

## PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

---

### Hubert AUBRY,

**Directeur de la stratégie et des nouveaux développements,  
groupe Eram**



**GROUPE ERAM**

**Hubert AUBRY,  
Directeur de la stratégie et des nouveaux  
développements, groupe Eram**

#### **Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?**

Mon parcours est simple, c'est avant tout l'histoire d'une rencontre avec une entreprise familiale, la famille BIOTEAU, ses valeurs, ses dirigeants et ses équipes.

Je suis entré dans le groupe Eram en 1995, directement à la sortie de mon école de commerce, en que tant que chef de produits pour Géo.

J'ai ensuite été le Directeur Général de cette filiale de 2005 à 2019. J'y ai vécu des années passionnantes en travaillant sur la mutation de l'enseigne, développant le digital, l'affiliation, l'international, engageant une démarche RSE etc...

#### **Vous êtes devenu voici quelques mois Directeur de la stratégie et du développement du groupe Eram, quelles sont vos principales missions et quel est votre périmètre ?**

En effet, depuis décembre 2019, je suis chargé de l'accompagnement opérationnel des directeurs généraux des marques du groupe et du déploiement de nouvelles activités au cœur de notre projet global d'entreprise « Change For Good ».

C'est en fait un projet de transformation et de développement du Groupe Eram, qui porte l'ambition de devenir une entreprise de référence reconnue pour ses performances responsables.

#### **Le groupe Eram, c'est Géo et tout un très important pôle d'enseignes de la chaussure, secteur actuellement compliqué compte tenu des changements de consommation et de la concurrence. Quels sont les principaux enjeux ?**

Le groupe Eram fédère aujourd'hui 9 marques de chaussures et de mode accessibles (Géo, mais aussi Eram ; Bocage, MY, TBS, Faguo, Montlimart, Dresco/Les Tropéziennes, Parade). Mais, nous avons également deux usines de chaussures dans le Maine-et-Loire et une foncière.

Le groupe est 100 % familial et en bonne santé, et ceci en dépit de la crise qui secoue le secteur depuis plus de dix ans.

Notre premier enjeu est tout d'abord de rester une entreprise 100 % familiale, indépendante financièrement et en capacité d'investir dans l'avenir.

Pour nous l'avenir, c'est un commerce responsable, qui sait répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

Cela suppose la transformation de nos activités historiques autour de 3 axes essentiellement.

Accélérer la digitalisation, les nouveaux usages, le stock unifié, la data etc... Nous observons la forte poussée du digital dans toutes nos marques et la crise de la Covid a amplifié ce phénomène. Nous allons donc concentrer une part plus importante de nos investissements sur l'omnicanal et la data mais toujours en plaçant nos équipes de vente et nos magasins au cœur de cette stratégie. L'omnicanal, c'est le digital qui permet d'augmenter le pouvoir des vendeurs pour obtenir 100 % de satisfaction clients.

Le second axe est de poursuivre la mutation de nos réseaux. Nous repensons les formats de magasins, les tailles de parcs, l'appréciation des zones de flux. Par ailleurs, nous pouvons accueillir de nouvelles marques dans nos magasins, mais aussi exporter nos marques ailleurs que dans les magasins de notre groupe.

Troisième volet, bien entendu, réconcilier Ecologie et Economie. Toutes nos marques proposent de nouvelles alternatives éco-responsables à leurs clients. Par exemple, nous testons actuellement des corners de seconde main chez Eram, Bocage, Faguo et Gémio. TBS a lancé la Ressource, une chaussure 100 % recyclée et recyclable, Bocage s'est lancé dans la location de chaussures etc...

Autre enjeu, celui de la diversification de nos activités et de nos business-models. Nous envisageons des relais de croissance sur des territoires différents de nos activités historiques, en lien avec notre projet d'entreprise. Nous y travaillons activement. C'est une autre façon de contribuer au bien-être de nos clients.

