

MANAGER

LES

VENDEURS

DU

Luxe

MICHAELA **MERK**

MANAGER
LES
VENDEURS
DU
Luxe

Stratégies pour créer des
ambassadeurs de marque

Préface d'Alain Dominique PERRIN

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

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^{er} 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, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072487-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Table des matières

Préface	IX
Principales contributions	XI
Remerciements	XIII
Note de l’auteur	XVII
Introduction	1
1 Ce qui fait battre le cœur des équipes commerciales	11
L’amour est dans l’air	14
L’identification : ma marque, mon client et moi	20
La confiance : je peux compter sur vous !	29
La fierté : nous sommes les meilleurs !	33
La reconnaissance : parce que je le vau x bien !	36
2 Le branding relationnel dans le secteur du luxe	41
Comment allumer la flamme d’un vendeur	42
Comment aider votre force de vente à s’identifier à la marque	73
Comment gagner la confiance de la force de vente	95
Comment insuffler un sentiment de fierté à la force de vente	121
Comment améliorer la reconnaissance de votre force de vente	139
3 Comment convaincre la force de vente dans un monde numérique	173
Plus d’amour : les médias digitaux pour transmettre le flambeau	176

Une meilleure identification : expliquer les stratégies omnicanal	180
Plus de confiance : l'e-learning pour un apprentissage plus rapide	187
Plus de fierté : briller comme un champion du numérique !	191
Plus de reconnaissance : un meilleur service numérique !	196
4 Comment les marques peuvent-elles bénéficier de solides relations avec la force de vente	205
Explosion émotionnelle : l'effet boomerang de la motivation	206
Engagement organisationnel : votre force de vente ne partira pas !	211
5 Les stratégies de recrutement pour de solides relations vendeurs-marque	217
Trouver les personnes capables de susciter passion et inspiration	218
Le mariage entre origines et valeurs	234
Diversité versus monotonie	237
Conclusion	243
Bibliographie	249
Index des termes	257
Index des noms propres	263
Index des marques	265

*Pour Éliisa, ma fille, née quelques
jours après avoir terminé ce livre.*

Préface

Le lien entre la marque et ses vendeurs est un lien du sang. Le management doit humaniser la marque au point d'en faire un être cher aux cœurs des vendeurs.

La marque doit générer une fierté d'appartenance et une passion, pour espérer poursuivre le chemin de la conquête et du succès. L'équipe de vente est comme une équipe de rugby, compacte et solidaire, éprise de stratégie et de victoire, préparée en permanence au défi du combat.

Aucune marque ne subsiste ni ne se développe sans une force de vente forte et combattante. Bien sûr, la qualité du produit est essentielle et maintient la motivation et la fierté des vendeurs et des revendeurs, mais le challenge doit être maintenu en permanence. La routine est l'ennemi de la vente et par conséquent, l'ennemi de la marque. Il faut veiller à ne jamais la laisser s'installer.

L'équipe de vente est le poumon de la marque. Le marketing et la finance en sont le cœur et le cerveau. Sans air et sans respiration, le cœur et le cerveau s'arrêtent !

Le vendeur qui réussit doit être récompensé immédiatement. Il continuera d'autant plus à se surpasser. Il faut qu'il y ait compétition entre les vendeurs, tout en préservant un esprit solidaire et sportif !

Enfin, dans un réseau de détail, je recommande le « pot commun » afin d'éviter le « chapardage » de clients ! Le vendeur qui aime sa marque fera tout pour la mettre sur le podium...

