

## QUESTIONS À...

### Thierry HERBE Directeur général, Father & Sons



FATHER & SONS

**Thierry HERBE**  
Directeur général, Father & Sons

**Thierry HERBE, vous êtes directeur général de Father & Sons depuis août 2016. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?**

**Je suis en fait un pur produit du retail.** En sortant d'école de Commerce, j'ai rejoint la société Devred qui était alors dirigée par Jérôme et Pierre Devred. C'était le plein essor du succursalisme, j'ai pu apprendre le socle de mon métier et je me suis passionné pour cet univers. Après un parcours très riche de **dix ans chez Devred**, j'ai intégré le groupe **Etam**, plus spécialement chez 123 où j'ai passé également une dizaine d'années. C'est un groupe exceptionnel, toujours à la pointe. J'ai vraiment compris à travers cette expérience toute la subtilité du retail et du prêt-à-porter féminin. En 2015, au départ à la retraite de deux des trois fondateurs de **Father & Sons**, Azulis Capital et BPI France sont devenus actionnaires, la famille restant au capital. **J'ai rejoint Alain MLCZACK, le fondateur de Father & Sons en 2015**, lorsque la sœur et le frère d'Alain sont partis à la retraite, pour l'aider à développer le réseau, notamment en mettant en place la commission affiliation. J'ai retrouvé des valeurs fortes, communes à celles que j'avais connues dans mes deux premières expériences, avec en plus un sens du commerce et une agilité hors du commun. J'ai donc **pris le pilotage de l'entreprise en 2016 puis je suis également entré au capital.**

**Quel est le positionnement de Father & Sons, ses spécificités et son positionnement ?**

**Notre promesse est de couvrir tous les besoins de la mode masculine moderne**, des routines quotidiennes aux cérémonies et aux occasions spéciales. Nous nous positionnons en **access Premium** et offrons un positionnement prix intermédiaire entre les marques de masse et les marques de luxe abordable. Nous nous adressons à une **clientèle large, toutes générations** confondues, avec un cœur de cible moins de quarante ans. Nous étions en croissance et en développement juste avant la crise sanitaire. L'année 2020 pleine d'incertitudes a mis un coup de frein à notre développement. En 2021, année post Covid, nous avons repris une croissance forte et, 2022 et 2023 sont des exercices historiques en résultats pour Father & Sons.

**Quel est votre maillage actuel de magasins, ses caractéristiques (format, type de ville et d'emplacement, mode d'exploitation -franchise, succursale -) ?**

Les produits sont distribués exclusivement à travers un réseau de **62 magasins dans toute la France** (dont 13 affiliés) et **2 à l'étranger** (Bruxelles et Munich), et via le propre site Web de la marque – 60 % des magasins sont en centres-villes et 40 % en centres commerciaux.

**Quelles sont vos ambitions de développement ? Dans quels types de villes et d'emplacements ?**

Nous cibons principalement **les villes de plus de 150.000 habitants**, notre format type est autour de 125 m<sup>2</sup>, avec des façades d'au minimum 8 mètres, ce qui nous permet d'exploiter en vitrines toutes nos lignes de produits. **Une spécificité, nous savons particulièrement bien travailler sur deux niveaux.**

Nous continuons à mailler le territoire et commençons désormais à doubler certaines villes.

**Les secteurs de l'habillement et de la chaussure sont fortement bousculés depuis plusieurs années avec une accélération récente. Le secteur de l'homme semble mieux résister. Qu'en est-il pour vous et quels sont vos enjeux majeurs pour les prochaines années ?**

Depuis 2017, nous travaillons sur notre organisation interne et notamment sur l'agilité pour pouvoir monter en puissance et accélérer notre développement dès cette année, spécifiquement à l'international. Notre socle est solide et nous pouvons désormais accélérer et saisir les opportunités.

**Quelles sont les forces de votre enseigne dans un tel environnement de transformation de la consommation ?**

**Notre clientèle est très fidèle** et nous accueillons de plus en plus de nouveaux clients. **La majorité de nos nouveaux clients a moins de trente-cinq ans**, la marque est très urbaine et contemporaine.

