

**WIDED BATAT**

**LUXE  
& EXPÉRIENCE  
CLIENT**

**LES ENJEUX DU PHYGITAL,  
DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE  
ET DE LA CULTURE *DIGITAL NATIVES***

**2<sup>e</sup> ÉDITION**

**DUNOD**

Conception de couverture : Studio Dunod  
Maquette intérieure : Marion Alfano  
Photo de Wided Batat : © Creg Sevaz  
Visuels de couverture : © De-Krab/Shutterstock.com ;  
© Ground Picture/Shutterstock

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-083715-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Introduction .....	1
--------------------	---

## PARTIE 1 – L'ÉVOLUTION DU LUXE : DU PRODUIT À L'EXPÉRIENCE PHYGITALE

<b>Chapitre 1 – Redéfinir le luxe : de l'artisanat au « luxe expérientiel », un modèle centré sur le consommateur .....</b>	<b>7</b>
Une définition holistique du luxe .....	8
Le « luxe expérientiel » : quand l'expérience client rencontre le luxe .....	10
<b>Chapitre 2 – Le luxe face au défi d'un nouveau consommateur protéiforme et fragmenté .....</b>	<b>21</b>
Un nouveau consommateur à la recherche d'expériences de luxe émotionnelles .....	22
L'avènement d'un consommateur de luxe <i>empowered</i> .....	25
Se reconnecter avec le consommateur de luxe postmoderne .....	27
Un consommateur de luxe digitalisé .....	29
<b>Chapitre 3 – Expérience digitale du luxe : quand l'expérience client rencontre les technologies numériques .....</b>	<b>33</b>
Les facteurs de la transformation digitale du luxe .....	34
Expérience digitale du luxe : expérience client vs expérience utilisateur .....	37
Comment la digitalisation façonne-t-elle l'expérience client dans le luxe ? .....	39
L'expérience digitale du luxe et le réenchantement du client .....	42

<b>Chapitre 4 – Une expérience de luxe « phygitale » pour humaniser le parcours client via un continuum entre physique et digital .....</b>	<b>45</b>
Le phygital : au-delà de l'approche par canal .....	46
L'expérience client phygitale : un nouvel écosystème holistique .....	49
Les facteurs clés de succès pour une expérience de luxe phygitale .....	52

## **PARTIE 2 – LES DOMAINES DE L'EXPÉRIENCE DE LUXE PHYGITALE**

<b>Chapitre 5 – Une expérience de luxe phygitale via les technologies immersives .....</b>	<b>59</b>
Qu'est-ce que l'expérience phygitale immersive dans le luxe ? .....	60
Les technologies immersives pour créer des expériences de luxe phygitaes.....	62
Concevoir des expériences de luxe phygitaes et immersives grâce au <i>storytelling</i> digital.....	65
<b>Chapitre 6 – Une expérience de luxe phygitale connectée via l'Internet des objets .....</b>	<b>73</b>
Internet des objets : origines et évolution .....	74
Les attitudes des consommateurs à l'égard des objets connectés .....	78
Les objets connectés refondent l'expérience client phygitale dans le luxe .....	80
<b>Chapitre 7 – Une expérience de luxe phygitale ludique via la gamification .....</b>	<b>85</b>
Comment les jeux vidéo créent-ils des expériences de <i>flow</i> ludiques ? .....	86
La gamification des expériences phygitaes dans le luxe.....	87
Comprendre la gamification dans l'expérience client.....	95
La gamification des expériences de luxe : les facteurs clés de succès.....	105

