



LUXE ET TECHNOLOGIE

Vers la boutique du futur

Rapport 2023
Seconde édition

COMITÉ
COLBERT
Depuis 1954

BAIN & COMPANY 

Auteurs



Mathilde Haemmerlé

Associée en charge
du pôle Luxe chez
Bain & Company Paris



Charlotte Morizot

Senior Manager au sein
du pôle Distribution et Luxe
chez Bain & Company Paris



Joëlle de Montgolfier

Vice-Présidente Exécutive
des pôles Grande Consommation,
Distribution et Luxe chez
Bain & Company

Équipe du Comité Colbert



Bénédicte Epinay

Déléguée Générale
du Comité Colbert



Laurent Dhennequin

Directeur de Cabinet
du Comité Colbert

TABLE DES **MATIÈRES**

Synthèse	2
Introduction	5
Considérations générales	6
La technologie au service des interactions entre client et vendeur	13
La technologie au service de l'enrichissement du parcours client et de la découverte de la marque	17
La technologie au service de la fluidité du parcours et des opérations	23
Impératifs pour le secteur du luxe	29
Méthodologie	32
Remerciements	33

Synthèse

- ▶ Mise en évidence l'année dernière, **l'accélération de l'adoption des nouvelles technologies dans le secteur du luxe se confirme** : cas d'usage de plus en plus sophistiqués pour les technologies les plus matures (notamment RFID, intelligence artificielle) et rythme soutenu d'expérimentations pour l'enrichissement de l'engagement client (réalité augmentée ou virtuelle, NFT). La vague du métavers a laissé place à l'intelligence artificielle générative avec des cas d'usage très prometteurs pour le secteur. Par ailleurs, le lien entre nouvelles technologies et développement durable est aujourd'hui beaucoup plus évident pour les Maisons.
- ▶ Post Covid, **la boutique a retrouvé son statut de pierre angulaire** de l'expression des Maisons, mais son **rôle a évolué**. Au-delà du lieu où se conclut la transaction d'achat, elle est perçue comme celui d'une expérience humaine et émotionnelle et de l'immersion dans l'univers de marque (pour 43% des clients du luxe, la découverte du produit et de la marque est la première raison de leur visite en boutique; pour 34%, le sentiment d'un traitement VIP) et doit être totalement intégrée au parcours client.
- ▶ **La technologie**, souvent cachée, est **omniprésente en boutique avec trois objectifs distincts** : magnifier la relation entre client et vendeur, enrichir la découverte des collections et l'immersion dans l'univers de marque, et enfin, fluidifier le parcours client et les opérations.
- ▶ **75%** des clients des Maisons de luxe **plébiscitent les cas d'application technologiques** testés avec un niveau d'exigence propre au secteur : pas de « *self-service* » et une qualité d'exécution irréprochable.
- ▶ Premier champ d'application des nouvelles technologies en boutique, **l'enrichissement de la relation avec le vendeur** est la priorité de tous : facteur de promotion pour 61% des clients et première priorité des Maisons interrogées. Les outils de *clienteling* favorisent l'intimité entre client et vendeur et permettent des recommandations plus justes et personnalisées, basées sur les données client, produit et logistique.
- ▶ **Renforcer la fluidité du parcours en boutique constitue le second champ d'application des nouvelles technologies**, même si les clients n'en sont pas encore satisfaits (58% d'entre eux mentionnent les moments d'attente comme générateurs de frustration). Des expérimentations sont en cours pour améliorer, par exemple, l'étape du paiement ou la localisation rapide de produits en boutique.
- ▶ Au-delà de ces champs d'application, **les Maisons testent des cas d'usage visant à enrichir leur storytelling** : réalité augmentée, réalité virtuelle ou miroirs connectés pour animer les collections et immerger dans l'univers et l'héritage de la marque. Ces expérimentations sont principalement menées par les Maisons adossées à des groupes.

LUXE ET TECHNOLOGIE. Vers la boutique du futur. Rapport 2023

- ▶ Enfin, la croissance du marché du luxe ainsi que les engagements environnementaux ont rendu pertinente **l'adoption de nouvelles technologies et cas d'usage au sein des opérations** : sélection de l'assortiment par boutique, amélioration de l'allocation des stocks, automatisation d'inventaires... Les nouvelles technologies (intelligence artificielle et puces RFID...) permettent d'optimiser les flux et opérations au profit du temps offert au client.
- ▶ Si elles ont franchi un grand pas à la suite du Covid, les nouvelles technologies dans les boutiques de luxe ont encore le champ libre pour se développer. Un **déploiement à plus grande échelle** requiert une transformation profonde des Maisons, bien au-delà de la boutique. Elle passera par une révolution culturelle (adhésion des équipes de ventes, plateformes de travail), une refonte des architectures technologiques ainsi qu'une évolution de la boutique, dans son agencement et son organisation.

Le parcours d'une cliente dans la boutique du futur

Imaginons une cliente. Appelons-la Pamela. Elle est franco-américaine, travaille, voyage. Vous la connaissez tous : elle est déjà venue chez vous. Elle a parfois du temps, parfois non. Elle organise sa *wishlist*, prend un rendez-vous, vérifie la disponibilité de ce sac qui lui fait envie et qu'un *chatbot* lui a très justement conseillé, nourri de l'historique des pages qu'elle avait déjà consultées. Elle pourrait aussi faire un tour de la boutique, grâce à la réalité virtuelle ou – mieux encore – la réalité augmentée.

Arrivée à destination, elle s'arrête devant la boutique mitoyenne, attirée par les vitrines interactives : elle scanne un QR code, parcourt sur son téléphone le détail des produits présentés. Elle aurait pu éventuellement s'inscrire sur la file d'attente virtuelle. Mais c'est déjà l'heure de son rendez-vous. Elle entre. Le vendeur – qui la voit pour la première fois – la connaît très bien, il a pu consulter l'historique de ses achats, les pages internet qui ont retenu son attention. Il sait s'il faut l'appeler Pamela, ou Madame Ferrand. « *Oh, please call me Pam* » ; elle se sent tout de suite en confiance.

Elle découvre certains produits qu'elle ne connaissait pas, grâce à un jeu sur l'application du vendeur et les partage sur son compte Instagram. Elle vit, comme si elle avait pu y assister, le dernier défilé. Aurait-elle discuté avec un robot qui aurait pu l'orienter dans cet immense vaisseau amiral ? Qui sait... Sur son téléphone, elle montre le détail d'un sac qu'elle avait photographié dans la rue et que la reconnaissance d'image identifie immédiatement.

Les produits qu'elle avait sélectionnés avant de venir l'attendent dans la cabine, ainsi que ceux que le vendeur lui a présentés. L'intelligence artificielle a permis une parfaite optimisation des stocks, le dernier inventaire était d'une précision inégalable, le réassort a anticipé la demande. Eût-elle été pressée qu'elle aurait pu faire confiance à l'hologramme et l'essai virtuel en réalité augmentée. Mais aujourd'hui, c'est un moment de détente qu'elle prend le temps de s'offrir. C'est vrai que cette paire d'escarpins va bien avec le tailleur, comme le suggère le miroir interactif. Le cuir fauve ? Non. Le cuir beige ? Non. Le cuir gris ? Oui, parfait. Entre temps, le pull rouge qu'elle avait repéré en entrant dans la boutique est arrivé en noir depuis un autre point de vente. Un parfum ? Pourquoi pas. Elle aime les chyprés, les floraux, pas trop sucrés, mais un peu tout de même... Le bilan neuronal confirme.

Elle règle directement auprès du vendeur, avec son téléphone, dans le petit salon privé où elle termine sa coupe de champagne, bien réelle, pendant que l'on prépare ses sacs. Elle aurait pu aussi recevoir un lien de paiement, calculé à partir des puces RFID des achats ou être directement débitée en passant le portique, à la sortie. Euros, dollars, bitcoins ? C'est au choix. L'intelligence artificielle a permis d'établir les prix en fonction de la demande, la concurrence, l'état des stocks et les ajuster en temps réel.

Elle a déjà reçu tous les certificats de garantie sur son compte : des NFT qu'elle pourra faire valoir lorsqu'elle fera le tri dans son dressing. Elle pourra transmettre directement les recommandations d'entretien à son pressing, sera prévenue quand il sera temps de nourrir le cuir de son sac ou lorsque sortira la nouvelle déclinaison de l'eau de parfum qu'elle s'est choisie. Elle fait livrer directement à sa mère la petite pochette qu'elle lui a trouvée et lui envoie la carte cadeau vidéo qu'elle a enregistrée sur place « *Tu te souviens ? Mamie la portait en bleu, à mon mariage : deux générations plus tard toujours cliente ! Tout change, rien ne change* ».

Introduction

Les confinements et les restrictions liés à la crise du Covid ont, un temps, éloigné les clients des boutiques. Leur retour sur les points de vente physiques s'accompagne d'un besoin accru d'échange, de contacts. Plus encore qu'avant, la boutique est le lieu du plaisir, celui de la découverte et de l'enchantement.

La boutique ? Non, les boutiques. Comme le précise Angeline Durand Sastre, Directrice Mode Europe chez CHANEL Mode, « *chaque boutique est unique : One boutique, One story* ». Les boutiques ont en effet des formats multiples et complémentaires. Elles doivent s'adapter aux lieux qui les accueillent (zone résidentielle, touristique, travel retail, pop-up, salon pour clients grand compte...) car les attentes des visiteurs y sont très différentes. Dans les zones à fort trafic, il faut aller vite et la technologie vise avant tout la suppression des irritants. Dans les zones touristiques et les grands vaisseaux amiraux, elle sert l'expérience et la découverte. Si cette segmentation du point de vente élargit le champ de la marque, les canaux doivent se parler sans rupture, ce que seule la technologie permet.

La visite en boutique s'inscrit de plus en plus à l'intérieur d'un parcours omnicanal : 66% des clients du luxe, toutes générations et toutes géographies confondues, assurent consulter le site e-commerce des Maisons avant leur achat. Un dialogue continu s'instaure au-delà de ses murs, en amont comme en aval, pour attirer le client, déclencher l'acte d'achat et poursuivre la relation entre deux visites. Les applications de clienteling orchestrent les différents points de contact : boutique, site e-commerce, après-vente, relation continue avec le vendeur... La centralisation et l'analyse de l'ensemble de ces données permettent de considérer chaque client dans son unicité et de l'accompagner tout au long de son parcours, en boutique ou non. Susciter l'envie aux moments-clés grâce à des messages personnalisés, préparer sa venue grâce aux *wishlists*, avoir à l'esprit son historique de visites et d'achats à travers tous les canaux pour mieux le conseiller...

Les nouvelles technologies permettent d'enrichir la narration, de surprendre le client et de renforcer ainsi le lien émotionnel : 75% des clients du luxe se disent prêts à les utiliser. Les outils aujourd'hui à disposition des Maisons – qu'elles s'adressent directement à la clientèle ou qu'elles agissent dans l'ombre du fonctionnement de la boutique – dessinent les contours de la relation client de demain : plus pratique, plus expérientielle, plus personnalisée, et bien sûr, plus émotionnelle. Plus engagée également, l'attente de la clientèle sur l'adéquation entre les valeurs des marques et leurs actions concrètes devenant un impératif déterminant dans la relation.



Considérations générales

Nous avons mené auprès des clients du luxe de diverses catégories (des clients aspirationnels aux plus fortunés) des enquêtes exclusives qualitatives et quantitatives, couvrant trois marchés-cœur (France, Etats-Unis, Chine). Ces enquêtes nous permettent de mieux cerner leurs attentes quant au rôle de la boutique, et leur appétence vis-à-vis d'une série de cas d'usage soutenus par la technologie.

