurs comme Steve Jobs, Mark Zuckerberg...etc qui ont eux aussi proposé des idées, projets uniques et innovants pour l'époque. (Briones, 2016). Comme nous l'avons vu plus haut avec l'histoire de la maison Chanel, Gabrielle Chanel avait lancé une mode de vêtements pour femmes complètement différente de ce qui était proposé à l'époque, avec des tailleurs, des vêtements conformables, plus larges, ce qui était une grosse prise de risque mais celle-ci fut payante.

Ensuite, un deuxième aspect en commun pour le luxe et le digital est l'aspect de technicité et d'expertise. En effet, afin de proposer des produits innovants et créatifs, que ce soit dans le luxe ou le digital, cela nécessite des savoir-faire, des techniques et technologies de pointe. Dans le digital, nous le voyons chaque année avec les nouveaux iPhone qui sont plus innovants et créatifs que les anciens, ce qui est possible grâce à l'expertise. (Briones, 2016). Dans le domaine du luxe de l'habillement, la maison Gucci défend sa position dans le marché du luxe de part son expertise à l'italienne, le souci du détail et de la minutie.

Un troisième gros point en commun est celui de l'expérience. Comme nous le savons, la gestion client, le CRM, va énormément se concentrer sur comment apporter une expérience client unique et ce même en ligne grâce au digital. Le luxe et le digital doivent tous deux tenter d'apporter une plus value dans l'expérience que le client va vivre en consommant leurs produits. (Briones, 2016). Dans le domaine du luxe de l'habillement, que ce soit chez Gucci, Hermès ou Louis Vuitton peu importe, l'expérience d'achat est cruciale. En effet, le consommateur est accompagné dans toutes les étapes de son achat, il reçoit une expérience tout autre que s'il allait consommer dans une marque de vêtements de prêt à porter comme Zara par exemple. Le digital va également chercher à apporter une expérience la plus facile possible à son utilisateur tout en lui permettant des fonctionnalités de plus en plus intéressantes, techniques, pour sublimer leur

utilisation et donc l'expérience du produit. Nous verrons dans le point suivant comment les marques de luxe mobilisent le digital afin d'offrir une expérience toujours aussi unique mais en ligne à leurs consommateurs.

Enfin, la dernière affinité entre le digital et le luxe que nous verrons est l'aspect de magie et de désir. Il est difficile d'imaginer ces deux critères dans le domaine du digital, pourtant lorsque nous décomposons ces deux concepts, ils naissent de l'envie, une envie qui bien exploitée peut se transformer en désir, en attraction. Bien évidemment il en va de même avec le luxe, mais cela est moins difficile à conceptualiser. Et pour cause, le luxe c'est magie et désir, car nous sommes plongés dans un univers bien particulier, dans une tout autre conception des choses. (Briones, 2016). Ces deux concepts seront vus plus en profondeur également dans le point suivant.

4.4.2 Comment garder l'expérience exclusive en ligne ?

A présent, nous allons voir ce que la marque de luxe Gucci met en place sur ses plateformes digitales, tel que son site web par exemple, afin de donner à sa clientèle une expérience exclusive en ligne. Nous allons donc parcourir le site web de Gucci et analyser son customer relationship management (CRM) en ligne et voir comment Gucci utilise le digital pour sa stratégie de vente.

Lorsque nous nous baladons sur le site web de la marque Gucci, celle-ci offre la possibilité à ses consommateurs différents services et expériences uniques, dans l'onglet « Services en ligne exclusifs ». (Gucci, 2023). Dans ses services, nous retrouvons la personnalisation d'un article, le retrait en boutique, la livraison express et les échanges faciles. Ces quatre différents services en ligne permettent aux consommateurs de vivre une expérience en ligne plus simple et adaptée à leurs besoins.

Cependant, là n'est pas le plus original et unique que Gucci puisse proposer, en effet, la marque propose d'autres services bien plus innovants et spectaculaires parfois encore aujourd'hui méconnus des individus, consommateurs ou non.

Les services en question sont les suivants : le « Gucci Garden », le « Gucci Osteria », planifier une visite en boutique ou à distance et le contact en temps réel.

Nous nous focaliserons dans cette section sur le « Gucci Garden », les deux autres services étant moins digitalisés et « Gucci Osteria » étant inclus dans l'expérience « Gucci Garden ».

L'expérience en ligne « Gucci Garden » représente une véritable expérience de réalité virtuelle en ligne. « Gucci Garden » permet à ses consommateurs de parcourir l'ensemble de la marque Gucci à travers sa boutique, la « librairie », « Gucci Osteria » et « Gucci Giardino 25 ». (Voir annexe 7.1).

Cependant, le « Gucci Garden » archétype de la marque n'est disponible en virtuel que pendant quelques mois avant que la marque n'apporte une toute nouvelle expérience virtuelle à ses consommateurs. Cela dit, la librairie, « Gucci Osteria » et « Giardino 25 » restent eux disponibles en virtuel toute l'année.

Le « Gucci Garden » est donc bien réel en Italie, mais l'expérience virtuelle en ligne permet de consulter cet endroit réel à travers la plateforme en ligne de Gucci.

Lorsque nous cliquons sur boutique, nous entrons dans le monde virtuel de Gucci, comme si nous étions dans un musée ou une exposition, avec différentes pièces que la marque nous invite à découvrir au fur et à mesure. La boutique ainsi que le reste, représentent la boutique de Gucci à Florence en Italie, comme étant la boutique la plus vintage et authentique de la marque dans son pays d'origine, pour partager à n'importe quel consommateur les dessous de la marque italienne. La boutique ainsi que la librairie partagent à ses consommateurs des vêtements, sacs et ouvrages de collection uniques.

Ensuite, une autre pièce que nous pouvons visiter virtuellement est le « Gucci Osteria » soit le restaurant intérieur de la marque Gucci à Florence. C'est un véritable restaurant où nous pouvons réserver une table en ligne directement. Le restaurant de Florence propose un menu de recettes italiennes que l'on peut également consulter en ligne.

Enfin, le « Gucci Giardino 25 » représente le nom du restaurant extérieur de Gucci à Florence. Il est possible non seulement de consulter le menu et réserver une table mais aussi de commander certains produits comme par exemple un alcool Gucci vendu 148 euros la bouteille.

Ces expériences virtuelles proposées par Gucci pour faire découvrir son univers en Italie permettent à la marque d'offrir à ses consommateurs une vraie expérience unique en ligne. Cela permet également de donner envie aux consommateurs de venir visiter le « Gucci Garden » dans la vraie vie. La marque Gucci sait donc bien mobiliser le digital et en l'occurrence ici la

réalité virtuelle afin de rester innovante et créative. La marque offre à ses consommateurs la possibilité de se connecter encore plus à la marque et découvrir les dessous de la marque en Italie.

Nous verrons avec plus de détails dans la section « E-CRM des marques de luxe », l'ensemble des autres services proposés par la marque Gucci en comparaison à d'autres marques de luxe.

4.4.3 Marketing digital du luxe

A présent, afin de visualiser au mieux le marketing digital d'une entreprise de luxe, nous allons construire et discuter du « customer journey map » de la marque de luxe Gucci.

Selon (Rosenbaum, 2017), le « customer journey map est une représentation visuelle de la séquence d'évènements par lesquels les clients peuvent interagir avec une organisation de services au cours de l'ensemble du processus d'achat ».

En d'autres termes, il s'agit d'un outil stratégique dont les entreprises se servent afin de mieux comprendre les décisions d'achat d'un consommateur et de réagir en fonction.