<b>Chapitre 8 – Une expérience de luxe phygitale humanisée : le rôle de l’IA, agents virtuels, chatbots, hologrammes et cyborgs</b> .....	109
Le rôle des agents virtuels dans l’expérience du luxe .....	110
L’utilisation des avatars pour améliorer l’expérience du luxe.....	116
Comment l’IA transforme-t-elle l’expérience du luxe ? .....	118
Le rôle des chatbots dans l’expérience phygitale du luxe .....	123
Les hologrammes pour humaniser l’expérience du luxe phygitale .....	125
Le rôle des robots humanoïdes (cyborgs) dans l’expérience du luxe .....	127
<b>Chapitre 9 – Comment créer une expérience de luxe phygitale <i>on demand</i> via l’impression 3D ?</b> .....	131
Prototypage de l’expérience client via l’impression 3D.....	132
L’impression 3D pour concevoir des expériences de luxe à la demande .....	136

### PARTIE 3 – LES NOUVEAUX ENJEUX ET DÉFIS DU LUXE

<b>Chapitre 10 – La segmentation générationnelle est morte... vive la segmentculture : du segment <i>digital natives</i> aux <i>youth cultures</i></b> .....	143
Qui sont les <i>digital natives</i> et quelles sont leurs attentes en matière de luxe ? .....	144
Les <i>digital natives</i> comme influenceurs : le partage des expériences de luxe sur les réseaux sociaux .....	152
Les limites de l’approche générationnelle et de la segmentation par âge : pourquoi segmenter les jeunes par <i>youth culture</i> ? .....	160
<b>Chapitre 11 – Passer au marketing mix expérientiel (7E) pour concevoir des expériences de luxe émotionnelles dans le phygitale</b> .....	171
Expérience .....	172
Échange.....	177

Extension .....	179
Emphase.....	180
Empathie .....	182
Émotion ( <i>Emotional touchpoints</i> ) .....	183
Émique/Étique .....	185
<b>Chapitre 12 – Au-delà du <i>Big data</i> : le <i>Smart data</i> immersif pour capter le <i>hidden obvious</i> de l'expérience du luxe dans l'ère phygitale .....</b>	<b>187</b>
L'essor et le déclin du <i>Big data</i> dans le marketing et les études de marché .....	189
Le <i>Smart data</i> immersif : un nouvel outil issu des études de marché expérientielles pour l'analyse de l'expérience du luxe dans le phygital.....	191
Les outils du <i>Smart data</i> immersif.....	194
<b>Chapitre 13 – Vers un nouveau modèle économique de « luxe positif » : comment façonner un luxe responsable ? .....</b>	<b>199</b>
Le luxe éthique et responsable : une vision pessimiste vs optimiste du luxe engagé .....	201
Vers un nouveau modèle économique : le luxe positif .....	206
Les neuf piliers du luxe positif pour prévenir les impacts négatifs involontaires.....	209
Conclusion.....	225
Bibliographie.....	227

**Vous trouverez tout au long de votre lecture des QR codes à flasher  
pour vous permettre d'approfondir certains points.**

# Introduction

Plus que dans tout autre secteur, la consommation de luxe répond à une recherche d'émotion, de plaisir et de singularité. Le consommateur de luxe veut vivre des expériences – et pas seulement acheter des produits ou des services de luxe. Pour répondre aux nouvelles exigences des clients, dans cette nouvelle édition augmentée, je propose une vision concrète de l'expérience de luxe dans un nouvel environnement, le phygital (physique + digital), créant un continuum en matière de valeurs délivrées tant en ligne que hors ligne. Pendant longtemps, les maisons de luxe ont été réticentes à accepter les opportunités offertes par les technologies. Parmi les principales préoccupations, citons l'accessibilité accrue des marques de luxe en ligne, susceptible de diluer la perception de rareté et d'exclusivité, mais aussi les nouvelles technologies de conception, qui pourraient éroder les notions d'héritage et d'artisanat, ou enfin les expériences sensorielles que les clients vivent dans leurs interactions *physiques* avec les marques de luxe.

