

QUESTIONS À

Hervé MONTANER, Directeur Expansion Europe et Middle East de Sephora



Hervé MONTANER,
Directeur Expansion
Europe et Middle East

SEPHORA

Pouvez-vous nous dire quelques mots de votre parcours professionnel, depuis combien de temps êtes-vous chez SEPHORA ? Avez-vous toujours travaillé à l'international ?

Je suis chez Sephora depuis 11 ans. Avant, j'étais directeur expansion pour la France de deux enseignes : Toys'R'Us et C&A. Je n'ai donc pas toujours été sur des missions à l'international. Mais, c'est tout à fait logique. Car, il faut avoir acquis une certaine maturité, une expérience sur le marché domestique avant de se lancer à l'international. Il faut apprendre, bien maîtriser tous les paramètres du développement retail et ensuite envisager de sortir du territoire.

Votre enseigne est présente dans 33 pays, vous-même, êtes en charge de 16 pays en Europe et Moyen-Orient, connaissez-tous les pays de votre périmètre ? Est-il encore nécessaire de vous y déplacer ? Si oui, pourquoi ?

Je me déplace régulièrement dans les pays d'Europe. Même après de nombreuses années, c'est la seule manière de ressentir le marché local, notamment les villes secondaires. Car, ce n'est pas en se rendant quelque fois dans la capitale que l'on appréhende les réalités locales d'un pays. C'est comme en France sauf que vous avez, par ailleurs, de fortes différences culturelles.

Par ailleurs, les structures de marchés sont aussi différentes, les dépenses de consommation par habitant surtout dans notre activité sont extrêmement variables (plus de 70 € en France pour 8 € en Pologne). Bien entendu, ces pays évoluent tous. Pour appréhender ces évolutions, une seule méthode, s'y rendre régulièrement.

Bien entendu, tout cela demande du temps, chaque pays est différent. Il faut se créer ses propres repères, s'appropriier l'ensemble des benchmarks réalisés, échanger avec les locaux, comprendre les spécificités de la population. Chaque pays possède des repères différents. Il faut comprendre la structure de l'habitat par exemple pour savoir que l'environnement d'un pôle commercial est plutôt habité par telle ou telle classe sociale qui correspond ou non à votre cible de clientèle... Le dynamisme du centre-ville n'est pas perceptible par des chiffres. Les analyses et les éléments mesurables viennent après. Il faut d'abord voir, ressentir.

L'essentiel est d'abandonner ses repères français, n'avoir aucune idée préconçue. Il faut se rapprocher le plus possible de la manière de penser et de réagir d'un habitant local sans partir de bases d'analyse issues de la situation française ou d'un autre pays.

Ce processus d'appropriation prend du temps, se construit au fil des années et des déplacements. C'est incontournable. A défaut, vous avez obligatoirement des perceptions erronées.

Bien entendu, avec le temps, vous possédez de meilleures connaissances du marché. Vous savez par exemple, qu'un centre commercial créé par tel ou tel promoteur présente des caractéristiques mais l'environnement est différent et la correspondance au marché local aussi. Il faut donc toujours remettre en cause les idées toutes faites ou trop rapides.

La culture des interlocuteurs est très différente selon les pays. Les codes de la négociation sont très différents par exemple. Les gens ne se comportent pas de la même manière et raisonnent différemment, c'est essentiel de l'appréhender. Au début, il faut observer, écouter, poser des questions, être « une éponge ». Ensuite, il faut adapter la négociation à chaque contexte culturel.

Comment travaillez-vous ? Comment connaissez-vous les différents projets dans les pays ?

Nous avons une organisation mixte adaptée à la taille des marchés et des filiales. Dans les gros pays, nous avons un directeur expansion local et dans les autres, le développement est organisé depuis Paris. Mon équipe et moi-même voyageons donc beaucoup pour accompagner les pays, assurer une veille efficace et garantir un contact régulier avec les acteurs locaux.

L'analyse humaine des projets est un préalable avant de se plonger dans les données chiffrées issues des études de géomarketing menées ou des données fournies par le bailleur.

