



En matière de management et d'organisation, le luxe peut mieux faire... pour être encore plus attractif

Les maisons de luxe se caractérisent par l'extrême cohérence de la marque au niveau international, une culture forte, une réelle fierté d'appartenance et un faible turn over des équipes.

Hélas, le poids de la marque est tel que leurs organisations sont contrôlantes, manquent d'ouverture et de transparence, les modes de gouvernance et les dispositifs de fonctionnement et de décision très verticaux y prévalent. Au final, l'attention se focalise sur le produit et la création, au détriment de celle qui devrait être portée aux salariés et à leur management.

Or, l'élément humain est créateur de singularité. Les directions des ressources humaines peinent cependant à l'imposer comme moteur des entreprises du luxe. **La conséquence immédiate est un déficit de responsabilité qui lui-même limite l'expression du potentiel aujourd'hui nécessaire au luxe pour faire face aux tendances à l'œuvre** : nouveaux besoins et usages clients, attentes des nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail ou l'onde de choc de la révolution numérique.

Bonnes nouvelles : la prise de conscience de ces tendances et de leurs impacts sur le luxe s'amorce. L'industrie peut bénéficier de la courbe d'apprentissage d'autres secteurs, voire s'inspirer de leurs modèles d'organisation et de management pour évoluer.



POURQUOI RESPONSABILISER LES ÉQUIPES ?

Depuis plusieurs dizaines d'années déjà, nous avons muté vers une économie du savoir dans laquelle les entreprises font face à une complexité croissante et à un dynamisme sans précédent de leur environnement. Le corollaire a été l'émergence de formes d'organisation elles aussi complexes, comme les organisations en mode projets.

Cette **complexité** peut être regardée à la lumière d'un changement structurel profond au sein de nos sociétés, qui sont passées d'une ère traditionnelle de production de masse, à celle d'une société de projets.

À cela, viennent se télescoper **les attentes des Millennials**, une génération de jeunes en quête de sens et d'un changement de paradigme dans leur relation au travail.

La nécessité d'agilité et d'innovation rapide est devenue un impératif stratégique. La planification *top down* laisse ainsi la place à des méthodes plus simples et orientées collaborateurs qui sont plus pertinentes pour une adaptation constante.

Cette question est particulièrement critique dans le luxe. En effet, comment concilier ce besoin d'agilité avec des organisations contrôlant l'application d'un certain nombre de principes, notamment ceux liés à la marque ?

Par ailleurs, **l'intelligence artificielle** est en train d'impacter durablement les organisations et modes de fonctionnement. Les algorithmes sont aujourd'hui au cœur des entreprises les plus valorisées du monde (GAFA, Uber, Netflix, etc.). Parce que la big data et les algorithmes sont une source constante d'innovation, ils se réfléchissent dans la structure des organisations, à des degrés différents en fonction de la culture d'entreprise.

Le luxe est particulièrement impacté par le développement de l'intelligence artificielle, tant par la transparence des informations et des données qu'elle apporte que par la responsabilité qu'elle engendre ipso facto. La big data permet de mieux connaître à la fois ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Si ces tendances percutent toutes les industries, elles représentent un enjeu de transformation majeur pour les entreprises du luxe

... avec à la clé une révolution culturelle et managériale inédite qui va bien au-delà des initiatives d'incubateurs internes ou d'association avec des incubateurs externes.

Comment ces tendances peuvent-elles changer nos organisations ? Il est probable qu'elles deviendront moins rigides au fur et à mesure que les salariés identifieront plus d'opportunités temporaires de collaboration utile et donc d'efficacité collective. Autrement dit, les salariés seront plus efficaces si plus autonomes.

Mais plus autonomes signifie aussi plus responsables. Au-delà de questions d'organisation, transparence et autonomie augmentées font aussi évoluer l'identité des salariés et la façon dont ils conçoivent leur rapport au travail. Le facteur humain est plus que jamais décisif.

QUEL NOUVEAU RÔLE DU MANAGER ?

Les impératifs de cohérence de la marque justifient aujourd'hui une concentration des pouvoirs régaliens, une culture managériale top down et une organisation en silo laissant peu d'autonomie aux équipes, avec comme corollaire le peu de prise de responsabilité individuelle aux échelons de management intermédiaires.

