

- Commerçants : tenir et se transformer
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos
- Centres commerciaux de plus de 20.000 m², on sait quand on ferme...
- Questions à... Schani BLOUIN, Directeur Développement et Immobilier, InVivo Retail
- Paroles de dirigeant d'enseigne... François GIREAU, Président Directeur Général, Besson
- Questions à... Schani BLOUIN, Directeur Développement et Immobilier, InVivo Retail
- Questions à... Matthieu MAUTHE, Directeur du développement, Groupe Provalliance
- Questions à... Christophe GAZEL, Directeur Général, IPEA

REPRÉSENTER | PARTAGER | S'INFORMER | PROMOUVOIR
RASSEMBLER | VALORISER | FORMER | SE FORMER | DÉVELOPPER

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Commerçants : tenir et se transformer

La situation sanitaire ne permet toujours pas d'avoir une visibilité sur la sortie du tunnel. La vaccination est en cours mais le risque sanitaire est toujours là. Reconfinement, distanciation supplémentaire... demeurent à la une de l'actualité et de nos préoccupations.

Chaque jour qui passe nous rapproche de la fin de crise, c'est une évidence, mais dans combien de temps et dans quel état ?

Pour les commerçants, la situation reste très anxiogène.

La première priorité : tenir

Sous prétexte d'éviter un confinement plus large, l'Etat a décidé de fermer l'ensemble des commerces non-alimentaires dans les centres commerciaux de plus de 20.000 m². Nous ne reviendrons pas sur cette décision ([lire l'article en cliquant ici](#)). Souhaitons qu'elle soit efficace et qu'elle évite d'aller plus loin dans les fermetures. L'ensemble du commerce, notamment la grande distribution et le commerce de centre-ville, pourra remercier ces commerçants de centres commerciaux dont l'activité a été sacrifiée pour l'intérêt collectif.

Dans son dossier conjoncture qui analyse 2020 et dresse les perspectives possibles 2021 ([lire le bilan conjoncture](#)), Procos a montré combien certains secteurs du commerce spécialisé auront été fortement impactés en 2020 avec des baisses de plus de - 20 % notamment pour l'équipement de la personne, la parfumerie et les services. Les enseignes de ces secteurs ne peuvent qu'être fragilisées. Ne parlons même pas du cinéma, de la restauration ou des salles de sport, encore fermés et pour lesquels les pertes d'activité sont largement supérieures.

Toutes ces entreprises, de toutes tailles, ont l'obligation, encore aujourd'hui d'être dans une attitude de précaution maximale, une stratégie de survie à court terme. Une grande partie des entreprises a eu accès aux PGE. **Mais l'obsession reste de protéger son cash et dépenser le moins possible.**

La fermeture des centres commerciaux de plus de 20.000 m² a conforté cette priorité puisqu'à ce jour, personne ne peut savoir quelle sera la durée de cette fermeture, d'une part, et d'autre part, même si le gouvernement s'est engagé à aider largement les entreprises touchées, les modalités de ces aides restent en discussion et ne peuvent être annoncées. Rien qui permettrait à chacun d'être rassuré et de se projeter davantage dans le temps. Souhaitons que cela puisse intervenir le plus rapidement possible.

D'une part, il est indispensable que les aides apportées à tous les magasins fermés soient importantes. D'autre part, la fermeture des centres commerciaux, si elle devait durer fragiliserait davantage des dizaines de réseaux avec notamment deux principales conséquences :

- **L'augmentation des risques d'arbitrage de magasins.** Toute semaine de fragilisation augmente les risques d'entraîner les réseaux vers des restructurations importantes qui aboutiraient à des fermetures de magasins, en centre commercial, sans doute mais aussi et sûrement dans des centres-villes partout en France même pour ceux qui sont ouverts aujourd'hui. Il serait erroné de croire que, parce qu'ils ont heureusement échappé à la fermeture, les magasins de centres-villes sont à l'abri des conséquences de la fragilisation des réseaux.

● **Par ailleurs, le monde des centres commerciaux n'est pas isolé du reste de l'écosystème du commerce.** Le monde des centres commerciaux est composé de magasins de différentes importances. Un réseau de magasins est un ensemble de dizaine voire de centaines de magasins. Fragiliser les uns, c'est fragiliser les autres. De même que fragiliser un franchiseur, c'est demain mettre en danger l'avenir de centaines de franchisés. Pour l'avenir du commerce, personne ne peut se désintéresser du sort des magasins fermés et des aides à leur allouer, comme nul ne peut se désintéresser d'une future réouverture des centres-commerciaux. La solidarité entre les acteurs du commerce est nécessaire car leur sort est lié.

Or, actuellement, il semblerait que cette solidarité s'essouffle depuis la fermeture limitée à certains.

La crise sanitaire perdure et le leitmotiv est toujours le même « *protéger le cash et la trésorerie* » tant que l'horizon est bouché et que la projection est soumise à de nombreux aléas.

Se transformer : un impératif pour demain

Cette période d'inconnues va durer encore quelques mois et la fin certainement progressive sera plus ou moins difficile pour les acteurs des différents secteurs d'activité du commerce spécialisé.

L'enjeu est pour beaucoup l'état de santé à la sortie. La plupart des enseignes ont fait appel à des PGE ou financements supplémentaires uniquement pour faire face à la crise. Pour nombre d'entre elles, il s'agit d'abord d'un endettement de survie non du financement de futurs investissements de transformation.

La crise, quelles que soient ses conséquences économiques et sociales sur la consommation, ne va pas exonérer les commerçants de leur indispensable transformation, bien au contraire. 2020 a été l'année durant laquelle les tendances se sont accélérées. En particulier, le modèle omnicanal s'est imposé davantage, il est aujourd'hui impératif. De même, la RSE et le commerce responsable sont devenus incontournables et se sont accélérés.

Par choix ou pas obligation (nouvelles obligations : baisse de consommation d'énergie, production plus responsable...), les enseignes, de toutes tailles vont devoir investir lourdement.

Procos, dans le Livre Blanc « [Le commerce spécialisé une chance pour la France](#) » publié avec EY en juin 2020 a estimé à 6 % le poids du chiffre d'affaires à investir chaque année par les acteurs pour transformer leur modèle.

C'est l'enjeu des prochaines semaines et prochains mois : **assurer les conditions qui permettent aux enseignes de mettre en œuvre ces investissements**, s'assurer que l'endettement de crise n'aura pas amputer durablement la capacité des enseignes de toutes tailles à investir dans l'avenir.

C'est l'étape qui vient immédiatement après le cash et la trésorerie. En 2020, pour de nombreuses entreprises les résultats, la valeur des actifs et fonds propres se sont effondrés. Ceci pour des raisons totalement exogènes à l'économie et au fonctionnement normal du secteur et même pour des entreprises qui étaient en bonne santé début 2020.