Afin de mieux comprendre la décision d'achat d'un consommateur, le « customer journey map » est décomposé en trois phases distinctes, le « pre-purchase », « during purchase » et le « post-purchase ». Dans ces trois sections, nous retrouvons tous les « touchpoints » soit les endroits où le consommateur entre en contact avec l'organisation en question.

Notre questionnement de la gestion clientèle face à la transformation digitale étant le cœur du sujet, nous allons adapter le « customer journey map » en se concentrant uniquement sur l'expérience d'achat en ligne du consommateur et donc sur les « touchpoints » digitaux auxquels le consommateur est confronté.

Notre objectif est de visualiser et comprendre encore mieux comment une marque de luxe comme Gucci gère sa clientèle en ligne.

4.4.3.1 Le « customer journey map » de Gucci

PRE PURCHASE

	RÉSEAUX SOCIAUX	SITE WEB	ARTICLES	MAILS
MARKETING TEAM	Créer du contenu, partager, créer une communauté, éduquer sur le style, sur la marque en elle-même	Proposer du contenu en fonction des recherches/style de chacun. Lier l'achat à des événements (exemple : la fête des mères).	Véhiculer une image de la marque qui colle avec les valeurs défendues par celle-ci. Style d'écriture en accord avec le style de la marque	Envoyer les nouvelles collections, des promos, la publicité de certains events etc.
IT DÉPARTEMENT	Entretien l'ensemble des plateformes, TikTok, Youtube, Instagram en cas de problème technique mais aussi une gestion de ceux-ci	Maintenir une plateforme web efficace, créer des visuels élégants, utilisation de couleurs et calligraphies adaptées. Utilisation des cookies.	Intégrer les articles à la plateforme web afin de faire valoir la marque	Créer les mails, assurer la bonne réception de ceux-ci

DURING PURCHASE

	CLICK & COLLECT	PERSONNOLISATION	SHOPPING EN LIGNE	GUCCI GARDEN	CONSEILLER CLIENTELE
MARKETING TEAM		Proposer des idées de personnalisation aux clients en fonction de leur style d'achat	Proposer divers services comme le sur-mesure, la livraison, des "chat" en ligne etc pour apporter la meilleure expérience d'achat possible	Faire découvrir l'univers de la marque, partager des articles de collection, attirer des potentiels nouveaux consommateurs	Entretien un chat en ligne qui serait aussi vraisemblable qu'un vrai vendeur off line
IT DÉPARTEMENT	Assurer un bon transfert des informations entre les différents départements		Créer de belles interfaces, une facilité d'utilisation mais aussi garantir une bonne sécurité aux consommateurs	Utilisation de réalité virtuelle, entretien et création de nouvelles expérience Gucci en ligne	Créer et maintenir le chat en ligne afin que celui-ci soit le plus efficace possible
PRODUCTION	Préparer les commandes	Créer le produit final avec la personnalisation demandée avec les meilleures outils/ressources	Toujours fournir les produits les plus "parfait" possible		

POST PURCHASE			
	MAILS	ENQUÊTE	SERVICE APRÈS VENTE
MARKETING TEAM	S'assurer que le clients dispose de toutes les informations post achat dont il a besoin	Elaborer des enquêtes efficaces pour toujours améliorer le service en fonction des besoins des consommateurs. Vérifier également que celui-ci a bénéficié du meilleur service possible	Proposer des services de retour et d'échange sous 30 jours
IT DÉPARTEMENT	Générer les mails automatiques et les réponses au mails des clients	Créer les enquêtes en tant que tel, permettre une facilité de réponse à celles-ci par les consommateurs	Garantir un bon transfert des informations, fournir les étiquettes de retours/échanges, garantir un suivi de retour efficace

Comme nous pouvons le constater, le « customer journey map » de la marque Gucci nous permet de mieux visualiser l'ensemble des « touchpoints » que le consommateur peut rencontrer lors de son expérience d'achat en ligne et ce que la marque met en place pour répondre au mieux à ses besoins.

La marque Gucci semble utiliser à bon escient les moyens digitaux pour proposer à ses consommateurs une expérience d'achat en ligne unique et personnalisée. Les différents services proposés par la marque et la gestion de ceux-ci permettent à la marque de garder sa place au sein de ce marché très concurrentiel.

Cela dit, ne faisant pas une enquête auprès des consommateurs il est difficile de parler en leurs noms et de savoir si ceux-ci sont réellement satisfaits de leur expérience d'achat en ligne et des services en ligne proposés par la marque. Nous ignorons également si les consommateurs sont au courant de l'ensemble des services et expériences en ligne que la marque propose, comme le « Gucci garden » par exemple. De plus, nous ne savons pas non plus si les consommateurs achètent plus en ligne ou en magasin, bien que l'achat en ligne se fait de plus en plus pour le gain de temps et la diversité de choix.

4.4.4 CRM & E-CRM des marques de luxe

Dans cette section, nous allons comparer le CRM et l'E-CRM de trois marques de luxe différentes : la marque Gucci, Chanel et Hermès. Nous allons comparer à chaque fois vis-à-vis d'un critère spécifique puis passer au suivant.

Le but de cette section est de comparer ce que les trois marques mettent en place sur leur plateforme, ce qu'elles proposent comme service à leurs consommateurs, leur utilisation du digital, leurs réseaux de distribution...etc. Cela nous permettra de voir les points forts et points faibles de chaque marque et de voir comment les trois marques se différencient les unes des autres dans leur expérience client.

Afin de comparer plus aisément l'ensemble de toutes ces informations, nous avons rassemblé toutes les caractéristiques que nous avons comparées dans un grand tableau. A la fin de celui-ci se trouvera l'analyse des constats repérés entre les différentes marques.

/	HERMES	CHANEL	GUCCI
Valeurs de la marque	"La liberté de création, la recherche permanente des plus belles matières, la transmission de savoir-faire d'excellence, qui permettent de créer des objets utiles, durables et élégants."	"La simplicité, l'élégance, la créativité, la tradition et le plaisir."	"Influente, innovante et progressiste, Gucci réinvente une approche totalement moderne de la mode[...]Éclectiques, contemporains, romantiques, les produits Gucci représentent le summum de l'artisanat italien et sont inégalés pour leur qualité et leur souci du détail."
Produits vendus	Vêtements, bijoux, montres, parfums, maquillage, décoration intérieure, vêtements et objets pour chevaux et chiens.	Vêtements, joaillerie et haute joaillerie, parfums, accessoires, souliers, maquillage, soins, montres.	Vêtements, montres, bijoux, accessoires, maquillage, parfums, objets de décoration intérieure et lifestyle.

Réseaux sociaux	Page Instagram avec 12,5 millions de followers. (La marque partage avec sa clientèle des nouvelles collections, photos de défilé.) Une chaîne Youtube avec 242 mille abonnés.	Page Instagram avec 54,2 millions de followers. Chaîne Youtube avec 2,22 millions d'abonnés.	Page Instagram avec 50,4 millions de followers. Chaîne Youtube avec 966 mille abonnés.
-----------------	--	--	--

Dans ce premier tableau nous présentons les trois marques avec leurs valeurs et produits vendus, cela dit, le point d'analyse sera ici la gestion des réseaux sociaux par les marques.

