

Interview d'experte : « Enjeux du Luxe entre ADN de Marque et exigence de transformation »

Anne-Marie Deblonde est Directrice de la Practice Distribution chez Grant Alexander et experte de la digitalisation des organisations.

Passionnée depuis des années par les environnements soumis à de profondes mutations génératrices de nouveaux métiers, elle traque les évolutions de tendances caractéristiques des secteurs de la Distribution et des médias, et au sein des Marques. En perpétuelle ébullition, elle nous fait partager ses échanges sur le sujet avec ses pairs, clients et candidats.

Aujourd'hui, elle nous propose le regard de Valérie Duret, experte retail dans le domaine du Luxe, à travers une interview dont voici la retranscription intégrale.

Le monde de la distribution est en pleine transformation et tous les segments de marchés, quels que soient les produits, sont concernés. Du luxe au 'fast-fashion', tous les acteurs sont confrontés à des enjeux similaires : un client exigeant, de plus en plus digital, qui souhaite le bon produit, au bon moment, au bon prix, le plus rapidement possible. Les acteurs de la distribution agissent donc sur le sujet du « comment répondre aux exigences d'une nouvelle clientèle », de plus en plus sensible à la protection de la planète et de sa santé, pouvant demain devenir de plus en plus frugale et locale dans sa consommation.

Tous les acteurs ne sont cependant pas à égalité devant ces tendances fortes, certains disposent de gros moyens, de produits aux marques fortes, ont déjà anticipé ces changements, tandis que d'autres disparaissent ou sont en grand danger.

Première invitée du cycle d'interviews d'expert(e)s d'Anne-Marie Deblonde, Directrice de la Practice Distribution chez Grant Alexander, Valérie Duret nous livre ses inspirations sur le marché du luxe.

Valérie Duret a réalisé l'ensemble de sa carrière dans le luxe : Emanuel UNGARO, DIANE VON FURSTENBERG puis BURBERRY où elle était Directrice Retail Europe du Nord. Elle a fait ses débuts en cabinet conseil auprès de marques premium et de luxe, les accompagnants dans la stratégie de construction de l'offre produits, à la lumière d'une veille permanente et internationale, à l'affût des tendances et de l'air du temps. Sa trajectoire de carrière l'a amenée de fonctions marketing et achat produit à la Direction de réseau retail en Europe.

Comment décrivez-vous le marché du luxe ?

« A terme, ceux qui ne se seront pas transformés disparaîtront »

Le marché est toujours polarisé avec des marques détenues par des puissances financières qui s'affrontent (VUITTON, CHANEL, HERMES, ...) et disposent de moyens financiers qui entraînent de la surenchère. Face à eux, on trouve de plus petits acteurs détenus par les descendants des fondateurs qui ne disposent pas des mêmes moyens et/ou ne réussissent pas à se renouveler. Certains vont disparaître comme Sonia RYKIEL, d'autres se réinventent comme Burberry, Valentino, « *Je suis convaincue que ceux qui n'insufflent pas de changement parce qu'ils n'en mesurent pas les conséquences, sont trop attachés à une forme de tradition ou le refusent comme le malletier Goyard, né en 1853, risquent de ne plus exister demain. La bonne combinaison est d'après moi, une marque*

solide, soutenue par des investisseurs qui placent des CEO visionnaires à la tête des entreprises et font des choix en cohérence avec les maisons. Le luxe doit conserver son ADN de transmission d'un savoir-faire, de faire du beau avec des racines ».

Parlons de vos convictions en matière de transformation dans cet univers du luxe qui vous est familier ?

« S'il faut se réinventer en permanence au risque de disparaître, la transformation ne doit pas se faire à marche forcée et au détriment des équipes. Celles-ci doivent être embarquées. Le CEO visionnaire doit être un HR business Partner. Sous la pression d'un actionnaire qui fixe des délais trop courts, les équipes seront en souffrance, c'est ce que vivent les équipes chez Christofle actuellement. Ils ont 3 ans pour réussir. Ceux qui ont des moyens, peuvent y aller plus en douceur (KERING) ».

Qu'est-ce qui change dans le monde du luxe ?

Les créateurs sont en première ligne : il y a 15 ans, les créateurs pouvaient être des personnes discrètes, capables d'expliquer la genèse de la création d'un produit. A l'heure d'Internet et de sa viralité, un déplacement s'opère de la beauté du produit vers l'identité de l'artiste. Il arrive en première ligne et devient lui-même un véhicule de communication.