Les raisons de la visite en boutique

L'espace physique reste l'épicentre de la relation entre les clients et les marques de luxe. Pour les Maisons c'est l'occasion d'exprimer leur ADN, de mettre en avant leur patrimoine et leurs savoir-faire : de créer un environnement cohérent dont elles gardent la maîtrise complète. Et, comme le précise Matthieu Rinvile, Président Orbis Advising sur les questions de vente et d'omnicanalité, « *la boutique est la plateforme de relation entre la marque et le client. Elle permet à la Maison de connaître personnellement son client, de créer une relation de confiance et donc de le fidéliser* ». Pour les clients, c'est l'occasion avant tout de découvrir les produits et collections de la Maison, mais aussi de bénéficier d'un traitement personnalisé et privilégié, tout en profitant d'une expérience plus fluide.

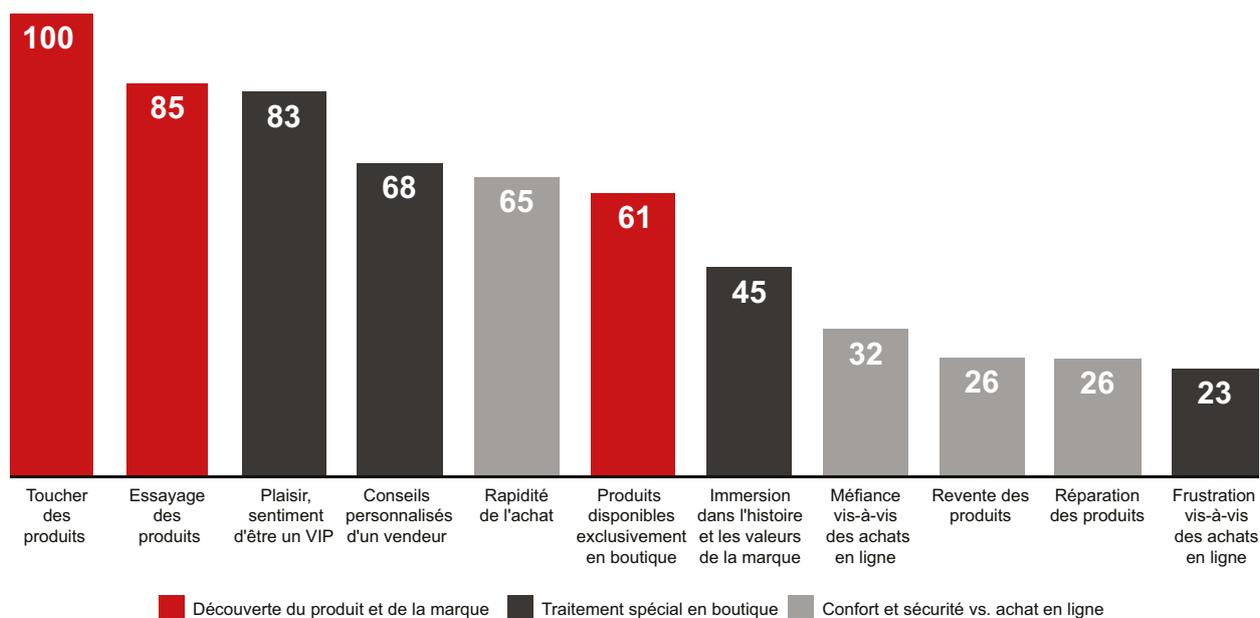
Près de 45% des clients du luxe mentionnent une raison liée à l'exploration des produits et des collections comme première raison de visiter une boutique. Rien ne rivalise avec le plaisir qu'ils ressentent lorsqu'ils parcourent, touchent et essaient des pièces uniques, découvrant ainsi leur véritable sophistication. En se promenant dans la boutique, ils entrent dans un univers privilégié et se donnent l'opportunité d'approfondir leur connaissance des collections mais aussi des valeurs et de l'histoire des Maisons.

Enfin, pour environ un tiers des clients, la première raison de visite est le traitement spécial réservé par le vendeur en boutique qui, expert dans son domaine, offre un service sur mesure, conseille et guide le client tout au long de son expérience. Les clients se sentent privilégiés et appréciés lorsqu'ils sont pris en charge avec soin et professionnalisme, renforçant ainsi le caractère exclusif de leur expérience.

LUXE ET TECHNOLOGIE. Vers la boutique du futur. Rapport 2023

Figure 1 : Raisons de se rendre en boutique

(Score indexé)



% des réponses en choix #1



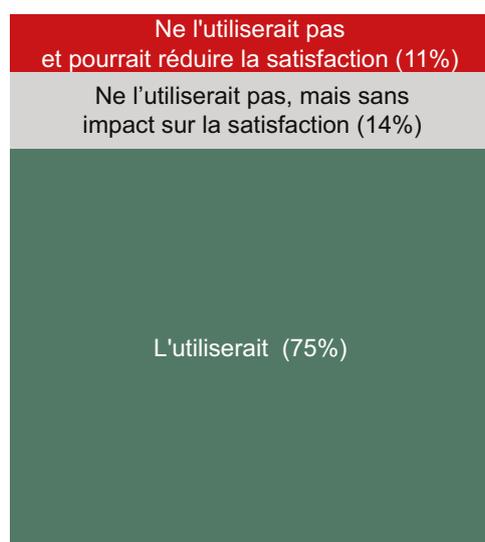
Un fort intérêt de la clientèle pour les cas d'usage supportés par les nouvelles technologies

Sans distinction selon qu'ils soient de grands habitués ou plus occasionnels, les clients plébiscitent aujourd'hui largement l'utilisation des nouvelles technologies dans les boutiques de luxe. 75% d'entre eux, en moyenne, se disent enthousiastes des nouveaux cas d'usage. (Figure 2)

Alors que toutes les générations démontrent un intérêt très fort, c'est en France que les clients présentent un enthousiasme plus mesuré avec 66% de 'promoteurs' des cas d'usage testés, presque 20 points de moins qu'en Chine (84% de 'promoteurs'), qui est bien souvent le pays laboratoire des avancées technologiques des Maisons, en boutique et à distance, comme nous l'avions déjà souligné l'année dernière. (Figure 3)

Figure 2 : Intérêt global pour les cas d'usage testés

(En % de répondants)

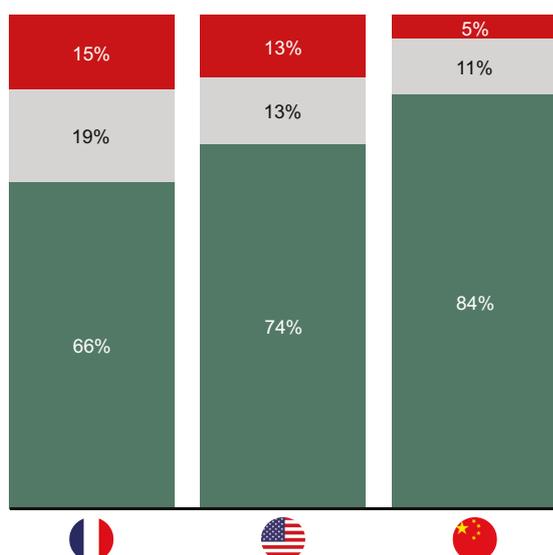
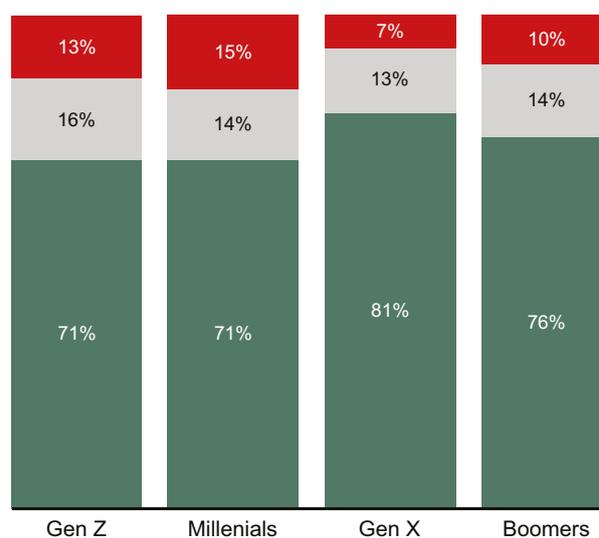


Intérêt global pour les cas d'usage



Exemples de cas d'usage testés (11 cas d'usage testés au total)

- Préparer une **wishlist** en ligne
- Prendre un **rendez-vous en ligne**
- Accéder aux **informations produits** via une étiquette numérique
- **Essayer virtuellement** des produits
- Découvrir l'**histoire de la marque** via du contenu numérique
- Être assisté par un **robot**

Figure 3 : Intérêt pour les cas d'usage, par pays et par génération**Intérêt pour les cas d'usage, par pays**
(En % de répondants)**Intérêt pour les cas d'usage, par génération**
(En % de répondants)

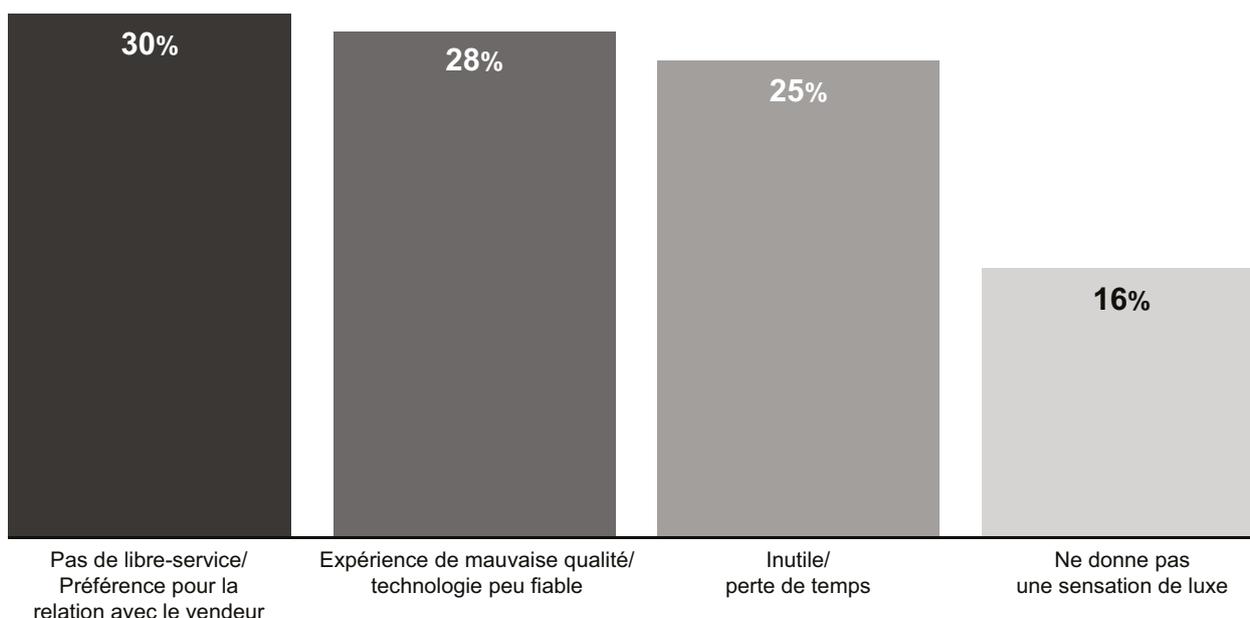
■ L'utiliserait ■ Ne l'utiliserait pas, mais sans impact sur la satisfaction ■ Ne l'utiliserait pas et pourrait réduire la satisfaction

Les écarts de niveau d'appétence entre les cas d'usage testés sont faibles, à l'exception des technologies les plus futuristes où les avis divergent, par exemple l'assistance robotique (19% de détractation vs. 11% en moyenne pour tous les cas d'usage). Les clients chinois témoignent d'un intérêt particulier, comme cette cliente de 23 ans qui affirme : « *Oui, cela me ferait plaisir d'avoir un peu de compagnie via un robot. La première fois que j'en ai vu un, j'étais d'ailleurs très impressionnée. Cependant, si je visite une même boutique plusieurs fois, je finirais probablement par m'en lasser* ». Pour d'autres, la présence d'un robot pourrait dégrader l'expérience, comme l'explique cette cliente française : « *Un robot ? C'est inhumain, froid et essentiellement peu esthétique. Je suis dans une boutique de luxe, pas dans une pharmacie* ».