La première observation que nous pouvons faire est une différence au niveau de la gestion des réseaux sociaux. En effet, nous pouvons constater un plus grand nombre de « followers » sur différents réseaux sociaux de la marque Chanel. Ceci démontre l'intérêt que la marque porte au partage de contenu à ses consommateurs via les réseaux sociaux. Cela dit, la marque Gucci détient elle aussi un nombre de « followers » important sur Instagram.

En ce qui concerne les chaînes YouTube des marques, de nouveau, la marque Chanel détient le plus grand nombre de suivis avec 2,2 millions d'abonnés à la chaîne. De plus ce nombre ne cesse de croître, celui-ci s'élevant à 2,08 millions d'abonnés il y a encore deux mois. La chaîne YouTube de la marque Gucci détient quant à elle 966 mille abonnés, ce nombre ayant aussi augmenté de 30 mille abonnés en deux mois. Enfin, la chaîne YouTube de Hermès détient elle 242 mille abonnés, ce nombre a augmenté de 32 mille abonnés en deux mois.

Alors pourquoi la marque Chanel détient-elle le plus d'abonnés sur les réseaux sociaux avec la plus grosse augmentation de suivis ? Tout simplement par une différence de contenu, si l'on observe les contenus partagés sur les chaînes YouTube, nous pouvons constater que la marque Chanel partage l'entièreté de ses défilés de mode, des interviews avec égéries connues, des tutos make-up, des podcast (nous reviendrons dessus plus loin), des vidéos de dessous de production, ...etc. Le contenu est assez riche et varié, ce qui pourrait expliquer le nombre important d'abonnés et de suivis. En revanche, la chaîne YouTube de la marque Hermès partage son contenu différemment, elle partage également des vidéos de make-up, de défilés de mode mais seulement dans de très courts extraits, comme des teasers. Les seules vidéos partagées en complet sont des vidéos de compétition de sauts de chevaux.

Pour conclure, la marque Chanel entretient et nourrit un contenu important sur YouTube. Cela dit, nous ne pouvons pas réduire une utilisation importante des réseaux sociaux à une utilisation importante du digital dans l'ensemble. C'est pourquoi, nous verrons plus en profondeur l'utilisation du digital dans son ensemble dans une prochaine comparaison. Enfin, ces observations montrent l'importance et la place que les réseaux sociaux prennent de nos jours, c'est pourquoi les entretenir est crucial pour la stratégie de vente d'une marque. Une bonne gestion des réseaux sociaux permet à la marque d'entretenir un lien avec sa clientèle mais aussi de créer une communauté avec celle-ci, afin qu'elle se sente impliquée par la marque et ses valeurs.

A présent, voyons ce qu'il en est des services proposés par les trois marques de luxe. Nous nous concentrerons pour ce critère-là sur les services proposés sur les sites web respectifs des marques de luxe. Nous aurons plus loin un point spécifique sur les services numériques proposés par les marques, soit l'analyse des E-CRM des trois marques.

/	HERMES	CHANEL	GUCCI
Services proposés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personnalisation ✓ Sur-mesure ✓ Service réparation/entretien ✓ Click & collect ✓ La fondation Hermès 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sur-mesure ✓ Service réparation/entretien ✓ « Chanel culture fund » ✓ « Chanel next prize » ✓ La fondation Chanel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personnalisation ✓ Click & collect ✓ Service de réparation/entretien ✓ Expérience personnalisée ✓ Gucci equilibrium

Dans un premier temps, nous pouvons observer une certaine similitude entre les trois différentes marques en termes de service dit plus « basique » comme la personnalisation, le service d'entretien, le click & collect.

En revanche, chaque marque propose un ou plusieurs services un peu plus à part, afin de défendre des valeurs comme le développement durable, l'égalité des genres, le développement économique de certaines régions ou l'aide financière de certains projets ou artistes en lien avec l'art et la culture. Par exemple, la marque Hermès est très soucieuse du développement durable, c'est d'ailleurs pour cela que dans ses valeurs la marque défend des vêtements non seulement élégants mais aussi utiles et durables. Ainsi, avec la fondation Hermès la marque souhaite « mettre en place les conditions nécessaires pour créer des œuvres, transmettre des savoir-faire, protéger l'environnement et encourager les gestes solidaires » (fondation d'entreprise hermès, 2023).

En ce qui concerne la fondation Chanel, celle-ci vise à améliorer les conditions de vie des femmes et adolescentes à travers le monde. De plus, la marque Chanel offre un prix international le « next prize », qui est un prix pour promouvoir l'innovation dans le domaine de l'art et la culture.

Enfin le « Gucci equilibrium » est le rapport de la marque sur ses actions environnementales et ses objectifs pour avoir un mode de production qui respecte l'environnement et l'être humain.

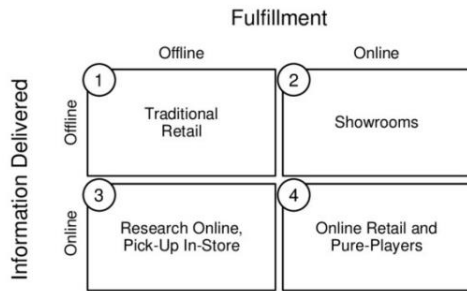
L'ensemble de ses services permet non seulement de défendre des valeurs liées à la marque en question mais aussi de se différencier et se dissocier d'autres marques de vêtement de prêt à porter.

Cela dit, les moyens financiers de ces marques de luxe sont importants, ce qui leur facilite l'aménagement de tels services.


Ensuite, nous allons passer à la comparaison des réseaux de distribution. Notre objectif est de savoir si les marque de luxe disposent d'une stratégie dite omnicanal (omnichannel strategy).

Une stratégie omnicanale signifie que tous les réseaux de distribution de l'entreprise en question sont connectés les uns aux autres. En d'autres termes, cela signifie qu'un consommateur peut passer d'un service à un autre sans aucun problème. Afin de savoir si une enseigne a une stratégie omnicanale, nous devons regarder si celle-ci complète les quatre quadrants de la « information and fulfilment matrix ». (Virginie, 2023).

L'objectif d'une stratégie omnicanal c'est d'être présent à chaque endroit de consommation du consommateur, à chaque « touchpoint » comme nous l'avons vu plus tôt dans le « customer journey map ». Le but est de rendre l'expérience client et la gestion des données des consommateurs plus aisées et d'offrir un service optimum. Cela dit, une stratégie omnicanale n'est pas évidente, cela coûte cher et demande une bonne coordination entre les différents canaux. (Virginie, 2023)



Les quatre quadrants représentent quatre manières différentes de vendre selon l'endroit où l'information est donnée et l'endroit où le consommateur détiendra son produit, soit la phase finale de la transaction. Nous retrouvons donc le « traditional retail » qui est la vente classique en magasin, le « showroom » lorsque nous collectons des informations sur le produit en magasin mais que nous disposerons du produit en le commandant en ligne. Ensuite nous avons le « research online, pick-up in store » que nous allons renommer « Click&Collect » que nous

/	HERMES	CHANEL	GUCCI
Stratégie omnicanal	✓ Traditional retail	✓ Traditional retail	✓ Traditional retail
	✓ Showroom	✓ Showroom	✓ Showroom
	✓ Click & Collect	✓ Click & Collect	✓ Click & Collect
	✓ Online retail	✓ Online retail 	✓ Online retail

comprenons et connaissons mieux. Enfin le « online retail » représente la vente en ligne classique.

Voyons si les trois marques de luxe que nous comparons disposent d'une stratégie omnicanale et si elles sont donc présentes dans chacun des quatre quadrants.

