PROCOS infos

LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

#40

JUIN 2021

- Les changements,quels changements ?
  Les fondamentaux historiques du commerce sont-ils balayés ?
  Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos
- La logistique urbaine est vitale pour le commerce et les villes
- Paroles de dirigeant d'enseigne…
  David SOULARD, Directeur Général, Meubles Gautier
  Jérôme TAUFFLIEB, Président, Easy Cash
- Questions à... Olivier GINOUX, Directeur du développement et des travaux Emova Group
- *Étude Panel 11 Villes**
- *Club Périphérie : Antoine FREY, Président du groupe Frey, échange avec les enseignes du club périphérie de Procos**
- *Le management de transition**
- *Régis MIGDAL, Président du Directoire de la Société des Centres Commerciaux (SCC) et Thierry FOUREZ, Directeur Général de Vastned France et Head of Asset Management du groupe Vastned s'expriment devant les enseignes Procos**

**réservé aux adhérents Procos*

Version non adhérents Procos.

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

PROCOS infos
LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ #40 ■ JUIN 2021

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos

Les changements, quels changements ? Les fondamentaux historiques du commerce sont-ils balayés ?

Notre société est dominée par le court terme, l'immédiateté, la multiplication des innovations et des effets d'annonce en tout genre.

Un sujet fait l'actualité quelques jours puis l'on passe à autre chose comme s'il n'avait pas existé. **Le règne de l'éphémère et disons-le, car c'est plus grave, trop souvent de la fébrilité, de la précipitation et de la généralisation facile !**

En matière de commerce par exemple, le nombre de sujets, d'innovations, d'annonces, de nouvelles pratiques, de tests, de soi-disant nouveaux comportements des consommateurs sont si nombreux **qu'il est compliqué de distinguer ce qui est prioritaire et durable de ce qui l'est moins.**

Ce règne du court terme était vrai avant la Covid, il le sera au moins autant après.

Il m'a semblé essentiel de s'interroger sur l'ampleur des changements, la réalité des modifications de repères, de priorités, de référentiels pour tenter d'apprécier ce qui est essentiel dans les activités du commerce, de ses modèles...

Bien entendu, ces changements sont nombreux et s'accélèrent. Il ne s'agit aucunement de les nier ou de les sous-estimer : d'un côté, numérisation, digital, plateformisation et de l'autre responsabilité, durabilité...

Oui, mais cela change-t-il les repères et les objectifs prioritaires ?

Ne s'agit-il pas surtout de nouveaux outils, de nouvelles technologies, pour atteindre des objectifs en fait présents depuis des décennies et qui devraient guider toute entreprise du commerce, tout commerçant depuis toujours, quelles que soient les modifications de l'environnement et de la société ?

Compte tenu de mes nombreuses années passées chez Darty, il m'était naturel de partir de ce cas de retailers que je connais bien, pour voir si les grands principes fondateurs, ce qui doit structurer la réflexion stratégique et l'opérationnel, sont toujours opérants ou, au contraire, totalement dépassés.

Quels sont depuis les années 80 les fondamentaux de cette enseigne ? La colonne vertébrale initiale du concept est-elle balayée par les évolutions récentes de la consommation, de la technologie, de la société ? L'idée n'est pas de mettre en avant telle ou telle enseigne mais bien de s'appuyer sur des éléments définis il y a de nombreuses années pour voir s'ils sont réellement obsolètes aujourd'hui ou s'ils restent d'actualité.

Darty dès l'origine, c'est :

- **un triptyque : le prix, le choix, le service,**
- **un engagement : le contrat de confiance.**

Tous ces éléments sont des engagements vis-à-vis des consommateurs. Ils résument très bien encore aujourd'hui me semble-t-il les fondamentaux du métier de commerçant quelle que soit sa taille et ses modalités de mise en œuvre (omnicanal…).

Tout d'abord l'offre : le choix, c'est l'engagement du commerçant, ce qui fait sa spécificité, la première raison pour laquelle le consommateur va le préférer.

Le choix ce n'est pas l'offre la plus large possible, internet a changé la donne sur ce point mais la sélection, la bonne compréhension des besoins des clientèles pour répondre aux attentes et séduire, faire plaisir. **Le premier engagement du commerçant, c'est son offre, les aspérités qu'il sait créer, ce n'est pas le mimétisme.**

Le choix, c'est également s'assurer que la spécificité, la différenciation de l'offre soit comprise par les clients potentiels.

Si le client final ne comprend pas, ne voit pas, ne perçoit pas, la différenciation n'existe pas.

Le faire savoir est évidemment fondamental de même que la clarté du positionnement.

Être un commerçant, c'est savoir choisir, se différencier, créer la différence par rapport à une concurrence de plus en plus diverse, multiple, hybride… Le travail du commerçant, quel qu'il soit, c'est l'intelligence du choix, sa compréhension par le client, et la capacité de celui-ci à répondre aux attentes d'un consommateur de plus en plus unique, donc la capacité d'y associer le ou les services les plus adaptés pour remplir l'usage et le bénéfice qu'en attend le client. Nous y reviendrons plus loin.

Second point, le prix : toutes les études montrent que ce point reste déterminant et à l'heure d'internet, est certainement encore plus vrai. Car internet, c'est la transparence, la compatibilité... Au-delà du prix, l'important est également la relation entre qualité perçue (produits et services) et prix pratiqués.