Cependant, on peut noter que certaines marques de luxe ont déjà saisi les opportunités créées par les canaux numériques et les ont intégrées dans leur stratégie sans porter atteinte aux valeurs du luxe. À titre d'exemple, Burberry a été reconnu comme un pionnier pour son travail avec Snapchat, Google et YouTube. Par conséquent, le contexte de la consommation du luxe à la fois expérientiel et digital soulève plusieurs questions : comment définir une expérience de luxe en ligne et hors ligne ? Comment les maisons de luxe peuvent-elles concevoir des expériences efficaces, agréables et mémorables qui les différencient de leurs concurrents ? Quelle est la signification d'une expérience de luxe dans l'univers digital ? Quels sont les technologies et les dispositifs que les maisons de luxe peuvent utiliser pour créer des expériences ? Et enfin, quels seront les futurs challenges auxquels l'industrie du luxe devra faire face ? Telles sont les questions auxquelles tente de répondre cet ouvrage, qui s'appuie sur mes travaux scientifiques et les outils que j'ai appliqués dans le cadre de mes collaborations avec les acteurs du luxe à travers différents secteurs d'activité.

La première partie, « L'évolution du luxe : du produit à l'expérience phygitale », explore la transformation du luxe, les contributions de l'expérience client et les changements dans les pratiques de consommation du luxe allant de l'espace physique vers l'univers digital en passant par un nouvel environnement, le phygital. Dans le premier chapitre, j'examine la conceptualisation du luxe avant de définir

ce qu'est l'expérience de luxe. Ce chapitre retrace le passage d'une perspective traditionnelle liée à une consommation de luxe ostentatoire et distinctive à l'émergence du « luxe expérientiel », une consommation plus émotionnelle, sensorielle et symbolique du luxe. En offrant une définition actualisée qui incorpore l'expérience client, ce chapitre montre la transition du marketing traditionnel au nouveau marketing expérientiel du luxe, en phase avec les besoins tangibles et intangibles du nouveau consommateur. Le deuxième chapitre aborde la nécessité pour les enseignes de luxe d'envisager une approche expérientielle du luxe centrée sur l'humain afin de suivre l'évolution des comportements des consommateurs et les nouvelles tendances émergentes dans l'industrie du luxe et au-delà. Centré sur la conception et le design de l'expérience de luxe dans l'espace digital, le troisième chapitre explore la façon dont la transformation digitale impacte l'expérience client dans le domaine du luxe, habituellement limitée au cadre physique. Dans le quatrième chapitre, après avoir présenté le troisième contexte de l'expérience client, le phygital, je m'interroge sur la manière dont il peut aider les maisons de luxe à humaniser l'expérience client et à créer un continuum entre les environnements physique et numérique.

La deuxième partie, « Les domaines de l'expérience de luxe phygitale », explore à travers cinq chapitres les approches que les maisons de luxe peuvent mettre en œuvre pour concevoir une expérience phygitale qui délivre de la valeur au client dans un continuum du parcours d'achat en ligne vers le hors-ligne, et vice versa. Dans le cinquième chapitre, je présente le premier domaine, à savoir l'expérience de luxe phygitale à travers les technologies immersives. La notion d'immersion digitale y est donc explorée, tout comme la façon dont les enseignes de luxe peuvent incorporer différentes technologies créatives ainsi que des techniques narratives, tels le *storytelling* digital et le *storydoing*, pour immerger leurs clients dans des expériences phygitalles agréables et émotionnelles. Dans le sixième chapitre, j'aborde l'expérience de luxe connectée en expliquant comment les objets connectés et l'Internet des objets (IdO) – ou *Internet of Things* (IoT) – peuvent être intégrés par les maisons de luxe comme de nouvelles bases de données à prendre en compte afin de concevoir des expériences de luxe connectées et hautement personnalisées. Le septième chapitre se concentre sur l'expérience de luxe phygitale ludique. Il présente au lecteur le concept de gamification et ses technologies connexes que les enseignes de luxe peuvent mettre en œuvre pour concevoir des expériences divertissantes, engageantes et agréables. Le huitième chapitre est dédié à l'expérience phygitale humanisée, et notamment à une analyse des technologies liées à l'intelligence artificielle (IA), aux assistants/agents virtuels, aux chatbots et à la robotique. Le neuvième chapitre introduit quant à lui l'expérience de luxe prototypée. J'y présente la technologie d'impression 3D,



la façon dont elle est utilisée dans la mode et le luxe aujourd'hui, et les avantages qu'elle offre par rapport aux procédés traditionnels.