Tout d'abord, nous remarquons que l'ensemble des trois marques de luxe sont présentes dans les quatre quadrants de la matrice. Cela confirme les moyens financiers des marques pour leur permettre d'être présentes sur chacun des quatre canaux différents.

Cela dit, nous pouvons faire une distinction en deux groupes avec la marque Chanel d'un côté et la marque Hermès et Gucci de l'autre. Cette distinction concerne la vente en ligne, celle-ci est très différente pour ces deux groupes qui présentent leurs services de vente en ligne différemment. En effet, la marque Chanel ne permet pas à ses consommateurs d'acheter n'importe quel article de mode. En effet lorsque nous regardons leur site web, celui-ci paraît beaucoup moins accessible, beaucoup plus exclusif que celui des marques Gucci et Hermès.

En comparaison avec la marque Gucci et Hermès, ceux-ci présentent un site web beaucoup plus comparable à ceux de marques de vêtements de prêt-à-porter comme par exemple la marque Zara ou Bershka. (Voir annexe 7.2).

Bien que la marque Chanel dispose également d'un onglet prêt-à-porter, les vêtements s'y trouvant ne sont pas des vêtements que l'on peut acheter directement sur le site web mais en magasin si disponible. Les photos descriptives des vêtements sont d'ailleurs des photos issues des défilés de mode et non de shooting plus classique. Ces différences pourraient signifier la stratégie de la marque à vouloir s'adresser à une cible unique, plus élevée. En effet, la marque Chanel défend dans ses valeurs une certaine tradition, à la différence des deux autres marques qui sont plus « modernes », bien qu'elles restent des marques de luxe et non de prêt à porter. Bien évidemment d'autres produits sont bien en vente normalement sur leur site en ligne, tels que des produits de maquillage par exemple ou des accessoires, d'où le fait que la marque fasse bien aussi du « online retail ».

En conclusion, les trois marques adoptent bien une stratégie omnicanale, étant chacune présente dans chacun des quatre quadrants différents de la matrice. L'ensemble des marques ont leur site de vente en ligne mais aussi bien en magasin. Le retrait en magasin (click & collect) est

également présent chez les quatre marques, bien que ce service soit plus facilement identifiable chez les marques Gucci et Hermès. Enfin les trois marques exposent aussi certains vêtements ou objets de collection en magasin mais qu'il faut commander en ligne pour en disposer, soit du « showroom ».

Pour conclure, nous allons analyser l'E-CRM des marques de luxe. Nous allons nous intéresser à la manière dont les marques utilisent le digital pour vendre et donc gérer leur clientèle. C'est un aspect sur lequel nous sommes déjà revenus plus haut dans la partie « comment garder l'expérience exclusive en ligne » sur Gucci et sont utilisation du digital. L'objectif ici est donc bien de comparer l'utilisation qui est faite du digital pour l'ensemble des différentes marques car comme nous le verrons celles-ci n'utilisent pas le digital de la même façon.

/	HERMES	CHANEL	GUCCI
Utilisation du digital	<ul style="list-style-type: none"> • Podcast • Vidéos sur leur production, conception de produits • Très courte vidéo sur les défilés 	<ul style="list-style-type: none"> • Films entier des défilés de mode sur le site web • Podcast • Vidéos interview • « Virtual try on » service • Vidéo sur les savoir-faire de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> • Gucci garden (utilisation du VR pour créer des expériences uniques) • Concept store vault • NFT • Chat en ligne • Vidéo des défilés de mode • Service Gucci live (conseiller en live) • Vidéos des dessous des campagnes, nouvelles collections, des partenariats • Podcast • Métavers • Jeux en ligne

Nous allons d'abord nous attarder sur la marque Hermès et son utilisation du digital. Force est de constater qu'en comparaison des deux autres marques, la marque Hermès dispose de moins de services digitalisés et semble exploiter moins en profondeur le digital. Cela dit, la marque offre tout de même quelques services à sa clientèle comme des vidéos explicatives de leur production, leur manière de concevoir les accessoires et vêtements de la marque. D'ailleurs, la marque insiste beaucoup dans ses vidéos sur l'importance d'utiliser des matériaux « naturel » comme le cuir par exemple et de l'utiliser avec beaucoup de respect. La marque apprécie également travailler avec des techniques et savoir-faire venus d'ailleurs comme d'Asie par exemple. Ensuite, la marque dispose également d'un podcast sur son site web, celui-ci explique sous forme de petite histoire les objets, accessoires de la marque. Cela dit, cela est assez « limité » en termes de contenu, donnant un aspect assez enfantin à la chose. La marque Hermès partage donc un contenu qui respecte ses valeurs de durabilité et de savoir-faire, cependant la marque utilise en tout cas pour l'instant le digital comme moyen de partager des choses et non pour réellement accompagner le consommateur dans son expérience client. La marque pourrait à l'avenir tenter d'utiliser davantage le digital afin d'offrir à sa clientèle plus de services personnalisés, de lui offrir une réelle expérience exclusive en ligne. Le digital est de plus en plus présent dans la vente de façon générale, c'est pourquoi l'utiliser dans ses stratégies de vente est crucial pour survivre dans un marché si concurrentiel qui l'utilise de plus en plus.

Passons à présent à la marque Chanel. Nous avons vu plus haut que celle-ci utilisait en profondeur les réseaux sociaux, étant la marque avec le plus de suivi en comparaison avec Hermès et Gucci. Cela dit, nous allons voir à présent son utilisation du digital au sens plus large du terme. Tout d'abord, nous pouvons dire que la marque Chanel est la seule à publier en entier ses défilés de mode sur le site web de la marque (cela est également le cas sur la chaîne YouTube de la marque). En effet, les autres marques partagent aussi leurs défilés mais plus sous forme d'extrait ou de bande annonce. La marque Chanel partage, elle, ses défilés en entier sous forme de film avec un gros travail de montage vidéo. La marque partage d'ailleurs aussi beaucoup d'interview de personnes connues comme Angèle ou Marion Cotillard lors des défilés. Ce genre de contenu attire les vues et permet à la marque de se connecter à sa clientèle via des personnalité appréciées ou du moins connues de tous. Ensuite, la marque Chanel dispose également d'un podcast, « Chanel connects » disponible sur Spotify, Apple et le site web de la marque. Il s'agit d'un podcast art et culture où des créateurs issus de différents domaines comme le cinéma, la danse, la musique... échangent sur différents sujets, accompagnés et animés par quelqu'un de la maison Chanel. Un exemple, celui de l'échange entre l'actrice américaine

Maisie Williams (connue pour son rôle dans la série Game of Thrones) et la musicienne Grimes. Leur discussion concernait l'utilisation de la technologie dans le monde de l'art. L'échange permet de mettre en lumière l'utilisation du métavers (monde virtuel) et donc du virtuel dans le domaine de l'art et comment cela pourrait évoluer dans les années à venir. Le podcast de la marque Chanel est très varié en termes de sujet, toujours dans le domaine de l'art et de la culture. Le fait que la marque décide de collaborer avec des personnalités issues de milieux très différents permet d'apporter une certaine richesse en termes de contenu. Le podcast est bien exploité, ce qui explique probablement le lancement de la deuxième saison de celui-ci. N'ayant pas interrogé des consommateurs de la marque, nous ne pouvons déterminer la notoriété et le succès du podcast auprès des consommateurs. Néanmoins la marque permet grâce à ce genre de contenu de partager davantage un moment avec ses consommateurs en ligne et de potentiellement les instruire et les cultiver sur divers sujets culturels et artistiques. Enfin, la marque Chanel offre également à ses consommateurs la possibilité d'essayer virtuellement certains articles comme des lunettes par exemple, afin que le consommateur puisse faire un choix optimal. La marque partage également des vidéos explicatives sur son savoir-faire et les dessous de différentes campagnes.