L'antagonisme supposé entre luxe et technologie tend à disparaître : seulement 16% des clients considèrent que leur utilisation n'est pas adaptée au secteur ; c'est la réponse la moins citée. Les barrières semblent tomber donc, mais à la condition que les cas d'application soient déployés et présentés au client avec un niveau d'exigence propre au luxe. Pas de « *self-service* » comme le précise notamment Cédric Aumonier, Associé chez Lorenz Bäumer : « *L'expérience digitale devient acceptable si l'on accompagne le client, si le vendeur s'émerveille avec lui* » ; et avec une qualité d'exécution irréprochable.

Figure 4 : Principales raisons de détraction

(% des répondants qui n'utiliseraient pas les cas d'usage)

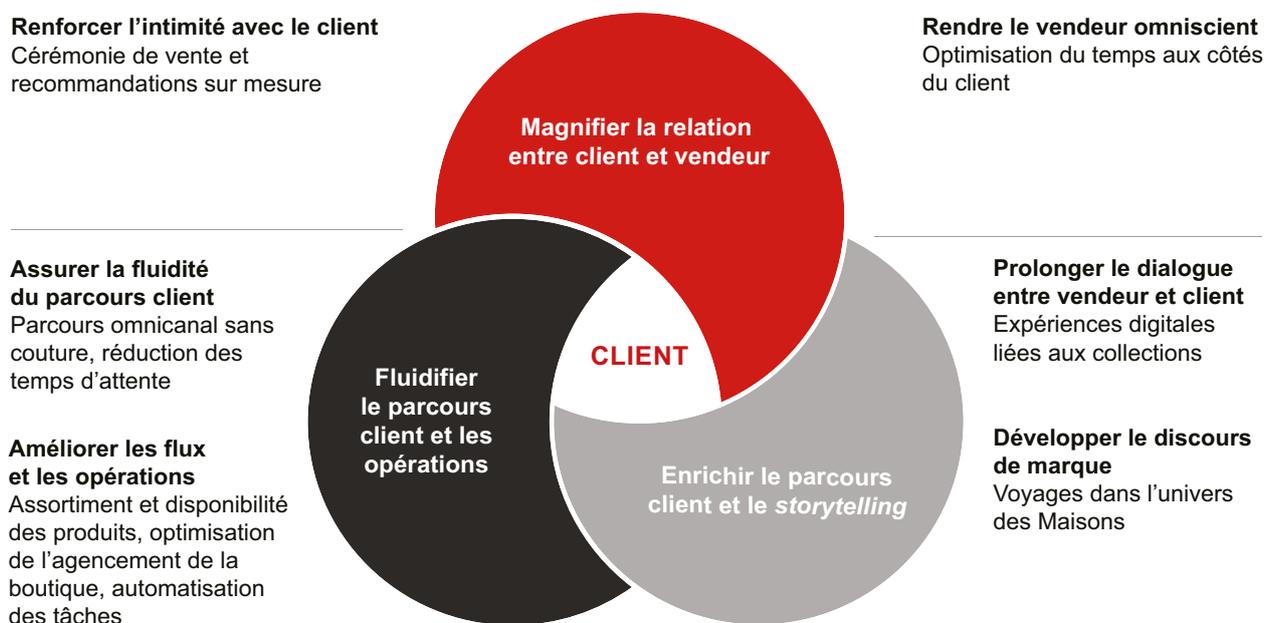


Le rôle des nouvelles technologies en boutique

Les Maisons de luxe sont unanimes : elles n'intègrent pas la technologie pour un simple effet de mode, mais avec des objectifs précis de service aux clients.

Le déploiement des nouvelles technologies dans les boutiques de luxe vise trois objectifs principaux. (Figure 5)

Tout d'abord, elles permettent de magnifier la relation entre le client et le vendeur en renforçant leur intimité. Un dialogue personnalisé et une cérémonie de vente améliorée – grâce à l'intégration des plateformes métier ainsi qu'à l'analyse intelligente des données – assurent une expérience sur mesure. Les recommandations de produits générées par des algorithmes d'intelligence artificielle, complémentaires à l'intuition du vendeur, renforcent la pertinence du dialogue. La technologie permet également de conférer au vendeur un niveau supérieur de connaissance, notamment sur l'inventaire. Il accède à la localisation des produits en boutique, leur disponibilité en temps réel dans d'autres points de vente ainsi que dans les entrepôts logistiques.

Figure 5 : Objectifs servis par la technologie en boutique

La technologie vise également à l'enrichissement du parcours client et à la découverte de la marque. Il s'agit de lui proposer des nouvelles expériences digitales en boutique ou en dehors de ses murs, pour le plonger dans l'univers de la Maison et des collections, et de l'émerveiller. Cela se traduit par des expériences immersives, telles que l'essayage en réalité virtuelle ou la prévisualisation de la personnalisation de produits.

Enfin, la technologie est déployée pour fluidifier le parcours client – en éliminant les points de friction – et les opérations des Maisons, en optimisant les flux en boutique, en améliorant l'assortiment, le visual merchandising et la disponibilité des produits ou en automatisant des tâches à faible valeur ajoutée.

L'échelle de valeur des objectifs de la technologie en boutique

Au cours des cinq dernières années, les Maisons ont réalisé d'importants investissements pour le développement des technologies qui répondent principalement au premier des objectifs énumérés ci-dessus, en accordant une priorité absolue à l'intimité avec le client via sa relation avec le vendeur. La nécessité de ces investissements est confirmée par le fait que, pour 61% des clients du luxe, la relation avec le vendeur est au cœur de l'expérience émotionnelle en boutique, c'est elle qui rend le moment remarquable.

La nécessité de fluidifier, via la technologie, le parcours client et les opérations a émergé comme étant la seconde préoccupation principale des Maisons, avec un intérêt croissant pour l'expérimentation de solutions permettant une expérience client sans couture. En effet, 58% des clients mentionnent l'attente comme une source de frustration et 47% l'indisponibilité des produits (jusqu'à 60% pour la génération Z qui en fait la cause première de sa déception en boutique). La prise de rendez-vous en ligne, la localisation des pièces dans la boutique ainsi que le paiement mobile sont autant de cas d'usage technologiques déployés ou investigués par les Maisons pour minimiser l'attente du client et maximiser le temps qu'il passe avec son vendeur.

Par ailleurs, les outils technologiques se déploient largement dans les Maisons pour optimiser les volumes de production, les stocks et les flux de biens. L'intelligence artificielle prédictive permet par exemple une meilleure anticipation des besoins par zone géographique, type de point de vente, fréquentation de la clientèle... Elle s'affine grâce aux mises à jour en temps réel qui peuvent être liées aux ventes, aux parutions, aux campagnes publicitaires, à l'intérêt que suscitent les produits sur les réseaux sociaux ou sur les sites marchands. Elle contribue ainsi au respect des nouvelles réglementations (par exemple la loi AGEC, anti-gaspillage et économie circulaire) et à la forte attente sociétale sur les questions d'engagement durable, qui ont placé l'écoresponsabilité au cœur de la stratégie des marques.

L'enrichissement du parcours client et du *storytelling* via de nouvelles expériences digitales émerge comme une nouvelle bataille. L'enjeu est d'étonner le client, de créer des moments mémorables et de renforcer la désirabilité de la marque. L'exploration de ces cas d'usage prend des directions différentes selon les Maisons, tout d'abord déterminées par la taille des entreprises et leur capacité d'investissements, la rentabilité n'étant pas toujours évidente à l'échelle de chaque projet. Le second facteur de différenciation est lié à la stratégie d'adoption de chaque Maison, leur philosophie technologique pourrait-on dire, et déterminé par leur histoire, leur ADN, leur approche du luxe...

#1

Magnifier la relation
entre client
et vendeur

#2

Fluidifier le parcours
client et les
opérations

#3

Enrichir le
parcours client et
le *storytelling*



La technologie au service des interactions entre client et vendeur

Une attente de la clientèle propre au luxe

Les clients du luxe ne sont pas exclusifs au secteur : on retrouve 94% d'entre eux chez Apple, Zara, Uniqlo, Nike ou Reformation, les marques d'une industrie premium ou de masse qui a embrassé les nouvelles technologies et les place parfois en principal argument de vente des boutiques physiques. *«Nous nous efforçons d'offrir une expérience d'achat sophistiquée et supportée par la technologie, mais toujours dans l'optique d'améliorer l'expérience du client dans nos magasins»*, précise Hali Borenstein, Chief Executive Officer de Reformation. Les attentes des clients sont cependant très sectorisées. S'ils apprécient le tout écran immersif et les hologrammes ou s'ils se plaisent à interagir, sans accompagnement, avec les outils digitaux chez Nike ou Reformation, ils ont des attentes différentes lorsqu'ils entrent dans une boutique de luxe où les interactions humaines restent le prérequis incontournable. Pour que la technologie serve l'enrichissement de la relation avec le client, elle doit être au service du vendeur, discrète et parfaitement exécutée, avec pour vocation de l'assister dans son rôle, ses objectifs traditionnels et de le rendre omniscient.

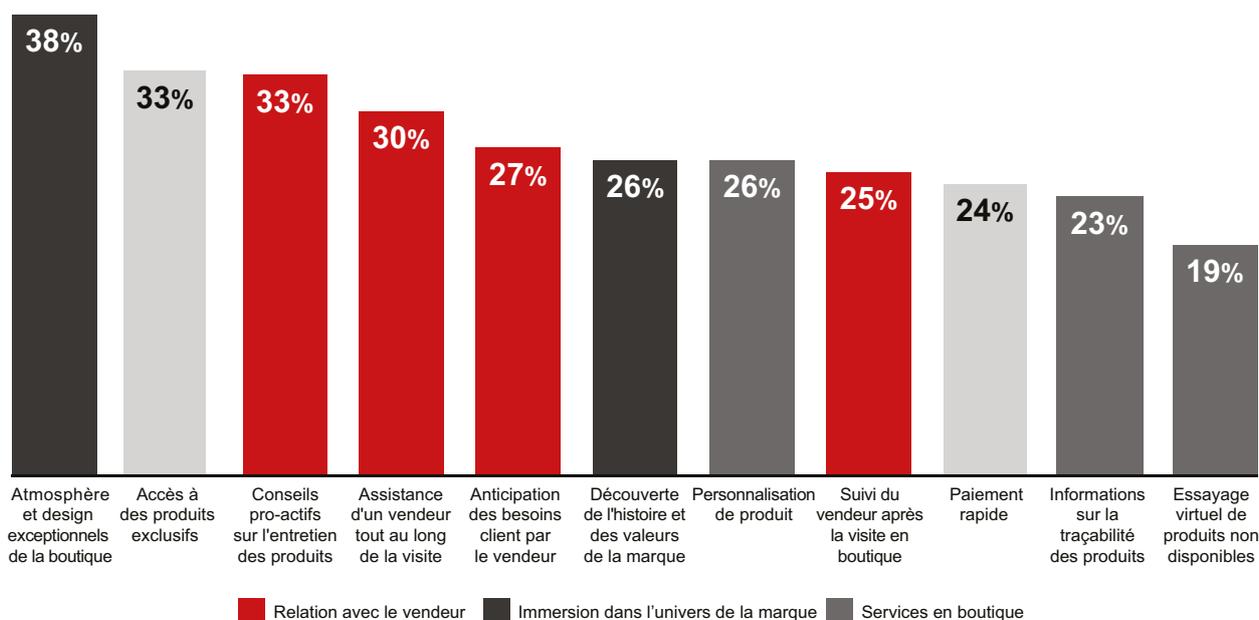
Le vendeur deus ex machina

Pour 61% des clients, la relation avec le vendeur est le facteur clé d'une expérience remarquable, aussi bien en boutique qu'hors les murs (avant ou après la visite pour entretenir un contact régulier, aux moments clés de la vie des Maisons) (Figure 6). Les technologies n'ont donc pas vocation à se substituer au vendeur mais à l'accompagner pour enrichir la relation humaine sans jamais s'immiscer à son détriment. Une relation décevante avec le vendeur est l'une des premières causes de frustration pour 46% des clients.