**La crise de la Covid est actuellement une préoccupation pour tout le monde. Cela change-t-il beaucoup de choses dans les priorités de votre groupe et ses évolutions ? Lesquelles ? Y a-t-il des opportunités, des éléments positifs à tirer de cette crise ?**

Nous le savons tous, si la crise de la Covid a provoqué le ralentissement de l'économie mondiale, elle a aussi accéléré un certain nombre de phénomènes inéluctables.

Les nombreux plans de restructuration des entreprises en difficultés sont un choc pour le retail.



**CHANGE**  
*for* **GOOD**  
POUR UNE MODE DURABLE



© lesechos.fr

Certains concurrents sont malades mais nos marchés le sont également. L'offre est saturée, les promotions incessantes, les projets commerciaux se cannibalisent, le trafic chute ; c'est particulièrement le cas en ce moment dans les centres-villes et les centres commerciaux.

Bref, le marché a besoin d'une cure de désintoxication. C'est un mal nécessaire et c'est aussi une opportunité pour les acteurs qui franchiront cette étape difficile.

En déséquilibrant ainsi le système, la crise actuelle nous aide aussi à bouger des lignes, plus vite et plus loin que nous aurions pu l'envisager et le mettre en œuvre dans un cadre normal. Nous réduisons nos stocks, révisons nos opérations commerciales, lançons de nouveaux services tels que le drive. Nous communiquons différemment avec nos clients et développons de nouveaux partenariats.

En un week-end, nous avons su fermer 1.000 magasins. Et en une semaine, nous les avons rouverts en mode Covid avec toutes les mesures de sécurité pour nos équipes et nos clients. Quelle formidable démonstration d'agilité et d'engagement de toutes les équipes.

En nous éloignant de nos bureaux, nous avons, en fait, renforcé l'esprit d'équipe et nous nous sommes rapprochés de nos clients, de la réalité de leurs besoins dans une période particulière et avons su nous adapter rapidement pour y répondre.

En fait, nous travaillons maintenant beaucoup plus vite et plus simplement. Preuve que c'est possible.

L'enjeu pour l'avenir sera pour tous, individuellement et collectivement, de bien conserver cela à l'esprit et de faire en sorte que ce que nous avons acquis durant cette période difficile soit durable. C'est ça, la résilience.

**Lorsque vous étiez directeur général de Gémo, vous avez lancé en mars 2019 la marque « Mieux » qui en disait déjà beaucoup sur la philosophie du groupe et ses démarches vers un commerce plus responsable. Que cela signifie-t-il ? Quels sont les enjeux au niveau du groupe Eram ?**

Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans la transformation de la société autour des enjeux du développement durable. Elles sont la pierre angulaire du changement.

Car, elles ont le pouvoir d'agir à grande échelle, pour adopter un fonctionnement plus vertueux et apporter de nouvelles propositions de valeur au marché. C'est un devoir de responsabilité et une formidable source d'innovation.

Le groupe Eram a engagé, il y a dix ans, une démarche de fond autour des enjeux de la RSE.

Nous avons commencé par la traçabilité, afin de garantir l'innocuité totale de nos produits à nos clients, et avons lancé notre plan de vigilance en 2012, pour garantir le respect de notre cahier des charges sur la partie « conditions de production »

Nous nous sommes ensuite attaqués à la réduction de nos consommations d'énergie. Gémo a déjà réduit sa consommation annuelle d'énergie de 40 % depuis 2014. C'est l'équivalent de la consommation annuelle de 9.000 foyers français.

Toutes nos enseignes et marques développent actuellement des programmes d'éco-conception, avec une priorité donnée aux matières à faible impact carbone, dont les matières recyclées. Comme l'explique FAGUO actuellement sur les réseaux sociaux, le recours aux matières recyclées permet de réduire de 40 % à 99 % l'émission de CO2 par rapport à des matières traditionnelles.



Notre usine de Montjean-sur-Loire a également développé une expertise rare sur la cordonnerie industrielle, permettant de reconditionner les chaussures déjà portées afin de les revendre en seconde main, presque « comme neuves ». C'est le concept que notre marque Bocage a développé, en proposant également la location de chaussures.