Pour clôturer cette comparaison, nous allons revenir sur la marque Gucci que nous avons déjà bien analysée plus haut dans la section « comment garder une expérience exclusive en ligne ». Nous savons donc déjà que la marque utilise assez bien le digital dans son expérience en ligne « Gucci Garden ». C'est pourquoi nous ne reviendrons pas sur cet aspect de la marque mais bien sur les autres services digitalisés que la marque offre à sa clientèle afin de lui offrir un service personnalisé et unique lors de ses achats en ligne.

Tout d'abord, la marque italienne Gucci met également à disposition un podcast, bien que celui-ci ne soit pas si facile à trouver sur sa page web. En effet ce n'est qu'après avoir cliqué sur l'onglet « nouveautés », ensuite « vidéos » que nous pouvons ensuite trouver un flux de « stories » et une image du podcast de la marque. Les épisodes du podcast expliquent les dessous de certaines collections sous format d'interview avec l'artiste concerné par la collection en question. Cela étant, le contenu du podcast n'est pas très riche, la quantité de vidéos étant limitée. C'est pourquoi, le podcast de Gucci pourrait être exploité davantage.

Une autre grosse section digitalisée de la marque Gucci est le concept store « vault ». Le concept store reprend des collections inédites avec des créateurs indépendants mais offre aussi un univers complètement digitalisé, un métavers que nous allons analyser.

Le métavers de Gucci reprend trois gros domaines différents, « l'espace artistique vault », les différentes NFT de Gucci et le « Good game » soit les jeux inspirés par Gucci. (Gucci, 2023).

Tout d'abord « l'espace artistique vault » est une exposition artistique nommée « the next 100 years ». Cette galerie virtuelle a été créée par la marque en collaboration avec « SuperRare » (plateforme numérique pour l'art et la culture) et « Vault art space ». (Dumont, 2022). Cette galerie met en scène des NFT créés par des artistes divers qui représentent le passé, le présent et le futur de la maison Gucci. (Voir annexe 7.3).

Les artistes sont très divers, ceux-ci partagent leur vision de la marque à un moment donné. Les NFT sont donc bien évidemment en vente pour quiconque souhaiterait les acheter. (Voir annexe 7.3).

Ensuite, il y a l'espace « super gucci » (Gucci, 2023). Cet espace reprend d'autres NFT animés créés en collaboration avec divers artistes issus du numérique. Lorsque nous cliquons sur cette rubrique, nous arrivons au site de mise en vente des NFT. (Voir annexe 7.4). Le « superplastic : supergucci » a été conçu par l'artiste virtuel Janky et Guggimon. Ce sont deux créateurs en ligne qui influencent le monde de la mode avec leurs créations numériques.

Enfin, nous arrivons à la dernière grosse rubrique du métavers de Gucci avec les jeux « Good Game » soit « GG » inspirés par Gucci. Ces deux lettres « GG » connue dans le jargon du gaming pour « bien joué » fait le lien entre la marque Gucci et le « Good game » (Gucci, 2023). Dans cette rubrique « Good game » nous retrouvons « Gucci Arcade » soit différents jeux auxquels nous pouvons jouer. (Voir annexe 7.5)

Par exemple le jeu « Gucci x Workout » est un jeu créé en collaboration avec la marque Gucci et la marque Adidas. Il s'agit d'un jeu assez basique où il faut rassembler les lettres de la marque de notre chaussure Adidas tout en évitant d'autres objets non désirés. (Voir annexe 7.6).

L'ensemble de ce métavers Gucci, touchant à divers domaines complètement différents, démontre l'envie de la marque d'être connectée à ses valeurs, soit l'art et la culture. La marque montre également sa capacité à utiliser les dernières technologies afin d'offrir à ses consommateurs une expérience qu'ils ne trouveront nulle part ailleurs.

Pour conclure, la marque Gucci est la marque de luxe qui utilise le plus en profondeur le digital pour son E-CRM, en comparaison des marques Hermès et Chanel. La marque Gucci démontre que, grâce à ses nombreuses collaborations, elle peut offrir une expérience exclusive, personnalisée, riche, innovante en ligne. Cela dit, le podcast le plus poussé et riche en termes

de contenu est celui de la marque Chanel. Les marque Gucci et Chanel semblent toutes les deux attacher une grande importance au domaine de l'art et de la culture.

Afin de clôturer notre étude de cas, nous allons analyser la SWOT de la marque Gucci afin de faire le bilan de la marque, voir les forces et faiblesses d'un point de vue interne ainsi que les opportunités et les menaces d'un point de vue externe.

4.4.5 SWOT de la marque Gucci



En ce qui concerne les forces de la marque Gucci, soit ce que la marque fait de bien par rapport à ses concurrents, nous pouvons citer ce que nous connaissons déjà comme l'innovation, la créativité, l'utilisation du digital en profondeur mais aussi les restaurants Gucci et les nombreux events de la marque.

En revanche, nous pouvons parler aussi des aspects plus négatifs, de ce que la marque fait de moins bien par rapport à ses concurrents ou de façon générale. Tout d'abord le prix élevé, bien

que ce critère soit le même pour toutes les marques de luxe intermédiaire. Le positionnement de la marque ainsi que sa cible expliquent ce prix élevé. Bien évidemment, ce prix peut restreindre une partie de la population qui ne saurait acheter du luxe, c'est pourquoi nous le mettons quand même en tant que faiblesse, la marque n'étant pas ouverte à tous. Une autre faiblesse serait le nombre limité de magasins de la marque. En effet, la Belgique ne contient qu'un seul magasin Gucci à Bruxelles. Ce manque de magasin explique peut-être aussi la volonté de la marque de créer une expérience exclusive en ligne importante. Ensuite, les ressources utilisées sont plus difficiles à déterminer, la marque insiste sur son côté traditionnel italien, cependant la marque travaille avec énormément d'artistes différents. L'ensemble de ces collaborations doivent coûter cher à la marque pour les entretenir, bien que cela n'est qu'une supposition. Enfin, la marque Gucci ainsi que d'autres marques de luxe ne détient pas de programme de fidélité, ce qui est assez étonnant. Etant un outil important et utilisé dans pratiquement toutes les entreprises tout secteur confondu, cela est surprenant. Les programmes de fidélité étant là pour entretenir la relation avec le client et le récompenser pour sa fidélité. Cela dit, le secteur du luxe étant un secteur à part, étant donné son offre, cette absence de programme de fidélité fait sans doute partie de sa stratégie exclusive.

D'un point de vue externe, la marque Gucci a quelques opportunités. Son utilisation de la réalité virtuelle lui a permis de développer différentes expériences comme le « Gucci Garden », le concept store « Vault », le métavers de Gucci. Ses expériences sont très intéressantes et uniques par rapport à ce que ses concurrents font. Bien que ses idées soient innovantes, ses expériences peuvent être améliorées et changer avec le temps. La marque travaille d'ailleurs actuellement sur de prochaines expériences virtuelles afin d'offrir toujours quelque chose de nouveau à son public.