LUXE ET TECHNOLOGIE. Vers la boutique du futur. Rapport 2023

Figure 6 : Moments les plus remarquables pour les clients du luxe

(En % de répondants)



% des réponses dans le Top 4



LUXE ET TECHNOLOGIE. Vers la boutique du futur. Rapport 2023

L'omniscience du vendeur née de la machine renforce la relation, tout d'abord en la personnalisant grâce à l'ensemble des données collectées tout au long du parcours client (ses préférences, son historique d'achat, ses retours, ses échanges avec la Maison y compris lors d'évènements en dehors de la boutique). En la rendant plus large et pertinente également : l'intelligence du vendeur – son intuition, ses connaissances, son instinct relationnel – s'enrichit de données annexes, connexes, sociétales, comportementales... offertes par l'intelligence artificielle pour offrir des recommandations plus appropriées. Plus précise et adaptée aussi, grâce à une meilleure vue sur les stocks. Et enfin en rendant le vendeur plus disponible, permettant de maximiser son temps de présence avec le client. *« Notre plateforme de clienteling a d'ailleurs permis à nos sales associates de consacrer plus de temps à nos clients, constate Isabelle Durand Richard, directrice Client, Performance & Omnicanalité Monde chez Christian Louboutin. Notamment en proposant une visibilité sur les stocks depuis l'application, donc sans besoin d'aller physiquement en réserve. Avant son développement, un client bénéficiait d'assistance moins de 40% du temps de sa visite en boutique »*. L'enrichissement continu des fonctionnalités va de pair avec celui de la relation avec le client, présageant de nombreux autres avantages et de recommandations de plus en plus justes.

Pour toutes ces raisons, l'ensemble des Maisons s'appuie aujourd'hui sur des applications de clienteling destinées à accompagner le vendeur. Le spectre des fonctionnalités varie selon les entreprises, leur ADN et leur philosophie. Kering a développé avec Apple une application pour ses vendeurs en magasin leur permettant d'offrir un service plus personnalisé et efficace à ses clients. Originellement pensée pour préparer les rendez-vous, suivre les stocks en temps réel ou encore faire des recommandations de style, l'application – régulièrement enrichie par les retours d'expériences des utilisateurs – offre désormais de nouvelles fonctionnalités pour faciliter notamment le réassort en magasin.

« La raison d'être du Luxe est de créer des émotions et des expériences exceptionnelles en magasin. La stratégie digitale qui a concentré une partie importante de nos investissements ces dernières années est de construire une relation encore plus puissante et personnalisée entre le client et son vendeur »

Grégory Boutté, Chief Client and Digital Officer du groupe Kering

La relation entre client et vendeur constitue également la priorité des Maisons indépendantes. Chez Longchamp par exemple, l'application développée en partenariat avec ChapsVision offre une vision 360° du client reposant sur des données capturées tout au long de son parcours en boutique, en service client et bientôt en ligne (historique d'achats et d'interactions avec la marque, dates clés pour le client...), assurant des recommandations sur-mesure et améliorant, de fait, l'expérience en boutique. Elle est déployée dans 270 points de vente, utilisée par 1 200 vendeurs à travers 25 pays. *« J'ai confiance dans le pouvoir de la technologie invisible qui rend nos vendeurs plus rapides, efficaces, intelligents et sachants ; sans pour autant déshumaniser les interactions »*, assure Séverine Darbois, Client Experience, Retail & E-Commerce Director chez Longchamp.

L'outil ne reste qu'un outil, le vendeur est seul maître à bord. Le rapide développement des prises de rendez-vous a permis aux vendeurs de préparer en amont la visite des clients, dégageant le vendeur de ses écrans et optimisant le temps d'attention, rendant l'utilisation des outils d'autant plus invisible.

Cette intégration de la technologie dans la relation humaine ne semble pas déranger les clients, surtout les plus jeunes, qui la considèrent légitime. Comme le souligne une cliente britannique de 23 ans : *« Je m'attends à ce que le vendeur établisse une véritable relation avec moi. J'apprécierais qu'il se souvienne de mes préférences et me conseille en conséquence. J'aimerais que cette relation se prolonge même en dehors de la boutique, notamment pour me proposer des pièces qui pourraient m'intéresser et les réserver »*.

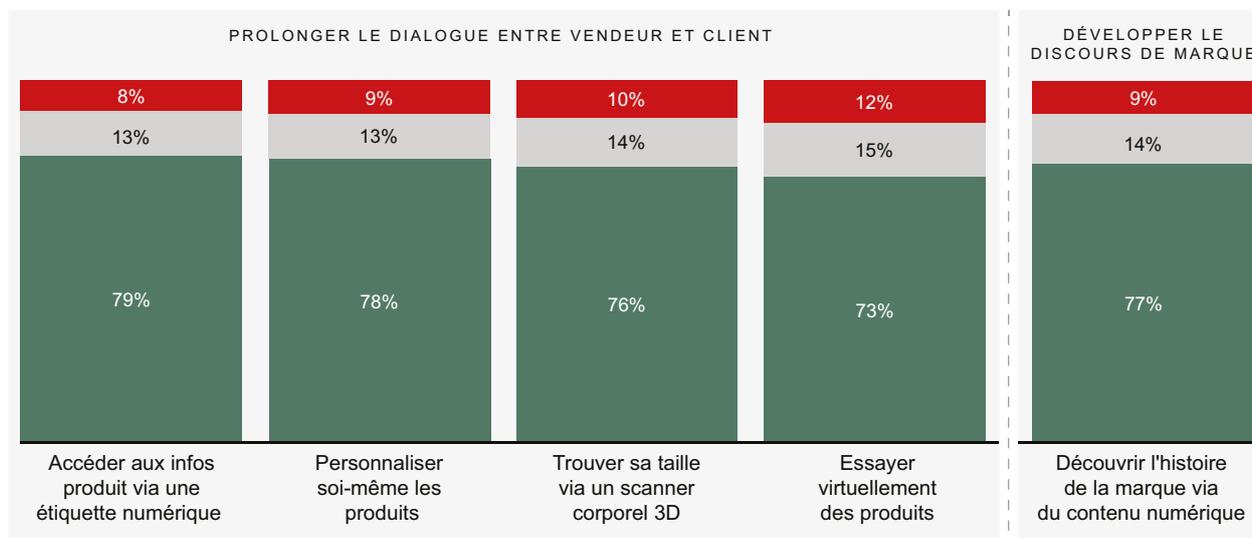


La technologie au service de l'enrichissement du parcours client et de la découverte de la marque

Au-delà de la technologie invisible (celle cachée derrière le vendeur), on constate également une très forte appétence des clients pour les outils visant à enrichir leur parcours en boutique et leur connaissance de la marque. Deux grands types d'usage se dégagent en effet : ceux qui prolongent le dialogue entre le vendeur et le client en y ajoutant de nouvelles inspirations autour des collections et ceux qui, déconnectés de la dynamique d'achat en soi, développent le discours général de marque et proposent une immersion dans son univers, au-delà de la boutique.

Figure 7 : Intérêt par cas d'usage

(En % de répondants)



■ L'utiliserait
 ■ Ne l'utiliserait pas, mais sans impact sur la satisfaction
 ■ Ne l'utiliserait pas et pourrait réduire la satisfaction

Prolonger le dialogue entre le vendeur et le client

Les premiers usages regroupent les recommandations, les informations sur les produits, leur personnalisation ou leur essai virtuel. Ils consolident la relation avec le vendeur et servent le narratif autour des collections. Dans la boutique CHANEL du 19, rue Cambon, des miroirs interactifs affichent les looks complets des défilés en détectant l'un de leurs éléments via la puce RFID (identification par radiofréquence) des pièces entrant dans les cabines d'essayage. Avec son application, le vendeur peut également contrôler le miroir et faire d'autres suggestions complémentaires.

« [Ces miroirs] ne visent pas à créer un 'effet waouh', mais plutôt à servir d'outil facilitant la communication entre le vendeur et le client. Ils sont certes une technologie visible, mais leur véritable objectif est de se fondre discrètement pour agir en simple moyen et faciliter la communication entre client et vendeur ».

Angeline Durand Sastre, Directrice Mode Europe chez CHANEL Mode

Même dans les enseignes de mode Premium où la technologie est au cœur de l'expérience, l'accompagnement du client par un vendeur est créateur de valeur. Dans les boutiques Reformation par exemple, les clients sont invités à créer leur parcours en boutique comme s'ils naviguaient sur le site de la marque. Les clients créent une session sur un écran tactile, ajoutent des produits à leur garde-robe et les retrouvent quelques minutes plus tard dans leur cabine d'essayage. *« La technologie est au cœur de l'expérience de nos clients, en intégrant offline et online sans rupture. Ceci dit, nos vendeurs continuent de jouer un rôle central dans le parcours client : le ticket moyen est significativement plus élevé lorsqu'un vendeur assiste le client »*, explique Hali Borenstein, Chief Executive Officer de Reformation.

Dans une logique d'omnicanalité devenue indispensable depuis la période Covid, les Maisons développent également des consultations à distance de plus en plus poussées. C'est, par exemple, le cas chez Parfums Christian Dior qui propose des consultations maquillage en ligne d'une durée moyenne de 30 minutes. Elles permettent de répliquer l'expérience en boutique dans un décor qui lui est immédiatement rattaché et reproduisent la relation seul à seul avec le vendeur pour recréer la même intimité et le même niveau de conseils et d'accompagnement. Les essais virtuels, réalisés grâce au partenariat avec Bambuser (spécialiste du vidéo-commerce) et Perfect Corp (spécialiste de l'essayage virtuel), permettent de tester les produits comme in situ. Si ces consultations sont aujourd'hui très performantes pour le maquillage, les recherches technologiques devraient permettre

à court terme d'élever suffisamment le niveau de qualité pour élargir leur application aux accessoires. Les difficultés sont plus importantes pour le prêt-à-porter, dans la mesure où l'élasticité, le poids des matières et la morphologie impactent fortement la façon dont on porte le vêtement.