Alain Dominique Perrin

Administrateur exécutif du Groupe Richemont,
ancien président de Cartier International, président
de la Fondation européenne pour le développement
du management (EFMD), président de l'École des
dirigeants et créateurs d'entreprises (EDC)

Principales contributions

BADER, Natalie, ancienne directrice générale de Prada France, ancienne présidente chez Fred International, ancienne directrice marketing chez Sephora ;

BANESSYMONASTERIO, Nathalie, directrice générale d'Ercuis, ancienne directrice générale chez Escada France, directrice des ventes au détail chez Descamps, ancienne directrice du développement retail chez Richemont ;

BASSÈNE, Paul, manager haute joaillerie chez Cartier ;

BLANCKAERT, Christian, professeur en management du luxe à l'ESCP Europe, ancien président d'Hermès Sellier et d'Hermès International ;

BREGUET, Emmanuel, manager de la marque Breguet France et responsable de l'héritage de la marque ;

CAZORLA, Élisabeth, présidente de Jacadi ;

CHAMPEY, Jean-Charles, ancien directeur des opérations retail chez Miu Miu, ancien directeur de boutique Yves Saint Laurent ;

COMBES, Agnès, ancienne directrice de la formation internationale chez Guerlain ;

COUMAU, Sylvie, directrice générale des Éditions de Parfums Frédéric Malle, ancienne directrice du développement chez Dries Van Noten ;

DE BARY, Shayda, directrice de boutique chez Sonia Rykiel, ancienne directrice de boutique Dries Van Noten et Miu Miu ;

EGIZIANO, Éric, directeur général chez Lincoln Associates Asie ;

FAUVET, Alexandre, ancien vice-président exécutif chez Lacoste ;

FERRAGU, Alexandre, ancien manager des ventes luxe et accessoires au Printemps ;

GRODZICKI, Lawrence, directeur de la gestion du projet Demandware, ancien chef de projet e-commerce et expert des systèmes retail pour Timberland ;

GUTEN, Michel, président de Sup de Luxe, vice-président du Comité Champs-Élysées, ancien vice-président de Cartier ;

LAROMIGUIÈRE, Pierre, président de l'agence digitale Armstrong ;

LASVIGNE, Verena, Senior Spa Director chez Four Seasons Hotels and Resorts ;

LEPRINCE-RINGUET, Élodie, directrice retail international chez Robert Clergerie, ancienne directrice retail Europe chez Bonpoint ;

NEMARQ, Alain, président de Mauboussin ;

PERRIN, Alain Dominique, administrateur exécutif du Groupe Richemont, ancien président de Cartier International, président de la Fondation européenne pour le développement du management (EFMD), président de l'École des dirigeants et créateurs d'entreprises (EDC) ;

POLLET, Élodie, présidente et créatrice de la marque Eutopie ;

RADMILOVITCH, Christian, expert et consultant en digital ;

RODRIGUEZ, Raphael, vendeur chez Repetto, coach et danseur professionnel ;

ROGER, Corinne, directrice retail et ressources humaines chez Patrick Roger ;

SABATHÉ, Sandrine, représentante de vente chez Lancôme ;

SMADJA, Brigitte, directrice de boutique chez Van Cleef & Arpels ;

VALLANET-DELHOM, Marie, présidente de l'école Van Cleef & Arpels ;

VIDAL, Arnaud, ancien vice-président de Ralph Lauren Watches & Jewelry, ancien directeur général chez Audemars Piguet France.

Remerciements

Ce livre n'est pas seulement le fruit de mon expérience de manager, mais aussi le résultat de mes recherches dans le cadre de ma thèse de doctorat obtenue en 2012 à l'École de Management de la Sorbonne. J'ai en effet souhaité mettre en application les conclusions de mes études qualitatives et quantitatives pour les transformer en un manuel pratique de management.

J'aimerais commencer par remercier Géraldine Michel, professeur de marketing à l'IAE de Paris, qui fut ma directrice de thèse et qui m'a guidée avec un grand professionnalisme à travers les différentes étapes de mon travail. Elle m'a également permis de mieux appréhender mes recherches universitaires et a mis à profit son expertise des marques pour renforcer mon approche professionnelle. Cette collaboration a clairement mis en valeur la complémentarité des deux univers et leur forte influence mutuelle.