Troisième élément du triptyque : le service. Alors qu'aujourd'hui, on ne parle que d'économie servicielle, on mesure combien cette approche de Darty était précurseur. **Quelle manière plus efficace pour personnaliser son offre, se différencier, que la prestation de service ?** Sortir de la seule offre produit est fondamental aujourd'hui. Que l'on parle de conseil, de formation, de coaching, de location, de livraison, de click & collect, la liste des possibles est longue. A chaque besoin de consommateur, un service … On parle d'usage et de fonctionnalité des produits … ; tout l'enjeu est de mettre en place une palette de services, les bons services**, ceux qui apportent une valeur ajoutée au client et également ceux qui peuvent faire l'objet d'un modèle économique durable** soit parce qu'ils fidélisent, soit qu'ils permettent d'être pris en charge financièrement par le client qui lui reconnaît une valeur qu'il est prêt à payer.

Créer des services gratuits est aisé, les valoriser est plus complexe, mais s'ils sont gratuits encore faut-il qu'ils soient constitutifs d'une création de valeur globale par la fidélisation, la différenciation…

Dans un monde de nombreux et rapides changements, il faut de solides repères, seul moyen de rattacher les décisions, les évolutions de l'entreprise, l'engagement des collaborateurs à des objectifs clairement établis, cohérents et durables. Dans le commerce, l'enjeu est de séduire les consommateurs, de les fidéliser, tout ceci dans le cadre d'un modèle capable durablement de faire du profit pour réinvestir. Le triptyque prix/choix/service de Darty n'a donc pas beaucoup vieilli dans ses fondamentaux alors qu'il date de plus de quarante ans !

Dernière pierre de plus en plus vitale, la confiance. Aujourd'hui, il est question de transparence, d'engagement, de RSE, de sécurisation du client… On parle aussi de l'impérative nécessité de créer la relation la plus durable possible avec ses clients… A ce propos, nous parlons beaucoup d'outils, de technologie, de relation « sans couture » … **mais revenons à Darty et son « contrat de confiance », un contrat donc un engagement fort et une relation inscrite dans la durée : « la confiance entre une enseigne et son client ».**

Aujourd'hui, dans tous nos débats sur la transparence, la cohérence entre le discours de marque et le vécu quotidien par les consommateurs… quel autre objectif que créer une relation de confiance ?

Nous avons tous les jours la sensation que tout change, tout s'accélère, que tout est bouleversé, que nous changeons de monde… mais est-ce si vrai ? N'avons-nous pas pris le mauvais réflexe de complexifier, de nous perdre dans des épiphénomènes en oubliant le principal ? **En matière de commerce, les fondamentaux sont-ils si différents d'avant ?** Si les outils, les technologies, l'environnement commercial changent, qu'en est-il du métier de commerçant ou de l'enseigne ? Est-ce si différent ?
Cet exercice autour du cas Darty me semble devoir refléter deux choses que nous ne devons pas oublier :

1. **les fondamentaux et les priorités du commerce ne changent pas tant que cela.** Le prix est toujours essentiel, le rôle du commerçant dans le choix proposé est toujours essentiel, le service était essentiel, il devient de plus en plus vital.
   Il ne faut pas confondre outils, technologie, organisation (omnicanal, sans couture) … et objectifs fondamentaux (satisfaction quotidienne du client, différenciation et clarté de positionnement, respect indéfectible des engagements et des promesses).

2. **Il est impératif pour chaque acteur de se définir clairement quelques priorités fondamentales** et simples qui doivent chaque jour guider l'action de tout collaborateur d'une entreprise de commerce de détail, à tout niveau de l'entreprise, des achats en passant par la finance, la supply, le digital, les magasin … **Ces repères simples sont les seuls qui peuvent donner de la cohérence aux décisions prises dans un monde où de nouvelles priorités peuvent apparaître chaque jour** sous forme d'innovations, de services lancés par des concurrents… Commerçant indépendant et enseignes peuvent vite se perdre et/ou se disperser dans un tel contexte. Il est dangereux de se laisser aller à la fébrilité, à la multiplication des sujets… alors qu'il reste prioritaire de donner de la cohérence aux collaborateurs et de la lisibilité dans le temps aux consommateurs.

On peut appeler cela *Raison d'Etre* mais, là aussi, attention aux concepts. Soyons simples, opérationnels pour être compris et suivis par les collaborateurs et les clients

Sommes-nous dans le monde d'après ?

Il me semble que les fondamentaux du commerce, c'est-à-dire la finalité, les repères principaux, demeurent assez proches de ce qu'ils étaient, la Covid et les nouvelles technologies ne les remettent pas en cause violemment. Un concept ou un commerçant qui ne les respecte pas n'a que peu de chance de survivre dans le temps long. Par exemple, un petit commerçant qui se digitaliserait sans avoir conçu une offre attractive, des prix cohérents, une différenciation suffisante et des services qui donnent envie aux consommateurs de lui rester fidèles n'aurait pas beaucoup de chance de s'en sortir. Ce n'est pas la technologie ou les nouvelles pratiques qui le sauveront. Bien entendu, les moyens mis en œuvre, les modèles économiques, les organisations doivent changer mais les fondamentaux beaucoup moins.

Bien entendu, les canaux de vente sont maintenant multiples, les réseaux sociaux, la plateformisation et la numérisation viennent compliquer les métiers, réclament des compétences, des investissements mais un commerçant trop focalisé sur ces éléments, ces innovations, qui oublierait le rôle essentiel du commerce tout en mettant en place de nouveaux services, une nouvelle organisation, n'aurait pour autant aucune chance de pérenniser son activité. Le digital, être obsédé par Amazon, chercher à suivre les autres, regarder les DNVB… Tout ceci ne sert à rien si le rôle du commerçant, les métiers fondamentaux, ne sont pas parfaitement au cœur du quotidien et des objectifs, si l'accueil et le traitement de chaque client ne sont pas parfaits.