Quels sont, selon vous, les principaux conseils à donner à une enseigne qui envisage d'exporter pour la première fois son concept dans un pays étranger ?

La première chose qui explique le succès de Sephora à l'international, c'est d'avoir un concept qui est extrêmement performant sur son marché local. L'internationalisation vient après.

Ensuite, il faut prendre le temps d'aller sur place plusieurs fois avant de décider, de manière à sentir le pays, les villes, les pôles commerciaux. Les études, les chiffres, c'est la théorie. Cela vient consolider. Mais, la partie importante est la perception, les échanges locaux.

D'importantes questions doivent être traitées : Quel est le réel potentiel du pays en nombre d'ouvertures ? A quel rythme ? A-t-on une visibilité sur les ouvertures possibles ?



Source : Klépierre

Un business plan doit tenir compte des réalités du business model sur chaque marché. Bien entendu, l'immobilier occupe un rôle fondamental. L'approche du plan de développement doit appréhender la structure du marché immobilier dans chaque pays, il faut bien entendu estimer le taux d'effort supportable. Elle peut varier fortement en fonction des pays.

Par ailleurs, il faut adapter son approche en fonction des pays. Les cultures sont différentes. L'impact que peut avoir votre marque est très différent. Les comportements des acteurs locaux sont différents. Il est bon, bien entendu, de s'informer sur les meilleurs brokers de chaque pays.

Attention à tous les éléments du business model. Ce qui est vrai en France ou dans un autre pays n'est pas vrai dans un autre. Il faut appréhender tous les éléments de la chaîne de valeur pour être certain du poids des loyers supportables dans chaque pays.

Quels messages aimeriez-vous transmettre aux jeunes développeurs d'enseignes qui se lancent dans le développement international ? Vous avez l'expérience du développement en France et à l'étranger, quels sont les principaux changements ?

L'important est d'être curieux et de conserver cette curiosité. Bien entendu, il faut aimer voyager, découvrir.

C'est un métier passionnant, riche mais c'est un métier difficile également car ce rôle de développement est un peu à part dans l'entreprise et n'est pas impliqué au quotidien dans le corps core business. C'est également un métier qui réclame de l'autonomie et de la persévérance.

D'un certain point de vue, c'est un métier qui reste artisanal, il ne peut être automatisé. Le savoir-faire et l'expérience sont déterminants, la notion de contacts humains est essentielle. C'est déjà vrai en France mais c'est largement démultiplié à l'international. Bien évidemment, il faut à minima maîtriser l'anglais et bien s'assurer que votre interlocuteur le maîtrise sinon vous risquez de vous retrouver dans des situations cocasses....

La passion est impérative pour faire ce travail. Il faut passer du temps, apprendre, se constituer des réseaux et instaurer la confiance avec ses partenaires. Tout ceci n'est pas toujours appréhendé dans les autres services de l'entreprise. Nous sommes très souvent considérés comme un centre de coût et non de profit mais les erreurs surtout à l'international se paient cash....

**Séphora est adhérente à Eurelia, le département international de Procos, qu'est-ce que cela vous apporte ?
Qu'attendez-vous comme accompagnement et service dans l'avenir ?**

Eurelia est pour nous, une source d'information essentielle. Etudes, cartes, analyse de pôles ou de centres-villes sont des éléments fondamentaux pour nos réflexions et la préparation de nos dossiers d'investissement.

Bien entendu, nous avons d'autres sources d'information mais participer aux activités d'Eurélia et échanges avec les autres enseignes sur les différents pays mais aussi accéder aux nombreuses informations enrichit et complète nos réflexions.

Même pour une entreprise très internationale comme la nôtre, Eurélia est important car les périmètres sur lesquels nous travaillons sont tellement nombreux, tellement divers, qu'il faut demeurer humble, attentif, curieux et savoir écouter les expériences des autres, tirer enseignement de leurs expériences et des difficultés rencontrées. ■



<http://www.sixteen-nine.net>