D'autres cas d'usage servent plus particulièrement l'émotion. « *Nous utilisons la technologie pour améliorer, enrichir et personnaliser l'expérience client dans un objectif de renforcer la relation client avec nos Beauty Advisors*, assure Guillaume Legay, Directeur Retail International de Guerlain. *Nous constatons que cette approche a aussi un impact très important sur notre taux de conversion.* » La Maison a mis en place dans son corner chez Harrods une station de consultation parfum en 2019 qu'elle a depuis largement déployée. Basée sur deux séries de découverte de fragrance et les impressions du client à chaque étape, elle permet d'élaborer son profil olfactif et ses goûts afin de l'orienter à l'intérieur d'un éventail de plus de cent parfums. Tirant parti des neurosciences, la *Scent station* d'Yves Saint Laurent Beauté offre une expérience en boutique de 25 minutes qui définit le profil émotionnel du client grâce à un casque relié à un électroencéphalogramme qui repère les stimulations du cerveau et un algorithme d'intelligence artificielle qui détermine les fragrances les plus susceptibles de plaire.

Digital Tag – Des étiquettes pour enrichir l'expérience client

Les étiquettes numériques sont des dispositifs qui s'appuient sur des technologies telles que les QR codes ou NFC pour stocker et transmettre des informations sur un produit. Discrètes, elles sont couramment employées pour la traçabilité des produits tout au long de leur cycle de vie.

Détails sur la provenance des matières, sur les procédés de fabrication ainsi que des instructions sur l'entretien sont alors accessibles grâce à un rapide scan d'une étiquette. Ces étiquettes peuvent également être un vrai outil d'authentification : elles permettent au client d'accéder à tout moment à son certificat d'authenticité et peuvent ainsi faciliter la seconde main.

La Maison Chloé a suivi cette voie, en accord avec son engagement social et environnemental, pour offrir à ses clientes transparence, traçabilité et prolongation de la durée de vie d'un vêtement ou accessoire. Le Digital ID, lancé en Avril 2023 en partenariat avec EON et Trust-Place, est un QR code placé (ou une puce pour les chaussures) sur les créations de la collection baptisée Chloé Vertical (sacs, chaussures et prêt-à-porter en lin, soie, laine ou cuir). Chacune des pièces de la collection est traçable, le Digital ID donnant accès à toutes les informations relatives au parcours de fabrication, depuis le champ d'origine de la matière jusqu'à la confection. Ce passeport digital constitue également un certificat d'authentification avec des conseils précieux pour prolonger la durée de vie de son achat (entretien & réparation) et comprend un lien direct facilitant la revente authentifiée – avec un numéro spécifique unique – sur une plateforme de seconde main de luxe, Vestiaire Collective. À ce stade réservé à la collection Chloé Vertical, en marge de sa collection printemps-été 2023, en Europe, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, Chloé a l'intention d'étendre ce service inédit à l'ensemble de son vestiaire d'ici 2025. Dès Septembre 2023, l'intégralité des collections prêt-à-porter Chloé sont équipées de Digital ID.

Les étiquettes digitales qui étaient à l'origine considérées comme une technologie à usage interne – et par conséquent de nature discrète – sont en passe de devenir un outil qui prolongerait la relation entre le vendeur et son client. Les puces NFC, intégrées dans les produits commencent à être utilisées comme des points de contact supplémentaires avec les clients : le vendeur peut s'en servir pour suggérer un entretien, une réparation ou autre service à son client. La Maison RIMOWA, grâce à la technologie de la start-up Selinko ainsi qu'à la solution blockchain AURA, proposera à ses clients la possibilité d'enregistrer le produit et de télécharger un certificat d'authenticité et de propriété enregistré sur la blockchain. Selon Hassan Benahmed, Directeur des Systèmes d'Information de RIMOWA, la technologie NFC « permet non seulement de vérifier très simplement l'authenticité du produit mais également de pouvoir transférer digitalement le certificat d'authenticité et de propriété sur la blockchain AURA très facilement en cas de revente ».

Faire voyager le client dans l'univers de la marque

Les seconds cas d'usage, plus immersifs encore, développent le discours et l'image de la marque dans son ensemble, sans être liés à un produit particulier. Ils font voyager au-dehors de la boutique et d'ailleurs, ne sont pas proposés qu'en son sein mais peuvent également enrichir tout l'évènementiel de la Maison.

Comme le souligne Christophe Bertin, Directeur Retail International chez Cartier : « *L'un des objectifs de la technologie est de susciter la surprise au-delà de l'aspect fonctionnel, d'offrir des expériences mémorables et uniques à nos clients. La découverte devient un plaisir, à la frontière de l'entertainment. C'est dans les flagships et les boutiques orientées vers la clientèle locale que nous pouvons implémenter ce type de technologies, là où la clientèle peut consacrer plus de temps* ». Cartier a mis en place, par exemple, à Shanghai, une présentation interactive par hologramme de ses collections de haute-joaillerie, où les clients peuvent non seulement observer les produits sous chaque facette, mais aussi zoomer pour découvrir le savoir-faire du joaillier. Van Cleef & Arpels a également développé un espace d'attente dans sa boutique place Vendôme pour « *faire voyager les clients à travers un parcours de découverte de son patrimoine et de ses métiers. La technologie peut nous aider à gérer intelligemment les temps d'attente, pour que le client reste connecté émotionnellement à la marque, en amont de son interaction avec le vendeur* », affirme Alban Belloir, Directeur Retail International chez Van Cleef & Arpels.

Sans surprise, à la lumière des investissements élevés, ce sont les grandes entreprises qui avancent le plus vite sur cette seconde catégorie. Au-delà de leur taille, certaines Maisons sont plus audacieuses dans l'exploration de nouvelles technologies, tandis que d'autres sont plus réservées, préférant ne pas associer leur discours de marque à ces expériences digitales.

La cape d'invisibilité

La demande des clients en expérience immersive est grande, quel que soit leur âge, plus marquée encore chez la clientèle chinoise (10 à 20 points de plus qu'en France et aux Etats-Unis). Mais la prime est à la discrétion. Parmi toutes les expériences qu'offrent les outils, l'assistance robotisée – c'est-à-dire la plus visiblement identifiable comme technologique – est celle que les clients rejettent le plus : 19% des interrogés estiment qu'un robot dégraderait leur expérience (jusqu'à 22% en France et 29% aux Etats-Unis contre seulement 5% en Chine) ; 37% ne souhaitent pas l'utiliser.

La technologie ne doit pas constituer une distraction à l'intérieur du parcours client : l'émotion additionnelle qu'elle procure doit se faire par petites touches ou être intégrée dans des espaces dédiés. « *Nous créons des zones spécifiques dans nos boutiques pour les expériences facilitées par la technologie* », explique par exemple Pierre-Emmanuel Placette, International Head of Retail Solutions Development chez Cartier. L'espace immersif – baptisé Studio Treize – que propose la Maison à Chengdu (réalité augmentée, hologramme pour narrer l'héritage et le savoir-faire de la marque) est intégré au sein du parcours de la boutique. The Looking Glass, la solution d'essayage virtuel en magasin développée récemment par le joaillier en partenariat avec Jolibrain, est dissimulée dans un élément du décor : une lampe sur un bureau. Les boutiques pop-up peuvent jouer ce rôle de catalyseur de technologies, en marge de l'expérience de marque dans son ensemble, à la fois dans le temps et dans l'espace.

« *Il faut rester prudent avec l'usage des nouvelles technologies pour ne pas devenir anecdotique ou superficiel. Pour animer nos collections, nous utilisons souvent des expériences digitales dans un cadre événementiel ou de pop-up, sur des périodes courtes* » confirme Alban Belloir, Directeur Retail International chez Van Cleef & Arpels. C'est par exemple dans ce cadre-là que Jacquemus a présenté un distributeur automatique de sacs – opération de communication avant tout certes, mais qui exemplifie bien cette nécessité d'espaces dédiés.

L'exemple de Browns

Browns, la boutique multi-marques de Luxe de Farfetch est le laboratoire du groupe pour définir et mettre en œuvre sa vision de *Luxury New Retail* : une expérience client entièrement connectée et sans coutures entre mondes physique et en ligne. Les connexions entre les infrastructures de Farfetch, le site web et les applications de Browns et les opérations en magasin constituent le ciment d'une expérience unique à Browns.

L'application client Browns est le portail vers l'expérience avant, pendant et après la visite en boutique. À domicile, en feuilletant un magazine ou en parcourant les réseaux sociaux, le client peut utiliser la fonction de reconnaissance visuelle pour trouver des produits similaires dans le catalogue Browns, les ajouter à sa *wishlist* et prendre rendez-vous en boutique pour les toucher, les essayer tout en bénéficiant des conseils de son vendeur.

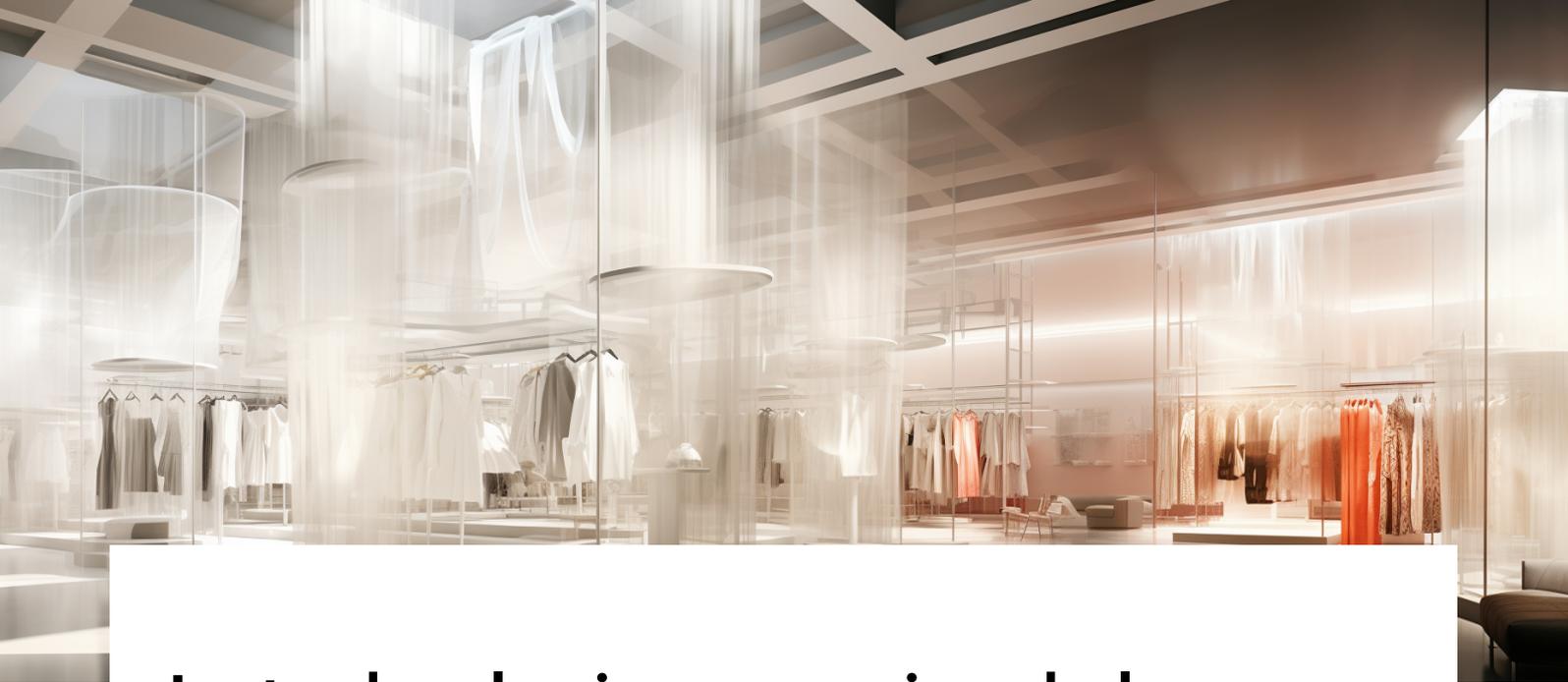
LUXE ET TECHNOLOGIE. Vers la boutique du futur. Rapport 2023

Une fois en magasin, il est accueilli et guidé par son vendeur ; sa cabine d'essayage est prête avec les articles présélectionnés. Si le client le souhaite, un miroir connecté – activé lorsque l'article équipé d'un tag RFID entre dans la cabine d'essayage – enrichit la découverte et montre comment le produit peut être assorti, affiche d'autres couleurs et tailles disponibles. Le vendeur peut aussi pousser vers le miroir des articles qui ne sont pas en stock en magasin pour compléter les tenues et le style. « *Les miroirs connectés ne sont pas là pour détourner l'attention du produit, mais au contraire pour lui donner vie* », déclare Vishal Katelia, Directeur de la Stratégie d'Innovation Client et Retail chez Farfetch.