J'aimerais également adresser mes plus profonds remerciements à Alain Dominique Perrin, administrateur exécutif du Groupe Richemont, pour les échanges les plus instructifs que nous avons eus sur les stratégies de management de la force de vente. Il apparaissait tant de fois dans les témoignages des nombreux vendeurs, directeurs et directrices de boutiques et membres du directoire, recueillis au fil de mes entretiens, que je ne pouvais pas ne pas le rencontrer afin de comprendre son style de management si unique. Il m'a enfin fait le grand honneur de rédiger la préface de cet ouvrage.

Un grand merci également à Stéphanie Jeuffrain, consultante au sein de mon agence Merk Vision & Partners, qui m'a soutenue à chaque étape de ce livre et m'a encouragée à poursuivre sa rédaction aussitôt après l'obtention de mon doctorat. Pour réaliser un tel ouvrage, il est en effet

indispensable de pouvoir compter sur une personne avec qui partager ses idées et qui puisse contribuer à toutes les étapes de son élaboration.

J'adresse aussi un vif remerciement à l'ensemble des équipes de Palgrave Macmillan et de Dunod, qui ont cru en moi et en ma capacité à développer un ouvrage de cette ampleur et de cette profondeur, dans le peu de délai qui m'a été imparti.

Je souhaite enfin remercier Michel Gutsatz, CEO de The Scriptorium Company, qui m'a présentée à Palgrave Macmillan.

Manager les vendeurs du luxe n'aurait pu voir le jour sans l'apport de centaines de directeurs et vendeurs travaillant pour des marques de premier plan. J'aimerais tout spécialement adresser mes remerciements aux vendeurs pour leur chaleureux accueil dans leurs luxueuses boutiques et pour m'avoir toujours traitée avec autant d'égards. Ce livre n'aurait pu être écrit sans vos anecdotes, histoires, expériences, souvenirs, pensées et émotions. Vous êtes partie prenante dans son élaboration, car vous m'avez inspirée et comblée. J'aimerais également remercier tous les directeurs généraux et responsables commerciaux, formation et ressources humaines visionnaires qui m'ont accordé un temps précieux pour répondre à mes questions et ont ouvertement partagé leurs secrets pour un management réussi de la force de vente.

Toute ma gratitude va également aux représentants de nombreuses marques et métiers du luxe tels que Audemars Piguet, Cartier, Dior, Éditions de Parfums Frédéric Malle, Fendi, Fred, Guerlain, Jacadi, Lacoste, Lancôme, Longchamp, Marionnaud, Mauboussin, Miu Miu, Patrick Roger, Prada, Printemps, Repetto, Richemont, Robert Clergerie, Sephora, Sonia Rykiel, Tiffany, Van Cleef & Arpels et de nombreux autres pour l'ensemble de leurs précieuses contributions.

En interviewant vendeurs et vendeuses, j'ai compris que les plus passionnés d'entre eux parlaient par métaphores et utilisaient un grand nombre d'images. J'ai donc souhaité donner vie à ce livre en illustrant les anecdotes les

plus frappantes. Un grand merci au talentueux Albert Dessinateur pour ses merveilleuses et pertinentes illustrations qui ont su parfaitement traduire mes différentes observations.

Il est impossible d'écrire un ouvrage sur le management et la vente sans avoir acquis au préalable une riche expérience s'y référant. J'adresse donc mes plus vifs remerciements à mes anciens employeurs, L'Oréal, Marionnaud et Estée Lauder, qui m'ont permis de gérer, coordonner et motiver des centaines de vendeurs et vendeuses. Ils m'ont permis de développer ma compréhension de deux univers : celui de la marque et celui de la distribution. Sans ces expériences concrètes, je n'aurais pu discerner la véritable importance du développement de liens entre les vendeurs et les marques, ni n'aurais été capable de comparer ma propre vision aux résultats des entretiens que j'ai menés avec nombre de managers et de vendeurs et vendeuses.