La troisième partie, « Les nouveaux enjeux et défis du luxe », porte sur les challenges en matière d'offres expérientielles dans le secteur du luxe à l'ère phygital. Cette partie comprend quatre chapitres, abordant chacun l'un des défis majeurs auxquels les acteurs du luxe doivent répondre aujourd'hui. Le chapitre 10 évoque le premier d'entre eux, lié à la nécessité pour les maisons de luxe de repenser leur stratégie de segmentation du marché des jeunes consommateurs. J'y remets en question la segmentation traditionnelle par génération et l'émergence d'une génération de *digital natives* en proposant une nouvelle méthode : la « *segment-culture* », fondée sur l'idée d'une segmentation des jeunes selon les différentes cultures juvéniles ou *youth cultures* de consommation. Le chapitre 11 interroge la stratégie marketing à définir pour une meilleure traduction des actions en matière de mise en pratique d'un parcours d'achat efficace et cohérent en ligne et dans le magasin. J'y propose le nouveau marketing mix expérientiel, un outil à la fois stratégique et opérationnel qui va au-delà du marketing traditionnel afin de concevoir des expériences de luxe immersives et émotionnelles dans l'espace phygital. Le chapitre 12 met en exergue l'importance pour les maisons de luxe de passer de la logique de *Big data* à une approche « *Smart data immersif* » pour développer des *insights* sur l'expérience de luxe dans le contexte phygital. Enfin, je conclus, dans le dernier chapitre, en abordant le quatrième défi lié à la compatibilité des expériences de luxe avec le développement durable et la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des maisons de luxe. En effet, là où le développement durable prône souvent la sobriété et la simplicité, le luxe, à l'inverse, renvoie une image d'abondance et de complexité. Dans ce chapitre, je présente donc un nouveau modèle économique, le « luxe positif », et j'explique comment les maisons de luxe peuvent intégrer les dimensions environnementales et sociétales afin de promouvoir le bien-être collectif et ainsi garantir un avenir durable et responsable pour l'industrie du luxe.

Cet ouvrage – le premier à offrir une vision concrète et analytique de l'expérience du luxe dans l'univers phygital – fournit aux enseignes de luxe et aux professionnels du secteur une expertise scientifique et contemporaine avec des applications pratiques et des outils utiles pour créer une expérience de luxe mémorable, adaptée aux besoins fonctionnels, relationnels et émotionnels des clients. Grâce à une approche théorique et pratique complétée d'exemples, le lecteur peut comprendre les fondements conceptuels, le processus de mise en œuvre et les défis émergents liés au nouveau marketing expérientiel du luxe : comment répondre aux besoins tangibles et intangibles d'un consommateur émotionnel, digitalisé et engagé, qui est à la recherche d'expériences immersives dans l'univers phygital ?

PARTIE

1

L'ÉVOLUTION  
DU LUXE :  
DU PRODUIT  
À L'EXPÉRIENCE  
PHYGITALE



# **Redéfinir le luxe : de l'artisanat au « luxe expérientiel », un modèle centré sur le consommateur**

Le luxe est un concept transdisciplinaire qui couvre différents domaines, notamment la mode, les arts, la gastronomie, etc. S'il s'agit d'un sujet bien établi dans la littérature, la plupart des études se sont principalement concentrées sur les produits et les marques de luxe, sans s'interroger sur la signification du concept. De plus, les recherches actuelles ne tiennent pas compte de l'idée que le luxe est une expérience holistique et évolutive susceptible d'englober diverses significations selon la perspective et le champ disciplinaire ou le domaine où la production et consommation du luxe prennent place.