Nous avons trouvé un équilibre entre quatre piliers (style, confort, qualité, prix). Nous travaillons le plus possible sur des "matières nobles", les soldes sont pour nous un correctif de ventes, nous n'effectuons pas de promotions en cours de saison et nous avons réussi en cinq ans à créer un modèle nous permettant d'avoir nos plus gros mois de l'année sur des périodes hors soldes, donc à marge pleine. Autrement dit, un client qui achète un produit chez Father & Sons en entrée de saison, ne le retrouve pas remis quelques semaines après le lancement de la saison.

**Les difficultés des enseignes de l'habillement femme vous inquiètent-elles ? Cela a-t-il des conséquences sur l'attractivité de vos points de vente ?**

**Les enseignes féminines demeurent pour nous, la source d'inspiration principale**, notamment sur les couleurs des collections, sur la capacité à renouveler ces collections, sur la construction en thèmes, sur la créativité en digital... Le marché a beaucoup bougé. Certes, mais nous voyons arriver de nouvelles marques ou enseignes qui maîtrisent tous les codes pour imposer leurs territoires de marque, leurs communications en s'appuyant sur le digital.



Boutique avenue de l'Opéra - Paris

**Dans tous les secteurs, il est question d'omnicanal, d'expérience globale pour le client. Est-ce le cas pour votre enseigne et si oui quels changements cela génèrent-ils : formats, maillage de magasins...**

C'est un des importants leviers de progression et donc de développement. **Cette année 2024 marque un virage sur le digital pour Father & Sons** qui se doit d'être réellement à 360°. Aujourd'hui, le stock unifié est présent, reserv and collect et les fondamentaux aussi. Il nous faut aller bien au-delà ; notre quête est de construire en ligne la même expérience que celle que vivent nos clients en magasin. Nos équipes tissent des liens en boutique, apportent des conseils judicieux et nous devons retrouver la même chose en ligne.

**Depuis quelques années, il est beaucoup question de RSE. Quelles formes prioritaires prend-elle au sein d'une enseigne comme la vôtre ?**

**Depuis 2017, nous avons mis en place une véritable stratégie RSE** et notre premier rapport intégré. Cette démarche était stratégique et nous avons intégré les étapes de gouvernance, les engagements sociétaux et environnementaux nécessaires à une vraie transformation de l'entreprise.

En 2021, à la suite des crises nationales puis mondiales qui ont modifié profondément les manières d'acheter, de vendre et de mobiliser les équipes, nous avons engagé une réflexion sur le sens et l'impact de nos actions envers nos clients et nos équipes.

**La décision a été prise début 2022 de nous lancer, avec toute l'équipe sur le projet de devenir Entreprise à Mission.** Nous voulons toujours avoir un cran d'avance sur le marché.

**On le sait, l'avenir du commerce physique est une alchimie entre les actions de nombreux acteurs, les commerçants, bien entendu, mais aussi les élus locaux et les bailleurs par exemple. Quels sont les messages que vous souhaitez passer à cet écosystème pour permettre au commerce de bien se porter dans les années à venir ?**

**Le retail d'aujourd'hui n'a plus rien de commun avec celui d'il y a dix ans, l'impression que j'ai est que ce changement est mal identifié par les bailleurs** qui peinent à changer leurs modèles souvent basés sur des bras de fer, des baux de plus en plus complexes, de plus en plus rigides. **Le taux d'effort est une donnée clé des P&L. Les bailleurs n'ont pas idée de l'importance de cet indicateur,** ils réfléchissent en valeur quand nous décidons en pourcentage.

**Pour les élus locaux,** les données sont variables selon les villes. De manière générale, **les délais sont lourds, tout s'empile, instruction, ABF, accessibilité, services difficilement accessibles, délais trop longs.** On perçoit cependant une certaine prise de conscience et l'apparition de nouvelles ressources comme les managers de centre-ville qui sont certainement des pistes à creuser pour faciliter la circulation des informations. ■