J'aimerais également remercier mes parents, ma sœur Susi et mon ami Ben pour leur soutien indéfectible et pour m'avoir toujours encouragée à poursuivre mes objectifs sans jamais abandonner. Un immense merci particulier à ma fille Élisabeth qui a décidé de sortir du ventre de sa maman juste quelques jours après la finalisation de cet ouvrage.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude, pour leurs remarques constructives, à tous ceux qui m'ont apporté leur aide précieuse en lisant mon livre avant sa publication, tout particulièrement à Maurice Birée, grand-père d'Élisabeth.

Tous ont non seulement gagné mon cœur, mais aussi réussi à instiller en moi le courage de fournir ce travail !

Note de l'auteur

J'ai la ferme conviction que les performances des vendeurs renferment la clé du succès de toute grande marque ou réseau de distribution. *A fortiori* dans les secteurs d'activité mus par le sens du service tels que le luxe, la force de vente constitue un lien direct entre le client, la marque et ses produits. C'est ainsi qu'elle peut avoir une influence particulièrement forte, positive ou négative, sur le cycle de vie d'une marque.

Tout au long de ma carrière professionnelle dans des postes de direction au sein de grandes marques et distributeurs, j'ai eu le sentiment qu'en raison de l'importance des budgets consacrés aux campagnes de publicité, le point d'attention était la mise en œuvre d'une stratégie de marque ou encore d'une analyse plus approfondie des comportements d'achat. La force de vente semblait toujours le dernier facteur pris en compte par l'entreprise et à maintes reprises on m'a déconseillé d'impliquer les vendeurs dans le processus décisionnel ou bien d'éviter de les consulter, afin de ne pas semer la confusion : « C'est eux qui s'occupent des ventes, c'est nous qui décidons. »

Cet état de fait m'a souvent inspiré de la colère et de la tristesse, sachant que les vendeurs avaient une grande expérience grâce à leurs contacts quotidiens avec les clients et les réalités de l'activité, riches de leur vécu avec la marque et de leur présence dans les boutiques phares, au jour le jour.

Autant les marques que les distributeurs ont donc l'opportunité de susciter une réelle passion dans le cœur des vendeurs, allumant une flamme. En un mot : une marque ne peut s'inscrire dans la durée que si les membres de sa force de vente forgent une relation étroite avec la marque qu'elle représente.

À de nombreux stades dans ma carrière, j'ai ressenti la nécessité de saisir cette opportunité, dès le moment où j'ai été moi-même commerciale il y a de nombreuses années, représentant des marques sélectives de produits cosmétiques pour L'Oréal sur le marché français, allant de magasin en magasin pour des noms tels que Helena Rubinstein, Biotherm ou Lancôme.

En tant que manager de produits, toujours au sein de la division luxe de L'Oréal, ma mission consistait à préparer les lancements de nouveaux produits et de présenter les nouveaux articles à la force de vente. À cette occasion, plus je réussissais à allumer leur passion pour le nouveau produit, plus ils s'identifiaient à la marque et parvenaient à doper les ventes. Pour ce faire, je devais quitter ma zone de confort afin de créer et surprendre à tout moment.

Directrice générale et responsable commerciale de la marque de produits cosmétiques Bobbi Brown au sein du Groupe Estée Lauder, j'ai été chargée des années plus tard du management d'une vaste équipe de vendeurs. Outre la gestion de la marque, je représentais le nom de sa créatrice, Bobbi Brown. Propulsée dans un rôle de modèle et d'ambassadrice au premier plan de la marque vis-à-vis d'une grande équipe fut pour moi une expérience à la fois formidable et chargée de défis. Afin de totalement incarner la marque, j'ai été formée aux États-Unis par la créatrice de la marque elle-même et par son équipe. Mieux je percevais la philosophie de la marque, mieux je pouvais ressentir la marque moi-même et transmettre sur le terrain la flamme de la passion.

