

QUESTIONS À...

Christophe BERTEAU Directeur développement, Groupe Etam



Christophe BERTEAU
Directeur développement, Groupe Etam

Bonjour, Christophe BERTEAU. Vous êtes directeur développement du Groupe Etam depuis novembre 1999. Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Après un parcours universitaire menant à un DESS de droit des affaires, j'ai débuté au sein du Groupe Eram en tant que gérant d'un magasin France Arno puis on m'a proposé le poste d'un grand monsieur de l'immobilier, Patrick OSMOND, à la direction développement du Groupe Eram. Fin 1999, Hélène PRAZOWSKI m'a sollicité pour intégrer le service développement du Groupe Etam dont j'assume la direction depuis janvier 2022.

Le Groupe Etam représente plusieurs enseignes. Pouvez-vous nous les rappeler ainsi que leur positionnement ?

Centenaire, familial et indépendant, le Groupe Etam est un acteur incontournable de la lingerie et de la mode innovante et créative. Fort de son savoir-faire historique, le groupe cultive une relation unique avec sa clientèle au travers de ses marques Etam, Maison 123, Undiz, Ysé et Livy et d'une forte présence omnicanale basée sur plus de 1.500 magasins dans 57 pays.

Etam : marque de lingerie n°1 en France. La marque vise à faire rayonner la « French lingerie » à travers le monde. Son offre élégante, pétillante et accessible s'adresse à une clientèle très large de 15 à 99 ans.

Undiz : positive, ultra accessible, diverse, instantanée, culottée et créative, Undiz est LA marque à l'image de la Gen Z.

Maison 123 : contemporaine, intemporelle, Maison 123 s'engage chaque jour pour une mode porteuse de sens, soucieuse de la qualité, et qui suscite de l'émotion et de l'attachement. La marque a connu une vraie métamorphose depuis 2021. Elle séduit des femmes de plus en plus jeunes, de 30 à 65 ans. La marque est en fort développement, en France et à l'étranger.

Ysé : marque qui mise sur le « bien », le « beau » et le « juste », offrant un dressing sensuel, créatif, premium et éco responsable, Ysé s'adresse à une clientèle autour de 25-35 ans. La marque qui possède une quinzaine de points de vente est en fort développement, en France et à l'étranger.

Livy : la marque propose un vestiaire aux designs audacieux, répondant à toutes les exigences du luxe, à des prix qui restent accessibles. Avec 25 points de vente en France et à l'étranger, la marque continue son expansion.

Quel est l'étendue du parc actuel de ses enseignes en France comme à l'étranger ?

Nous avons quasiment 1.350 magasins dans 57 pays. La France étant notre marché natif, cela représente plus de la moitié de nos magasins.

En répartition d'enseignes, la marque Etam prédomine avec 65% du parc, suivent Maison 123 et Undiz avec chacune quasiment 17% du parc, Livy et

Ysé étant plus récentes et ne comptant à date que pour 2% du parc « worldwide ».

Les marchés de l'équipement de la personne sont en permanence challengés depuis plusieurs années. Quels sont les enjeux principaux pour le directeur développement dans un tel contexte en matière de développement et de réorganisation de parc de magasins ?

Dans un contexte effectivement compliqué, ma fonction de manager représente un double enjeu.

Tout d'abord, j'ai une équipe qui m'entoure : je dois la maintenir dans un climat de sérénité et de confiance, faire en sorte qu'elle soit en permanence une force de propositions pour contrer les difficultés du marché et continuer d'être innovants dans notre développement.

Ensuite, comme le groupe l'a toujours fait mais c'est certainement plus vrai aujourd'hui on doit réinventer le parc en permanence pour saisir les opportunités liées au développement de la distribution omnicanale. La force du groupe, c'est justement d'avoir plusieurs enseignes et de pouvoir faire des « switch » entre elles afin d'optimiser nos performances et assouvir pour chacune son besoin de développement et/ou de réorganisation.

En résumé, nous devons aller vers nos clientes sans pour autant multiplier à l'excès nos points de vente. L'ajustement est un exercice compliqué mais tellement passionnant et déterminant pour demain.

La présence internationale est potentiellement un enjeu de développement. Quels sont les principaux dossiers et les perspectives pour les années à venir ?