L'enjeu est majeur. C'est pourquoi Procos travaille avec le gouvernement pour s'assurer que les PGE n'auront pas d'impact destructeur sur la création de valeur future. Il faut impérativement allonger au maximum leur durée de remboursement. Il faut les transformer le cas échéant en prêts participatifs de manière à renforcer les fonds propres.

Cette étape est déterminante. Même si l'actualité est celle de la crise sanitaire, il est indispensable de s'assurer que les commerçants, donc les enseignes quelle que soit leur taille auront les moyens d'investir dans le digital, l'IT, la logistique mais également dans le parc de magasins pour adapter celui-ci à un modèle omnicanal en développement accéléré... Après le temps de l'aide, du soutien, doit venir le temps de la transformation et du développement.

Or, le plan de relance, dans sa conception actuelle, prend très peu ou pas du tout en compte l'importance du commerce dans la transformation de la société. L'orientation industries et nouvelles technologies est forte mais des marqueurs en faveur du commerce et de ses acteurs sont indispensables. C'est l'ambition des propositions de Procos dans le cadre du plan de relance aussi bien en faveur des investissements omnicanaux et commerce responsable qu'en matière de relations entre territoire et commerce ([cf. bilan conjoncture en cliquant ici](#)).

Durant l'année 2020, le gouvernement a paradoxalement pris conscience de l'importance du commerce dans les débats sociétaux et dans la société de demain mais aussi de la nécessité d'un véritable **Plan Commerce à horizon 2030**. Espérons que cette motivation nouvelle soit suffisante pour investir les moyens nécessaires dans l'accompagnement de la transformation des entreprises de commerce de toutes tailles et dépasser le seul cas des TPE et PME.

La crise a modifié de très nombreux paramètres pour la consommation et les acteurs du commerce.

L'équipement de la maison, par exemple, connaît une impulsion nouvelle liée au fait que la Covid a fait de notre logement un lieu de vie alors qu'il se limitait souvent, par le passé, à un lieu de passage ([lire l'interview de Christophe GAZEL](#)).

Il va sans dire que la crise va également amener à réinventer une partie de la relation au travail. Chez les enseignes, les collaborateurs ont montré comment la solidarité, la souplesse et l'ingéniosité pouvaient être créatrices de valeurs, de nouvelles réponses aux consommateurs. Comment s'en souvenir demain et capitaliser sur ces organisations plus souples et plus innovantes ? Le capital humain devra être positionné au cœur du modèle retail.

Enfin, l'immobilier commercial et le maillage des magasins devront être analysés en tenant compte à la fois des conséquences (baisses de flux) et des tendances nouvelles accélérées par la crise. De nombreux paramètres de l'immobilier commercial sont remis en cause. Procos a montré combien la création de nouveaux mètres carrés s'est écroulée en 2020 ([lire article bilan immobilier commercial](#)) à la poursuite à la fois des dernières tendances mais également de nouvelles questions : la future baisse des valeurs locatives, les difficultés rencontrées par les grands centres commerciaux et les grands pôles des métropoles, notamment Paris.

Consommation et commerce sont les principaux moteurs de l'économie française et le resteront certainement durablement.

Mais les changements à mettre en place sont nombreux. Ils vont réclamer d'importants moyens pour les acteurs, de nouvelles stratégies de maillage, de nouveaux équilibres dans le modèle économique.

Mais ils vont également réclamer d'être bien compris par les pouvoirs publics pour être accompagnés, d'une part, et que les nouvelles normes ou réglementations ne viennent pas restreindre et limiter ces transformations devenues impératives, d'autre part.

Pour les acteurs du commerce il faut donc tenir et faire face à l'adversité, sans oublier de créer les capacités d'investissement pour l'avenir et la transformation.

Malgré la crise majeure, il faut se projeter et avoir une vision de l'avenir. Gérer n'est pas suffisant, il faut se positionner dans un monde nouveau à plus d'un titre, plus numérique, plus concurrentiel, plus responsable ... **Faire des choix, savoir lire le monde autrement.**

Procos soutient et souhaite bon courage aux retailers et leurs équipes dans cet exercice complexe. ■

À LA UNE...

Centres commerciaux de plus de 20.000 m², on sait quand on ferme...



© Marcin Kempa, Unsplash

Pour justifier la fermeture des centres commerciaux de plus de 20.000 m² le 31 janvier dernier, le gouvernement indiqué que cette décision visait à éviter un reconfinement plus large ; donc une décision prise dans l'intérêt général, la santé des Français, l'économie et les finances publiques.

Rappelons ici, c'est toujours utile de le faire et plusieurs études l'ont démontré qu'il n'y a jamais eu de cluster de contamination dans les commerces qui ont mis en place et appliquent les protocoles depuis plusieurs mois déjà.

Une décision prise donc dans le seul objectif de réduire la circulation des Français. Espérons que cela porte ses fruits.

Est-ce une décision justifiée ? Nous ne pouvons en juger pour l'instant et seule l'absence d'un nouveau confinement et de nouvelles fermetures prouveront l'efficacité de la décision.

Combien de temps durera cette fermeture ? Nul ne le sait, ce qui inquiète d'ailleurs beaucoup. L'expérience des cinémas ou des salles de sport est éclairante : la décision de réouverture n'est pas intervenue à date.

S'il faut être fermé trois semaines, un mois, mais que les commerçants concernés soient aidés à la hauteur du préjudice subit, la fermeture sera un peu mieux acceptée. Car l'enjeu est de sortir de cette crise sanitaire au plus vite.

Les commerçants sont des acteurs responsables : ils comprennent l'intérêt collectif, mais n'accepteront pas l'injustice.

En conséquence, si la décision est prise pour l'intérêt collectif, l'indemnisation doit être totale et rapide et, par ailleurs, il n'est pas durablement acceptable que les uns soient ouverts pendant que d'autres dans les mêmes activités soient fermés. Souhaitons que la réouverture puisse intervenir rapidement !

Si, à l'inverse, les aides tardent à être définies et à rassurer, le niveau d'acceptabilité déclinera très rapidement.

De plus, il est évident que les entreprises et leurs collaborateurs attendent rapidement des informations et une visibilité sur la réouverture. Sans perspective, le niveau d'angoisse et de tension s'accroît rapidement.

A ce stade, il nous paraît important de revenir sur quelques points essentiels :

- En premier, lieu, contrairement à ce qui est encore largement véhiculé dans les médias, fermer près de 350 centres commerciaux, ce n'est pas fermer « les grands ». L'offre des centres commerciaux est constituée de dizaine de milliers de boutiques de toutes tailles dont une partie significative est exploitée par des entrepreneurs indépendants, franchisés ou non.