Enfin les menaces de la marque existent, comme la crise économique qui change encore plus les comportements des consommateurs, qui deviennent de plus en plus volatils. La transformation digitale comme nous l'avons vu, change, elle aussi, le comportement du consommateur qui devient plus exigeant. De façon globale, le marché du luxe est très concurrentiel, c'est pourquoi la marque doit continuer de faire évoluer son offre. De plus, le secteur du luxe doit également prendre garde à la contrefaçon et la place importante du prêt-à-porter.

5 Conclusion

Pour conclure, le “customer relationship management” (CRM) a bien évolué au fil du temps, face à la digitalisation. Ces changements, comme nous avons pu le voir, ont apporté aussi bien du positif que du négatif pour la gestion clientèle. D’une part, cela a permis aux entreprises d’être plus efficaces, d’être plus informées sur leurs consommateurs. Cela a ouvert de nouvelles opportunités de vente, d’expériences d’achat. D’autre part, cette transformation digitale a rendu les consommateurs plus exigeants, plus volatils vis-à-vis des marques en général.

Le secteur du luxe n’est pas épargné par ces changements digitaux, ayant d’ailleurs énormément de points en commun avec le digital comme nous avons pu le voir. Les marques de luxe ont su utiliser le digital à bon escient afin d’offrir à leurs consommateurs une expérience exclusive en ligne. En effet, leurs E-CRM est très développé pour certaines marques, comme pour la marque Gucci par exemple. En effet, la marque Gucci utilise les dernières technologies, comme la réalité virtuelle, le métavers, les NFT, etc afin de se connecter avec sa clientèle de différentes manières. Cependant, ce qui est surprenant c’est qu’aucune des trois marques de luxe que nous avons analysées ne dispose d’un programme de fidélité. Cela dit, les marques de luxe analysées ont su démontrer que malgré cette absence de programme de fidélité, elles parviennent à installer et maintenir une relation stable et émotionnelle avec leurs consommateurs. En effet, l’ensemble des stratégies « one to one », l’utilisation du digital, le fait d’être omniprésent sur l’ensemble des « touchpoints » des consommateurs, permettent aux marques de luxe analysées d’être toujours efficaces et fructueuses sur ce marché si concurrentiel. Les marques de luxe sont orientées consommateur, au-delà du produit, bien que celui-ci reste important aussi. N’ayant pas fait d’étude de marché auprès des consommateurs, nous ne pouvons affirmer que ceux-ci se sentent effectivement connectés émotionnellement à leur marque de luxe, cela dit, ces dernières mettent tout en place pour que cela soit le cas.

Enfin, il est important de rappeler que toutes les marques de luxe disposent de moyens financiers importants qui leur permettent d’entretenir et de créer des expériences d’achat en ligne exceptionnelles. Il est également utile de souligner que cela est possible grâce à la collecte de nos données privées, ce qui devient inévitable pour avoir un service le plus adapté à nos envies/besoins.