Ainsi, le concept même de luxe est devenu plus confus en raison de l'accessibilité accrue des produits de luxe et de l'émergence concomitante de catégories alternatives telles que « premium », « haut de gamme » ou « édition limitée ». Le manque d'études scientifiques qui interrogent les significations du luxe d'un point de vue transdisciplinaire se révèle alors problématique, car la vision traditionnelle du luxe comme une utilité fonctionnelle (ex : la haute qualité) ne parvient pas à en saisir les aspects intangibles, subjectifs et contradictoires – autant de caractères sans lesquels nous ne pouvons approfondir notre

compréhension de la complexité culturelle de la consommation de luxe et de ses perceptions hétérogènes du point de vue du consommateur. Par conséquent, avant de définir le « luxe expérientiel », il nous faut tout d'abord expliquer ce que l'on entend par « luxe » : s'agit-il d'un luxe singulier ? de plusieurs luxes ? Quelles en sont les origines, les caractéristiques, les typologies ?

L'objectif de ce chapitre est d'explorer les définitions existantes du luxe en fournissant une synthèse des aspects pertinents développés dans les études sur le marketing du luxe. Je proposerai ensuite une nouvelle définition du luxe selon sept perspectives majeures en suivant une approche expérientielle et subjective, autrement dit centrée sur le consommateur.

## Une définition holistique du luxe

Parmi toutes les études existantes autour des comportements et des attitudes des consommateurs à l'égard de la consommation de produits de luxe, les approches qui abordent le concept de luxe depuis le point de vue des consommateurs et leurs perceptions en fonction de leurs expériences, de leur subjectivité, de leurs connaissances et de leur éducation, ont été assez peu considérées. On peut ainsi affirmer que le luxe est généralement et majoritairement associé au statut, à la consommation ostentatoire et au matérialisme, en supposant que le luxe est plutôt conventionnel et défini en fonction de ses avantages économiques et sociaux. Or, l'analyse des travaux récents sur les significations du luxe du point de vue du consommateur (Batat, 2017a) montre qu'il s'agit d'un concept à multiples facettes et qu'il importe d'identifier les dichotomies à l'œuvre entre le tangible (ex : les attributs des produits de luxe) et l'intangible (la signification liée à la consommation de biens de luxe), la dimension personnelle et la dimension sociale pour développer une compréhension globale de la consommation de luxe et des motivations et attitudes d'achat parmi les différents segments de consommateurs.

En examinant le luxe d'un point de vue subjectif et en le considérant comme une expérience plutôt qu'un bien, ces travaux soulignent l'importance de la dimension holistique du luxe ainsi que son caractère équivoque (*ibid.*) – deux aspects que les chercheurs devraient prendre en compte en examinant les perceptions du luxe par les consommateurs afin de poser les bases d'une définition du luxe dans la société contemporaine. Par exemple, en adoptant la théorie de Pierre Bourdieu et de Thorstein Veblen comme perspective dans

la définition du luxe, Wided Batat (2017a) redéfinit le concept de luxe comme étant à la fois évolutif et multidimensionnel. Le luxe englobe donc plusieurs significations que l'individu lui attribue en fonction des normes et des codes de sa culture de consommation.

Ces significations évoluent avec le temps ainsi qu'avec les changements sociaux et individuels. Le luxe est étroitement lié à la culture et aux pratiques du groupe au sein duquel il émerge, se façonne et se développe. Il est par conséquent en chacun de nous, produit par et pour les individus et les professionnels, les institutions ainsi que les acteurs politiques et sociaux qui le pratiquent. Ce qui est un luxe pour certains peut s'avérer par conséquent banal pour les autres. La définition du luxe dépend ainsi de la perspective choisie, qui doit être identifiée au préalable. En appelant à la prise en compte d'une perspective transdisciplinaire sur le concept de luxe, je fais donc écho aux récentes études sur luxe non conventionnel (voir par exemple von Wallpach *et al.*, 2020) qui participent à l'avancée du débat scientifique sur la définition du luxe – une définition qui outrepassé largement la conception économique et sociale des biens de luxe comme étant expansifs, rares et exclusifs.