- Le choix du gouvernement de fermer tous les centres commerciaux de plus de 20.000 m² en intégrant dans le calcul les surfaces de vente de l'hypermarché qui reste ouvert mais aussi ses réserves et bureaux a eu une portée significative sur le périmètre et la nature des centres fermés. De toutes petites galeries sont fermées parce qu'elles sont associées à un grand hypermarché. Dans ces centres, on peut douter du fait que la fermeture de la galerie ait un quelconque impact sur le flux et le brassage des clients qui continueront de s'approvisionner au sein de l'hypermarché. Difficile de comprendre l'impact sanitaire de la décision.

- Depuis le début de la crise sanitaire, il est en permanence question des nouveaux services mis en place par les commerçants pour répondre aux attentes des consommateurs malgré la fermeture des magasins, en particulier le click & collect. Or dans le présent cas, le click & collect est aussi interdit.

Une décision qui n'ait pas aisée d'accepter pour beaucoup de commerçants qui ont développé ces solutions pour affronter aux mieux la situation.

Cette décision des plus des centres fermés de plus de 20.000 m² est-elle compréhensible ? Dans tous les cas, elle est évidemment très difficile à accepter car motivée par la volonté de sauver le reste de l'économie.



© www.leparisien.f

Les hypermarchés et tous leurs rayons restent ouverts ainsi que les commerces de centres-villes. Inutile d'imaginer quelle serait la tension actuelle si la situation était inverse.

Difficile donc de donner du sens, difficile aussi d'accepter pour les entreprises et leurs collaborateurs déjà durement touchés et fatigués par le « stop and go » qui génère inquiétudes et insécurités.

L'acceptabilité résultera du niveau des aides, de leur délivrance et d'un engagement de réouverture rapide.

Au-delà de ces enjeux circonstanciels, il s'agit de ne pas fragiliser davantage des acteurs qui l'ont déjà été fortement en 2020. Une mauvaise gestion de la fermeture de dizaine de milliers de magasins en centre commercial pourrait avoir d'importantes conséquences qui ne se limiteraient pas au périmètre des centres commerciaux. En effet, de nombreux réseaux ont entre 30 et 70 % de leurs magasins en centre commercial, avec souvent de gros chiffres d'affaires et des coûts élevés. Aujourd'hui, ces magasins réalisent zéro euro de chiffre d'affaires. Cela n'est pas neutre sur l'ensemble de la chaîne.

Il a été décidé de fermer les plus grands centres commerciaux, or ces centres étaient déjà parmi les lieux de commerce les plus impactés par la Covid à cause d'une fréquentation en très forte baisse suite au développement du télétravail et aux contraintes de déplacement.

Il va sans dire que si les aides n'étaient pas à la hauteur, de nombreux réseaux seraient fragilisés, en particulier dans les secteurs déjà très fortement impactés par la crise : équipement de la personne, services, restauration, beauté-santé-parfumerie suite à une année 2020 en baisse de - 20 à - 40 %.

C'est l'ensemble du réseau qui serait en danger bien au-delà des seuls magasins fermés (magasins exploités en centre commercial mais aussi ceux de centre-ville). Il y a une interdépendance totale. Si les acteurs devaient arbitrer des magasins, ils seraient dans l'obligation de le faire également dans les centres-villes.

De même dans les réseaux de franchise, il n'est pas rare que le franchiseur exploite des magasins en succursale dans les centres commerciaux car les coûts d'exploitation y sont plus élevés.

Mais si un franchiseur est fragilisé par ces fermetures cela ne sera pas sans conséquence demain sur l'ensemble du réseau, franchisés compris.

C'est donc de l'intérêt de tous que, rapidement, soient annoncés dispositifs d'aides qui concernent les acteurs de toutes tailles, petits et grands et qui couvrent tous les coûts encore supportés par les magasins alors qu'ils sont fermés, loyers et charges locatives bien entendu, mais également les autres frais fixes ainsi dans certains secteurs tels que le textile par exemple, les dépréciations de stocks puisque malheureusement cette fermeture est intervenue avant même la moitié de la période des soldes.

Bailleurs et locataires ont la même lecture de la situation. Chacun veut que soient mises en place des solutions simples et rapides pour éviter les négociations dures et longues telles que vécues en 2020.

Les bailleurs comprennent qu'il n'est pas possible pour les locataires de payer les loyers et les charges suite à une telle décision arbitraire de l'Etat au dépend d'une partie seulement des commerçants.

L'Etat doit prendre à sa charge les conséquences de ses décisions et le confirmer rapidement.

En parallèle la décision sur la réouverture doit s'engager dès à présent afin d'anticiper et de ne pas agir dans la précipitation.

Les décisions gouvernementales sont évidemment complexes à prendre compte tenu de la situation, elles ne peuvent être toutes acceptées mais surtout doivent d'être justes.

Dans le cas présent, la réponse doit être simple, indemniser tout le monde et préparer la réouverture des magasins fermés au plus vite, cette fermeture ne pourra, bien entendu, être acceptée sans que les exploitants dans les centres commerciaux se sentent les victimes de choix injustes et injustifiés. ■

QUESTIONS À...

Schani BLOUIN, Directeur Développement et Immobilier, InVivo Retail



Schani BLOUIN,
Directeur Développement et Immobilier, InVivo Retail



Schani BLOUIN, vous êtes directeur développement et immobilier d'InVivo Retail, pouvez-vous nous indiquer les grandes étapes de votre vie professionnelle ?

De formation juridique, j'ai commencé comme juriste immobilier chez Décathlon avant de rejoindre en tant que responsable expansion l'un des franchisés de référence de Jardiland (Groupe Conte) également promoteur/investisseur avec une structure familiale.

Après une période de forte croissance, ce groupe a racheté Jardiland en 2006, ce qui m'a permis de reprendre le développement de l'ensemble du groupe Jardiland et d'intégrer les différentes fonctions immobilières (travaux, maintenance, services généraux...).

En 2014, Jardiland est repris par un fonds d'investissement qui marque la rénovation et une nouvelle dynamique de l'enseigne, avant une autre étape en 2018 avec le rachat par InVivo pour sa filiale InVivo Retail.

Parlez-nous d'InVivo Retail, ses enseignes, sa place dans le groupe InVivo.

InVivo Retail, le pôle distribution du groupe InVivo – multiactivité, multimarque et multicanal- est présent sur trois métiers : la jardinerie, la distribution alimentaire et l'animalerie.

Avec près de 1.600 points de vente, InVivo Retail affiche un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'€ sur l'exercice 2019-2020. Leader de la jardinerie en France avec les marques Jardiland, Gamm vert et Delbard, InVivo Retail développe également son activité de distribution alimentaire avec les enseignes Frais d'Ici et Bio&Co ainsi qu'une activité de restauration avec l'enseigne So France à Singapour. Le groupe InVivo, lui-même rattaché à l'Union InVivo dont le capital est détenu par 201 coopératives agricoles adhérentes, représente un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'€ avec également un pôle agriculture (Bioline) et un Pôle Vin (InVivo Wine).