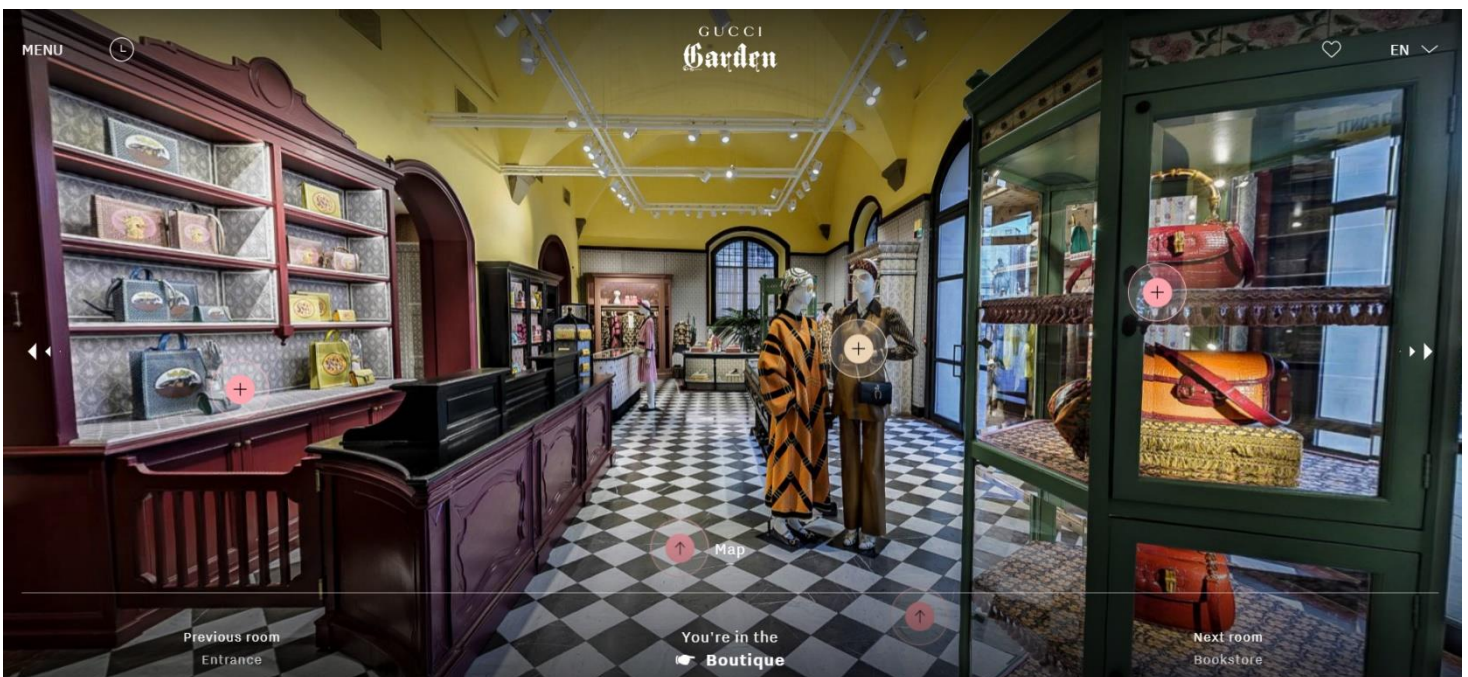
6 Bibliographie

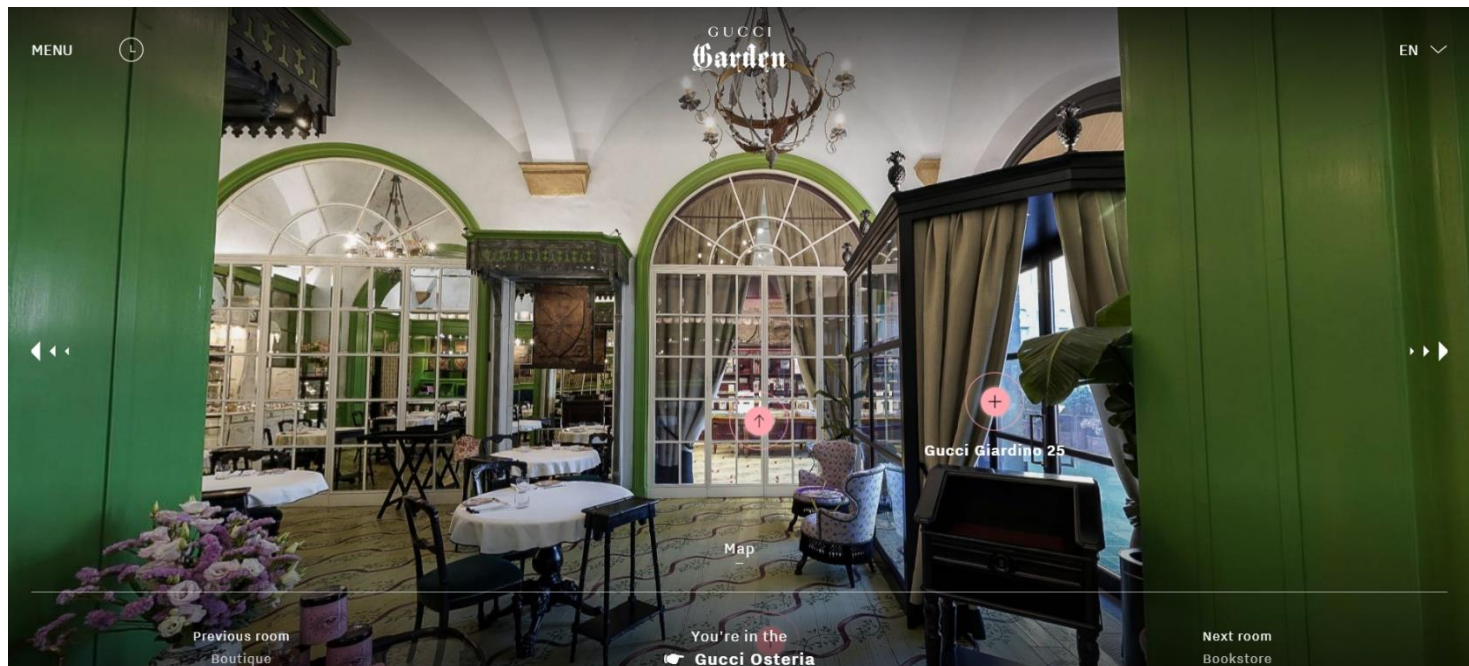
- Allouche J, Z. R. (2020). La transformation digitale : enjeux et perspectives. *La revue des sciences de gestion*, 75-76.
- Association, A. M. (s.d.). *American Marketing Association*. Récupéré sur <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Aurélié, D. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La découverte. Récupéré sur Cairn.
- Baker, M. L. (2021). Unintended negative consequences of loyalty programs: endowed vs earned loyalty. *Journal of Services Marketing*, 210-221.
- Briones, E. (2016). *Luxe et Digital: Stratégies pour une digitalisation singulière du luxe*. Dunod.
- Chevalier, m. M. (2021). *Management et marketing du Luxe*. Dunod.
- Delabre, C. (2019). *La boîte à outils du e-commerce*. Dunod.
- Delorme P, D. J. (2015). La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. *Boite à outil*.
- Delvallée, j. H. (2021). *Le consommateur, éternel infidèle ?* Dunod.
- Dowling, G. U. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 71-82.
- Dumont, R. (2022, juillet 26). *Gucci and SuperRare look ahead to "The Next 100 Years"*. Récupéré sur SuperRare magazine: <https://superrare.com/magazine/2022/07/26/gucci-and-superrare-look-ahead-to-the-next-100-years/>
- Fisher, S. (2015). *Connoisseur Luxury vs Mass Luxury*. Récupéré sur Luxury society: <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2015/09/connoisseur-luxury-vs-mass-luxury>
- fondation d'entreprise hermès*. (2023). Récupéré sur Hermès: <https://www.fondationentreprisehermes.org/fr>
- Grall, B. (2016). Les progiciels CRM : entre connaissance client et contrôle - Des changements de pratiques variés et inattendus. *Comptabilité contrôle audit*, 81-109.
- Gucci. (2023, mai 04). Récupéré sur Gucci: <https://www.gucci.com/be/fr/st/capsule/gifts-services>
- Hunt, D. ,. (1994, juillet). *The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing*. Récupéré sur JSTOR: <https://www.jstor.org/stable/1252308>
- Larousse*. (2009). Paris: Edition Larousse.
- Le robert dico en ligne. (2023). Récupéré sur Le Robert dico en ligne.
- Mbassi Sone, A. (2016). Programmes relationnels et CRM : les apports des réseaux sociaux numériques . *La Revue des sciences de gestion*.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 223-236.
- Michel, G. (2017). *Au coeur de la marque*. Dunod.

- Pierce, A. (2014, février 07). *Virtual Currency & Beyond – Acronyms, Abbreviations, and Key Definitions*. Récupéré sur Springer Open:
<https://springerplus.springeropen.com/articles/10.1186/2193-1801-3-653>
- Rosenbaum, M. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 143-150.
- Sigu, C. (s.d.). *ELLE*. Récupéré sur Les plus beaux décors des défilés Chanel en 34 photos:
<https://www.elle.fr/Mode/Dossiers-mode/Les-plus-beaux-decors-des-defiles-Chanel-en-dix-sept-photos>
- Thierry, J. (2023, mars). *Managing brand equity*. Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Van doorn, J. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *SAGE journals*.
- Vigneron, F. (2014). *Marketing de luxe*. EMS éditions.
- Virginie, B. (2023, mars). *Cours de Customer relationship management*. Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Yi, Y. ,. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 229-240.

7 Annexes

7.1 Expérience « Gucci Garden »






7.2 Site web des marques

CHANEL

Q
👤
☆
🛒

HAUTE COUTURE
MODE
HAUTE JOAILLERIE
JOAILLERIE
HORLOGERIE
LUNETTES
PARFUMS
MAQUILLAGE
SOIN
ABOUT CHANEL



DERNIERS DÉFILÉS

Croisière 2023/24
Disponible en boutique à partir de Novembre 2023

Automne-Hiver 2023/24
Disponible en boutique à partir de Septembre 2023

Métiers d'art 2022/23
Disponible en boutique à partir de Juin 2023

[ACCUEIL MODE >](#)

EN BOUTIQUE

Printemps-Eté 2023

Le sac CHANEL 22

Pré-collection Printemps-Eté 2023

Croisière 2022/23

Prêt-à-porter

Sacs

Souliers

Bijoux

Petite maroquinerie

Lunettes

Autres accessoires

SAVOIR-FAIRE

Découvrez le savoir-faire de la collection Métiers d'art 2022/23

CHANEL NEWS

Découvrez les dernières actualités

SERVICES

CHANEL *Le mani*
Un programme de services pour prendre soin de chaque création de CHANEL.

Trouver une boutique

Prendre rendez-vous

📍 Belgique Français +32 28804463
Connexion 📍 🛒 🔍

CADEAUX
NOUVEAUTÉS
SACS
FEMME
HOMME
MX
ENFANTS
BIJOUX & MONTRES
BEAUTÉ
DÉCOR & LIFESTYLE
VAULT

NOUVEAUTÉS

Histoires d'été Gucci

Succombez au style de Sienna

Gucci Bamboo 1947

MAC80 Baskets Femme

adidas x Gucci

Gucci Blondie

CADEAUX

Cadeaux pour Femme

Cadeaux Personnalisés

SACS

Sacs à Main

Sacs Cabas

Sacs Porté Épaule

Sacs Bandoulière

Mini Sacs

Sacs en Cuir Précieux

Sacs à Dos & Sacs ceinture

Sacs pour tous les jours

VOYAGE

Gucci Valigeria

Valise à roulettes

Sacs de voyage

Accessoires de Voyage

Bagages rigides

Aluminium GG

PRÊT-À-PORTER

Sur le podium

Tops & Chemisiers

T-shirts et sweat-shirts

Maille

Pantalons & Shorts

Jupes

Robes et combinaisons

Cocktail et soirée

Denim

Vêtements de Sport

Maillots de bain

Cuir

Manteaux

Vestes

Lingerie

CHAUSSURES

Baskets

Escarpins

Sandales

Mocassins

Mules

Ballerines

Claquettes

Espadrilles

Boîtines et Boîtes

PORTEFEUILLES & PETITE MAROQUINERIE

Portefeuilles longs

Portefeuilles à chaîne

Petits portefeuilles

Porte-cartes/petits accessoires

Trousses

Portefeuilles Exotiques

Accessoires Techniques

ACCESSOIRES

Ceintures

Lunettes


Joaillerie & Montres

Foulards & Écharpes

Accessoires pour cheveux

Chapeaux & Gants

Chaussettes & Collants



× MENU

- FEMME -
- PRÊT-À-PORTER +
- CARRÉS, CHÂLES ET ÉCHARPES +
- CHAUSSURES
- SACS ET PETITE MAROQUINERIE +
- CEINTURES
- CHAPEAUX ET GANTS
- BIJOUTERIE FANTAISIE +
- ACCESSOIRES TECH