Dans mes travaux antérieurs (voir par exemple Batat, 2017a), j'ai montré la difficulté liée à la définition du luxe et le flou conceptuel qui règne autour de ce que l'on peut considérer comme luxe ou pas. Souvent défini comme une « catégorie », un « champ d'application » ou un secteur d'activité, le luxe est plus justement un concept holistique qui intègre des éléments tangibles et intangibles interconnectés et perçus selon une perspective subjective : celle des acteurs sociaux présents sur le marché. En m'appuyant sur ce raisonnement, j'ai mis en exergue l'hypothèse que le luxe est en chacun de nous et est produit par et pour les individus qui le pratiquent. Ainsi, dans *Luxe et Expérience client* publié chez Dunod en 2017, j'ai proposé une nouvelle définition holistique, plus en phase avec la réalité sociale des sociétés contemporaines. Cette définition intègre sept perspectives principales – institutionnelle, organisationnelle, académique, médiatique, artisanale, consommateur et historico-culturelle – selon lesquelles le luxe peut être défini et exprimé.



Ces sept perspectives devraient être prises en compte par les enseignes de luxe et les universitaires afin de redéfinir le luxe selon une approche appropriée. Par conséquent, en explorant la façon dont les consommateurs définissent le luxe, nous devons nous concentrer sur ses aspects évolutifs et multidimensionnels.

Pour résumer, on peut dire que la définition du luxe dépend de la perspective à travers laquelle il est approché, une perspective qui devrait être identifiée avant de concevoir des expériences de luxe phygitalles adaptées aux besoins des clients tout en étant émotionnelles et profitables pour les maisons de luxe. En effet, les clients d'aujourd'hui ne cherchent plus à se distinguer ou à appartenir à un groupe de référence en consommant des produits de luxe ; ils aspirent désormais à vivre des expériences inoubliables et émotionnellement chargées. Ainsi, l'essor du luxe expérientiel et émotionnel met en exergue l'idée selon laquelle les consommateurs passent désormais d'une logique uniquement centrée sur les marques et les biens tangibles de luxe à une définition subjective du luxe capable de les valoriser, de leur faire vivre des expériences mémorables et de générer chez eux des émotions fortes et du bien-être. La section suivante présente l'émergence de ce nouveau modèle économique, celui du « luxe expérientiel », et la contribution de l'expérience client à l'industrie du luxe à l'ère phygitale.

## Le « luxe expérientiel » : quand l'expérience client rencontre le luxe

L'objectif de cette section est de questionner le concept de l'expérience client et son application dans le domaine du luxe. En effet, les maisons de luxe devraient repenser leurs stratégies de marketing et de communication en se concentrant davantage sur la création d'expériences de luxe phygitalles uniques, émotionnelles et fonctionnelles avec un continuum *off line* et *on line*. Dans le secteur du luxe, l'introduction de l'expérience client répond à des enjeux majeurs liés au changement de comportement des consommateurs, à l'évolution historique et culturelle de la définition du luxe qui en découle et aux tendances émergentes générées par la transformation digitale des sociétés contemporaines.

En outre, si l'expérience client est devenue un sujet incontournable dans les entreprises d'aujourd'hui, elle est souvent confondue avec d'autres concepts, tels la gestion de la relation client, le merchandising, le marketing relationnel ou le marketing sensoriel. Il est donc nécessaire d'en clarifier le sens avant d'examiner sa mise en application dans le domaine de la production et de la consommation du luxe. Je présenterai ensuite les principaux changements en matière de comportement des consommateurs de luxe qui ont encouragé l'introduction de l'expérience client dans le secteur du luxe.