Pour beaucoup de secteurs du commerce, 2020 a été une mauvaise année. Ce n'est pas le cas du secteur de la jardinerie. Quels en sont les grands enseignements ?

Face à cette crise inédite, c'est une année en montagnes russes que nous avons vécu en 2020. Nous sommes passés par différentes phases avec des hauts et des bas mais globalement par rapport à d'autres secteurs, nous nous en sortons pas trop mal.

Les tendances montrent un nouvel engouement autour du jardin porté par le retour aux bienfaits de la nature et par l'essor de l'autoproduction.

Nous avons une nouvelle clientèle plus jeune qui investit le jardin comme 5^e pièce de la maison avec un besoin essentiel pour le végétal. Le bien-être animal reste aussi une préoccupation forte de notre clientèle, qui profite au marché de l'animalerie.

Au final, 2020 n'est qu'un accélérateur, comme par exemple, la nécessité de renforcer la digitalisation de nos points de vente, de structurer notre logistique ou encore de fédérer la filière horticole hexagonale pour lui ouvrir de nouveaux débouchés.

Pour les prochaines années, quels sont les principaux axes stratégiques ?

Depuis le rachat de Jardiland par InVivo en septembre 2018, nous sommes pleinement inscrits dans le plan de transformation engagé par InVivo Retail et les chantiers sont multiples.

Le premier axe stratégique est d'organiser nos enseignes dans un positionnement clair et affirmé sur leurs marchés respectifs avec une identité tenant compte de l'ADN de chacune.

La construction d'une offre complètement repensée, s'appuyant sur des marques dédiées et la construction de partenariats fournisseurs notamment sur le végétal, sera déterminante dans les prochaines années.

Nous avons également à mettre en œuvre le nouveau schéma directeur logistique ; une nouvelle plateforme de 36 000 m² est d'ailleurs en cours de construction à Angers.

La digitalisation et l'omnicanalité de nos réseaux sont des enjeux majeurs et InVivo Retail pourra s'appuyer sur la mutualisation des moyens internes disponibles au sein du groupe avec la Digital Factory InVivo.



© www.invivo-group.com



© www.gammvert.fr

Le groupe est très lié au monde agricole et fortement impliqué dans le développement durable, quelles formes cela prend-t-il au niveau des sociétés retail du groupe ?

Effectivement, la **politique RSE du groupe InVivo** est forte et portée depuis longtemps par ses métiers qui mettent en œuvre **trois engagements : produire plus et mieux, favoriser l'accès de tous à une alimentation plus saine et mettre l'homme au cœur de nos actions**. Ces engagements font écho à la révolution que connaît l'agriculture, plus que jamais au cœur des grands défis mondiaux relatifs à l'avenir de l'homme sur terre : la sécurité alimentaire, la transition énergétique, la sauvegarde de la biodiversité, l'emploi et les territoires. En conséquence, notre groupe a pris cette année la décision de saisir l'opportunité ouverte par la législation d'être parmi les premiers groupes français à adopter le statut de société à mission pour ses holdings métiers.

Concernant InVivo Retail plus précisément, nous avons, entre autres, récemment pris des engagements auprès de la filière horticole française. Par exemple, nous avons pour objectif d'avoir 90 % du végétal issus de production française à horizon 2025.

Nous avons également lancé une initiative avec la plateforme de financement participatif MiiMOSA pour soutenir l'installation de jeunes horticulteurs.

Ces prises de position et ces initiatives marquent le premier volet de la politique RSE et illustrent la détermination d'InVivo Retail de contribuer en responsabilité à la création de valeur économique, sociétale et environnementale dans son écosystème.



www.delbard.fr

Sur le plan de la fonction immobilière, comment ces priorités et cette forte orientation RSE se traduiront-elles ?

Pour la fonction immobilière, nous travaillons activement sur les consommations énergétiques avec un renforcement de la mise en place des outils de suivi et une corrélation avec notre maintenance afin d'optimiser nos équipements et ajuster nos Capex en conséquence. La gestion de l'eau, ressource essentielle, surtout en jardinerie, constitue également une préoccupation forte sur laquelle nous étudions les solutions de récupération. Nous avons également lancé un audit complet du traitement de nos déchets dans la logique de construire un modèle multi-enseignes vertueux et responsable. D'autres pistes sont en réflexion mais la fonction immobilière est au cœur de la construction de notre politique RSE. ■

PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

François GIREAU, Président Directeur Général, Besson



François GIREAU,
Président Directeur Général, Besson

Besson
· chaussures ·

L'année 2020 a été compliquée pour le commerce. Le secteur de la chaussure est bousculé depuis plusieurs années. Comment cette année s'est-elle terminée pour votre enseigne ?

Avec trois mois de fermeture complète sur 2020, notre enseigne a connu, comme beaucoup, la plus mauvaise période de son histoire. Mais nous limitons la casse si je puis dire, à -15 % par rapport à 2019 grâce notamment à la forte croissance du digital. C'est pour moi une belle performance et une grande satisfaction dans ce contexte.

Vous êtes Président Directeur Général de Besson, pouvez-vous nous indiquer les grandes étapes de votre vie professionnelle ?

Etudiant en expertise comptable, une première expérience chez Auchan m'a emballé pour le commerce : relation directe avec le client, tempo rapide, compétition permanente, relations hiérarchiques simples et directes ; tous les ingrédients pour stimuler un jeune diplômé !

J'ai démarré dans les Ressources Humaines par le casse-tête du passage aux 35 heures pour devenir ensuite DRH de plusieurs enseignes : Habitat, Naf Naf et la Halle aux Chaussures.

C'est dans cette dernière, bien malmenée depuis, que j'ai eu l'opportunité de prendre la direction du réseau : 715 magasins à l'époque, un autre monde...

J'ai pris ensuite la direction de Besson il y a 8 ans. Lorsque Vivarte a souhaité vendre Besson en 2018, nous avons organisé le rachat de l'entreprise par LBO avec le fonds d'investissement de Serge WEINBERG et la Holding de Philippe GINESTET.

Nous parlons beaucoup des difficultés de 2020, estimez-vous que l'on peut en tirer des enseignements positifs au sein de votre entreprise ?

Oui bien sûr !

Le premier point qui ressort pour moi est le formidable engagement de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Je me souviens encore le 16 mars dernier, atteint par le Covid et face à la fermeture complète du réseau, avoir été porté par l'énergie et la combativité des équipes. Même à magasins fermés, nos gérants mandataires sont restés mobilisés et solidaires, la logistique a tourné sans faille pendant tous les confinements, les fournisseurs ont joué le jeu en attendant les PGE et les actionnaires nous ont soutenus. Cette période bien que créant des tensions et des inquiétudes bien légitimes a finalement resserré les liens dans l'entreprise.

