



Management@forbes

112
L'HÔTEL FAUCHON114
GROUPE CHARGEURS118
ICONIQUE SHALIMAR120
5 COMMANDEMENTS122
LUXURY SCHOOL

Management dans le luxe, management luxueux ?

La notion de culture d'entreprise prend une tournure particulière dans le secteur du luxe. L'exigence, l'obsession du détail et la mise en valeur de la connaissance sont au cœur des pratiques managériales des maisons. Pour faire en sorte que les collaborateurs soient à la hauteur de la griffe qu'ils incarnent.

PAR GAËLLE MÉNAGE ET MAURICE MIDENA

Rentrer dans une boutique place Vendôme, on l'aura remarqué, ce n'est pas tout à fait la même chose que se rendre dans une boutique de joaillerie du centre commercial Italie 2. Ambiance feutrée, vendeurs passionnés et aux petits soins, tels sont quelques ingrédients du luxe. Mais que serait cette sacro-sainte expérience sans l'engagement plein et entier de tous les collaborateurs, des vendeurs aux responsables de la stratégie globale ? Pas grand-chose.





Management@Forbes

Et c'est tout l'enjeu du management du luxe : impossible d'emporter l'adhésion du client sans celle, indispensable, des employés. Pour Erik Perey, fondateur du cabinet de coaching People On Point, « *c'est en réalisant ce qu'on appelle un alignement des attentions que l'on arrive à allier management client et collaborateur. C'est cette harmonie-là qui va créer de la valeur dans l'entreprise* ». Mais le problème est de taille pour les responsables RH et les cadres du luxe : « *La difficulté qu'ont les managers dans cet univers, c'est d'être à la fois intransigeants sur la performance mais bienveillants sur les personnes. Il faut faire en sorte qu'une bonne dynamique se crée.* » Les collaborateurs, dans leur relation avec la clientèle, doivent donc être conscients de la dynamique de la marque. Chaque fois qu'ils interagissent avec un client, celui-ci a des attentes en lien avec la perception qu'il a de la griffe. Cette exigence est d'autant plus importante que ce secteur met en valeur des savoir-faire d'exception.

La formation au savoir-faire d'exception comme ligne directrice

Le collaborateur doit donc faire montre d'une grande compréhension et incarnation des valeurs transmises au client. Une spécificité intrinsèque en matière de management que Thibault de la Rivière, directeur de Sup de luxe, inculque dans sa formation au marketing : « *La particularité des collaborateurs avec qui nous travaillons dans le luxe est qu'ils doivent être absolument passionnés et très cultivés, pétris d'histoire de la création. Les jeunes que nous sélectionnons et formons, nous le faisons sur le critère de la passion. Être au service du client, de la marque et du produit, voilà nos exigences.* »

La transmission du savoir-faire d'exception est un cocktail de formation, de motivation et d'intégration, elle constitue un enjeu de taille dans la politique managériale des maisons du luxe. Elle est notamment au cœur des préoccupations chez Baccarat. Le cristallier lorrain compte aujourd'hui le plus grand nombre de Meilleurs Ouvriers de France parmi les maisons de luxe françaises, mais également un bon nombre de Meilleurs Apprentis de France, et ce n'est pas le fruit du hasard. Pour Cécile Prévost, directrice des ressources humaines chez Baccarat, le plus important est la transmission des gestes : « *Dans le métier de verrier, ce sont les mêmes gestes qui se transmettent depuis 255 ans. On a une politique de formation et de transmission du savoir-faire qui est très importante et très*





On accueille un candidat qui postule chez nous de la même manière qu'un client. C'est là que le management prend toute sa dimension.

développée. Pour former un verrier, il nous faut environ dix ans. Il faut donc que l'on fasse très attention à notre pyramide des âges et à notre gestion des entrées et départs si on ne veut perdre aucun savoir-faire. C'est la spécificité la plus forte de notre politique RH. »

Les valeurs de l'entreprise au cœur de la motivation

Impossible de partager les valeurs de la marque entre collaborateurs et clients, si ce partage n'est pas opérant au sein même de la hiérarchie de l'entreprise. Comme l'explique Jérôme Montantème, directeur de l'hôtel Fauchon : « On accueille un candidat qui postule chez nous de la même manière qu'un client. On porte une véritable attention à notre futur artisan. C'est là que le management prend toute sa dimension. »

L'inclusion au travail est la première pierre de l'édifice de la satisfaction d'un collaborateur au sein de la société. L'idée est d'étendre la relation entre les salariés et l'entreprise, au-delà des frontières du contrat de travail et de leurs missions. De multiples outils peuvent être utilisés pour familiariser les collaborateurs aux valeurs de la marque, comme l'organisation d'ateliers ou de rencontres interentreprises.

Finalement, le luxe semble être d'une certaine manière un précurseur dans ce qu'on appelle aujourd'hui « la culture d'entreprise ». Chez Baccarat, par exemple, la première initiative prise lorsqu'on recrute un nouveau collaborateur est la visite de la manufacture. « C'est le cœur de l'entreprise, notre ADN. Il faut avoir vu ce savoir-faire opérer. Les nouveaux venus rencontrent obligatoirement tous les chefs de service et passent une journée ou deux dans un de nos flagships. Enfin, ils rencontrent notre CEO dans les deux mois qui suivent leur arrivée », explique Cécile Prévost. À Sup de luxe, les étudiants vont visiter des manufactures d'horlogerie en Suisse, mais ils sont également amenés à Cognac pour découvrir comment on fabrique une liqueur à 12 000 euros.

L'atelier de sculpture Leblon-Delienne, à Neufchâtel-en-Bray, ne dispose pas de service RH compte tenu de la petite taille de la société. C'est donc dans un système de management participatif que Juliette de Blegiers emmène ses collaborateurs. Dans une entreprise en pleine reconstruction, tout le monde est impliqué et prend part dans le développement de l'atelier. « Même les stagiaires sont intégrés dans l'aventure du redéploiement de l'activité de la marque. Nous sommes vraiment sur le modèle start-up », explique la dirigeante de l'atelier. Si dans le secteur du luxe, l'expérience client demande une qualité et une précision irréprochable de la part du collaborateur, il ne faut pas croire que dans les bureaux des maisons règnent des atmosphères feutrées. « Ces ambiances sont réservées aux boutiques afin de faire vivre une expérience unique au client », précise Thibault de la Rivière. Et n'allez pas croire que l'on travaille dans le domaine du luxe pour pouvoir bénéficier de réductions en ventes privées « Dans les grandes enseignes de luxe, vous avez en effet le droit à des avantages pour acquérir certains produits, relève Thibault de la Rivière. Mais on ne travaille pas dans une maison de luxe pour avoir une fois par an accès à des produits à des tarifs préférentiels. Ce sont des métiers de passion où l'on ne gagne pas forcément mieux sa vie qu'ailleurs... » Travailler dans la finesse et l'élégance semble être déjà un luxe en soi. *



On ne travaille pas dans une maison de luxe pour avoir une fois par an accès à des produits à des tarifs préférentiels. Ce sont des métiers de passion.