Historiquement, le groupe s'est construit tant en France qu'à l'international et nous sommes présents dans 57 pays. Outre une importante présence dans le Middle East, nous sommes fortement implantés en Amérique du Sud, tant au Chili avec 34 points de vente qu'au Mexique avec 75 points de vente.

Si on prend en référence Zara pour qui l'Espagne ne représente que 22% de son parc mondial, alors oui le développement à l'international est une évidence et une priorité. Nous devons sans cesse conforter et développer notre présence dans certains pays en consacrant des Capex pour les rénovations du parc existant, compléter le maillage et en même temps être curieux pour tout nouveau projet qui se présenterait.

Sans être langue de bois, notre enjeu consiste tant à maintenir notre leadership en France qu'être une alternative nouvelle et séduisante pour nos clientes à l'international.



Le Groupe Etam est un groupe familial. Est-ce une force pour faire face aux défis actuels ? Quels sont les principaux avantages ?

Effectivement, la famille détient 100% du capital du groupe. C'est ce qui m'a séduit lorsque Pierre MILCHIOR m'a recruté : nous n'avons qu'une vision « long-termiste » de nos investissements et recherchons systématiquement la pérennité dans nos prises de décision. C'est également ce qui rassure nos partenaires affiliés avec qui nous avons grandi et qui contribuent grandement à notre réussite et à notre maillage territorial.

Dans un environnement chahuté, l'entreprise familiale permet de travailler en confiance, de maîtriser ses décisions, de motiver ses membres et d'avoir une vision commune sur un projet collectif ; je n'y vois que des avantages.

Le point crucial aujourd'hui est la réactivité dans la prise de décision. Même si nous respectons des process classiques de présentation des dossiers en Comité, la porte du bureau de Laurent MILCHIOR est toujours ouverte pour prendre une décision en 24 heures...

Sur le marché français, quel est le poids du parc magasins en centres commerciaux et en centres-villes ? Quelles sont les priorités actuelles de développement sur le plan géographique ?

Hors corner et magasins en périphérie, la répartition est de 55% en centres commerciaux et 45% en centre-ville. Nous n'avons pas pour stratégie de modifier dans de grandes proportions cette répartition, nous sommes présents dans tous les centres commerciaux majeurs avec toutes nos enseignes et réciproquement en centre-ville.

Nous cherchons uniquement à améliorer la rentabilité de chaque pôle ! C'est notre unique priorité et nous ne pouvons plus accepter que des magasins ne soient plus profitables. Le développement à outrance, le chiffre d'affaires qui monte jusqu'au ciel, c'est une période révolue : la gestion locative stricte du parc existant couplée à un développement chirurgical est désormais de mise.

Sans être donneur de conseil, la création d'un poste de Property Manager dans une équipe développement est absolument nécessaire et indispensable.

C'est cette personne qui nous challenge, nous bloque aussi et avec qui nous devons nous réunir en amont de toute présentation d'opération de création de magasin.

Les coûts locatifs sont évidemment une problématique importante aujourd'hui. Quels sont les enjeux, les blocages ? Comment appréciez-vous les principales difficultés ? Quels blocages faudrait-il lever selon vous ?

Serait-ce un euphémisme de dire que notre métier a complètement changé depuis dix ans ! Hormis peut-être pour certains nouveaux entrants sur le marché, nous passons plus de la moitié de notre temps à parler de coût locatif !!! Les chiffres d'affaires ne progressant pas, les charges fixes ne cessant d'augmenter, le loyer est quasiment la seule variable d'ajustement dans nos P&L.

Les taux d'effort sont devenus insupportables et l'absence d'intervention des pouvoirs publics pour caper l'indexation subie nous mène droit dans le mur. Nous devons faire de la pédagogie auprès de nos bailleurs et discuter en toute transparence de l'extrême précarité de nos exploitations.

C'est un vrai enjeu sociétal, nous employons plus de 4.000 personnes dans le monde qui sont attachées à leur emploi et au groupe. Alors, je dirais à nos partenaires bailleurs : « Soyez à l'écoute, anticipez et n'attendez pas la réception d'un congé pour tenter de sauver tel ou tel magasin, il est généralement trop tard. Vous avez besoin de tous types d'enseignes dans vos galeries marchandes, ne tirez pas un trait sur celles en difficulté mais aidez-les, accompagnez-les. » ■

