

## QUESTIONS À...

---

### Julien POLLET, Président, Promod



**Julien POLLET,**  
Président, Promod

## PROMOD

**Julien POLLET, vous êtes président de Promod depuis 2018 mais vous étiez déjà dans l'enseigne auparavant, pouvez-vous nous rappeler votre parcours et les éléments principaux de l'histoire de Promod ?**

Promod est une entreprise familiale française créée par mon Père en 1975 à partir d'une idée simple : proposer aux femmes une mode qualitative et accessible. Cela répondait à l'époque à un besoin grandissant des femmes de renouveler plus régulièrement leur garde-robe, pour aller travailler notamment.

Le style PROMOD est, depuis l'origine, plutôt coloré et imprimé, assez « casual » mais toujours féminin et raffiné.

Promod a connu une expansion, en France d'abord, puis à l'international, dès la fin des années 1990. Au début des années 2000 nous nous sommes implantés au Moyen Orient et nous avons accompagné cette croissance à l'international jusqu'en 2012, avec un pic à 1000 magasins dans 52 pays.

Depuis 2017, nous avons opéré un recentrage progressif vers les marchés francophones, accéléré au cours de la crise Covid pour atteindre aujourd'hui 420 magasins dans 5 pays (France (dont DOM-TOM), Belgique, Luxembourg, Suisse, Malte).

Nous distribuons aussi nos produits via sept sites web et trois marketplaces.

En ce qui me concerne, j'ai un parcours assez classique. Après une école de commerce et un master à l'IFM (Institut Français de la Mode), j'ai commencé ma carrière professionnelle dans l'univers du luxe avec notamment une expérience de sept ans chez Louis Vuitton.

En 2012, j'ai souhaité rejoindre l'entreprise familiale, d'abord en magasin (1 an), puis au sein de la direction de l'offre, où j'ai occupé différents postes (chef de marché, chef de produit). En 2018 j'ai créé un département innovation visant à ouvrir l'entreprise à tous les écosystèmes innovants. A cette époque il y avait des questionnements sur l'avenir de la gouvernance de l'entreprise et j'ai proposé à mon père de prendre la présidence aux côtés de Nadine CAUX, qui était notre directrice générale. Nous avons travaillé ensemble jusqu'en 2020 puis j'ai repris la direction générale.

**Le secteur de l'habillement est très bousculé depuis plusieurs années. Il y a quelques années vous vous êtes délibérément engagés dans une baisse de volume de production pour vendre moins mais mieux, pourquoi ? Est-ce une mutation facile à faire et quelles sont les conditions pour y parvenir selon vous ?**

Depuis 2018 nous avons engagé l'entreprise dans un projet que nous avons baptisé RRSM pour Retail Responsable et Sur-Mesure.

**L'idée est de faire pivoter le business model.** D'un business model de masse qui a fait ses preuves à une période où la consommation textile était très dynamique, nous souhaitons **pivoter vers un business model de précision** pour faire moins de volume, mais des produits à plus forte valeur ajoutée et limiter autant que possible le surstock et les promotions.

C'est une manière de redonner de la valeur à la marque et à nos produits, de protéger notre marge de sortie et ça nous permet d'inclure des matières toujours plus responsables en limitant autant que possible notre impact sur l'environnement.

### **Nous pouvons résumer notre projet en 3 mots : Moins, Mieux et Durable**

Cette mutation est extrêmement délicate car elle impose de convaincre nos clientes de nous accompagner dans cette voie : une meilleure qualité pour des produits plus durables et accessibles même si le prix n'est plus notre argument principal. Or depuis quelques années nous avons plutôt le vent de face entre les perturbations de consommations que nous vivons depuis 3 ans et les hausses de coûts qui s'accroissent depuis 18 mois, l'équation est compliquée à résoudre.

Soyons confiants et patients car ça va prendre du temps. **Mais nous sommes convaincus que c'est par le bon rapport style, qualité, prix que nous construirons un modèle rentable et durable.**

### **Beaucoup prédisent les pires difficultés pour les enseignes de mode, comment appréhendez-vous cette question et les axes fondamentaux pour Promod dans les prochaines années ?**

Comme tout le monde nous avons une équation budgétaire extrêmement compliquée à résoudre pour 2023 et la suite.

La seule certitude que nous avons est que tout peut changer alors nous essayons d'aborder les collections avec le plus d'agilité possible au niveau engagement et gestion. **Le travail de précision que nous avons entamé depuis 4 ans est extrêmement précieux** pour nous aider à piloter les indicateurs fondamentaux : prix, marge, stock résiduel, trajectoire RSE...

Enfin, je pense que nous devons rester commerçants et à l'écoute de nos clientes pour adapter nos tactiques à court terme tout en gardant le cap de notre trajectoire long-terme.



Promod a un maillage de plus de 400 magasins, comment voyez-vous celui-ci dans les prochaines années, en France et à l'étranger ? Quelle est la combinaison avec le canal internet voire d'autres canaux tels que le social selling ou les réseaux sociaux ?

Nous pensons que le maillage de Promod en France est suffisant. Nous avons un magasin à moins de 15 minutes de 80% de la population française, ce qui nous semble satisfaisant dans une logique omnicanale.

Nos magasins ont un format boutique (180 m<sup>2</sup> en moyenne) et nous insistons beaucoup sur le conseil et la relation de proximité avec nos clientes.

Notre objectif est de développer ce commerce omnicanal (web/store to web/web to store) qui représente aujourd'hui environ 16% de nos ventes.

Nous n'avons pas prévu pour le moment de repartir en développement à l'international en retail. Nous envisageons de le faire via des investissements sur nos sites web en propre ou via des market places locales.

Comme nous nous adressons en priorité aux jeunes femmes de 30 à 45 ans, nous soignons notre communication sur les réseaux sociaux et en particulier Instagram.

Le commerce est confronté à de nouveaux enjeux depuis quelques mois avec une inflation nouvelle. Beaucoup d'acteurs sont engagés dans la conception d'une offre plus responsable. La cliente n'est pas prête à payer plus cher malgré tout. Est-ce le retour du discount et des promo ? Comment on se différencie dans l'offre, l'image, les valeurs pour séduire et fidéliser des clientes préoccupées par leur pouvoir d'achat ?

Cette question est extrêmement pertinente. Nos clientes doivent réfléchir à la fois à la fin du monde et à la fin du mois. Je pense que c'est notre rôle, en tant qu'entreprise et acteur de la société, de leur proposer **des solutions adaptées pour se faire plaisir sans culpabiliser !**

Notre secteur est challengé mais c'est à chacun de mettre en avant son unicité pour se différencier et faire la différence. Chez Promod nous misons sur la créativité de nos collections, l'authenticité de notre discours de marque, la proximité de notre relation client et la gestion très précise de nos quantités et de nos flux de produits pour traverser cette crise.

Restons confiants et transformons ces contraintes en une opportunité. Cette période très « challengeante » doit nous permettre de prendre les « meilleurs risques » pour arriver à un nouveau model plus vertueux, à la fois rentable et durable !

Plus facile à dire qu'à faire, j'en suis bien conscient... ■