De plus, l'application donne vie à l'essentiel de l'expérience augmentée lorsque le client navigue dans le magasin aux côtés de son vendeur : des technologies de zoning – en particulier les balises Bluetooth, QR codes et NFC – déclenchent le bon contenu au bon endroit, afin d'animer les collections et mettre en valeur le savoir-faire derrière chaque produit. « *Il ne s'agit pas tant de technologie que de la manière de l'utiliser pour enrichir la relation entre le client, son vendeur et Browns pour apporter une couche supplémentaire d'expérience au parcours du client et créer une mini-boutique personnalisée pour chacun* », ajoute Vishal Katelia.

Miroir de l'application client, celle du vendeur lui offre un outil d'enrichissement de l'expérience et de création de valeur en le libérant de tâches manuelles. Grâce à son application intégrée, le vendeur est connecté aux stocks au niveau mondial, aux profils clients, aux opérations en boutique pour contrôler les miroirs et les stockistes, ainsi qu'aux systèmes de paiement et de gestion des commandes, afin de délivrer un dialogue personnalisé avec son client. Lorsque celui-ci a quitté la boutique, le vendeur prolonge la conversation en alimentant sa *wishlist*.

Browns invente une nouvelle approche du rôle et du recrutement des vendeurs : chacun d'entre eux est également influenceur, apportant à la boutique sa propre communauté et suscitant de nouveaux événements et partenariats. « *Nous pencher sur le profil du vendeur du futur était primordial pour nous. Nos équipes sont un mélange unique d'ambassadeurs et de leaders de communautés qui savent utiliser sciemment la tech pour enrichir l'expérience retail au global. L'expérience connectée est élaborée avec eux* », conclut Vishal Katelia.



La technologie au service de la fluidité du parcours et des opérations

Minimiser les temps d'attente de l'entrée au paiement

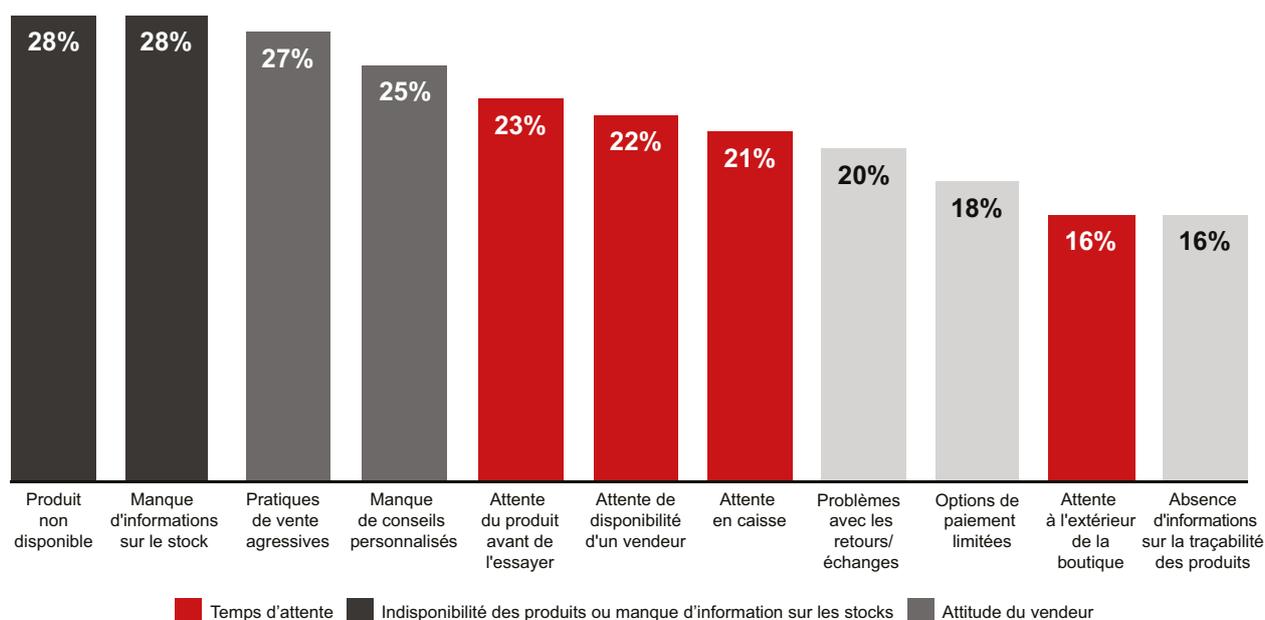
« Les vingt premières secondes en boutique sont primordiales pour rassurer ou créer un sentiment de frustration. C'est là que des outils technologiques en particulier peuvent intervenir pour transformer ce moment de manière immersive »

Christophe Bertin, Directeur Retail International chez Cartier

L'attente est perçue comme une frustration par 58% des clients (jusqu'à 71% en France). Les nouvelles technologies peuvent enrichir le parcours client aussi bien au moment d'entrer en boutique que tout au long de l'expérience de découverte et d'achat, que ce soit pour qu'un vendeur se libère, pour recevoir une information, pour être tenu au courant de la disponibilité d'un produit, pour l'essayer ou pour payer. L'attente constitue un irritant d'autant plus critique qu'elle peut altérer la perception d'une expérience luxueuse, comme l'affirme une cliente américaine : *« Faire la queue ne procure jamais une sensation de luxe, quoi que les marques fassent pour divertir leurs clients »*.

Figure 8 : Moments les plus frustrants en boutique

(En % de répondants)



% des réponses dans le Top 4



La prise de rendez-vous est une première façon pour les Maisons de s'adapter aux exigences de leurs clients en anticipant leur venue et en préparant les interactions avec le vendeur. Dans le cadre d'un passage en boutique plus spontané (touristes en goguette, acheteurs compulsifs, admirateurs des installations en vitrine...) des outils de gestion de file d'attente permettent, en scannant un QR code, de maintenir sa position dans une file d'attente virtuelle tout en vaquant à d'autres occupations jusqu'à ce qu'une notification prévienne de l'imminence de son tour. C'est, par exemple, la solution choisie par Cartier en Chine. Plus complexe à gérer, l'attente en boutique pour la disponibilité d'un produit à essayer trouve différentes résolutions en fonction de sa catégorie. Les puces RFID permettent une localisation instantanée pour le prêt-à-porter ou les accessoires, qu'ils soient en stock, en vitrine, en rayons, en cours d'essayage par un autre client... Déployé chez de nombreuses Maisons sur chaque produit, « *le RFID permet une entrée en stock bien plus rapide, une localisation du produit en boutique et des analyses de taux de conversion par produit. Toutes ces informations associées au temps gagné permettront de dédier des moments encore plus personnalisés avec les clients et donc de renforcer leur loyauté* » précise Matthieu Rinvile, Président Orbis Advising sur les questions de vente et d'omnicanalité. Pour la joaillerie, des contraintes techniques liées à la taille des pièces et aux interférences avec le métal des vitrines rendent ces technologies inopérantes. « *Lors d'événements avec un nombre limité de créations, nous savons géo-localiser précisément les pièces en temps réel. Nous testons aujourd'hui des innovations pour localiser l'ensemble des produits à l'échelle d'une boutique* », précise Pierre-Emmanuel Placette, International Head of Retail Solutions Development chez Cartier.

Une parfaite connaissance des déplacements des clients à l'intérieur d'un espace de vente pourrait également permettre de fluidifier le trafic et favoriser les ventes croisées. Si cette connaissance existe déjà sur les parcours en ligne grâce aux cookies, c'est aujourd'hui du domaine expérimental en boutique. Créer une cartographie des *points chauds* en boutique (cheminement, densité de trafic, temps de passage dans chaque espace, produits touchés et essayés...) via des caméras et la reconnaissance visuelle, puis exploiter ces données avec des algorithmes d'intelligence artificielle pourrait générer des recommandations sur les flux de navigation en boutique (ordre de présentation des catégories), les modes de présentation (sur étagère à hauteur des yeux, en vitrine, sur cintre...), l'agencement des collections (par catégorie, par famille, par couleur...). Une mine d'informations pour améliorer à la fois l'expérience client et la performance des magasins. De nombreuses contraintes, liées au niveau élevé d'investissement nécessaire et aux réglementations (notamment RGPD qui exclut les technologies de bornage des téléphones ou de reconnaissance visuelle), doivent encore être contournées pour déployer à grande échelle des solutions pérennes. Certains leaders de la distribution spécialisée semblent plus avancés dans l'analyse du trafic des clients en magasin. L'un d'eux par exemple a déployé des solutions de cartographie des flux de clients pour répondre à des besoins opérationnels spécifiques, tels que l'optimisation de l'organisation visuelle des magasins ou l'ajustement des effectifs de vendeurs par zone de magasin. Intégrant les contraintes réglementaires, les solutions développées par ce distributeur spécialisé combinent différentes technologies pour récupérer des données : capteurs infra-rouges pour compter les entrées en magasin, portiques avec capteurs RFID à certains endroits stratégiques et dans les cabines d'essayage. Pour ce distributeur, il n'existe pas de solution clé en main pertinente, les solutions technologiques d'analyse de trafic en

magasin doivent être conçues sur mesure, en fonction des cas d'usage opérationnels spécifiques qui peuvent créer de la valeur pour chaque marque. Cet acteur vise à reconstituer l'équivalent physique de l'expérience en ligne pour chaque produit, afin de mieux comprendre et optimiser la performance produit.

Ultime étape de l'expérience client en boutique, le règlement peut cristalliser des frustrations liées à l'attente et affecter l'émotion du moment passé. Certains acteurs de secteurs autres que le luxe sont en avance, offrant la possibilité de payer à tout endroit, sans quitter le vendeur, grâce aux terminaux de paiement mobile ou aux applications sur les outils à sa disposition. *« Ces acteurs – notamment les géants de la tech – établissent des standards d'expérience très élevés, confie Thierry Lamouroux, Chief Commercial Officer chez Boucheron. Nous nous devons d'intégrer ce niveau d'exigence dans l'expérience que nous offrons à nos clients. »*

Le Tap to Pay d'Apple est en cours de déploiement au sein des Maisons du groupe LVMH. Il permet aux vendeurs d'accepter des paiements via Apple Pay, cartes de crédit sans contact et autres portefeuilles numériques, partout dans le magasin, en utilisant simplement leur iPhone, et quel que soit le montant de l'achat.

Un des géants de la distribution spécialisée a investi significativement dans la fluidification du parcours de ses clients. L'application client donne accès à une gamme de fonctionnalités activées en poussant les portes des boutiques. Les clients peuvent eux-mêmes scanner un produit et avoir la vision sur les stocks disponibles, activer leur carte de fidélité ou bien prendre rendez-vous en ligne en amont de leur visite.

Optimiser la gestion des stocks

Les très bons résultats du secteur du luxe (le marché des biens personnels de luxe ayant atteint des niveaux record en 2022, 23% au-dessus du niveau pré-covid de 2019), la croissance accélérée des volumes qui leur est attachée et la complexité d'approvisionnement des boutiques ont rendu d'autant plus pertinente l'adoption des technologies permettant une meilleure gestion des stocks.

