

ALORS QU'IL CONNAÎT UN VÉRITABLE BOULEVERSEMENT

Le secteur du luxe cherche de nouveaux profils pour assurer sa mutation

Les entreprises sont demandeuses de spécialistes.

Si des temps troublés attendent l'industrie du luxe, les questions de formation et de recrutement n'en restent pas moins cruciales pour une branche en mutation accélérée depuis les années 90. C'était le thème d'une table ronde réunie début octobre, à Paris, par le *French Luxury Marketing Council*. Catherine Jubin, formatrice et animatrice de la branche française de l'association, consultante dans le secteur (*Shiseido, Roland Berger & Partners*), avait invité à la tribune une spécialiste du recrutement, Alix de Poix, «partner» au sein du cabinet *Heidrick & Struggles*, et la responsable d'une des formations spécialisées créées ces dernières années, Corinne Degoutte, directrice du Mba International Luxury Brand Management (*Essec*).

Pour l'organisatrice comme pour l'assistance – des représentants de *Baccarat, Diptyque, Lise Charmel, Givaudan*, aux côtés de responsables des principaux programmes de formation –, deux questions restent dans l'immédiat sans réponse après les événements du 11 septembre : quelle sera la riposte militaire américaine ? Comment la fin d'année, traditionnellement déterminante pour le commerce de luxe, se déroulera-t-elle ?

Cette incertitude forte, encore inconnue dans un secteur sûr de sa croissance jusqu'à maintenant, ne fait que renforcer les questions qui faisaient le fond du débat : les formations spécialisées et les cursus universitaires en management de luxe sont-ils adaptés aux besoins de l'industrie du luxe ? Quel bilan tirer de ces dix dernières années, qui ont bouleversé ces besoins ?

Un marché mondial qui a succédé à une économie de type familial, une distribution de masse qui prend lieu et place d'un cercle restreint d'initiés, une visibilité de masse impérieuse, face au charme discret du luxe qui en détenait l'exclusivité, c'est à travers ces changements structurels que s'est construite l'industrie du luxe d'aujourd'hui. «Elle est née de la crise de 1987, consécutive au krach boursier», avance François Robineau, directeur du Dess Luxe à l'Université de Marne-la-Vallée. Dans les années 90, une véritable frénésie s'est emparée des grands groupes, qui ont mené à tout va une politique d'acquisition de marques. Le mouvement s'est accéléré avec les années, il a modifié de fond en comble le paysage. En entrant dans la cour des grands de l'économie planétaire, le luxe, passion française, fut bien obligé de se soumettre à ses impératifs. Pour accompagner ces profondes modifications, il fallut – et il faut toujours – des cadres compétents, des gestionnaires et des équipes informées et dynamiques.

Constatant ces besoins, les écoles de commerce initiaient les premiers cursus de marketing du luxe en France : en 1990, trois formations se créent. Parmi elles : l'Institut supérieur du marketing de luxe (*Sup' de luxe*). Créé par *Cartier*, il compte aujourd'hui à son actif 500 diplômés, dont certains occupent des postes clés de l'industrie. Il s'adresse aux étudiants (bac+5) comme à ceux qui, culturellement ou professionnellement, côtoient le luxe (des architectes, des juristes, des stylistes...). Pour la douzième promotion, sur 800 candidats, seuls 60 ont été sélectionnés et,



CORINNE DEGOUTTE, DIRECTRICE DU MBA INTERNATIONAL LUXURY BRAND MANAGEMENT À L'ESSEC. «Entre le marketing de luxe et le marketing de masse, il y a un fossé».

pour Thibaut de La Rivière, directeur, l'option prioritaire est celle d'une «formation professionnalisante», qu'il met en œuvre notamment en invitant chaque jeudi deux «grands témoins» du métier, qui subissent chacun leur tour le feu des questions.

En 1995, c'est la naissance du Mba International Luxury Brand Management (*Essec*), délibérément axé sur le marketing. Les étudiants, souvent déjà dotés d'une expérience professionnelle, y viennent des horizons les plus divers. Pour la promotion 2000, 35% d'entre eux avaient une formation (ou une expérience) dans le design, 40%, dans le business ou l'économie, le quart restant venait des sciences humaines ou sociales. La promotion actuelle se résume en deux chiffres (25 étudiants, 14 nationalités) et une passion commune, celle du luxe.