Ensuite, cette crise nous a permis de réaliser un bon dans l'omnicanal. Notre groupe plutôt basé sur des grands magasins de destination évolue désormais avec une vraie dimension digitale grâce au démarrage du Shift from Store tout à fait adapté à notre modèle.

Pour autant la bonne résistance de nos chiffres en 2020 est surtout à mettre sur le compte des mois d'ouverture qui finalement ont été excellents. Cela montre clairement que le mortar n'est pas mort et que les clients ont plaisir à venir en magasin.



© www.latoll-angers.fr

Quels sont pour vous les enjeux des prochains mois, vos priorités stratégiques ? Vous êtes une enseigne née en périphérie, aspirez-vous à aller en centres-villes ou en centres-commerciaux ?

Nous avons 3 grands axes :

- D'abord, le développement du digital en nous appuyant sur notre réseau : e-réservation, click & collect, commande en magasin, Shift from Store doivent permettre de répondre aux attentes des clients mais également de générer du trafic et du chiffre d'affaires complémentaire sur nos points de vente.
- Ensuite, la croissance du parc de magasins en adaptant les formats aux zones de chalandises. Nous réduisons nos surfaces sur des villes moyennes. Notre nouveau concept, lancé sur deux centres commerciaux à vocation à se développer dans les centres commerciaux et les centres-villes pour les très grandes agglomérations. La période actuelle ne facilite pas ce développement mais peut aussi créer des opportunités. Nous resterons cohérents avec la promesse de notre enseigne : un grand choix de marques à très bon rapport qualité prix.
- Enfin, nous souhaitons accélérer nos actions en matière de RSE : travail sur la raison d'être, éco-conception de nos produits, réduction de la consommation d'énergie, lutte contre l'utilisation du plastique, seconde vie des chaussures... Ces engagements sont pour nous intimement liés à notre vision de l'entreprise et nous devons avoir un rôle d'éclaireur pour nos clients.

Pensez-vous vous développer à l'international ?

Compte tenu du succès de Besson dans l'hexagone, nous sommes sollicités et prospectons pour développer l'enseigne au-delà de notre territoire. La franchise de Besson est clairement un axe de développement mais nous n'excluons pas de nous développer en propre en Europe. Là aussi, la période actuelle n'est pas idéale pour se lancer mais nous sommes très attentifs aux opportunités qui pourraient se créer.

Votre secteur est très concurrencé par les acteurs du sport avec les sneakers. Quelles sont, selon vous, les conditions pour que des enseignes comme la vôtre trouvent leur place durablement ? Quelles sont les valeurs ajoutées pour le consommateur ?

Oui la tendance sneaker est indéniable, c'est d'ailleurs une part importante de notre offre. Avec plus de 130 marques internationales, le savoir-faire de Besson est de s'inscrire dans les tendances du moment et de séduire ses clients en dénichant les bons produits. Nous avons une forte capacité d'adaptation de notre offre et nous ne sommes pas enfermés dans une tendance ou une typologie de chaussures, c'est ce qui fait notre force.

Avec un sourcing majoritairement européen sur nos marques propres, nous avons également une grande capacité à décliner les tendances de la mode de manière très rapide. Nous allons renforcer notre qualité-prix avec une dimension environnementale en plus. L'éco-conception de nos produits et la traçabilité des matières premières est un chantier colossal mais indispensable pour la confiance de nos clients.

Et si la tendance casual des sneakers est très forte aujourd'hui il n'est pas exclu qu'elle s'essouffle. Après le pantoufage à la maison, les consommateurs auront sans doute envie de sortir de chez eux, de faire la fête et de retourner au bureau avec des tenues plus chics et élégantes. L'escarpin ou le richelieu ne sont pas morts ! ■



©www.centre-commercial.fr

QUESTIONS À...

Matthieu MAUTHE, Directeur du développement, Groupe Provalliance



PROVALLIANCE

Matthieu MAUTHE,
Directeur du développement, Groupe Provalliance

Matthieu MAUTHE, vous êtes directeur du développement du groupe Provalliance. Pouvez-vous nous indiquer les grandes étapes de votre vie professionnelle ?

Après une formation universitaire bac+5 en gestion et commerce à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, j'ai commencé ma carrière comme développeur immobilier et enseigne pour le réseau de salons de coiffure Claude Maxime. J'y ai également monté une équipe commerciale pour leur centre de formation. J'y suis resté dix-huit mois et j'ai ensuite intégré, en 2002, la société Sorefico Coiffure, qui exploitait alors l'enseigne Jean Claude Aubry (56 salons à l'époque), en tant que développeur national.

Un mois après mon intégration dans cette structure, Sorefico était rachetée par le groupe Franck Provost, groupe familial dirigé par Monsieur Franck PROVOST. Mon périmètre a donc évolué et je suis devenu responsable du développement en franchise des enseignes Franck Provost et Fabio Salsa.

Je gérais également les négociations immobilières pour les salons exploités en succursales.

A l'époque, le réseau Franck Provost comptait 250 salons en France et le réseau Fabio Salsa, 30.

Je suis resté à ce poste jusqu'en 2008, date à laquelle Franck Provost Coiffure a fusionné avec l'américain Regis Corporation pour donner naissance au groupe Provalliance à la tête duquel se trouve toujours Monsieur PROVOST. Cette opération a abouti à l'absorption des réseaux de coiffure Jean Louis David, Saint Algue, Coiff&Co et Intermède. Le top management m'a alors nommé au poste de directeur du développement et de l'immobilier du groupe, sur le périmètre France. Cette nomination et l'apport de ces nouvelles marques dans notre portefeuille m'a ouvert de nombreuses perspectives de développement et m'ont permis de m'entourer dans cette mission d'une équipe de quinze personnes.

Pour vous donner une idée en termes de croissance des réseaux, à la fusion en 2008, nous avions 150 salons sous l'enseigne Coiff&Co et 400 sous l'enseigne Franck Provost. Nous sommes aujourd'hui à 400 salons Coiff&Co et 515 salons Franck Provost. 2011 a marqué une nouvelle étape dans ma carrière au sein du groupe grâce au rapprochement que nous avons opéré avec la société CSP, à la tête d'un réseau de 25 magasins Bleu Libellule spécialisés dans la vente de produits capillaires, d'esthétique et de cosmétiques. Cette marque a intégré mon périmètre et je suis, depuis, en charge du développement de cette enseigne de *retail*, en franchise comme en succursales. Le réseau compte actuellement 208 magasins.

Enfin, en 2018, une nouvelle enseigne a vu le jour au sein du groupe Provalliance. Il s'agit de The Barber Company dont j'ai aussi la gestion pour la partie développement et qui compte 30 salons à date.