Il faut sortir de la fébrilité, du risque de se laisser entraîner par la dictature du court terme, de l'instantanéité. Bien entendu, il faut se transformer, et aussi vite que possible, mais cette transformation doit s'articuler autour d'une colonne vertébrale simple, quelques objectifs fondamentaux auxquels doit répondre toute décision de l'entreprise à tout niveau, dans tous les domaines, pour éviter la dispersion des moyens, la perte de temps, et donner du sens à tous les collaborateurs et aux consommateurs. Quelle est la valeur ajoutée de cette décision, de transformation, de cette organisation ? En quoi est-elle constitutive de valeur ajoutée par rapport aux objectifs de l'entreprise ?

De même, lorsqu'il est question de commerce dans la presse ou dans les échanges avec les pouvoirs publics, l'innovation, les nouveaux acteurs, prennent trop souvent le dessus comme s'ils étaient la nouvelle référence du commerce de demain et en mesure de balayer le retail historique. Il ne faut pas confondre épiphénomène, nouveaux concepts, nouvelle démarche, nouvelle application et compréhension de la grande partie du commerce de demain. **C'est important que les pouvoirs publics le comprennent. C'est important que les élus locaux le comprennent.** A défaut, les décisions qui sont prises, les priorités qui sont fixées dans l'action publique seront marginales, voire contre-productives vis-à-vis de l'objectif d'une transformation indispensable des acteurs du commerce pour qu'ils s'adaptent aux évolutions de la société.

Les changements ne doivent pas être sous-estimés de même que leurs impacts. Qui ne se transforme pas, meure. Mais notre monde aime les acteurs nouveaux et ce qui change, Mais cela ne doit pas nous éblouir. **Il ne faut pas sacrifier le fondamental à l'urgence.**

L'exemple de Darty n'a d'autre vertu ici que de rappeler comment nos prédécesseurs « pensaient le commerce ». Et avec le recul, l'essentiel n'était pas très différent. Les moyens disponibles changent, l'environnement change, les priorités peuvent changer, mais la colonne vertébrale reste très proche.

Ce ne sont pas les fondamentaux du commerce qui changent, c'est la manière d'exercer ses activités. ■

PROCOS infos
LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ #40 ■ JUIN 2021

À LA UNE

La logistique urbaine est vitale pour le commerce et les villes

Lorsqu'il est question de livraison urbaine actuellement, il est, le plus souvent, question de la livraison du dernier kilomètre, des livreurs Uber Eats ou Deliveroo. Mais **que sait-on réellement de cette fonction essentielle qu'est l'approvisionnement quotidien des villes et de ses habitants**, de ses contraintes, de ses difficultés ? Pas grand-chose en fait.

Qu'est-ce que cette logistique urbaine ?

C'est **le carburant de la vie économique de la ville**, et en particulier des lieux de commerce et des points de vente.

Les problématiques de logistique urbaine ne sont pas nées avec le e-commerce. Cependant, force est de constater que la numérisation de la société, le développement des ventes internet a exacerbé le sujet : les flux et le nombre de colis se sont multipliés du fait de livraisons de plus en plus individuelles (produits, restauration…) aussi bien vers les domiciles que les bureaux. Ces livraisons sont de plus en plus visibles dans nos rues avec la multiplication des acteurs et véhicules (camionnettes, vélos, scooters…).

En matière de commerce, nous disposons de données sur les loyers, nous nous préoccupons des modes d'accès des consommateurs, la voiture, le stationnement, les transports en commun, la fréquentation des sites. Mais, **nous n'attachons pas suffisamment d'importance à cette fonction vitale sans laquelle tout s'écroule : la livraison des produits. Nous ne la connaissons et ne la reconnaissons pas assez.**

Aujourd'hui, tout le monde parle de l'impérieuse nécessité de revitaliser les centres-villes, de l'importance des commerces, des restaurants, de mieux intégrer le commerce et l'activité économique dans l'urbain (réflexions urbaines, débats actuels sur le projet de Loi Climat). Mais, en même temps et avec sans doute encore plus de force**, il est de plus en plus question de circulation douce, de réduction de la place de la circulation routière…** De plus en plus de villes ont accéléré la mise en place de pistes cyclables, ont restreint, ou ont l'objectif de le faire dans le court terme, la place de la voiture et autres véhicules. La ville de Paris par exemple a récemment modifié les conditions de circulation rue de Rivoli et a présenté son projet de création de « Zone de circulation apaisée Paris Centre » …

En fait, citoyens et élus locaux souhaiteraient des lieux dynamiques, animés, prospères mais avec peu ou pas de nuisance. Pourtant, rappelons-le, un magasin, un restaurant, doit avoir des clients bien entendu mais également être livré avec les volumes indispensables à son modèle économique. Des clients et des produits qui ne viennent pas tous d'un environnement proche.

Lorsque l'on parle des fondamentaux du fonctionnement d'un point de vente, il est encore trop rarement question de logistique. On parle d'emplacement, de flux clients, de visibilité… Pourtant un magasin qui ne peut plus être approvisionné en produits est aussi surement mort que si les consommateurs ne pouvaient plus y accéder. La livraison est une condition d'exploitation vitale.

Qu'est-ce que la logistique urbaine ? Elle est multiple et se complexifie avec nos comportements de plus en plus individuels, poussés par les outils numériques. A force de parler de digital, de monde virtuel, nous pourrions facilement oublier que nos besoins, nos actes, réclament que d'autres assurent l'approvisionnement indispensable à la satisfaction de ceux-ci.