Grâce à leur nouvelle formation, ils vont soit changer de domaine pour rejoindre celui du luxe, soit avoir une promotion importante dans leur propre secteur. Après une expérience d'une dizaine d'années chez *Danone*, l'un est passé chez

Givenchy. L'autre, qui dirigeait une petite société de design, a rejoint le département design chez *Louis Vuitton*. Une troisième, qui s'occupait de merchandising chez *Se-phora*, a obtenu un poste dans l'international chez *Guerlain*. Une Américaine et une Brésilienne ont rejoint le staff merchandising international d'*Estée Lauder* aux États-Unis. Le changement de carrière était bien souvent l'objectif même de leur inscription au diplôme; associé à leur expérience professionnelle, il leur permet de capitaliser leur parcours. «Le Mba valide leurs connaissances et redouble la force de leurs compétences», assure Corinne Degoutte.

En amont, les étudiants, en aval, le client final, qui prend une importance nouvelle et bien différente de la période antérieure. «Le luxe a offert quelque chose en plus. Il y a eu une explosion des ventes. Aujourd'hui, il y a une volonté de comprendre les clients, d'éprouver une certaine sympathie à leur égard ou d'en être proches», poursuit François Robineau. Catherine Jubin confirme : «Un client satisfait le dit à quatre personnes; insatisfait, il le dit à onze. Un différentiel de quinze qui devrait faire réfléchir nos industriels !» Forte de son expérience américaine, elle s'est donnée comme mission de faire admettre ici que le client, destinataire ultime, est une personne exigeante, à qui une marque doit les plus grands égards si elle veut le séduire puis le fidéliser.

Pistes d'analyse, échanges pour élaborer une stratégie, les propos tenus n'ont à aucun moment dissimulé le paradoxe de l'industrie du luxe : conserver sa magie tout en adoptant des techniques de communication ou en envisageant des circuits de distribution qui n'entraient pas dans ses mœurs. Un vocabulaire qui ne lui était guère plus familier : marketing, fidélisation, service consommateurs, relation client... Des termes jusqu'alors réservés aux directeurs commerciaux mais devenus aujourd'hui le nerf de la guerre.

«Entre le marketing de luxe et le marketing de masse, il y a un fossé !», dit non sans malice Corinne Degoutte.

Pour l'organisatrice, une constatation s'impose : «Dans ce secteur, notamment en France, la communication hors médias était réduite à la portion congrue et la relation client faisait figure d'inconnue. Pour le lancement d'un produit, pour communiquer leur identité, les industriels français savent très bien faire. Mais pour intégrer le fait que le consommateur est au centre du processus marchand, ce n'est pas si simple. Il y a peu, le ciblage des messages était quasi inexistant. Comme si la révolution Internet n'avait pas existé ! On continuait à dépenser un budget considérable pour des messages individuellement peu appropriés. Il y a là un véritable enjeu économique.»

Pas moindre, l'enjeu de la distribution. Essentiel, pour Alix de Poix. Depuis qu'il a renoncé à être élitiste, le luxe s'est trouvé aux côtés d'autres marques. «Jusqu'à Nike», n'hésite pas à dire la spécialiste du recrutement. Comme les autres, «il doit être partout en même temps dans le monde entier». Beaucoup de partants, des emplacements limités et, pour tous, un objectif commun : retenir une clientèle qui se sente accueillie, là, mieux qu'ailleurs.

Ce que les entreprises cherchent, pour créer des stratégies qui accompagnent ces modifications structurelles de l'industrie du luxe, ce sont des jeunes ouverts, créatifs, qui comprennent le monde, le luxe, la mode, l'art et, in fine, l'industrie. Qui transfèrent ce qu'on appelait les valeurs familiales à l'intérieur de l'entreprise. Pour Alix de Poix : «Le monde devient incertain, on se tourne vers l'entreprise. Jusqu'à 32-34 ans, les filles devançant les garçons. Elles ont beaucoup de talent. Ensuite, c'est une injustice, il faut bien le dire. La jeune femme fonde une famille; entre-temps, les garçons ont pris les postes.»

Pour autant, cette génération est «globale, internationale, mobile»; elle possède donc les atouts d'une vision mondiale qui ne se résume jamais à une simple juxtaposition de nationalités différentes : «L'international, ça commence dans la tête.» Alix de Poix privilégie sans réserve dans ses recherches les compétences humaines, l'ouverture d'esprit, la qualité. Être «nice» figure en première ligne, désignant l'exact contraire du «mercenaire servile». «Somme toute, on recherche une certaine écoute et un respect de l'autre», conclut-elle.

FLORENCE PRUDHOMME ●