## Qu'est-ce que l'expérience client ?

Au cours de la dernière décennie, l'expérience client a pris le pas sur le marketing relationnel et son concept de gestion de la relation client, ou *customer relationship management* (CRM), largement utilisé par les entreprises dans les années 1990. L'intérêt des chercheurs en marketing et des entreprises pour ce nouveau concept s'explique par les limites imposées par l'approche CRM et ses importantes lacunes, dont, notamment, l'idée que le CRM et le marketing relationnel ne répondent pas de manière adéquate aux besoins et aux attentes intangibles et symboliques des consommateurs. J'ai pu montrer par ailleurs (Batat, 2021a) que le fait d'être orienté vers le produit et la vente est complètement opposé à l'idée d'une approche centrée sur le consommateur ou l'humain qui doit être au cœur de l'expérience client et intégrer à la fois les bénéfiques fonctionnels et émotionnels des consommateurs.

J'affirmais alors que l'essor de l'expérience client en marketing met en évidence le passage d'une logique centrée sur le produit à une logique émotionnelle, façon de souligner le rôle déterminant de la subjectivité de l'expérience client et sa légitimité tant dans le monde académique que dans celui des entreprises. Cependant, l'expérience client, holistique par nature, est susceptible de relier un ensemble de variables (par exemple, fonctionnelles, émotionnelles, environnementales, culturelles) dont l'analyse est le plus souvent menée séparément dans la pratique actuelle.

Depuis les travaux précurseurs de Holbrook et Hirschman (1982), le concept d'expérience a été intégré au domaine de la stratégie d'entreprise dans mon ouvrage *Marketing expérientiel* (2021a), qui a contribué à l'élaboration des fondements stratégiques du design de l'expérience client dans le contexte phygital. Selon Lemon et Verhoef (2016), les origines de l'expérience client remontent aux années 1960, lorsque les premières théories ont été établies et diffusées, notamment les travaux de Kotler (1986) ainsi que ceux de Howard et Sheth (1969). Dans leur article, Lemon et Verhoef présentent une analyse des études sur l'expérience client en marketing. Leur objectif est de déterminer si l'expérience client est réellement un nouveau sujet.

Dans son usage actuel, la notion d'expérience client intègre plusieurs concepts du marketing des services (par exemple, le service après-vente, le parcours client, la satisfaction client, la fidélité, le marketing relationnel) et offre une vision limitée de ce qu'elle est réellement, peu différenciée de l'expérience utilisateur. Ainsi, pour mieux comprendre l'expérience du luxe dans un contexte phygital, il est important d'examiner les multiples facettes de l'expérience client dans

le domaine du marketing selon une approche chronologique. Ses différentes définitions soulignent l'importance de la subjectivité, de l'intangibilité et de la dimension symbolique, qui font partie intégrante du processus d'achat et de l'expérience de consommation vécue. Ainsi, j'avance l'idée (Batat, 2021a) d'une transition, dans la stratégie organisationnelle, d'une logique fondée sur le marketing conventionnel vers un marketing expérientiel capable de mettre en avant le rôle fondamental des dimensions intangibles de l'expérience client, et ainsi de créer un avantage concurrentiel durable basé sur l'affect, l'émotion et l'empathie reliant la marque de luxe à ses cibles.

Ce faisant, la consommation ne se limite plus aux avantages fonctionnels que les clients peuvent rechercher, mais elle apparaît aussi comme une « expérience » dans laquelle le consommateur peut être impliqué et immergé. Les maisons de luxe doivent donc repenser leurs stratégies en faisant évoluer leurs outils issus du marketing traditionnel et de ses 4/7P (*Product, Price, Place, Promotion/People, Process, Physical Evidence* – c'est-à-dire la politique de produit, de prix, de distribution, de communication/de relations directes avec les clients, de processus de vente, de preuves apportées aux clients pour les convaincre) vers l'adoption du nouveau marketing expérientiel mix et de son outil 7E (voir Chapitre 11). L'objectif est ainsi de mieux comprendre l'ensemble de l'expérience client dans tous les secteurs du luxe en se concentrant sur les composantes relationnelles, émotionnelles et fonctionnelles et en offrant dès lors une expérience phygitale mémorable tout en connectant les offres en magasin et en ligne pour garantir un parcours client fluide. En outre, la logique expérientielle suggère que, par rapport aux modèles de marketing traditionnels, les composantes doivent être réexaminées à la lumière du concept d'expérience client. Par conséquent, les enseignes de luxe ne devraient pas seulement se concentrer sur les stimuli fonctionnels, mais aussi sur les stimuli émotionnels.