Enfin, dans mon rôle de directrice des marques sélectives, exclusives et de la marque propre pour la chaîne de parfumeries Marionnaud/A.S. Watson, ma responsabilité était de susciter la passion de centaines de vendeurs pour les nouveaux produits et marques que je souhaitais intégrer à notre portefeuille. Là aussi, j'ai pu observer qu'un effort constant était nécessaire pour renforcer la motivation de la force de vente, en consolidant sa relation avec les marques commercialisées.

C'est à ce moment que la question de gagner le cœur des forces de vente est devenue si importante tant dans ma réflexion que dans mes actes et que j'ai souhaité faire la lumière sur le sujet. C'est aujourd'hui un domaine qui déborde de pertinence pour toutes les marques et les distributeurs. Mais les études l'ont à peine abordé. J'ai donc examiné la « mystérieuse » relation entre les vendeurs et la marque dans le cadre de ma thèse de doctorat. Durant cette période et pour la préparation de ce livre, j'ai interviewé plus de 600 vendeurs travaillant pour des marques de luxe et des grandes marques de mode, d'accessoires, de cosmétiques, de produits traiteur, d'horlogerie et de joaillerie, principalement en France, mais aussi en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les professionnels interrogés étaient ou avaient été employés par des marques sélectives axées sur le service. Ils travaillaient soit dans une boutique détenue par la marque ou indépendante, soit dans une concession dans un grand magasin, soit ils représentaient la marque en tant qu'interface vis-à-vis de vendeurs multimarques appelés représentants de vente, ou encore ils travaillaient directement pour des détaillants multimarques.

Ces réseaux commerciaux sont certes bien différents en termes de stratégie et de profils de clientèle, mais mes recherches ont néanmoins révélé une majorité écrasante de similitudes dans la relation entre les vendeurs et les marques qu'ils représentaient.

À l'issue de mes recherches qualitatives sur ce sujet, j'ai donc décidé de poursuivre mon étude en interviewant les hautes instances des directions, telles que les directeurs commerciaux, les responsables de la formation, des ressources humaines mais aussi, les directeurs généraux des grandes marques et des marques de luxe. Cette approche en deux parties m'a donné la possibilité d'identifier des différences de vision, d'état d'esprit, de désirs, de stratégie et dans les écarts à combler. Elle m'a permis de découvrir que les directeurs partageaient avec leurs équipes de vente la même vision d'un management visant à « gagner les cœurs ».

En tant que présidente-fondatrice de l'agence de conseil et de formation en stratégie Merk Vision & Partners, spécialisée dans les secteurs premium et luxe, j'ai pu immédiatement mettre en pratique les conclusions de mes recherches en accompagnant les marques sélectives au travers de programmes de formation et de conseil aux cadres exécutifs, dans leur expansion sur les marchés internationaux et leur adaptation à l'ère du numérique. Mon entreprise focalise tous ses efforts sur le renforcement de la fidélité des équipes de vente et leur relation avec la marque.

Ce livre est conçu pour accélérer la prise de conscience, inspirer et donner des outils aux managers qui sont désireux de « gagner les cœurs » de leurs personnels de vente, de créer des liens durables avec la marque qu'ils représentent et d'allumer la flamme de la passion au sein de leur force de vente. Surtout dans l'ère du digital où le client connaît tout sur tout, il faut savoir comment transformer les équipes de vente en ambassadeurs de la marque ou de l'enseigne.

Introduction

*Renforcer les relations
entre les vendeurs et
leur marque n'est pas
une option, c'est une
nécessité !*

Comment pouvez-vous envisager que des clients nouent des relations solides avec votre marque si vos vendeurs n'ont pas eux-mêmes cette démarche ? Au moment où un client franchit les portes de l'un de vos magasins, il entre en contact avec des vendeurs. Dans l'idéal, ceux-ci se posent en véritables ambassadeurs de votre marque, la représentent tant dans leur apparence que dans leurs actes. Cette rencontre avec vos équipes de vente est généralement le seul contact humain dont un client pourra bénéficier dans toutes ses interactions avec votre marque. Si les vendeurs remplissent pleinement leur tâche, cette rencontre pourra être décisive et emplies d'émotion. Elle constituera généralement la seule et unique fois dans l'expérience du client où il disposera d'une personnalisation de la marque – une incarnation de Monsieur Armani ou de Madame Prada sera ainsi en face de lui. Il va pouvoir être imprégné de l'esprit de la marque, se voir dévoiler une partie de son mystère, toucher ses créations. À cette occasion, il apprendra tout ce qu'il souhaite savoir sur les produits de la marque, son histoire, ses inspirations stylistiques, son design. À l'inverse, si les vendeurs ne jouent pas correctement leur rôle et sont davantage intéressés par