J'entame donc ma 19^e année au sein du groupe Franck Provost avec un enthousiasme intact dans l'exercice de mes missions, à savoir développer nos réseaux et notre parc succursaliste, renouveler nos contrats (contrats de franchise et baux) et superviser nos équipes travaux et agencement, le tout en essayant de gérer au mieux les conséquences de la crise sanitaire Covid-19.

Parlez-nous du groupe Provalliance, de ses activités, de ses enseignes.

Provalliance est le leader européen sur le marché de la coiffure et le 2^e acteur mondial avec 2.034 salons de coiffure en France et 1.320 salons dans le monde, toutes enseignes confondues.

Le groupe est organisé autour de deux métiers : la coiffure et le *retail*.

Au global, notre portefeuille compte 20 enseignes qui représente 3.400 points de vente. Nous sommes présents dans 27 pays, via nos filiales étrangères (Espagne, Portugal, Pays-Bas, Pologne) ou en Master Franchise.

En France, notre activité coiffure est forte de neuf enseignes avec quatre réseaux leaders ayant des positionnements distincts : Coiff&Co pour le *low-cost*, Saint Algue pour la gamme intermédiaire, Franck Provost et Jean Louis David sur le haut de gamme.

Notre offre s'est renforcée avec la création d'une enseigne de coiffure hommes-barbier, The Barber Company, dédiée à la coiffure hommes et aux soins de la barbe, visant à répondre aux besoins spécifiques d'une clientèle masculine de plus en plus exigeante.

Sur la partie esthétique, nous avons donc notre enseigne Bleu Libellule ainsi que des *Nails bars* sous l'enseigne Colorii.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'élève à 1,4 milliard d'euros.

Le maillage du territoire national s'opère sur l'ensemble de nos enseignes avec une organisation transverse et régionale au niveau du département développement et immobilier.

Nos salons de coiffure et magasins Bleu Libellule sont présents dans toutes les typologies d'implantations commerciales : centres-villes, centres commerciaux et *retail parks* et sous des formats allant de 80 m² en moyenne pour un salon et 130 m² pour une boutique Bleu Libellule.

2020 a été une année compliquée mais qui n'a pas été vécue de la même manière dans vos différentes activités. Pouvez-vous nous en parler ?

Dans la coiffure, la crise Covid nous a obligés à modifier complètement l'ADN de la plupart de nos marques.



© www.bleulibellule.com

Notre activité est liée au plaisir, à la détente, au bien-être et à la beauté : tous ces aspects ont volé en éclat avec la crise.

La coiffure est heureusement un marché résilient car artisanal et doté d'un fort savoir-faire. Notre activité a la chance de ne pouvoir être dématérialisée donc nous ne souffrons pas de la concurrence avec le e-commerce.

En revanche, nous avons dû faire face à une autre forme de concurrence, la coiffure à domicile et le Do It Yourself vers lesquels notre clientèle s'est naturellement tournée pendant les périodes de confinement.

2020 a également dégradé la fréquence des visites de nos clients en salons qui était déjà en recul avant la crise sanitaire. Notre modèle est donc fragilisé et nous oblige à faire preuve d'une grande flexibilité et capacité d'adaptation pour répondre aux exigences d'un protocole sanitaire strict tout en conservant l'attractivité de nos salons.

Notre objectif affiché à court terme est donc que les clients associent de nouveau le fait de venir se faire coiffer dans nos salons à un moment plaisir, dans un climat sécurisant.

L'activité *retail* Bleu Libellule a, elle, beaucoup mieux résisté à la crise car c'est un réseau jeune, en pleine expansion et qui a un atout considérable : celui du e-commerce. Tout le catalogue de produits est disponible en ligne, en BtoC. Les clients ont donc pu se reporter sur ce canal, ce qui a limité la baisse de chiffre d'affaires. L'offre de vente de produits professionnels aux particuliers à des prix attractifs s'est développée de manière importante ces dix dernières années. La marque est désormais très bien identifiée par les consommateurs avec des implantations fortes et des partenariats sélectifs distinctifs comme Maria Nila (produits capillaires vegan) ou encore Nyx sur le segment cosmétiques-make-up.



© www.toute-la-franchise.com

L'année 2020 aura-t-elle entraîné des changements importants dans le comportement des consommateurs ? Si oui, cela vous a-t-il obligé à modifier profondément vos fonctionnements vis-à-vis de vos clients et comment ?

Nous avons effectivement dû adapter le concept initial de nos enseignes de coiffure : nous sommes passés du système du sans rendez-vous, qui existait depuis la création de nos réseaux et qui nous distinguait de nos concurrents, à un système de prise de rendez-vous en ligne (avec création ou accentuation des applications mobiles dédiées par exemple).

Notre parcours clients a été modifié ainsi que l'expérience client (plus de vestiaire, plus de café, magazines ou tablettes numériques mis à disposition).

Nous avons mis en place un protocole sanitaire spécifique puisque nous sommes un des rares métiers où nous avons un contact physique et/ou prolongé avec nos clients.

Nous avons également modifié l'espace dans nos salons en réduisant la surface de travail et en mettant en place de nouveaux agencements mobiliers (plexi de séparation) ce qui impacte forcément le volume clients et constitue donc un frein en termes de maintien du chiffre d'affaires.

La Covid a aussi bouleversé le management des équipes avec le pilotage du chômage partiel, (la coiffure est une activité de services avec beaucoup de personnel à gérer) et/ou des sujets comme l'élargissement des amplitudes horaires en fonction des périodes concernées.

Il y a également eu un impact fort sur la consommation : les paniers moyens ont augmenté de 15 % là où les volumes clients diminuent de 20 % (et c'est encore plus marqué chez les hommes qui se sont tournés vers les plus petits salons de proximité, là où les femmes ont plus fait appel à la coiffure à domicile).

Au niveau du groupe, nous avons été contraints de geler tous les Capex en 2020.

Enfin, nous avons dû privilégier la communication digitale au détriment des formats traditionnels, revoir nos campagnes publi-promotionnelles, et avons naturellement dû annuler tous les événements visant à fédérer nos clients franchisés.

La prestation de service est beaucoup moins affectée par le développement du digital, du numérique. Cet univers est-il aussi bousculé que les autres secteurs, et comment ?

Comme je vous l'indiquais plus haut, l'activité coiffure est effectivement résiliente mais le confinement a déstabilisé la clientèle des salons qui s'est reportée vers le DIY, l'achat de produits de coloration en grandes surfaces, la coiffure à domicile.

Cela nous a contraints à repenser complètement notre manière de communiquer avec nos clients finaux. Nous avons pris un gros virage sur la digitalisation et avons surinvesti la sphère des réseaux sociaux pour garder un lien constant avec eux.

Du côté de l'enseigne Bleu Libellule, l'explosion des ventes en ligne a permis de maintenir nos performances à des niveaux très corrects et sur l'année 2020, nous pouvons nous féliciter d'avoir gardé de très bonnes performances en boutiques avec une fréquentation stable sur les périodes ouvrées.