On y trouve l'approvisionnement des magasins, des restaurants, mais également les livraisons à domicile, dans des points de retrait, que les produits partent d'un entrepôt ou d'un magasin, les retours de produits lorsque ceux-ci n'ont pas satisfait nos attentes, l'approvisionnement des restaurants, les repas à domicile ou au bureau etc.

Dans ce monde où nous ne voudrions plus voir de camion, où beaucoup rêvent de piétonnisation et de places accrues pour le vélo, nos comportements quotidiens multiplient pourtant chaque jour un peu plus les flux, les diversifient et les individualisent.

De plus, tout est accéléré, nous souhaitons disposer d'un produit dans quelques heures alors même que, sans doute, notre besoin serait satisfait si nous en disposions dans les trois jours.

Nous sommes dans un énorme paradoxe. D'un côté, des volontés de développement durable, de qualité de vie, qui réclameraient moins de flux urbains entrants et sortants ou mieux mutualisés. De l'autre, des tendances comportementales qui augmentent les flux, les accélèrent et les multiplient chaque jour.

Certaines questions sont vitales.

Nous ne prenons pas suffisamment en compte l'importance de ces flux dans la conception de la ville, dans la répartition de la voirie entre les différentes fonctions, lorsque nous parlons vélos, piétonnisation, élargissement des trottoirs. Les volumes de livraison, les accès, les zones réservées à ces fonctions, sont-ils suffisamment connus et dimensionnés ? Le constat est que non. **Il est urgent d'en faire un sujet central de l'organisation urbaine, de la ville et plus globalement des territoires.**

Dans le domaine du commerce, j'entends certains dire que le magasin de demain sera un show-room avec peu ou pas de produits disponibles et que client se fera livrer chez lui après avoir fait son choix. Au-delà des aspects économiques car, contrairement à ce que l'on pense trop souvent aujourd'hui, la logistique a un coût élevé, **quel serait ce monde dans lequel chacun se ferait livrer à domicile tous ses achats réalisés en magasin. Est-ce réaliste ? Surement pas.**

Le magasin demeure un point de massification des produits pour l'approvisionnement du plus grand nombre.

Donc si le magasin n'est pas un show-room, il doit être approvisionné et le plus souvent plus fréquemment que par le passé afin de répondre à notre exigence de consommateur : la disponibilité la plus immédiate possible du produit.

Les élus et leurs équipes ne se donnent pas assez souvent les moyens d'appréhender les impacts de leurs décisions sur ces flux logistiques alors qu'ils sont vitaux. Une ville mal irriguée en matière de flux marchandise est une ville étouffée. Même la ville du quart d'heure dont il est souvent question aujourd'hui, même cette ville qui mettrait tout à quinze minutes de chaque habitant pose d'importantes questions logistiques. C'est simple : si ce n'est pas le consommateur qui va au produit, le produit doit aller au consommateur.

Bien entendu, dans ce domaine comme dans les autres, nous ferons mieux demain en mutualisant certains flux pour que chaque véhicule soit le plus rempli possible. Bien sûr, nous allons investir dans des véhicules plus propres et une partie de la distribution du dernier km pourra se faire à vélo ou vélo cargo. Des innovations seront mises en place autour de véhicules autonomes, etc. A travers la gestion de la data, il sera possible de gagner en efficacité, de mieux gérer ces flux. Mais, même mieux organisés, ils resteront très nombreux, ils ne seront pas tous orientés vers une ville souterraine pour pacifier la surface ni vers des drones !

Mais un magasin, un restaurant devra toujours être approvisionné. La satisfaction de toutes les attentes des consommateurs ne se fera pas sur place en production unitaire avec une imprimante 3 D. Un drive, même piétons, doit l'être également.

Par ailleurs, le e-commerce multiplie aussi les flux entrants et sortants de l'urbain… Donc la conception des infrastructures, des voieries, des aires de livraison doit en tenir compte. Le nombre de véhicules, les volumes à prendre en compte ne font que croître, nous ne sommes pas au top du phénomène.

Lorsqu'on conçoit la ville et le territoire de demain, il faut en tenir compte. **La livraison n'est pas une nuisance, c'est un service vital** et il est indispensable de la connaître et la considérer pour réduire les risques soit d'engorgement et d'étouffement, soit de la mort de pans entiers de la vie économique urbaine.

En matière de local commercial, il y a une maxime ancienne : l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement. C'est toujours le cas. Mais, n'oublions pas une dimension. **Cet emplacement pour être viable et qualitatif doit prendre en compte à sa juste mesure les besoins logistiques multiples vers le magasin mais également au départ du magasin vers le client final.** Tous ces flux sont vitaux pour la réalité du modèle omnicanal qui combine point de vente et internet.

Le commerce sans couture, combinant magasins et internet, s'appuie sur cet impératif de traitement des flux produits. A défaut, une partie des commerces devra fuir l'urbain dense pour survivre et assurer le service attendu par les citoyens/consommateurs que nous sommes tous.

Toute ville qui ne l'aura pas compris ne pourra pas espérer faire vivre des lieux de commerce dans l'urbain. Tout concepteur de projet urbain, de programme immobilier qui ne l'aura pas pris en compte ne pourra espérer accueillir des activités commerciales dynamiques et durables.
La logistique, la livraison est beaucoup trop sous-estimée dans la conception des projets et dans les décisions urbaines. Demain, elle sera plus vertueuse, plus écologique, économe en CO2… mais toujours aussi présente. Le sous-estimer, c'est repousser les activités économiques dont le commerce, vers des lieux accessibles, moins urbains et qui répondent à ces impératives problématiques.