l'aspect pécuniaire que par leur fonction d'ambassadeurs de la marque, cette rencontre pourra se révéler contre-productive. L'acte de vente sera alors déshumanisé.

Interface entre la marque et le client, la force de vente occupe une position stratégique. Mais, pour cette même raison, cette profession est complexe. Elle impose d'endosser de multiples rôles :

- Elle constitue le véritable moteur de l'entreprise.
- Elle est le témoin direct de la réalité de la marque, visuellement et émotionnellement.
- Elle est génératrice de revenus.
- Elle est en première ligne face aux exigences élevées de la clientèle.
- Elle est également le premier témoin d'éventuels changements.
- Elle est l'émissaire de la philosophie de la marque.
- Elle observe la concurrence.
- Elle doit être multitâche.
- Elle défend sa marque.
- Elle est la première à identifier les problèmes.
- Elle constitue le plus vaste support médiatique d'une marque.
- C'est elle qui édifie sa base de clientèle.
- Elle doit être en mesure de distinguer les différents niveaux de potentiel clients.
- Elle insuffle de l'humanité à la marque.
- Elle promeut l'enthousiasme à son égard.
- Elle doit gérer différentes personnalités et cultures.
- Tel un œnologue, elle doit mémoriser des centaines de saveurs différentes.
- Elle véhicule le message de la marque à travers le monde et raconte son histoire.
- Elle peut favoriser son essor ou précipiter sa chute.

« Je défends beaucoup ces métiers de la vente car il est extrêmement difficile de trouver un très bon vendeur. Ce sont des personnes rares et vraiment intéressantes, qui parviennent à mélanger technicité et humanité à profusion. Je pense que c'est un métier qui n'est pas assez valorisé et qui pâtit d'un vrai déséquilibre. »

Natalie BADER, ancienne directrice générale de Prada France,
ancienne présidente chez Fred International,
ancienne directrice marketing chez Sephora

« Les vendeurs apportent de la dynamique au business. En effet, vous pouvez avoir la plus belle affaire du monde, la plus belle marque du monde, les meilleurs emplacements du monde, la meilleure communication du monde, vous pouvez jouir de la meilleure notoriété du monde, même du meilleur service du monde, si vous ne disposez pas d'une force de vente loyale et performante, vous ne vendez rien. Je considère donc que, de nos jours, les gens les plus importants dans l'entreprise sont les vendeurs. Ce sont eux qui vont faire la différence.

Quand le client décide d'acheter, c'est le signe qu'il est satisfait, parce qu'il a rencontré des gens compétents, sympathiques et parce qu'il a foi en la marque. Le vendeur est un ambassadeur qui participe à la confiance dans la marque, tandis qu'on le considère souvent comme la « dernière roue du carrosse ». C'est la même chose dans un couple : si vous pensez que le mariage est l'état final d'une relation, vous vous trompez complètement. Le mariage n'est que le début d'un long chemin qu'il faut faire ensemble. L'arrivée d'un vendeur en entreprise est tout à fait comparable : c'est le début d'une longue relation entre la marque et le vendeur. Afin que le vendeur puisse représenter la marque le mieux possible, tous les départements et services autour de lui doivent lui fournir un savoir-faire et une expertise. Il doit être préparé au mieux à la bataille sur le terrain. »

Michel Guten, président de Sup de Luxe,
vice-président du Comité Champs-Élysées,
ancien vice-président de Cartier