Depuis l'an dernier, nous observons des avancées significatives dans l'utilisation des puces RFID (près d'un tiers des Maisons l'utilisaient déjà l'an dernier). Leur usage continue de se répandre dans le secteur du luxe, même si toutes les fonctionnalités ne sont pas encore activées.

Lacoste fait par exemple figure de pionnier en la matière. *« La RFID est un de nos leviers d'efficacité opérationnelle. Elle permet d'accélérer et de fiabiliser le processus d'inventaire ainsi que de diminuer le temps de recherche et d'acheminement des pièces de la réserve dans certains grands magasins. Nous améliorons également notre confiance dans l'inventaire magasin et notre capacité d'allocation en temps réel des produits »*, assure Olivier Peil, Digital acceleration & Innovation Director chez MF Brands Group.

Pour la plupart des Maisons, la visibilité sur les stocks ne se fait pas encore en temps réel. Les boutiques ne sont en effet pas équipées d'autant de portiques que nécessaire pour permettre l'utilisation de toutes les fonctionnalités de l'outil avec l'objectif de ne pas entacher le design de la boutique et de maintenir des standards propres à toute Maison de luxe.

Par ailleurs, les Maisons ont commencé, il y a plusieurs années, une transition vers l'optimisation de leur assortiment disponible en boutique et une meilleure anticipation des stocks nécessaires par point de vente. Des solutions algorithmiques permettent de faire des recommandations de plus en plus précises et basées sur un large panel de données internes et externes à la Maison. Le principal défi rencontré lors de cette automatisation de l'allocation des produits en boutique réside dans l'acceptation de l'arbitrage par les équipes. La technologie ne doit pas devenir une boîte noire ; les boutiques doivent avoir une transparence totale sur les critères qui guident les sélections de produits proposés.

Pour affiner la justesse de ces allocations de stocks en boutique, les Maisons explorent depuis déjà quelques années de nouvelles solutions : « *Nous sommes persuadés que l'intelligence artificielle peut nous permettre d'optimiser notre « open to buy ».* En même temps, nous devons être plus rapides et précis pour le réassort de nos boutiques », pense Sorin Ciocan-Vladescu, Group Supply Chain and Logistics Director du groupe Kering. Cette technologie est aujourd'hui largement utilisée par les Maisons à travers un grand nombre de cas d'usage, y compris hors de la boutique. Son développement afin d'améliorer le réapprovisionnement et ainsi la disponibilité des produits devient une priorité pour tous, petits et grands, à l'instar de Kering qui a déjà déployé ce type de solutions chez Gucci, après plusieurs années de tests, et vise une généralisation de ces outils à travers les Maisons du groupe.

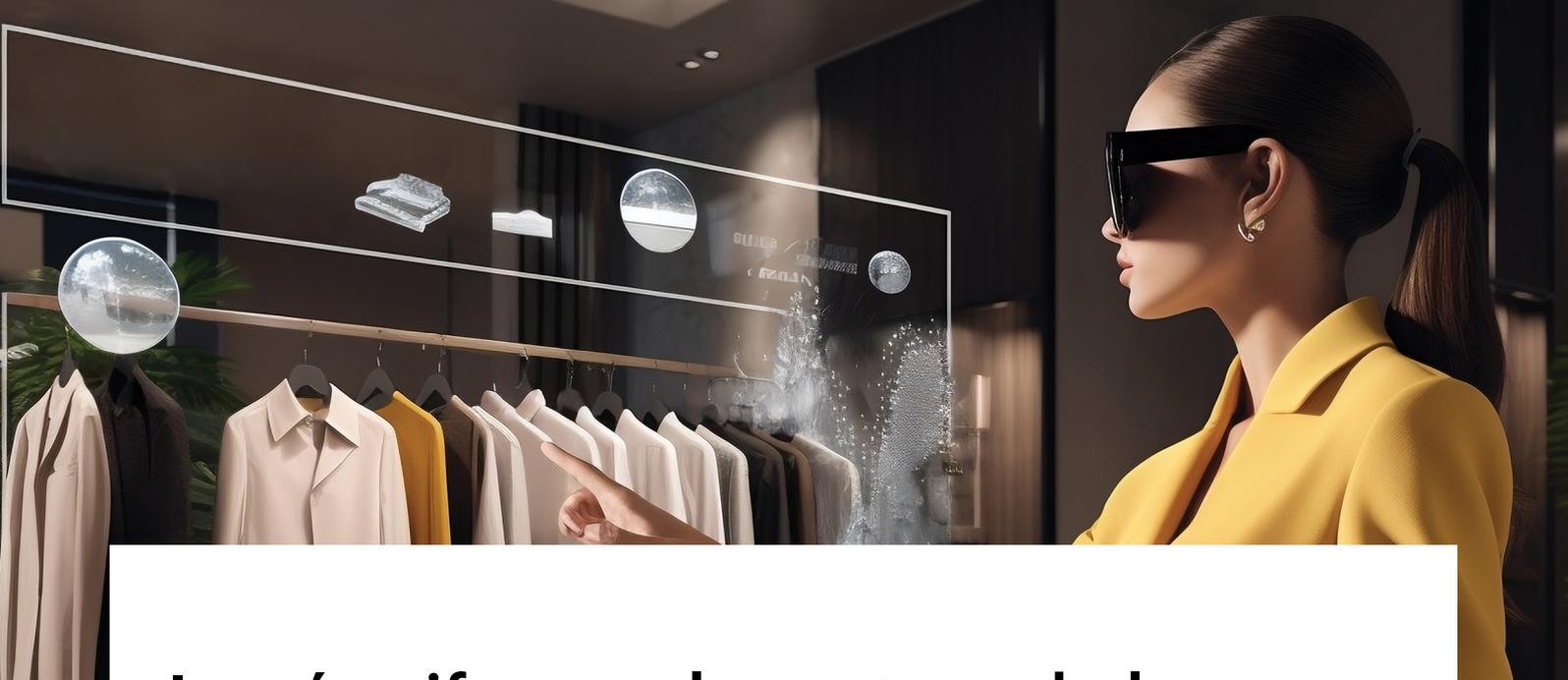
L'intelligence artificielle générative

La révolution de l'intelligence artificielle se dessine depuis plusieurs années déjà, avec l'émergence de nouvelles familles de modèles qui sont entraînés sur des quantités de données inédites et qui présentent des capacités générales, plutôt que d'être spécialisés dans une tâche précise. Un point d'inflexion a été atteint avec la création de modèles particulièrement performants, par exemple le modèle « GPT-4 » de la société OpenAI, et leur mise à disposition au grand public (exemple : ChatGPT) ainsi qu'aux entreprises. Dans le luxe, nous avons constaté l'an dernier que 27% des Maisons interrogées avaient déjà adopté l'intelligence artificielle à des fins d'engagement client (17% additionnels prévoient de le faire d'ici à 2025) et 19% à des fins d'optimisations des process (29% additionnels d'ici à 2025). Avec l'essor de l'IA générative, on peut désormais s'attendre à ce que ce chiffre augmente considérablement pour atteindre près de 80% de tests. En effet, nous observons chaque jour des expérimentations tout au long de la chaîne de valeur des Maisons de luxe avec des cas d'usage d'engagement client, de support aux forces de vente mais également des applications sur le back-office.

Plus précisément, les Maisons les plus avancées testent en priorité des cas d'usage clients avec des assistants de vente augmentés par l'IA Générative ou *chatbot* pour accompagner les vendeurs même si rien n'est encore déployé et visible par le client. En parallèle, ces mêmes Maisons sont en pleine réflexion sur l'impact de l'IA générative sur leurs procédures internes notamment celles liées aux ressources humaines (gestion des CV, rédaction d'offre, *onboarding* des collaborateurs), aux achats (génération d'appels d'offres, analyse et évaluation des réponses fournisseurs) ou au juridique (rédaction de contrat, identification d'incohérences dans certains actes).

Toutefois, certains champs d'application restent plus sensibles pour les Maisons de luxe comme les métiers de la création dans lesquels chacune doit garder sa propre inspiration pour conserver sa singularité et son image de marque. L'intelligence artificielle générative pourrait permettre d'aider les designers à imaginer les formes et créations de demain, sur la base d'un grand nombre de données de tendances, couleurs... Ces outils restent complémentaires et augmentent les capacités de designers, sans vocation à les remplacer.

Les expérimentations observées sont aujourd'hui très prometteuses et peuvent avoir un impact positif à la fois sur l'expérience client mais également sur l'engagement des salariés de l'industrie. En intégrant intelligemment les technologies de l'IA générative et en impliquant très tôt les salariés dans la réflexion, les Maisons peuvent prendre une longueur d'avance sur le sujet et offrir des expériences uniques pour les clients, des produits plus en ligne avec leurs attentes et des interactions encore plus personnalisées.



Impératifs pour le secteur du luxe

Un tournant culturel et comportemental

La prise de conscience culturelle de la nécessité technologique – défi majeur relevé l'année dernière – commence à atteindre une certaine maturité qu'il est nécessaire de soutenir activement. Certains outils venus d'univers exogènes au luxe ne sont plus dédaignés et de nouveaux cas d'usage spécifiques au secteur commencent à émerger. Les Maisons ont aujourd'hui une vision clarifiée de l'utilisation qu'elles souhaitent faire de la technologie en boutique, en priorité pour servir une approche centrée sur le client. Il est maintenant nécessaire de convaincre l'ensemble des vendeurs, qui peuvent parfois percevoir leur déploiement comme une menace, en les rassurant sur la place fondamentale qu'ils continuent d'occuper dans le parcours client.

La formation est clé pour le développement des nouvelles compétences : au-delà des fonctionnalités de l'outil, elle permettra d'unifier les comportements, la posture et la gestuelle : comment tenir son iPad et taper élégamment sur les touches, comment être là pour le client et pas devant lui, quels outils activer et à quels moments... Au sein de la Maison Chloé, une application native baptisée Chloé Academy, initialement pensée pour seconder les vendeurs sur les lancements de nouveaux produits, atteint aujourd'hui une deuxième phase dédiée aux questions digitales et technologiques pour accompagner le déploiement de la stratégie client de la Maison. L'application distille les conseils pour encourager l'évolution comportementale. Le monde des start-ups se mobilise pour offrir à l'industrie des solutions de plus en plus sophistiquées. Par exemple, 360Learning propose aux Maisons une plateforme de formation, offrant la possibilité aux vendeurs de créer eux-mêmes du contenu (avec le support de l'IA générative), favorisant ainsi l'apprentissage transversal.

De nouveaux profils de vendeurs émergent : plus jeune (dans l'âge ou dans l'esprit), rompu à l'exercice digital, plus intuitif dans l'utilisation des applications, notamment celles de la relation client. Une stratégie de recrutement que l'on partage chez Cartier : « *nous avons tendance à recruter des parcours professionnels légèrement différents, notamment en valorisant les profils qui viennent de l'hospitalité* », assure Christine Lacire, Directrice Internationale Développement des Compétences du joaillier. On constate également que de nouveaux métiers de l'ombre viennent appuyer celui de vendeur sur

la gestion des stocks et les inventaires : « *Alors que nos boutiques deviennent des « hubs », nous développons des rôles dédiés aux opérations « back of house » qui peuvent évoluer vers des fonctions de merchandising et d'opérations retail* », ajoute Christine Lacire.