Bien entendu, au-delà d'une meilleure organisation des acteurs de la livraison, la question du coût du dernier km à sa juste valeur, la question du comportement du consommateur final… devront également se poser. Car si l'un des enjeux est de mieux organiser les flux, il faudra sans doute également les réduire et cela dépendra largement d'une prise de conscience de chaque consommateur.

Est-il indispensable de se faire livrer à domicile tout type de produits, est-il logique de ne pas supporter le coût de la livraison qui, par définition est un service rendu ? Est-il vital de disposer d'un produit dans une heure ? Au-delà de la responsabilité des élus, il faudra également interroger les effets du comportement individuel des consommateurs et des moyens de réduire l'impact des comportements excessifs et sans grand sens de chacun d'entre nous au quotidien.

Encore ne faut-il pas semble-il oublier un objectif qui nous paraît majeur et vital pour la vie de nos villes : la pénalisation des magasins. Une ville de l'excellence logistique ne serait pas une ville. Une ville sans restaurant, sans commerce assurant l'échange, le contact humain, ne serait pas une ville.

Donc, n'oublions pas que l'objectif n'est pas l'organisation des flux mais l'organisation des flux dans le but d'assurer une pérennisation des lieux de commerce auxquels nous sommes tant attachés.

En conséquence, les axes de travail urgents sont pluriels et ils sont maintenant prioritaires à tous les niveaux. Citons-en quelques-uns :

Du côté des villes et des territoires : ne pas organiser les flux, les voiries en rendant très difficile l'accès à la ville et aux différents lieux de commerce (aire de livraison, horaires, taille des véhicules…) et mise en œuvre d'un immobilier logistique urbain (foncier, dimensionnement, positionnement, coûts…), une organisation de voirie inadaptée handicapant trop la livraison ne permet pas de retour en arrière. C'est la fin certaine de l'activité économique dans un délai court.

Du côté des acteurs privés (transport, chargeurs du commerce, de la restauration, du e-commerce…) : avancer sur les véhicules plus propres et sur la mutualisation croissante des flux entrants et sortants.
Du côté des acteurs de l'immobilier et de la logistique : mise en œuvre d'une organisation immobilière de logistique urbaine efficace et en capacité de traiter les flux futurs. ■

PROCOS infos
LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ #40 ■ JUIN 2021

PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE…

David SOULARD,

Directeur Général, Meubles Gautier

David SOULARD,
Directeur Général, Meubles GAUTIER

David SOULARD, vous êtes directeur général des Meubles Gautier, une entreprise française familiale, dont la production est réalisée en Vendée. Quand a-t-elle été créée ? Quelles sont vos activités ?

Gautier a été fondée par mon oncle, Patrice GAUTIER, il y a 60 ans dans l'ameublement de la chambre pour enfants. C'est le baby-boom, le règne de « l'enfant roi » qui transforme la consommation des Français. Puis les années 80 ont été fatales à la suite de la crise pétrolière, l'entreprise dépose le bilan. Gautier est redevenue familiale en 2000 lors du rachat de l'entreprise par mon père Dominique SOULARD.

Notre production est réalisée dans nos deux usines vendéennes. #FrenchFab

Nous sommes des ébénistes industriels et nous avons depuis quinze ans développé un réseau de magasins en franchise qui exprime l'ensemble de nos savoir-faire de designer/fabricant de meubles. Nous fabriquons de la chambre d'enfants, en passant par la salle à manger, le salon, le dressing et la chambre pour adultes. Nous sommes des aménageurs de la maison.

La crise de la Covid a profondément impacté la vie des Françaises et l'activité des commerçants. Mais, le secteur de la maison a plutôt bénéficié de la plus forte présence des Français à leur domicile. Quels ont été pour votre entreprise les points marquants entre 2020 et 2021, les difficultés et les opportunités ?

Nous avons dû arrêter nos usines le 17 mars 2020 et ceci pour deux mois. Nos clients se sont ensuite rués dans nos magasins. Nous avons d'abord cru à un rattrapage mais la consommation a été bien au-delà. Nos clients ont passé plus de temps dans leur maison pendant des semaines et ont pu constater leur manque de rangement. Ils ont réorganisé leur logement pour pouvoir y télétravailler ou mieux y vivre tous ensemble, en même temps.

De plus, nous avons ressenti un fort retour au made in France. Plus de 50 % des personnes qui franchissent la porte de nos magasins se préoccupent de l'origine de fabrication de nos produits. Gautier a toujours été made in France mais cette crise a été un énorme booster pour la mise en avant de l'origine de fabrication des produits. C'est évidemment un plus important pour nous et nos capacités de production.

Cette période vous a-t-elle permis d'accélérer, d'innover, de vous transformer plus vite ? Et sur quels aspects ?

Durant le second confinement, puis le troisième, nous avons osé. Nous avons osé proposer à nos clients des visios, des finalisations de leur projet par téléphone, tout ceci en lien avec notre nouveau logiciel 3D compositeur, que nous avons développé avec Dassault Système et INSPI.

L'équipement de la maison est dynamique. Pensez-vous que cela soit durable ? Quels sont les enjeux des prochaines années pour les meubles Gautier ?

Oui, nous pensons que l'univers de la maison continuera d'être dynamique surtout pour le made in France et les entreprises qui sauront s'adapter aux besoins du marché. Dans ce contexte, les enjeux pour Gautier dans les prochaines années sont les investissements dans les usines ainsi que dans les hommes et les femmes qui permettront à Gautier de rester agile, continuer d'être à l'écoute des clients et adapter les réponses et produits aux évolutions des modes de vie et des attentes des consommateurs.

Le marché est très imprévisible et pourtant il faut continuer à proposer un produit disponible le plus rapidement possible. Cela présente évidement des difficultés mais c'est un fait.

La consommation ira toujours plus vers l'instantanéité et le client n'attendra pas.

On parler beaucoup de RSE aujourd'hui, quels sont les sujets prioritaires pour vous dans ce domaine ?

Gautier est vert, notre logo est vert depuis très, très longtemps. Nous avons toujours œuvré pour que notre fabrication ait le moins d'impact sur notre environnement, mais aussi sur les ressources. Ainsi, nous avons travaillé pour intégrer des meubles recyclés dans nos offres.

La RSE est l'un des piliers majeurs de Gautier. Une démarche qui n'est pas récente et ne résulte pas de la crise Covid. De ce point de vue, nous avons largement anticipé, cela fait partie intégrante de notre ADN. Et, nous avons un temps d'avance sur le marché dans ce domaine.

En termes de priorités de développement, la Covid en a-t-elle changé certains aspects ? Quelles sont vos ambitions pour les prochaines années en France comme à l'international ? Quels sont vos modes de développement : succursales ? franchise ?

Nous exploitons aujourd'hui 120 magasins dont 77 en France. Notre mode de développement s'appuie sur la franchise. Nous choisissons nos partenaires, comme ils nous choisissent. Nous devons partager les mêmes valeurs pour ainsi développer la marque et sa reconnaissance partout en France. Nous allons encore ouvrir une trentaine de magasins d'ici quatre ans. En 2020, nous avons ouvert une première boutique à Paris dans le 15è ; un format urbain de 150 m² alors que le magasin habituel en périphérie est d'une surface de 400 à 500 m².

Nous réalisons 25 % de notre chiffre d'affaires à l'international. Nous sommes attentifs aux mouvements géopolitiques du grand export afin d'être présents dans les pays qui changent et représentent des potentiels importants tels que l'Inde ou la Chine mais notre stratégie est de continuer notre développement en Europe.

© www.observatoiredelafranchise.fr

Pensez-vous que la crise crée une situation plutôt favorable pour trouver les bons partenaires franchisés ou est-ce au contraire plus compliqué et pourquoi ?

La crise a créé une situation plutôt favorable car nous avons eu plus de demandes de partenaires qui recherchent une franchise stable, présente pour de nombreuses années et dont le business model fonctionne même en temps de crise. Je pense que la fabrication française qui donne encore plus de sens aux entrepreneurs nous a aussi apporté beaucoup de contacts.

On observe une présence croissance des enseignes de l'équipement de la maison dans les centres-villes et l'urbain, en particulier dans les métropoles. Est-ce également une piste que vous privilégiez ?

Bien sûr, il faut que les enseignes de la maison soient proches des maisons... Mais, on sent depuis quelques mois, un retour à la vie dans les campagnes du fait aussi du télétravail. Donc, Gautier ouvrira des magasins à la fois dans les territoires et les métropoles, notamment au cœur d'entre elles, grâce à notre nouveau format urbain. ■

© www.gautier.fr

PROCOS infos
LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ #40 ■ JUIN 2021

PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE…

Jérôme TAUFFLIEB,
Président, Easy Cash

Jérôme TAUFFLIEB,
Président, Easy Cash

Vous êtes Président d'Easy Cash, pouvez-vous nous dire quelques mots de votre entreprise, son histoire, ses propriétaires, ses activités ?

Easy Cash a été créée en 2001 et, originalisée, par un groupe de dix franchisés sortis d'un autre réseau. Nous n'avons pas inventé le concept du magasin d'occasion qui existait. Nous avons de fait été dix exploitants de magasins qui se sont associés pour se doter d'une marque unique, d'une charte graphique pour nos dix points de vente et développer un réseau sur le créneau de l'occasion auquel nous croyions.

Aujourd'hui, nous sommes cinq associés historiques plus un Directeur Général également associé et notre particularité forte dans le domaine de la franchise est que nous restons exploitants de nos magasins.

Nous nous sommes positionnés avec une vision « premium » de l'occasion avec un niveau d'exigence en magasin selon les standards des magasins vendant des produits neufs. Il faut se rappeler qu'à l'époque, la situation concurrentielle était très différente.

Le Bon Coin et Backmarket n'existaient pas par exemple, Facebook était à ses débuts...

Après une dizaine d'années, nous avons décidé d'être plus sélectifs sur les produits dans le but de nous concentrer exclusivement sur des produits où nous apportons une forte valeur ajoutée aux consommateurs : le choix, la garantie, l'authentification. Cela nous a fait abandonner certaines familles de produits tels que les bibelots, la vaisselle, la déco…

Notre métier est l'achat/vente de produits d'occasion dans quatre univers :

- Le high tech et en particulier la téléphonie mobile, l'informatique, l'audio, vidéo. Nous achetons, nous vendons et nous réparons.
- Le second univers est « culture & loisir » : jeux vidéo, livres, BD, mangas, dvd…
- Troisième univers, le « luxe » : bijouterie or, fantaisie et maroquinerie de grandes marques, montres…
- Enfin, l'équipement de la maison : le petit électroménager en particulier.

Tous nos produits sont d'occasion, tous testés et garantis un an à l'exception des accessoires qui sont neufs et plus de 85 % de nos approvisionnements viennent de nos clients particuliers.

Votre activité est-elle exclusivement réalisée en magasins ?

Les magasins représentent 85 % du chiffre d'affaires, les 15 % restants en 2020 ont été réalisés sur le web, en partie par notre propre site internet et une autre partie sur des places de marché : Ebay, Rakuten, Backmarket (High tech)… nombreuses dans nos activités.

Nos 120 magasins poussent leur offre sur notre site easycash.fr qui met les produits à disposition des consommateurs, soit en click & collect, soit en livraison à domicile.

Le digital a été multiplié par deux en 2020.

Combien avez-vous de magasins et quels sont vos axes de développement (franchise, type de ville, taille d'emplacements) ? Quel est votre rythme de développement ? Dans toutes les régions ?

Nous avons 100 magasins franchisés et 20 magasins en association, c'est-à-dire que le manager, la plupart du temps, un ancien directeur salarié, est propriétaire d'une partie du capital, le reste étant propriété de la centrale. La tête de réseau est implantée à Mérignac et regroupe environ 50 collaborateurs sur toutes les fonctions Support et Digital.

Nous nous développons principalement en périphérie sur 250 à 400 m². Nous avons tendance à réduire les formats car nous voulons impérativement nous positionner sur des emplacements n° 1 et des zones de flux, ce qui impact le coût immobilier. L'important est d'avoir de bons voisins qui sont plutôt des acteurs de l'équipement de la personne.

Nous avons tout de même sept magasins en centres-villes (Lyon, la Rochelle, Orléans, Rennes, Nantes, Clermont-Ferrand et Strasbourg). Le centre-ville peut être une possibilité dans les villes les plus dynamiques.

Géographiquement, nous nous développons partout mais nous voulons nous renforcer en Ile-de-France (nous venons d'ouvrir à Paris avec notre nouveau concept Everso) et en région Paca, deux régions où nous sommes trop peu présents.
Nous visons cinq à huit ouvertures par an.

La crise de la Covid a été compliquée. Votre activité a-t-elle été considérée comme essentielle ? Comment votre entreprise a-t-elle vécu cette crise ?

Bien entendu, l'année a été compliquée comme pour tout le commerce mais nous terminons 2020 avec une baisse de CA de 7 à 8 % ce qui est relativement faible, une belle performance compte tenu du contexte.

Pour 2021, nous visons 200 M€ de CA.

Pendant cette période, il a surtout fallu rassurer nos franchisés, les informer le mieux possible, sur les aides… Il nous a fallu également adapter notre site web, puis le click & collect.

© magasins.easycash.fr

On parle beaucoup de l'occasion, est-ce qu'une activité comme la vôtre profite également des tendances d'évolution des comportements des consommateurs ?

L'occasion est porteuse mais la concurrence est multiple et en croissance rapide. Une concurrence web en premier lieu avec les gros sites (Amazon, Cdiscount, Ebay, Le Bon Coin…) qui nous oblige à être très performants sur le digital. Et une concurrence physique, préalablement représentée par les spécialistes mais avec maintenant la grande distribution et les enseignes qui se sont saisies de ce segment d'offre.

Face à l'émergence de cette nouvelle demande, nous avons fait le choix de nouer des partenariats avec plusieurs enseignes, afin d'être acteur de ce mouvement et de pouvoir capter une nouvelle clientèle. C'est ainsi que nous avons un partenariat avec Cora ou Casino avec lesquels nous développons des corners au cœur des hypermarchés.

Dans notre secteur, davantage que dans d'autres, encore, la concurrence est digitale. Le web occupera peut-être 30 % de notre business model à terme. Son poids va croître mais notre chalenge est d'augmenter le poids de notre propre site afin de ne pas dépendre des places de marché. C'est un enjeu d'investissement car les montants sont importants pour proposer un parcours sans couture au consommateur, or, nous sommes face à de très gros acteurs, c'est également un enjeu de création de flux vers les magasins.

Vous venez de créer une nouvelle enseigne Everso, quelles sont ses spécificités ? Quelles sont vos ambitions ?

Everso répondait à une problématique parisienne. La concurrence y est forte.

Pour Paris, il était indispensable de revoir la proposition, d'innover, d'être plus circulaire, plus premium. Nous avons aussi créé un nouveau nom, une nouvelle marque, un nouveau code couleur avec un concept magasin utilisant pour partie des matériaux recyclés, notamment le sol et une partie du mobilier bois.

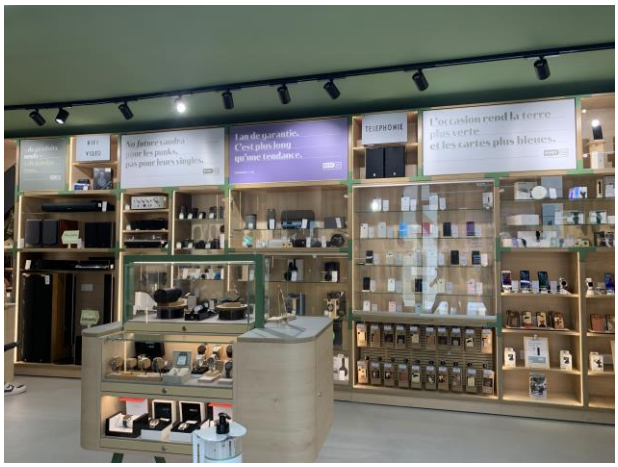
Un concept qui accorde davantage de place au luxe et à la maroquinerie haut de gamme. Un univers qui occupe 25 % du point de vente. Nous cherchons à toucher une autre clientèle, plus premium.

C'est un concept urbain, situé au métro Chatelet.

Le premier Everso a ouvert à Bordeaux, Promenade Sainte-Catherine, et le troisième est prévu à Nice en octobre.

Nous avons même prévu une déclinaison d'Everso pour la périphérie qui ouvrira dans le Shopping Promenade Cœur d'Alsace à Vendenheim au nord de Strasbourg.

© Instagram d'Everso



© twitter.com

On parle beaucoup de RSE, de développement durable, comment vous positionnez-vous sur ces sujets ? Sont-ils porteurs pour vous ? Quels sont vos enjeux ?

La RSE pour nous est essentielle. Notre univers est au cœur du durable, de la seconde ou troisième vie du produit. En matière d'organisation, nous avons recruté un responsable RSE en 2020 afin d'intégrer les pratiques RSE au sein de l'enseigne, le premier dossier a été la gestion des déchets et nous avons la volonté de viser une certification dans les prochaines années. ■

PROCOS infos
LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ #40 ■ JUIN 2021

QUESTIONS À…

Olivier GINOUX,

Directeur du développement et des travaux Emova Group (Monceau Fleurs, Cœur de Fleurs, Happy, Au Nom de la Rose)

Olivier GINOUX, Directeur du développement et des travaux Emova Group (Monceau Fleurs, Cœur de Fleurs, Happy, Au Nom de la Rose)

Vous êtes Directeur du développement et des travaux Emova Group, quel a été votre parcours professionnel auparavant ?

J'ai commencé mon parcours en intégrant la formation de développeur d'enseigne Négocia/ Procos il y a dix-huit ans en alternance chez Courtepaille. Par la suite, j'ai travaillé au développement de Quick et Pizza Hut. Depuis un peu plus de sept ans, j'ai intégré Emova Group d'abord en qualité de responsable développement et depuis deux ans à mon poste actuel.

Le Emova Group est leader de la distribution de végétaux d'intérieur en France. Pouvez-vous nous rappeler ses enseignes, leur nombre de points de vente ? Sont-ils tous exploités en franchise ?

En effet, avec près de 300 points de vente nous sommes le premier fleuriste de France. Nous exploitons 50 magasins en succursale et le reste en franchise.

Nous sommes propriétaires de quatre marques retail (Monceau fleurs – Cœur de fleurs – Happy et Au Nom de la Rose) et une marque 100 % digitale (Blooms).

La crise de la Covid a été compliquée pour le commerce. La vente de fleurs a fini par être considérée comme essentielle. Comment s'est terminée 2020 pour vous et comment a commencé 2021 ?

Que les fleuristes aient été déclarés commerces essentiels lors du dernier confinement fut un réel soulagement pour nous. Depuis près d'un an, l'ensemble des magasins du réseau ont su s'adapter pour relever un défi de taille. C'est grâce à cet effort sans faille que nous avons pu réaliser une croissance de + 31 % lors du deuxième trimestre 2020/2021.

Depuis le début de l'année, les clients nous montrent leur attachement en restant fidèles à nos marques, aussi bien au quotidien que pendant les grands temps forts de l'année.

Le digital s'est développé dans tous les secteurs du commerce, cela a-t-il été le cas pour vous également ? Etiez-vous prêts ? 2020 a-t-elle fait accélérer la mise en place de nouveaux services, de nouvelles organisations ?

Devant faire face à une crise sans précédent nous empêchant d'exercer notre métier de proximité, nous avons saisi l'opportunité d'accélérer le développement de nos sites e-commerce. En juin 2020, nous avons lancé le nouveau site Monceau Fleurs qui ne cesse de voir son trafic naturel augmenter.

Le lancement d'une nouvelle gamme de plantes d'intérieur a également su augmenter nos ventes via ce canal. Depuis mi-mars 2021, notre enseigne Au Nom de la Rose possède également un site e-commerce dédié. De plus, notre partenariat exclusif avec Uber Eats depuis la Saint-Valentin a su être moteur de chiffre d'affaires.

Ainsi, le volume d'affaires relatif au e-commerce a triplé durant le premier semestre 2021.

© www.map-titecampagne.com

En matière de développement, quelles sont vos priorités pour les prochaines années ? Auront-elles été modifiées par la crise selon vous ? Y-a-t-il des difficultés nouvelles ou au contraire des opportunités ?

Pour l'année, nous prévoyons une vingtaine d'ouvertures, majoritairement sous l'enseigne Monceau Fleurs et en complément sous l'enseigne Au Nom de la Rose et Cœur de Fleurs.

Nous souhaitons continuer notre développement sur l'ensemble du territoire, actuellement la plus grande partie de nos magasins se situent à Paris et en région parisienne. Pour parfaire notre maillage territorial, nous recherchons des partenaires franchisés principalement dans le Sud-Est, dans le Nord et en Normandie.

La crise n'a donc pas modifié nos objectifs de développement. Certains secteurs en ont souffert, poussant certaines personnes à se reconvertir ou à ouvrir leur propre point de vente. Le marché de la fleur étant résiliant, c'est une réelle opportunité pour atteindre nos objectifs de développement.

© fr.linkedin.com/company/monceau-fleurs

Le sujet des loyers a-t-il été un problème pour vos franchisés ou cela a-t-il été mineur pour vous par rapport à d'autres secteurs du commerce dont l'activité a été encore plus impactée ?

Pour certains franchisés dont les loyers sont importants, des arrangements ont été trouvés avec les bailleurs. Nous étions dans une situation problématique surtout lors du premier confinement. Ensuite, la réouverture et le dynamisme de celle-ci a permis de tenir.

Comment décririez-vous les enjeux majeurs pour vos enseignes et votre groupe pour les prochains mois et années ?

Actuellement leader des réseaux de fleuristes grâce à notre enseigne historique Monceau Fleurs, notre enjeu est de garder cette position sur le marché tout en développement l'ensemble de nos marques.

Nous souhaitons également faire grandir notre parc de magasins par le biais d'un modèle succursaliste. Pour répondre à ce projet, nous avons au cours des derniers mois, racheté seize magasins pour consolider notre réseau.

© http://www.happy.fr

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

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

Directeur de la publication : Laurence PAGANINI, Présidente de Procos