

## PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

---

### **Sandrine MIGNAUX,** **Directrice générale, Rituals Cosmetics France** **et Administratrice de Procos**



**Sandrine MIGNAUX,**  
**Directrice générale, Rituals Cosmetics France**  
**et Administratrice de Procos**

**Vous êtes directrice générale de Rituals Cosmetics France, comment positionneriez-vous votre entreprise ? Une enseigne de beauté, de bien-être ?**

Tout touche au bien-être chez Rituals. Il s'agit d'une marque lifestyle qui permet de se sentir bien dans son corps et chez soi. Rituals transforme les routines du quotidien et vous rappelle d'en profiter avec joie, qu'il s'agisse de se prélasser dans un bain ou de créer une atmosphère chaleureuse grâce à une bougie.

Inspirée par des traditions ancestrales venue du monde entier, Rituals crée des collections complètes de produits raffinés pour la maison, le bain et le corps, à des prix abordables : ils font voyager grâce à leurs parfums exclusifs qui sont composés avec soin par les meilleurs parfumeurs du monde.

**L'année 2020 et le début 2021 ont été des périodes difficiles, marquées par de longues fermetures. Comment cette phase s'est-elle passée pour Rituals, ses équipes et ses clients ? Le digital a-t-il permis de faire face à ces fermetures ? Avez-vous pu mettre en œuvre des innovations, de nouveaux services ?**

Comme pour nos confrères, cette période de crise sanitaire a été complexe : nous avons navigué à vue, sans pouvoir nous projeter de façon claire à moyen terme, ne cessant de faire et défaire en fonction des annonces du gouvernement comme des contraintes budgétaires. Notre principal cheval de bataille ? Préserver le lien, avec nos clients comme avec nos équipes. En cela, le digital a été un allié remarquable.

Rituals a su accélérer sa transformation omnicanale et présenter de nouveaux services à ses clients : mise en place du click and collect, ship from store, nouveaux services de livraison sur internet, déploiement du shopping sur rendez-vous pendant les périodes de fort trafic...

Concernant les équipes, l'enjeu était de rester en contact avec elles et même de les engager pendant les périodes de confinement. Au-delà de communications très régulières sur le réseau social de l'entreprise pour rassurer, donner une vision, de nombreux jeux et concours ont été mis en place. Nous avons aussi proposé à ceux qui le souhaitaient des webinars ou formations en ligne pour développer les compétences : nous avons été surpris par le nombre de volontaires. Culture d'entreprise et lien social en sont sortis plus forts. Le jour J des fins de confinement, nous avons toujours rouvert à la première heure et eu la chance de ne pas compter d'absents.



© lesechos.fr

**A la réouverture, les clients sont-ils revenus en magasin ? Certains aspects ont-ils définitivement changé dans le fonctionnement de vos points de vente, le rôle des équipes, l'omnicanal ?**

Oui. Si notre site e-commerce a enregistré de superbes performances pendant les mois de confinement, nous avons eu la joie de voir que nos clients ont afflué en magasin au lever des rideaux ! Nous sommes plus confiants que jamais sur la force d'un réseau omnicanal : l'expérience en magasin, la sensorialité et la qualité de l'échange avec nos conseillers se complètent parfaitement avec un parcours d'achat online ou chez nos prestigieux partenaires wholesale.

Nos équipes ont d'ailleurs parfaitement compris en quoi le déploiement de notre programme de fidélité omnicanal allait booster leurs propres ventes.

**Cette période Covid a aussi été une accélération des aspects liés à la santé, à la planète, à la RSE... Cette évolution est-elle de nature à accélérer un concept comme le vôtre déjà très engagé sur ces aspects ou peut-on voir au contraire le risque d'un rattrapage par d'autres acteurs ?**

Effectivement Rituals avait amorcé depuis plusieurs années une démarche forte sur les différents piliers du développement durable, qui avait vocation à s'accélérer, crise Covid ou non.

Nous notons en revanche que ces sujets sont encore plus prégnants pour nos clients depuis la crise sanitaire. Y a-t-il un « risque de rattrapage » par d'autres acteurs sur ces sujets ? Il s'agit là d'un enjeu supérieur, au-delà des intérêts particuliers.

Je ne puis que souhaiter de tout cœur qu'un maximum d'acteurs s'engagent !

**Après une telle année, quels sont selon vous vos priorités organisationnelles, de développement, de gestion humaine ?**

Nous avons la chance d'être dans une configuration particulière puisqu'en très forte croissance.

Nous ouvrons ou relocalisons une petite vingtaine de magasins cette année et avons des ambitions encore plus fortes pour l'année prochaine.

Par ailleurs en 2021, nous renforçons notre présence chez nos partenaires wholesale, qui référenceront notre offre permanente dans 300 magasins.

Nos priorités restent donc :

- **le développement** que l'on souhaite rapide mais bien évidemment sans compromis sur la qualité des emplacements ou des partenaires,

- **la gestion humaine** : recruter efficacement des collaborateurs ayant du potentiel et en adéquation avec nos valeurs ; accompagner leur montée en compétence, s'assurer de leur bien-être et les fidéliser. Par ailleurs, comme nous intégrons de façon soutenue de nouvelles recrues, il est crucial de pérenniser notre culture d'entreprise et l'excellence opérationnelle grâce aux managers de proximité.

**Selon vous, quels sont les principaux blocages ou difficultés à franchir pour répondre à ces priorités sur le marché français ?**

Le concept de pas de porte est difficilement compréhensible pour une entreprise étrangère, ce qui a pu freiner notre développement dans les premières années ; mais il tend à disparaître et son impact devient mineur sauf dans les artères clés. Au regard d'autres marchés, la lourdeur de contraintes administratives et notamment l'obtention des permis dans certaines villes interpelle notre maison mère.

**Pour conclure, estimez-vous que cette crise présente des opportunités pour vous et vos équipes ? Et si oui, lesquelles ?**

Certainement. Côté immobilier, les opportunités se font plus nombreuses. Dans les grands centres commerciaux, les foncières proposent encore des loyers très élevés : certaines transactions sont donc reportées, mais nous accélérons dans les villes et centres de taille moyenne.

Côté recrutement, nous observons une hausse du nombre et de la qualité des candidats en régions ; à Paris, le marché de l'emploi reste plus tendu pour les postes de vente.

Parmi les projets internes déployés pendant les mois de confinement, beaucoup perdureront. Ils nous font accéder à des gains de productivité et/ou sont plébiscités par les clients et équipes (gestion omnicanale, outils de motivation et développement des équipes, évènements hybrides...). Finalement, cette crise nous a contraints à nous réinventer : nous en ressortirons plus forts. ■