Ce sont quelques exemples, mais nous sommes aussi actifs sur bien d'autres enjeux de la responsabilité, comme l'élimination des plastiques à usage unique ou la préservation de la biodiversité.

Sur cet enjeu crucial de la responsabilité, il faut travailler en communauté entre les marques du groupe qui partagent leurs bonnes pratiques et mènent les projets ensemble. Il est également essentiel de nous connecter à d'autres écosystèmes. Nous sommes par exemple signataires du Fashion Pact, membres de club Génération Responsable, nous avons rejoint récemment la chaire Bali etc...

### **Pour se transformer, il faut des moyens, investir. La Covid change-t-elle la donne ?**

Nous avons abordé la crise en bonne santé, heureusement. Nous la traversons donc sans subir les douloureuses conséquences qui secouent d'autres marques emblématiques de notre secteur.

Nous avons bien-sûr révisé à la baisse nos investissements en 2020, reporté des projets, à l'exception de ceux qui concernent le digital et resterons très prudents sur les prochains mois.

Mais dès l'année prochaine, nous nous redonnerons les moyens d'investir dans les enjeux évoqués précédemment, en étant certainement encore plus exigeants sur la cohérence et le ROI des projets.

### **Ces dernières semaines, on a beaucoup parlé des propositions de la convention citoyenne pour le climat. Pensez-vous qu'il y a un risque à vouloir aller trop vite au regard des faisabilités techniques et des moyens actuels des acteurs du commerce ?**

Tout d'abord, sur la question du climat, des ressources et de la biodiversité, il me semble que le vrai risque est plutôt de ne pas aller assez vite, car il y a toujours une bonne raison de ne pas faire...

Ensuite, en tant qu'entreprise responsable, nous n'avons pas attendu les conclusions de cette convention pour nous fixer nous-mêmes des objectifs ambitieux. Nous ne sommes donc pas pris de court.

Enfin, les propositions de la convention citoyenne sont pleines de bons sens. J'espère que les lois le seront tout autant.

L'actualité sur l'artificialisation des sols est intéressante. Geler la création de nouvelles surfaces commerciales fait sens, à condition que le moratoire ne pénalise pas la modernisation nécessaire des entrées de villes et la restructuration de l'existant.

**On parle beaucoup de made in France et d'industrie. Les distributeurs, les détaillants sont-ils suffisamment impliqués par le gouvernement dans cette démarche ?**

Le groupe Eram est aujourd'hui le premier producteur français de chaussures, avec 2 usines dans le Maine-et-Loire qui emploient 200 personnes et fabriquent 700.000 paires par an.

Ces usines fabriquent pour nos enseignes Eram, Bocage, Gêmo, TBS mais également pour des clients extérieurs tels que Le Coq Sportif ou 1083.

Nous savons donc trop bien combien il est difficile de produire en France et de faire accepter aux clients le vrai prix du made in France.

Plus que l'implication du gouvernement, nous espérons que la prise de conscience actuelle des consommateurs se traduira en achats concrets dès les prochains mois.

**En juin dernier, vous êtes entré au conseil d'administration de Procos. Qu'en attendez-vous et sur quels sujets envisagez-vous de vous impliquer en priorité ?**

Les acteurs du retail ont très souvent des problématiques communes et parfois des approches ou des réponses différentes selon le secteur d'activité.

Procos fait la synthèse de cette diversité. C'est une grande richesse, qui doit servir l'innovation autant que l'influence pour faire comprendre nos spécificités, nos forces mais aussi nos difficultés.

En tant qu'administrateur, je souhaiterais par ailleurs pouvoir contribuer à la modernisation de la relation bailleurs-preneurs en posant ensemble les bases des relations, notamment contractuelles, de demain, qui doivent tenir compte enfin des mutations auxquelles nous devons tous nous adapter pour répondre aux attentes des consommateurs, de la société et à la faisabilité économique. ■



© [www.groupe-eram.com](http://www.groupe-eram.com)