Pensez-vous que ces changements sont durables ? En quoi cela génère-t-il des changements dans la stratégie et l'approche immobilière ?

Il est encore tôt pour dire si ces changements seront durables et nous espérons que la crise n'accentuera pas la tendance constatée ces dix dernières années dans nos salons qui est celle d'une érosion de la fréquentation féminine.



© www.les-batignolles.com

Notre clientèle féminine fréquentait nos salons à raison de 6 visites par an en 2010. En 2019, nous étions sur une fréquence moyenne de 4 visites annuelles. En 2020, à cause du contexte sanitaire, les visites se sont encore espacées davantage pour atterrir à 3 par an. La fréquentation de la clientèle masculine de nos salons se porte mieux mais les visites hommes dans nos salons mixtes sont également impactées aujourd'hui avec l'arrivée sur le marché des salons hommes et *Barber shops* qui diluent le volume clients. Notre enjeu majeur est donc de s'assurer d'un retour à des niveaux de fréquentation d'avant-crise et nous espérons un léger regain au niveau de celle-ci à l'issue de la pandémie, lorsque notre clientèle retrouvera le plaisir d'aller se faire coiffer sans crainte. Ceci-dit, il y a des changements instaurés durant cette crise qui seront sans doute pérennisés comme la digitalisation de nos salons et boutiques avec notamment ce système de prise de rendez-vous en ligne.

La fréquentation de nos salons et magasins dépendant par ailleurs étroitement de celles des centres commerciaux (puisque nous sommes très implantés dans cette typologie de zone commerciale), il nous faudra surveiller attentivement l'évolution de la fréquentation de ces centres et de leurs locomotives alimentaires.

Nous constatons d'ores et déjà des baisses de flux inquiétantes dans les gros centres commerciaux urbains et péri-urbains, dans les jumbos situés dans les zones tertiaires de bureaux ou dans les zones touristiques, que ce soit à Paris ou en province, à l'instar des Quatre Temps, de Val d'Europe, d'Aéroville ou encore Les Terrasses du Port à Marseille.

Pour notre parc succursaliste, l'objectif premier est donc de rationaliser notre portefeuille en opérant des arbitrages en vue de potentielles cessions de fonds ou fermetures, en étudiant des transferts, en adaptant les formats de nos magasins et donc en optant pour des réductions de surfaces, en étudiant la pertinence du maintien de plusieurs salons de notre groupe dans un même centre commercial, etc.

A moyen terme, l'enjeu est de surveiller de près le taux de vacance commerciale ainsi que le comportement des valeurs locatives en fonction des typologies d'implantation.

En fonction de ces évolutions, nous devons également nous prononcer sur l'opportunité de renouveler certains baux et si nous les renouvelons, sous quelles formes et à quelles conditions ? Nous devons nécessairement adapter nos niveaux de loyers et la durée de nos engagements à l'évolution de nos performances.

Dans votre fonction immobilière, quelles sont vos principales préoccupations et vos axes majeurs de développement ?

Dans ma fonction immobilière, ma principale préoccupation est de maîtriser nos taux d'effort pour qu'ils soient toujours cohérents avec nos performances et l'environnement commercial dans lequel se trouvent nos points de vente. Nous devons continuer à travailler pour la pérennité de l'ensemble de nos réseaux et essayer de calibrer les niveaux de loyer pour avoir des valeurs raisonnables et adaptées aux contraintes de chacune de nos activités.

L'enjeu majeur sera donc dans les mois à venir le rééquilibrage des valeurs locatives à la baisse ou leur ajustement au niveau du chiffre d'affaires réalisé en salon/magasin.

Stratégiquement, sur le long terme, il faut analyser les évolutions positives ou négatives des différentes zones de chalandise que nous croyons bien connaître aujourd'hui (centre-ville, *retail park*, centre commercial) et se prononcer sur la nécessité de revoir notre stratégie d'implantation selon nos concepts.



© www.groupe-provalliance.com/fr/nos-marques/the-barber-company



© www.franchise-magazine.com

A titre d'exemple, cette crise va certainement bousculer en profondeur les habitudes de consommation des Français qui seront peut-être plus enclins à privilégier les centres-villes et le commerce de proximité versus les grands centres commerciaux qui brassent plus de population.

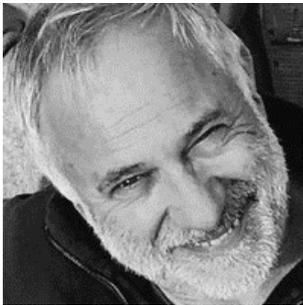
Nous étudierons aussi la gestion de l'omnicanalité des enseignes nationales pour voir si le commerce physique se maintient et si les zones commerciales conservent leur attractivité.

Enfin, je pense qu'il y a un travail significatif à faire auprès des bailleurs et grosses foncières pour leur faire comprendre qu'il est fondamental d'adapter les loyers aux problèmes d'exploitation rencontrés par les preneurs pour éviter une vacance locative trop importante qui aboutirait à la désertion de certains centres, à une offre limitée pour les consommateurs si seules certaines typologies d'enseignes avaient les moyens de se maintenir à des niveaux de loyer trop élevés. La valorisation des actifs des bailleurs et de leurs sites ne peut se faire que dans une logique financière.

L'analyse des ratios est nécessaire pour garantir l'attractivité, la diversité et la complémentarité de l'offre commerciale. Nous allons donc maintenir un dialogue fort avec nos bailleurs pour que nos baux s'adaptent au mieux à la réalité des chiffres dans notre activité. ■

QUESTIONS À...

Christophe GAZEL, **Directeur Général, IPEA** **Institut de prospective et d'études de l'ameublement**



Christophe Gazel,
Directeur Général, IPEA



Christophe GAZEL, vous êtes directeur général de l'IPEA, pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre organisation ?

L'IPEA est une association loi 1901 créée en 1979 et gérée à 80 % par les professionnels de la distribution pour observer et analyser le marché du meuble et la décoration. En 2020, l'IPEA a créé l'Institut de la Maison dont l'objectif est de développer un panel distributeurs et d'analyser tous les marchés de l'aménagement de la maison.

L'équipement de la maison a connu une année 2020 inattendue avec une activité plutôt dynamique malgré un contexte compliqué, quelles sont les principales raisons de cette situation ?

En premier lieu, les Français ont vécu sous contraintes en 2020 et ont passé beaucoup de temps dans leurs logements.

La maison, était très souvent un lieu de passage et c'est réellement devenu un lieu de vie. On y vit, on y travaille, on y joue, on y mange, on y fait du sport ... Ce nouveau contexte a mis en évidence que ce logement n'était pas très confortable et pas si facile à vivre.