S'adapter à la nouvelle définition du parcours client

La complexité et l'omnicanalité du nouveau parcours client changent radicalement l'approche de fidélisation. La relation ne peut plus se penser à l'aune du vendeur ni même de la boutique mais doit se travailler à l'échelle plus générale de la marque. Il y a nécessité à briser la culture historique d'appropriation du client et supprimer les conflits entre canaux. Les incitations (primes, rémunération variable...) doivent se penser différemment, transversales sur les boutiques, mais aussi les achats en ligne. Il faut casser les silos. « *La notion de fidélisation client par vendeur doit évoluer avec l'omnicanalité : le rattachement du client n'est plus par point de vente mais multi-sites. Une des solutions est d'intégrer dans les systèmes d'incentives la rétention moyenne du client par vendeur, quel que soit le lieu d'achat ainsi que d'autres critères tels que le service après-vente qui a un rôle important dans la rétention* », affirme Christophe Bertin, Directeur Retail International chez Cartier. Il y a également un enjeu de formation des vendeurs au service après-vente : ce moment, parfois perçu comme un moment difficile à gérer, peut être converti en opportunité de vente.

Des investissements nécessaires dans les architectures des systèmes d'information et de gestion des données...

Sans surprise, les Maisons et groupes ont engagé de profonds programmes de transformation digitale pour aligner l'architecture de leurs systèmes informatiques et plateformes de données pour assurer des flux d'informations unifiés en temps réel. Informations sur les clients, les produits et prix, les stocks et flux logistiques... Ces données doivent être capturées à travers tous les points de contact et flux, en assurant leur qualité et en respectant les règles les plus strictes de sécurité. Le nerf de la guerre est maintenant dans l'enrichissement et l'analyse intelligente de ces données pour en faire des cas d'usage à valeur ajoutée.

L'architecture des systèmes informatiques est en pleine modernisation afin de faciliter les échanges entre magasins et plateformes digitales, de permettre l'intégration de solutions tierces et d'accélérer le rythme d'innovation pour améliorer l'expérience client.

Au sein des groupes, l'harmonisation des solutions et plateformes entre Maisons est en cours, afin de donner accès à l'innovation aux plus petites d'entre elles. « *La force de frappe et l'importante capacité d'investissement de Kering lui permettent de lancer des pilotes avec des technologies naissantes, d'intégrer les retours d'expériences pour ensuite déployer les meilleures idées dans les Maisons* », constate Grégory Boutté, Chief Client and Digital Officer du groupe Kering.

L'effet d'échelle jouant incontestablement en faveur des plus grandes entreprises, les plus petites auraient intérêt à joindre leurs efforts et se réunir au sein de pôles d'innovation. D'autant plus que ce ne sont pas les données qui font l'approche clientèle des Maisons, mais la façon dont elles les utilisent ; de la même manière qu'un tanneur peut fournir différents maroquiniers sans que les produits soient identiques. L'agilité et le décloisonnement sont, là aussi, les clés de la réussite.

Enfin, les Maisons s'attèlent à proposer des outils intuitifs pour supporter la relation avec le client et simplifier le travail des vendeurs au quotidien. La société YOOBIC propose à leur intention une application métier tout-en-un, intégrant la communication interne, la possibilité de réaliser leurs tâche (checklists, visual merchandising, opérations marketing, inventaire, remontées de besoins au siège), et le suivi de formations en *mobile learning*.

De façon plus prosaïque mais non moins importante pour le fonctionnement des outils, les Maisons vont devoir s'appuyer sur une excellente connectivité en boutique qui puisse assurer la parfaite exécution des expériences technologiques.

...mais aussi dans l'architecture même des boutiques

Le déploiement des technologies en boutique doit se penser conjointement avec les aménagements des lieux : suppression des caisses, espaces dédiés aux expériences immersives, à la vente à distance... Les espaces logistiques et de stockage vont devoir également évoluer pour s'adapter à l'automatisation des tâches, notamment celles liées aux inventaires. D'une façon, plus large, la boutique devient elle-même un mini-entrepôt car elle doit pouvoir s'adapter à l'omnicanalité du parcours client impliquant des espaces adaptés à l'envoi et à la réception des produits entre boutiques. « *Aujourd'hui, il faut que la chaîne d'approvisionnement, le retail et le merchandising travaillent main dans la main. Le rôle des Maisons est de pousser et supporter une telle organisation via des outils technologiques servant à fédérer les équipes* », conclut Sorin Ciocan-Vladescu, Group Supply Chain and Logistics Director du groupe Kering.

Méthodologie

L'étude a été conduite conjointement par Bain & Company et le Comité Colbert entre avril et juin 2023. Quatre sources de données principales ont été utilisées pour réaliser cette étude

1. Un **questionnaire quantitatif administré en ligne et ciblant les clients du luxe**. L'échantillon est issu de trois pays (France, Etats-Unis, Chine) et est représentatif de la clientèle du luxe en termes de genre, d'âge et de catégories de consommateurs (depuis *High Net Worth Individuals* jusqu'à *Aspirational*). Ce questionnaire nous a permis de mieux comprendre les raisons de visite en boutique, les moments marquants, les frustrations des clients et leur appétence pour une série de cas d'usage supportés par la technologie en boutique.
2. Des **entretiens qualitatifs avec des clients du luxe**, réalisés par le Bain Consumer Lab. Ces entretiens ont permis de tester certains cas d'application de la technologie en boutique avec des clients du luxe basées en France, en Chine et aux Etats-Unis.
3. Des **entretiens avec des dirigeants de Maisons, de groupes et de partenaires technologiques** pour préciser les applications technologiques dans les entreprises.
4. Diverses recherches documentaires et l'expérience de Bain & Company.

Remerciements

Le Comité Colbert et Bain & Company remercient vivement tous les participants à cette étude. Celle-ci n'aurait pu se faire sans les Maisons, les Groupes et les partenaires technologiques qui ont accepté de témoigner de leurs avancées technologiques récentes.

MEMBRES DU COMITÉ COLBERT :

Tracy Arzel, Directrice Omnicanal et Expérience Client, Boucheron

Laura Cals, Cheffe de Cabinet du PDG, Boucheron

Agathe Henaux, Responsable Internationale Retail Excellence, Boucheron

Isabelle Kermarrec, Directrice Qualité et SAV International, Boucheron

Thierry Lamouroux, Chief Commercial Officer, Boucheron

Ma'an Al Ewawi, International Retail Experience Manager, Cartier

Christophe Bertin, Directeur Retail International, Cartier

Christine Lacire, Directrice Internationale Développement des Compétences, Cartier

Pierre-Emmanuel Placette, International Head of Retail Solutions Development, Cartier

Angeline Durand Sastre, Directrice Mode Europe, CHANEL Mode

Catherine Rebours, Directrice Stratégie Communication Internationale, CHANEL Mode

Angélique Rivière, Directrice Service Presse France, CHANEL Mode

Marco Gentile, Chief Commercial Officer, Chloé

Aude Vergne, Directrice de la Responsabilité sociétale et environnementale, Chloé

Guillaume Legay, Directeur Retail International, Guerlain

Cécile de Saint Martin, Directeur Central Supply & After-Sales, Hermès

Sophie Wadoux, Directrice Outils et Projets Activités Retail, Hermès

Grégory Boutté, Chief Client and Digital Officer, Kering

Yun-Hi Lee, Chargée de mission stratégique RH, Kering

Sorin Ciocan-Vladescu, Group Supply Chain and Logistics Director, Kering

Séverine Darbois, Client Experience, Retail & E-Commerce Director, Longchamp

Cédric Aumonier, Associé, Lorenz Bäumer

Isabelle Durand Richard, Directrice Client, Performance & Omnicanalité Monde, Louboutin

Olivier Peil, Digital acceleration & Innovation Director, MF Brands Group

Matthieu Rinville, Président, Orbis Advising

LUXE ET TECHNOLOGIE. Vers la boutique du futur. Rapport 2023

Hassan Benahmed, Directeur des Systèmes d'Information, RIMOWA

Laurent Aymard, Directeur des Opérations et Directeur Financier, Saint Laurent

Alban Belloir, Directeur Retail International, Van Cleef & Arpels

Certains membres du Comité Colbert ont participé à cette étude, mais ont souhaité ne pas être cités.

PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES :

Benjamin Marchal, Directeur des Opérations, 360Learning

Valentine Fort, Chargée de compte, Bambuser

Louise Haushofer, Directrice Stratégique Client, Bambuser

Vishal Katelia, Directeur de la Stratégie d'Innovation Client et Retail, Farfetch

Olivier Adler, Dirigeant et Fondateur, Livstick

Sylvain Delteil, Vice-Président Développement Europe, Perfect Corp

Yves Curtat, Dirigeant et Fondateur, Retail Reload

Laurence Janssens, Dirigeante, Selinko

Jean-Charles Lepetit, Vice-Président Marketing & Partenariats, YOOBIC

MARQUES RETAIL INNOVANTES :

Hali Borenstein, Chief Executive Officer, Reformation

Les auteurs remercient **Ginevra Bersani** et **Mathis Favier**, consultants de Bain & Company France, pour leur participation à l'étude et leur contribution à l'élaboration de ce rapport.



A propos de Bain & Company

Bain & Company est le cabinet de conseil international qui accompagne les dirigeants ambitieux pour transformer leurs entreprises en pionnières du monde de demain.

À travers 65 bureaux dans 40 pays, nous faisons équipe avec nos clients autour d'une ambition commune : atteindre des résultats exceptionnels qui leur permettent de dépasser la concurrence et de redéfinir leur secteur. En appui de nos expertises intégrées et personnalisées, nous proposons aux entreprises l'accès à un écosystème dynamique qui rassemble les acteurs du digital et de la technologie les plus innovants. Grâce à cette approche, les résultats obtenus par nos clients sont supérieurs, plus rapides et plus durables.

À travers notre engagement d'investir plus d'un milliard de dollars sur 10 ans dans des activités bénévoles, nous mobilisons nos talents, ressources et expertises auprès d'associations et organismes à but non lucratif pour répondre aux défis urgents qui s'imposent en matière d'éducation, d'équité raciale et sociale et de développement économique et environnemental. Nous avons obtenu la certification platine d'EcoVadis, la principale plateforme d'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques des chaînes d'approvisionnement mondiales, ce qui nous place dans le top 1 % de toutes les entreprises.

Depuis la fondation de Bain & Company en 1973, nous mesurons notre succès à l'aune de celui des entreprises qui nous font confiance : nous sommes fiers de bénéficier du taux de recommandation le plus élevé de notre secteur du conseil.

A propos de la practice luxe

Bain & Company est le leader du conseil en stratégie auprès des acteurs du luxe. Nous nous appuyons sur une expérience inégalée de ce secteur dans le monde, ayant dirigé plus de 800 missions de conseil pour une centaine de groupes et marques de luxe de tout premier rang. Depuis 20 ans, nous publions des études et analyses qui font référence auprès de l'ensemble du secteur du luxe : groupes, marques, distributeurs, actionnaires et investisseurs.

COMITÉ COLBERT

Depuis 1954

Créé en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain, le Comité Colbert est un collectif unique. Il rassemble en son sein 93 Maisons de luxe françaises, 17 Institutions culturelles et 6 Maisons de luxe européennes et représente 14 métiers : de la parfumerie à la joaillerie, de la mode à l'orfèvrerie, de la gastronomie aux vins et spiritueux en passant par le design et la décoration.

Promouvoir passionnément, développer durablement, transmettre patiemment, les savoir-faire et la création française pour insuffler du rêve : telle est la raison d'être du Comité Colbert qui guide chacune de ses actions.

Celles-ci ont pour vocation de contribuer au rayonnement international de l'art de vivre français, à la préservation des savoir-faire et de la création et à leur transmission aux nouvelles générations.



Pour plus d'informations, consultez www.bain.com

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta
Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis
Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco
Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich