

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 978-2-10-072955-5

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 vauX 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 ;

BANESSY MONASTERIO, 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 !