Pendant les périodes de confinement, le consommateur a eu le temps d'analyser son intérieur avec ses avantages et ses défauts. A la sortie du 1^{er} confinement, les Français se sont rués dans les magasins pour acheter contrairement à ce que pensaient de nombreux professionnels qui prévoyaient une reprise des ventes au plus tôt en 2021.

Ce n'est pas ce qui s'est passé. Le consommateur a donné la priorité au confort, à la fonction et à l'usage au sein de sa maison tout en augmentant son panier moyen.

Depuis trente ans, le marché français de l'ameublement était largement caractérisé par le prix et des fonctions essentielles, tout cela « enveloppé » de style ou de déco.

2020 montre une montée en gamme pour le meuble, l'électroménager, le luminaire et de nombreux produits d'aménagement de la maison. Nous sommes passés du décor au confort avec une démarche plus aboutie sur l'harmonie stylistique et le développement durable. Avec le télétravail, l'exemple du fauteuil de bureau est révélateur d'une attente en termes d'esthétique et d'ergonomie, ce qui améliore nettement le prix moyen.

Le e-commerce s'est beaucoup développé cette année dans tous les secteurs. Quelles conséquences voyez-vous à court et moyen termes pour les acteurs du secteur, dans leur stratégie et leurs priorités ?

Cette année a généré une évolution très rapide de l'e-commerce et de la digitalisation. Cela pose des questions sur la stratégie des acteurs. En plus de son parc magasins, faut-il avoir son site marchand avec un positionnement très spécialisé ou faut-il « sauter » les étapes en rachetant un pure player pour aller plus vite et être efficace à très court terme ? Ces dernières années ont montré la difficulté, le coût et les délais de mise en place d'une véritable stratégie e-commerce en intégrant des compétences e-commerce au sein des organisations. Faut-il acquérir de nouvelles compétences ou racheter un acteur, la question est centrale ? L'exemple du spécialiste luminaire Keria montre un recentrage de l'activité sur les fondamentaux et l'accélération du digital en rachetant le site luminaire.fr.

2020 aura aussi renforcé le besoin d'investir dans la logistique et dans la gestion des bases de données. A la sortie du premier confinement, une augmentation brutale des volumes à traiter, qui n'était pas anticipée, a fait apparaître de manière criante le sous-dimensionnement des organisations en place. En particulier, les outils ne sont pas fluides, les acteurs avaient certains outils pour le retail, d'autres pour le e-commerce mais l'approche n'était que rarement homogène. Les passerelles entre les outils ne sont plus suffisantes. Les outils informatiques ont multiplié les couches de solutions qui reflètent les époques... avec des fragilités et une fluidité nettement insuffisante. Les retailers vont devoir faire de gros investissements dans ce sens.

Vous avez signalé le fort développement des marketplaces comme une évolution majeure du secteur, pouvez-vous développer ?

Pour moi, c'est la nouvelle révolution du commerce qui va réclamer beaucoup de capex pour être à la hauteur des attentes d'un consommateur qui trouve tout, partout, tout le temps et bien souvent à tous les prix. De nouveaux opérateurs, de nouveaux intermédiaires dont le métier est de supporter une stratégie de marketplace, louent clés en mains leurs services, tel que Mirakl qui a levé 300 millions d'euros l'an dernier et, plus récemment Cdiscount qui propose son expertise.

Du coup, on peut se poser une question : quelle répartition au sein de la chaîne de valeur ?

Aujourd'hui, l'environnement concurrentiel s'élargit et ces marketplaces permettent à un acteur d'intervenir très vite sur un marché, au risque de surprendre la concurrence. L'exemple de ManoMano est révélateur sur le marché du meuble en 2020 ! Avoir une réelle veille concurrentielle sur les marketplaces devient central et les tableaux de bord sur les comparaisons prix, aussi beaux soient-ils, ne suffisent plus...

Par ailleurs, pour les retailers, la question se pose : aller sur les marketplaces ou les mettre en place soi-même ? Si oui, celles-ci doivent-elles être curatives en proposer le plus possible de références ou, au contraire, avoir une approche sélective. Cette stratégie en matière de marketplace est devenue essentielle et il sera intéressant d'analyser l'impact de celle de Leroy Merlin ou de Maisons du monde, par exemple.



© www.cotemaison.fr

Cela pose également la question entre les retailers et leurs fournisseurs car une partie de ces derniers sont de plus en plus vendeurs tiers sur des marketplaces. Ils ont ainsi un accès direct aux consommateurs. C'est une question importante pour le retailer sur sa valeur ajoutée à court ou moyen terme et ses relations avec les fournisseurs.

Aujourd'hui, la veille concurrentielle sur ces sujets reste bien souvent trop technique. Les retailers doivent passer à une veille beaucoup plus stratégique pour comprendre ces nouvelles concurrences et avoir une vision claire et permanente des prix ou de l'offre. Il me semble que de nouveaux outils seront nécessaires pour atteindre cet objectif.

Selon moi, cette période de crise va réclamer et entraîner de nouveaux partenariats afin d'appréhender ces univers d'une manière plus large. 2020 aura accéléré de nombreux changements qui de toutes façons devaient intervenir.

Sur le plan stratégique, il me semble que nous allons revenir à un « patron visionnaire » compte tenu de l'ensemble des sujets dont il faut tenir compte aujourd'hui pour orienter une entreprise de distribution. Compte-tenu des investissements nécessaires, les choix stratégiques demanderont un arbitrage « net », fruit d'une vision partagée au sein de l'entreprise.

Cette crise a également montré que l'humain est un facteur clé d'adaptation et cela commence par le profil de certains dirigeants.

Le secteur a connu une année, dynamique, les conditions sont-elles réunies pour que cela se poursuive dans les prochaines années ? Quels seront selon vous les secteurs qui en profiteront le plus ?

Cette dynamique devrait se poursuivre car en matière d'équipement de la maison les nouvelles tendances s'effectuent toujours sur le long terme.

La cuisine et la literie, par exemple, devraient rester dynamiques tout comme les différents marchés de l'ameublement. Plus largement, au sein de la maison, compte tenu des évolutions sociétales et réglementaires... en particulier en matière de développement durable, des secteurs liés à l'amélioration de l'habitat comme le chauffage ou les économies d'énergie vont connaître de belles années de croissance.

La maison connectée, les loisirs à la maison, le fitness, la piscine, les Français ont découvert une approche plus « fun » de la maison et pas seulement fonctionnelle.

En fait, cette nouvelle dynamique des marchés de la maison est un rééquilibrage dans les arbitrages du consommateur longtemps défavorables à la maison au profit des voyages ou de la voiture, par exemple.

Par contre, été 2021, dès que les Français pourront repartir en voyage, il y aura une période de « pause » sur les achats non prioritaires de la maison ! ■



© www.but-cuisines.fr

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

Tél. 01 44 88 95 60 ■ club@procos.org ■ www.procoss.org

Directeur de la publication : Laurence PAGANINI, Présidente de Procoss