La principale différence entre le marketing traditionnel et le marketing expérientiel est la finalité subjective de la consommation de luxe. L'objectif perçu, tel que chaque consommateur le définirait selon sa propre perspective, va au-delà de la maximisation de la valeur d'utilité ou du statut social liés aux biens de luxe pour rechercher, en plus, la « maximisation de l'expérience de luxe vécue » qui incorpore des critères non seulement fonctionnels (par exemple, la qualité ou le prix) mais aussi symboliques, émotionnels, relationnels et esthétiques. En d'autres termes, la marque de luxe est perçue, entre autres, comme une extension de l'identité, du bien-être et du capital social de la personne. Les consommateurs chercheront alors à maximiser

leurs bénéfices émotionnels et évalueront leur expérience client à partir du « plaisir » qu'ils en retireront.

Dans cette perspective, les maisons de luxe ne devraient plus mesurer l'expérience client à travers la satisfaction du client, mais davantage à travers l'intensité du souvenir et du plaisir que l'expérience de luxe va générer. Il importe donc que les enseignes mettent en place une nouvelle stratégie qui s'appuie sur des outils de marketing de luxe expérientiel afin de créer et stimuler l'expérience client *on line* et *off line*.

### *L'approche intégrative de l'expérience client chez Porsche*

Porsche a mis en place une stratégie centrée sur l'expérience client en quatre étapes, intégrant l'écoute, l'offre de solutions fondées sur les besoins rationnels et émotionnels des clients, la vérification de la justesse de la démarche et, enfin, le suivi des problèmes des clients et leur résolution. Porsche mesure ses performances lors des étapes critiques du parcours client, c'est-à-dire après l'achat d'une Porsche. Afin d'offrir des expériences réussies et satisfaisantes à ses clients, le cadre intégratif de l'expérience client de Porsche incorpore les éléments suivants :

- **l'enthousiasme du client.** Le constructeur se soucie également de la satisfaction ses clients. La marque Porsche transforme ses clients en fans et s'assure de leur fidélité à long terme. Tout d'abord, elle définit différents types de clients et les catégorise en fonction de leurs actions. Ensuite, elle conçoit des points de contact pour rester connectée avec ses clients. Enfin, elle mesure les résultats et suit ses clients de la meilleure façon possible – tout au long du « cycle de vie du client », autrement dit de l'intérêt initial d'achats multiples. Porsche s'assure que ses clients apprécient l'attrait rationnel de la voiture et maximise en même temps l'attrait émotionnel – la combinaison parfaite du luxe et de l'expérience ;
- **les consultants Porsche.** Ils recommandent une gestion globale de la qualité pour satisfaire les clients, améliorer la rentabilité et minimiser les risques. Ce système se compose d'une stratégie de qualité bien définie ainsi que des produits, processus et structures qui en découlent. Les consultants Porsche simplifient les processus standard, tels que l'expédition des marchandises et la planification. Les employés peuvent ainsi se consacrer davantage à leurs clients. En outre, consultants et clients travaillent donc ensemble. Cela permet à Porsche de gagner de nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires ;
- **Porsche Digital GmbH.** Porsche a créé une nouvelle société qui fait office de centre de compétences digitales et qui a pour mission de renforcer la marque, de développer des expériences client innovantes et d'acquérir