Le marché du luxe n'est pas épargné par des préoccupations sociétales : respect de l'environnement, matières naturelles, fabrication française et locale

« On assiste à des succès colossaux liés à des collaborations, improbables il y a 10 ans, entre luxe et Icones de la Pop culture. Une marque peut vendre des milliers de produit en quelques fractions de seconde en s'associant avec des stars comme Rihanna. C'est le pari réussi fait par LVMH et SEPHORA ».

Le luxe est sous l'influence des Réseaux sociaux : un client mécontent ou déçu, le dit. Les marques ont pris conscience depuis longtemps de l'importance d'être au plus près du consommateur final et de recueillir son avis. Les dernières tendances vont plus loin, elles impliquent le client dans la co-création du produit.

Et le physital ? (physique + digital)

Le canal digital et le retail ne sont plus deux espaces séparés mais ils forment une unité. La porosité est constante et il suffit d'observer les chiffres : 60% des parcours web génèrent de la fréquentation retail. Les marques doivent donc offrir des parcours clients cohérents avec leur plateforme de marque.

Dans les espaces magasins, on constate souvent des expériences de clients négatives : vendeurs pas informés, pas disponibles, pas aimables, voire condescendants pour certaines marques de Luxe et il en est de même à l'encaissement. Ce sont les marques digitales natives (DNVB) qui apportent aujourd'hui de belles expériences à leurs clients et il faut s'inspirer de leur savoir-faire.

« Les magasins vont pourtant continuer à exister car ils apportent une expérience unique au client : une expérience sensorielle au travers du toucher du produit, du regard et parfois de l'olfactif. Cette expérience physique, le client l'a aussi avec le vendeur qui incarne la marque. Le magasin éveille tous les sens du consommateur, il doit être un lieu de surprise tandis que le digital est pratique et prédéfini. C'est un vecteur de rapidité, de fluidité, d'instantanéité. Je vous encourage à visiter le flagship de Burberry à Londres, où les clients peuvent entendre le bruit de la pluie ».

Quant au digital in store : il doit simplifier la découverte produit (disponible ou pas), simplifier l'acte d'achat et la transaction et sublimer le produit. La réalité virtuelle va de plus en plus être utilisée comme dans une vitrine de LEGO à Shanghai où on peut voir le produit abouti avant de l'acheter.

Coté métiers et enjeux RH, vous décrivez un chantier managérial qui repose sur l'inclusivité et l'analyse des freins ?

*« J'observe plusieurs changements, surtout dans l'espace de vente auprès des **Directeurs de Flagships** et de leurs équipes. Confrontées aux clients, les équipes commerciales doivent être des ambassadeurs de la stratégie de changement. Elles sont en première ligne face aux clients et on doit les aider à appréhender, dans les meilleures conditions, une relation qui change. D'après moi, les qualités d'un bon vendeur sont d'incarner les valeurs identitaires de la marque qu'il représente, d'être profondément empathique et résilient. C'est un métier de présence et de patience ».*

Les managers doivent créer des conditions de plaisir au travail au travers de moments 'fun, ludiques et récréatifs' pendant les périodes creuses, au cours desquelles on lâche la pression. C'est important car la réalité du terrain est dure. Les espaces physiques sont moins fréquentés, le vendeur passe beaucoup de temps à attendre le client et fait moins de vente en magasin. Cela correspond aussi aux attentes d'une génération Millénium à la recherche de légèreté dans leur vie professionnelle. C'est aussi calculé, on obtient davantage en donnant de l'attention aux équipes.

« Je veille à les embarquer et à constituer des équipes qui ont plaisir à être là. Je les éveille aussi à un monde qui bouge en permanence pour qu'elles puissent être conscientes de ce qui se passe sur le trottoir d'en face. Cela passe par une communication régulière sur la stratégie de l'entreprise pour donner du sens à leur action, par une réflexion collective sur l'évolution de leur métier et comment elles souhaitent travailler demain. C'est de l'accompagnement au changement en écoutant les irritants et les freins.

Je rêve d'un groupe qui oserait changer le titre de vendeur pour mettre davantage en avant la dimension relation clients. Dans un magasin de luxe, un vendeur doit être davantage en charge d'établir une relation avec un futur acheteur que de garantir une vente immédiate. Il est un ambassadeur de la marque, un média, un point de contact avec le consommateur. Sa mission se transforme donc et vise à prolonger l'expérience entre la marque et le consommateur ».

Qu'est-ce que cela change ?

Tout : *« le vendeur doit être plus informé que les espaces digitaux sur les produits, comme sur la marque. Il doit pratiquer l'art de la relation sous forme de 'small talk', une conversation en apparence légère avec le client, adaptée et ajustée à ce qu'il perçoit du client. Il doit être formé pour bien profiler son client. La rencontre entre potentiel acheteur et vendeur devient donc une conversation-rencontre, un moment gracieux d'attention qui doit prolonger l'état de découverte et faciliter un futur acte d'achat qui sera peut-être digital. Il contient une forte dimension affective et conforte le client sur le fait qu'il va faire un bon achat ».*

Si on est d'accord avec ces objectifs, c'est aussi tout le système de commissionnement des vendeurs qui doit être revu.

Vous êtes moderne et pourtant vous ne croyez pas à l'influence de l'intelligence artificielle sur l'offre. Pourquoi ?

« J'estime que, sur le marché du 'mass market', le recours aux datascientistes pour définir l'offre pose la question de la place laissée à la découverte. Si on définit le produit à partir de critères de ce qui fonctionne et plaît, on regarde exclusivement dans le rétroviseur, au risque de ne plus surprendre les clients. C'est pourtant le rôle des marques et de la création, faire de la place à l'émotion, à la surprise.... »

La mode ne peut pas être prédictive, elle doit rester imprévisible et amener le consommateur à faire des découvertes imprévues. Remplacer les stylistes par des datascientistes peut aboutir à un 'rejet' des consommateurs sur des cycles de tendances de plus en plus courts.

Parlez-nous du rôle de 'curateur' et de 'prescripteur' que doivent jouer d'après vous les grands magasins auprès des marques de luxe et premium ?

Les grands magasins ont toujours été des écrans des marques et ils captent les achats de segments clairement identifiés de clients : *« le Printemps touche effectivement les touristes étrangers et, par le succès de sa carte de fidélité, une clientèle de territoire, tandis que le Bon Marché s'adresse davantage aux parisiens.... Mais je suis admirative du travail fait par les Galeries Lafayette que j'estime plus innovants et précurseurs avec leur concept plug & play, et leur rôle d'incubateur de start-ups et leur concept store XXL sur les Champs-Élysées ».*

« Je suis convaincue que les grands magasins doivent davantage prendre des risques et exposer les jeunes créateurs ou les nouveaux concepts de mode dans lesquels ils croient. En cela, ils sont curateurs et prescripteurs d'autant que la prochaine ouverture très attendue de la SAMARITAINE, futur espace de détaxes, va bousculer les équilibres établis ». Effectivement, les tours opérateurs sont déjà en train de s'organiser en prenant en compte ce nouvel espace commercial qui impactera le travel retail (6^e continent pour l'Oréal).

Depuis quand êtes-vous très sensible aux enjeux de transformation ?

« Depuis mes débuts de carrière en cabinet conseil où je côtoyais des créateurs. J'ai toujours été animée par une forte curiosité qui me pousse à m'intéresser aux nouveautés, du produit aux techniques de vente. J'aime l'apprentissage et la confrontation avec des points de vue différents, et possède une culture de l'amélioration continue. On m'a vite appris à penser 'out of the box ' et je ne crains pas l'échec qui est source d'apprentissages ».

« Je me tiens informée et assiste à des conférences (Think Tank du Centre du Luxe et de la création), je vais aussi me nourrir sur le terrain, lors de voyages d'observation. C'est l'Asie qui apporte, depuis une décennie, le plus de transformations ayant donné une réalité au concept du 'sans couture' grâce à la reconnaissance faciale et au paiement connecté ».

Des conseils pour les jeunes professionnels ?

« Je recommande de débiter dans les achats car cela donne un goût pour les produits et éduque très tôt à ne pas perdre de vue les attentes des clients ». Les méthodes de travail en centrale d'achat structurent la démarche de construction des assortiments et permettent de bien comprendre toute la chaîne des flux produits (des approvisionnements aux stocks).

Anne-Marie Deblonde

Directrice de la Practice Distribution

Anne-marie.deblonde@grantalexander.com