Aujourd'hui, les équipes sont le plus souvent constituées sur la base d'une somme de compétences individuelles et non sur des critères de performance collective ou d'agilité, le plus souvent autour d'une initiative de type projet.

Car le luxe a souvent pensé que le mode projet était un facteur d'autonomisation, alors qu'il est essentiellement un outil de coordination, plus que de coopération. De plus, l'inflation du nombre de projets présente un risque de perte de cap et de sens.

Cela amène à remettre en cause la trop forte concentration des décisions au niveau le plus haut et à s'interroger sur l'autonomisation des équipes.

Le rôle du manager est fondamental pour mettre en place une culture encourageant la délégation et la coopération, au service in fine de la performance collective. Dans le luxe, l'écueil quand on conduit ce changement est le fort contrôle exercé sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Comment mettre en place une délégation augmentée à destination des opérationnels de "première ligne" ? Cela représente un énorme changement comportemental qui mérite d'être accompagné. On peut en effet anticiper beaucoup de résistance, y compris de la part des COMEX, à revenir sur les processus de décision et autres processus dits en cascade.

Faire évoluer le rôle des managers du jugement à l'accompagnement (coaching) n'est pas chose aisée et pas uniquement en termes de compétences mais aussi parce que cela porte atteinte à leur statut et à leur autorité formelle.

Enfin, faire évoluer l'attention du management de l'individu à l'équipe dans un environnement où l'individuel prédomine peut être encore plus difficile. Les dynamiques d'équipe restent des boîtes noires pour ceux qui ont déjà du mal à comprendre comment accompagner un individu.

Le spectre du manager s'élargit : d'un leadership vertical, il passe à un leadership de support ou "servant leadership", au service des équipes. Au-delà du contrôle, il accompagne les membres de son équipe pour les faire grandir.



**LEADERSHIP
VERTICAL**



**LEADERSHIP
DE SUPPORT**

Concentration des pouvoirs régaliens

Délégation augmentée

Culture top down

Culture de coopération

Organisation en silo

Autonomisation des équipes

Performance individuelle

Performance collective

QUELLE TRANSFORMATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE ?

Forts de ces constats, nous considérons que les trois piliers de la transformation individuelle et collective sont : la transparence (ou vérité), la responsabilité et la conscience.

LA TRANSPARENCE/VÉRITÉ

La culture du secret cultivée par l'industrie du luxe correspond bien évidemment à une nécessité lorsqu'il s'agit de la création ou de la fabrication des produits mais elle finit souvent par imprégner l'ensemble de la culture managériale, entraînant une grande déperdition d'efficacité.

Or, dans la plupart des entreprises, les secrets d'ordre organisationnel sont peu nombreux. En réalité, il y a beaucoup moins de secrets légitimes et les salariés sont beaucoup plus capables d'affronter la vérité que ce que l'on veut nous faire croire.

De fait, au-delà de la révolution technologique, la transparence et la vérité permettent de rendre les individus, les équipes et les prises de décision plus rapides, plus efficaces et, en fin de compte, plus rentables pour l'entreprise.



LA RESPONSABILITÉ

Dans une culture centralisée, voire paternaliste, le rapport à l'autorité détermine le rapport à la responsabilité, voire suscite l'absence de responsabilité.

Pour libérer l'initiative, chaque personne doit se sentir responsable à 100% de la situation et de la résolution des problèmes. Chaque personne doit aussi se sentir appartenir à une équipe, une équipe solidaire et partageant la responsabilité à 100% lorsque quelque chose se passe mal.

LA CONSCIENCE

Plus notre niveau de connaissance et notre estime de nous-mêmes sont élevés, plus notre comportement est rationnel et non défensif. Cela permet de libérer tout notre potentiel. Notre succès au travail repose sur cette capacité à nous comprendre, qu'il s'agisse de nos motivations ou de nos rigidités.

Si nos perceptions ne constituent pas une vérité ultime, elles sont ce que nous utilisons pour prendre des décisions. La compréhension des comportements – le nôtre et celui des autres – nous permet d'accompagner efficacement le développement et la performance de nos équipes (coaching).