INSPIRATIONS

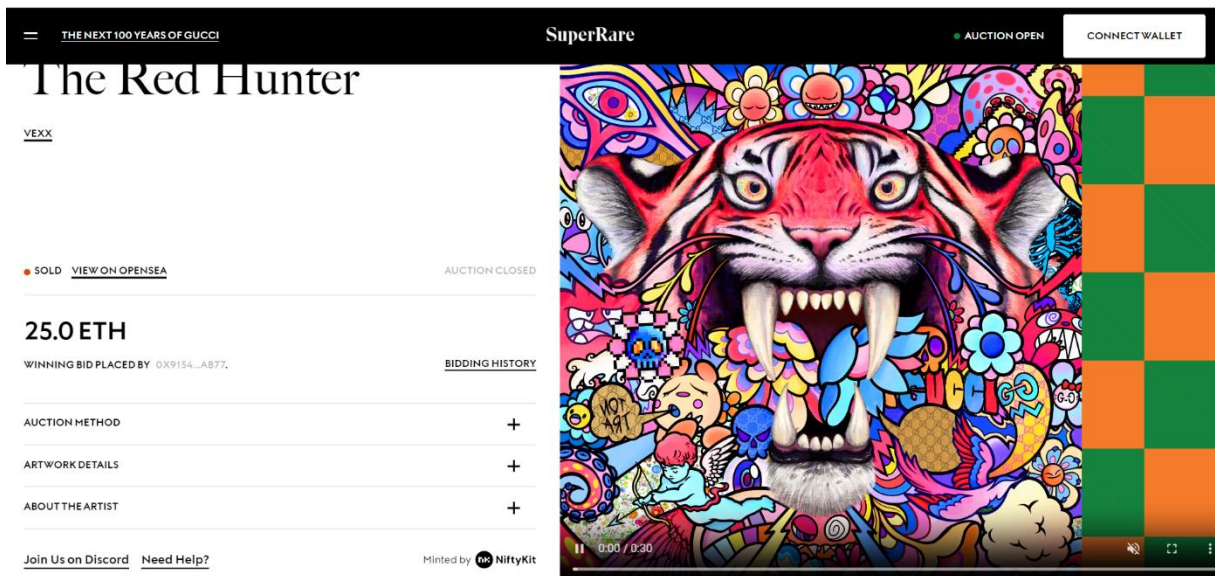
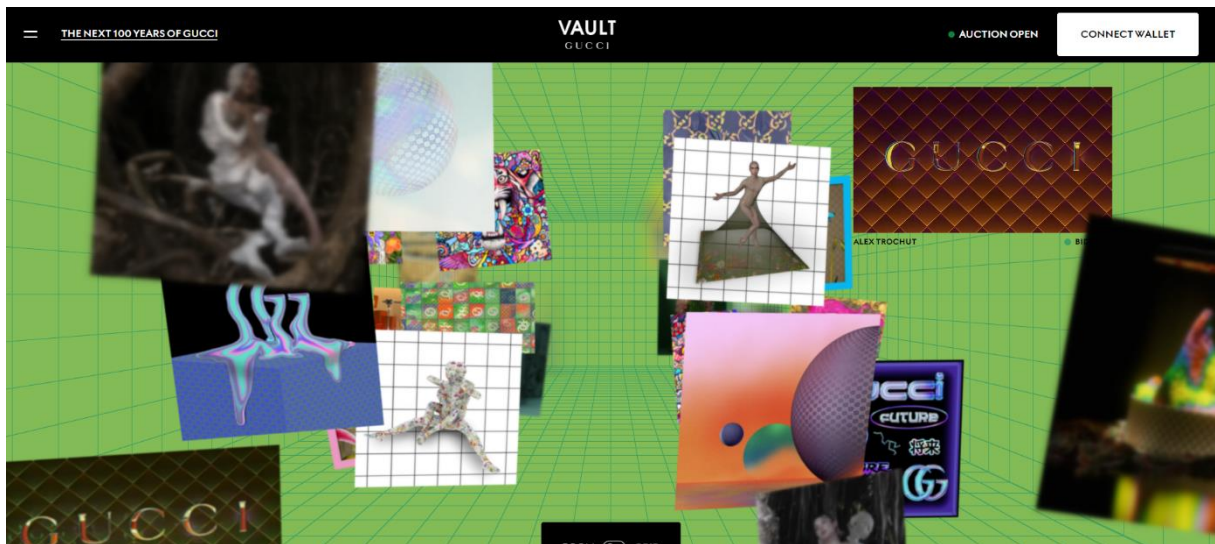


HAUT EN COULEUR

Une explosion de joie, les pigments annoncent haut et fort la couleur dans les collections de la saison.

Étalonnez votre palette

7.3 Gucci métavers



7.4 « Super Gucci »



SUPERPLASTIC: SUPERGUCCI

By JankyAndGuggimon

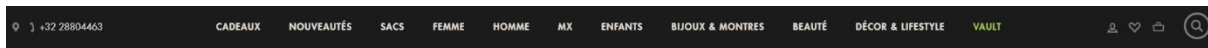
Items 1000 · Created Feb 2022 · Creator earnings 5% · Chain Ethereum · Category PFPs

A groundbreaking collaboration between Gucci and Superplastic, SUPERGUCCI is a two-part series of ultra-limited...
See more

6 493 ETH total volume
0,333 ETH floor price
2% listed
444 owners
44% unique owners

A screenshot of the OpenSea marketplace interface. The top navigation bar includes the OpenSea logo, "Drops" and "Stats" tabs, a search bar, and a "Connect wallet" button. Below the navigation, there are filter options (Filter, Live, 1000 results), a search bar for items by name or trait, and sorting options (Price low to high). The main content area displays a grid of items for sale. On the left, there is a sidebar with filter categories: Status, Price, Quantity, Currency, Traits, Character (2 items), Edition (50 items), and Series. The grid shows four items in the top row: "SUPERGUCCI NEON - #36" (0,333 ETH, last sale 0,21 WETH), "SUPERGUCCI EYES - #11" (0,347 ETH, last sale 0,36 WETH), "SUPERGUCCI STRAWBERRIES - #25" (0,4 ETH, last sale 0,21 WETH), and "SUPERGUCCI OPTICAL - #25" (0,48 ETH, last sale 0,2 WETH). Below these are four more items, each with a small thumbnail image.

7.5 « Gucci Arcade »



Gucci Arcade



adidas x Gucci Workout

PLAY NOW >



Gucci Gravity

PLAY NOW >



7.6 « Gucci x Workout »

