



# COMMENT LVMH FORME SES VENDEURS DE PRODUITS DE LUXE

**PUBLIÉ PAR : CAPITAL.FR DATE DE PUBLICATION : 2 FÉVRIER 2021**

Lorsqu'il s'agit de valoriser l'exception et l'émotion, l'humain fait la différence. LVMH et son Institut des métiers d'excellence, Orange via sa Haute Ecole du service et The Vendôme Company mettent l'accent sur la formation.

Dans cette période précédant Noël, autour de l'escalator central du Bon Marché Rive Gauche, le grand magasin de Sèvres-Babylone, les vendeurs s'activent. Au rayon horlogerie, un homme et une femme recherchent une montre pour leur petit-fils, qui vient d'obtenir son permis de conduire. Attentive, Takako Osawa fait valoir qu'un cadran de 39 millimètres plutôt que 41 conviendrait peut-être pour ce jeune homme décrit comme discret. Le client imagine difficilement que cette jeune femme élégante et précise était il y a deux ans à peine... dessinatrice de mode en Australie ! C'est alors qu'elle a candidaté pour une formation à la vente auprès de l'IME LVMH, l'Institut des métiers d'excellence.

Cette école interne propose des formations en alternance aux métiers des différentes maisons du groupe, avec 22 établissements partenaires. Créé en 2014, l'IME intègre dès l'année suivante des programmes destinés aux futurs vendeurs. En effet, remarque sa directrice, Florence Rambaud, l'expérience client fait partie du savoir-faire du luxe, au même titre que les métiers de l'artisanat ou de la communication. Et les trois programmes proposés autour de la vente – excellence retail avec Cpro Stephenson, conseiller de vente avec EMA Sup Paris, client advisor avec EIML Paris (en anglais) – ont du succès : près de la moitié des membres de la promotion 2019 de l'IME, soit 59 alternants, les ont choisis.

C'est que les possibilités sont immenses : les postes de vendeur sont nombreux ! En France, regrette Bruno Pelletier, directeur des ressources humaines du Bon Marché, le terme «vendeur» est si peu vendeur qu'on préfère parler de « conseiller de vente ». Or, remarque le DRH : « Si aucun conseiller ne sait le rendre attractif, le plus beau produit du monde reste en magasin. » Dans cette position stratégique, un vendeur n'est pas seulement un intermédiaire qui convertit en transactions des heures de travail, de réflexion, d'impulsions créatrices. « C'est un ambassadeur du savoir-faire, de l'expérience, de la compétence de nos experts. Il prolonge la chaîne que l'artisan a créée », appuie Florence Rambaud. Quel meilleur laboratoire, pour revaloriser le métier de la vente, que Le Bon Marché, avec ses deux entités Le Bon Marché Rive Gauche et La Grande Epicerie de Paris ? On vient du monde entier y chercher des produits de qualité, qu'il s'agisse d'un macaron au thé blanc ou de

...

souliers Berluti. L'accueil est parfait, courtois et attentif, que l'on craque pour des coquillettes ou une cuisinière Le Château 150 La Cornue. D'ailleurs, les 400 conseillers de vente (sur 950 employés) du Bon Marché Rive Gauche raffolent de leur métier.

Mais il y a un hic, dont prend conscience Bruno Pelletier lorsqu'il accède à son poste de DRH en 2015. D'abord, les perspectives sont limitées. Un plafond de verre barre l'accès aux postes de responsabilité aux conseillers de vente. Une formation Boucicaut (du nom du fondateur du magasin) pour les postes d'encadrement est donc créée en interne. Bruno Pelletier, Florence Rambaud et leurs équipes joignent également leurs réflexions pour mettre au point un programme pilote de formation à la vente, l'excellence retail. On cherche plus de diversité dans les curriculum vitae. « Une évidence, selon Bruno Pelletier, les clients du Bon Marché venant du monde entier. » Et il est accessible même sans diplôme : « Car l'envie de faire plaisir et la détermination sont indépendantes des qualifications. » Pour faire vivre une expérience si réussie que le client quitte le magasin montre, crème ou bouteille sous le bras, un des secrets consiste à « s'intéresser à celui-ci et à créer une relation avec lui », analyse Bruno Pelletier. Avec bienveillance, tuteur et manager transmettent aux apprentis les codes de chaque maison et les accompagnent au quotidien. Ils doivent être chaleureux, généreux dans leur attitude pour créer une expérience émotionnelle mémorable...

Concrètement, 3 des 5 programmes proposés au Bon Marché Rive Gauche, en partenariat avec l'IME LVMH, sont dédiés à la vente. Chaque année, les cursus évoluent. En 2019, comme en 2020, l'excellence retail résulte d'un partenariat avec l'école Cpro Stephenson. L'alternance est opérationnelle : chaque mois compte seulement une semaine de cours théoriques. Les trois autres semaines, les horaires sont aménagés de sorte que l'apprenti – qui peut avoir de 18 à... 51 ans ! – participe à la vie réelle de l'entreprise. Devant le séduisant étalage de la pâtisserie de La Grande Epicerie de Paris, Anaëlle Robelet en témoigne. Rêvant depuis l'enfance de mettre les mains à la pâte, la jeune fille a rejoint en tant qu'alternante la vingtaine de pâtissiers œuvrant dans les laboratoires du sous-sol de La Grande Epicerie. Elle a acquis auprès du chef pâtissier Thibault Leroy les bases de la charlotte aux marrons ou du paris-brest. Mais la formation ne s'arrêtait pas là.

Au cours de master class interdisciplinaires, elle a rencontré des collègues de la mode, du champagne ou de la joaillerie. « Nous voulons être transversaux, et que nos apprentis découvrent la culture du luxe chez LVMH. Dans nos maisons, ce qui n'est proposé nulle part ailleurs, l'horloger rencontre le vigneron, le sertisseur le maroquinier, etc. », éclaire Florence Rambaud. « Je ne soupçonnais même pas la complexité de ces métiers », sourit Anaëlle. Et ces rencontres n'ont pas été inutiles, car les tonalités des pierres précieuses et les tendances de mode inspirent les délicates compositions de babas, meringues et autres entremets en vitrine. Cerise sur le gâteau, l'apprentissage d'Anaëlle s'est transformé en CDD de six mois. Sa consœur Takako a elle été embauchée après son expérience d'alternante au sein de la promotion excellence retail en CDI comme conseillère de vente horlogerie.

Pour postuler, il faut avoir entre 18 et 26 ans, ou bien avoir plus de 26 ans et être demandeur d'emploi, ou bénéficier du RSA, de l'ASS, de l'AAH ou d'un contrat aidé. Les annonces sont mises en ligne sur le site de LVMH, rubrique talents, et sur les sites des centres de formation. La formation est validée par un diplôme RNCP de vendeur conseil en magasin – niveau bac. En 2020, 39 candidatures pour toutes les formations de vente (sur plus de 800 reçues sur le site de LVMH) ont été acceptées au sein de 9 maisons du groupe, dont Le Bon Marché Rive Gauche et La Grande Epicerie de Paris. Au final, 57% des alternants de l'IME trouvent une place chez LVMH...

## « LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES S'APPRENNENT AUSSI »

Marie-Catherine Jusserand, directrice de la Haute Ecole du service Parnasse

La discrète Haute Ecole du service Parnasse, la marque VIP d'Orange, prodigue des conseils tirés de dix ans d'expérience dans le service numérique personnalisé haut de gamme. Un éclairage rare sur le monde du luxe.

Capital : Parnasse est le service VIP d'Orange, destiné à ses clients chefs d'entreprise, sportifs de haut niveau, personnalités... Comment en êtes-vous venus à créer une école interne spécialisée dans le luxe ?

Marie-Catherine Jusserand : Depuis 2007, les clients Parnasse bénéficient d'un coach numérique. En tout, 150 coachs épaulent nos 3200 membres 24 heures sur 24 partout dans le monde. Il nous a semblé intéressant de modéliser ce savoir-faire en matière de relation client haut de gamme à travers des formations sur mesure, qui s'adressent aussi bien aux équipes du groupe Orange qu'à des entreprises externes.

Qui formez-vous, par exemple ?

Nous avons formé des conseillères beauté du groupe L'Oréal, mal à l'aise sur la vente additionnelle. Pour qu'elles sortent de leur zone de confort, il fallait les rassurer sur leur rôle d'expertes, leur donner des éléments de langage. Certaines personnes semblent inaccessibles, mais tendent l'oreille lorsqu'elles comprennent que la suggestion s'adresse à elles, pas à leur voisin.

Quel est le secret ?

D'abord, savoir écouter. Plutôt que d'énoncer « cela peut vous convenir », mieux vaut précéder la proposition d'une observation personnelle. Par exemple : « J'ai remarqué que vous aviez chez vous tel produit, etc. » Il s'agit d'observer et de reformuler, on peut même reprendre les mots du client. Il faut aussi bien avoir en tête qu'un client formule sa demande par rapport à ce qu'il connaît de l'offre... Or il est rare qu'il la maîtrise complètement.

Pourquoi privilégiez-vous les formations courtes ?

Pour qu'elles soient concrètes et répondent à des demandes précises : on peut acquérir la bonne manière d'annoncer un prix en une demi-journée. Les séances se déroulent en « one to one » ou par petits groupes – moins de 10 personnes. Il y a beaucoup de mises en situation.

Vous placez même vos étudiants en immersion. C'est-à-dire ?

Pour beaucoup d'entre nous, s'offrir une nuit à 1000 euros dans un hôtel est un luxe. Mais pour ceux que nous voulons toucher, c'est l'équivalent d'une centaine d'euros. Si des conseillers leur proposent des prestations à ce tarif en grimaçant de gêne, c'est perdu d'avance. Nous avons donc mis au point une formation pendant laquelle les participants reçoivent un budget pour consommer dans un palace. Ils vivent en immersion l'importance de l'accueil, de l'attention, de la réponse aux exigences... Une culture de services se construit sur l'expérience: la conviction doit inspirer actes et paroles.

Vous qui êtes à la base opérateur téléphonique, que proposez-vous à ceux qui vendent par téléphone ?

À distance, la relation humaine s'installe à travers la voix! Nous travaillons sur la préparation mentale avant de décrocher, la respiration, le positionnement de la voix, la diction, le vocabulaire qui doit s'adapter à l'interlocuteur...

Vendre du luxe, c'est d'abord un état d'esprit ?

Nos clients viennent chercher ces compétences relationnelles qui sont essentielles pour tous les acteurs du luxe. Pour que le client se sente reconnu dans son unicité, il faut aller au-delà des règles du savoir-vivre, des fondamentaux. Il s'agit de faire preuve d'empathie, de considération, de dépasser les biais d'interprétations, de s'adapter à son interlocuteur.

Quelles sont les qualités qu'il faut avoir pour être un bon vendeur dans le luxe ?

Oser proposer, savoir écouter, observer, questionner. Faire preuve d'une attention constante et soutenue, et, enfin, personnaliser ses propositions en fonction de son interlocuteur.

## « AVEC LA CRISE, L'HÔTELLERIE ET LA GASTRONOMIE ÉTOILÉES DOIVENT REPENSER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ »

Lætitia Girard, directrice de The Vendôme Company

Satisfaire le désir d'émotion des clients exige de remettre le personnel au premier plan, estime Lætitia Girard.

Capital : Vous avez fondé et vous dirigez le premier réseau de recrutement sur l'hôtellerie de luxe et la gastronomie étoilée. Comment se porte le secteur en cette période de crise mondiale ?

Lætitia Girard : Avec la pandémie, les cinq-étoiles, palaces, boutiques hôtels et restaurants étoilés ont fermé ou ont dû fortement réduire leur activité. Les managers ont perdu leurs repères. La gestion de la crise a pu révéler le manque de transparence entre le management et les employés. Ceux-ci, qui passaient leurs journées dans des décors luxueux et sophistiqués, se sont retrouvés à télétravailler chez eux, loin de leur équipe. La perte de motivation est profonde pour les employés de ce secteur.

L'hôtellerie a toujours eu du mal à recruter, sauf dans le secteur du luxe. Il ne fait désormais plus exception ?

Il y a un vrai risque de fuite des talents, car l'aura de la marque, même prestigieuse, ne suffit plus à les attirer ni à les faire rester. Sans compter que les salaires, à la reprise, ne seront peut-être pas les mêmes. On met toujours en avant l'expérience client, mais les entreprises doivent repenser leur expérience employé. Les valeurs qu'elles prônent, l'exigence, l'excellence, doivent aussi se refléter dans l'environnement de travail. Or ce n'était pas toujours le cas.

Les codes de recrutement doivent-ils évoluer ?

Les recruteurs recherchent des profils classiques, cochant toutes les cases. Les mobilités, les cassures étaient dépréciées, à tort, je pense. Le luxe sera plus fort s'il donne la possibilité aux gens d'être eux-mêmes, tout en respectant le cadre hiérarchique. Seules les vraies personnalités savent porter des émotions, et c'est l'essence même du luxe. Or le luxe était devenu formel et normé. Il doit retrouver ses qualités humaines, de sincérité, d'écoute et de partage. Nous proposons aux managers des coachings conçus comme une dynamique collective et horizontale. La reprise doit être l'occasion d'une approche nouvelle du management. Il faut donner du sens au travail de ses collaborateurs, leur témoigner de la reconnaissance, leur permettre de se révéler. C'est un défi passionnant à relever pour le monde du luxe !