Lorsque ces principes sont appliqués en entreprise, ils modifient notablement nos croyances sur la manière dont les gens travaillent et ouvrent de nouvelles perspectives. Leur finalité est de maximiser le potentiel de l'individu et celui de l'équipe. Ils permettent la mise en place d'un travail d'équipe de qualité, une réelle délégation – ou mise en pouvoir – et les conditions de la performance collective. Dans le luxe, cela permet aussi d'autoriser la créativité tout en conservant l'exigence de qualité et les impératifs de performance.

QUEL MODÈLE D'ORGANISATION ET DE GOUVERNANCE ?

Il existe une relation à deux sens entre la culture d'une entreprise et son organisation. Dans de nombreux cas, l'organisation et les systèmes suivent la culture. Cependant un choix de design organisationnel stable dans la durée peut entraîner la formation d'une nouvelle culture.

Quoi qu'il en soit, il s'agit de cultiver les actifs que sont les salariés et il ne saurait y avoir de transformation en profondeur s'il n'y a pas de traitement concomitant de la gouvernance, de l'organisation et de la culture managériale. L'enjeu est d'avancer de concert sur les trois.

PASSER DE L'ULTRA CENTRALISATION À LA RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Pour créer les conditions de l'innovation, de l'agilité et de l'autonomie, les structures souvent en silo et hiérarchiques doivent évoluer vers un modèle dans lequel le travail est effectué en équipe, avec le nécessaire accompagnement des individus.

Dès lors, il faut abandonner l'idée de trouver le *fit* parfait entre les projets et les structures formelles préexistantes pour concevoir un fonctionnement en réseaux et projets, plus flexible, plus fluide et permettant une perpétuelle adaptation. Cela demande de faire coexister des structures pérennes et des structures temporaires et donc d'aménager leurs interactions. L'organisation des équipes projets et leur dissolution est aussi à concevoir.

Les enjeux d'organisation et de pouvoir se déplacent en conséquence : l'organisation devient une question de gouvernance et de modes de fonctionnement ; le pouvoir se distribue autrement, d'une hiérarchie de managers vers un ensemble de cadres/professionnels experts ou *knowledge workers*.

Il ne s'agit pas tant d'abandonner le modèle matriciel mais de lui redonner de l'agilité en créant une dynamique de coopération (processus). Il faut alors identifier les responsabilités liées au pilotage du moyen/long terme (vision) des projets et de leur exécution. Les "hubs digitaux" constituent ici une opportunité pour faciliter la fluidité nécessaire au bon fonctionnement de ces nouvelles équipes "projets".

Le modèle post-matriciel "plateforme" nous semble particulièrement pertinent, bien qu'il pose la question des équilibres entre les différents centres de décision corporate / régionaux / locaux. Une réflexion est à mener sur les échelons d'organisation et de décision intermédiaires à même d'être les courroies de transmission du corporate, qu'ils soient régionaux, métiers ou client.

La nature même du leadership évolue, de décisionnaire en dernier ressort à visionnaire et influenceur. Ce sont désormais les capacités à motiver et à stimuler la coopération au-delà des limites culturelles, géographiques ou organisationnelles qui constituent le réel levier d'efficacité.

CONCLUSION

Dans un contexte d'innovation permanente et de transparence augmentée, l'enjeu pour le luxe est de mettre en place un leadership de processus pour accompagner les individus à travailler ensemble et, au final, réinventer l'organisation.

Nous avons la conviction que c'est en investissant sur les collaborateurs individuels, réels actifs de la marque, que ce défi sera relevé. C'est ainsi que les conditions du jeu collectif et de la performance collective pourront être réunies.

La grande question est de savoir si les entreprises souhaitent créer les conditions de cette performance collective et à y trouver de la valeur...

Auteure : Jessica Franck

Retrouvez les idées forces parues et à paraître
sur notre site www.kea-partners.com

Jessica Franck est la fondatrice de Skilt.
Forte d'une expérience de 20 ans en matière de DRH, dans le luxe en particulier, Jessica accompagne aujourd'hui les entreprises sur des sujets de transformation culturelle, d'organisation et de performance collective.
www.skilt.fr

Kea & Partners conseille les directions générales sur leurs enjeux de stratégie et croissance, d'excellence opérationnelle, de gouvernance et de management, de digital, technologie et SI.

Les secteurs des produits de grande consommation, du luxe et de la distribution représentent 50 % du CA de Kea & Partners en France.

