

## QUESTIONS À...

### Stéphanie CHALARD, directrice générale adjointe, Pôle Retail, Groupe Novi



**Stéphanie CHALARD,**  
directrice générale adjointe, Pôle Retail,  
Groupe Novi

**Stéphanie CHALARD, vous êtes directrice générale adjointe, Pôle Retail au sein du groupe Novi. Quelles sont les principales étapes de votre parcours professionnel ?**

Je suis directrice générale adjointe en charge du Pôle Retail depuis mai 2021 après avoir été directrice des opérations du groupe pendant neuf ans.

Précédemment, ma carrière a été très internationale. Tout d'abord au sein du Travel Retail Europe chez Clarins puis au Travel Retail monde chez Yves Saint Laurent Beauté avant de devenir Directrice Marketing Opérationnel Asie Pacifique d'Yves Saint Laurent basé à Singapour. Le rachat de YSL par L'Oréal Luxe m'a permis de rejoindre le groupe L'Oréal, pendant deux ans et demi au sein de la zone Europe.

C'est en 2011, à la suite d'un déménagement à Bordeaux pour des raisons personnelles, que je rencontre Philippe GEORGES, Président directeur général et fondateur du groupe Novi, qui me donne l'opportunité d'intégrer le groupe (à l'époque Beauty Success Group).

**Le groupe, qui compte en particulier l'enseigne Beauty Success, a récemment changé d'identité pour devenir Novi. Quels sont les contours du groupe et ses principales caractéristiques ?**

**Beauty Success est la marque d'origine du groupe. Le groupe Novi est « né » en 2022** avec la volonté de créer les conditions de la diversification et de poursuivre le développement d'un véritable écosystème au service de la beauté, du bien-être et de la minceur. Changer de nom de groupe pour mieux ressembler à ce que nous étions devenus et ce que nous voulons être demain.

**Premier groupe familial français de franchise de la beauté et du bien-être,** l'entreprise a effectivement beaucoup évolué et grandi ces dernières années. Le groupe est composé de huit enseignes, dont, entre autres, Esthetic Center, Citron Vert et les concepts JFG. Aujourd'hui, l'enseigne Beauty Success représente 85 % du chiffre d'affaires total du groupe, qui est aussi propriétaire de neuf marques, soit de MDD (marques distributeurs), soit de marques propres commercialisées en France et à l'international, comme Physiomins (complément alimentaires), Les Senteurs Gourmandes (parfums naturels) ou encore HTA (technologies haut-de-gamme pour l'esthétique). Deux activités B2B viennent compléter celles des enseignes et marques dans la distribution et la prestation logistique.

Le groupe a réalisé 250 M€ de CA HT consolidé en 2022, compte un réseau de 650 parfumeries, instituts et centres minceurs en France et à l'international et regroupe 2700 salariés.

**Le groupe est organisé autour de trois pôles** mettant en œuvre des plans d'actions spécifiques :

- **Le Pôle Retail** avec des succursales, la franchise en France et à l'international et l'activité web,

- **Le Pôle Prestations de services** - des instituts de beauté et centres de minceur principalement en franchise,
- **Le Pôle Marques et Innovation** – un « laboratoire » pour développer les marques et les commercialiser.

**La Covid a changé certaines choses dans la vie des Français et celle des collaborateurs. Quelles sont les principales réponses que vous avez dû apporter à ces changements au sein de votre Pôle Retail ?**

**Tout d'abord, la Covid a été le révélateur de nos spécificités.** Au plus fort de la pandémie, mais aujourd'hui encore, les consommateurs se sont tournés vers le local, vers des acteurs français, proches de chez eux. Or, depuis la création de l'enseigne, la proximité a toujours été au cœur de notre positionnement, avec une très forte présence dans les petites et moyennes villes. Bien entendu, comme tous les *retailers*, nous avons souffert durant cette période, mais moins que d'autres acteurs surreprésentés dans les métropoles, grâce à notre stratégie d'implantation qui nous a portés durant cette période chaotique.

Nos plus grandes parfumeries et instituts, implantés dans les grandes villes ou notamment en centre commercial ont été les plus impactés – comme cela avait déjà été le cas pendant la crise des Gilets jaunes. Certains points de vente n'ont pas retrouvé leur activité de 2019.

Dans les villes, petites et moyennes, la situation est différente et bien meilleure. Nous sommes d'autant plus fiers de notre stratégie d'implantation qui nous ressemble et qui nous a permis, dans une certaine mesure, de faire face à cette crise inédite.

**Depuis, nous capitalisons sur ce positionnement de « premier réseau en région » et plus particulièrement dans notre communication.** Par exemple, nous avons lancé en 2022 dans nos parfumeries et sur notre site internet, un corner dédié à la mise en valeur de l'offre locale appelé « la Beauté de nos régions » autour de marques dont l'histoire est associée à une région spécifique. Alors que certains *retailers* concurrents présentent des marques américaines ou coréennes, nous, chez Beauty Success, nous sommes fiers de présenter des pépites locales françaises !



**Cette période nous a également confortés dans notre stratégie de développement de la franchise,** en mettant en exergue la résistance de ce type de réseau, sa plus grande réactivité et la force de nos partenaires franchisés qui ont redémarré plus rapidement que les succursales.

**La pandémie nous a poussés à nous dépasser, à être plus réactifs dans nos choix et notre prise de décision,** à replacer la création de valeur au cœur de notre stratégie globale. Par exemple, la décision de fermer un magasin lorsqu'il n'est pas rentable est prise bien plus rapidement aujourd'hui. Nous nous concentrons également bien plus sur l'efficacité dans la gestion opérationnelle.

**Enfin, cette période de crise a également eu un impact important sur nos salariés,** et, plus largement, nous constatons de véritables changements de dynamique sur le marché de l'emploi. Nous avons dû faire face à des envies accrues de reconversions, des départs et de changements dans les attentes des équipes.

Le management « d'avant-Covid » doit certainement changer, avec la gestion du télétravail (sur les postes qui le permettent !) et la quête de sens qui a pris un poids beaucoup plus important particulièrement au sein des jeunes générations.

La création du groupe Novi nous a permis de lancer de nouveaux chantiers de réflexion et de travaux sur d'autres approches managériales autour de valeurs communes, y compris pour proposer des mobilités internes différentes, des perspectives nouvelles et inédites pour construire l'entreprise de demain.

**Le recrutement est l'une des difficultés principales auxquelles les enseignes doivent faire face dans de nombreuses activités. Est-ce également votre cas ? Si oui, quelles sont les réponses possibles selon vous ?**

**Le recrutement est certainement l'un des enjeux auxquels nous devons faire face aujourd'hui** de manière accrue, et tout particulièrement au sein de nos parfumeries et instituts : nous sommes malheureusement parfois obligés de fermer des cabines de soins par manque de personnel.

Aussi, dans nos succursales par exemple, nous avons mis en place des dispositions pour faire tourner les équipes afin que les collaboratrices ne travaillent pas tous les samedis, et nous adaptons au maximum les horaires.

**Nous essayons d'apporter un peu de souplesse dans notre gestion des objectifs et des challenges associés**, en tenant compte au mieux de la réalité de chaque point de vente, des événements qui ont pu perturber l'activité du magasin durant le mois. Tout cela n'est possible que grâce au travail remarquable de nos responsables de région. C'est un très gros travail de management, mais qui permet de garder la confiance des équipes.

**Par ailleurs, nous communiquons davantage sur ce que nous faisons, sur nos engagements** en tant qu'enseigne et employeur. Nous avons toujours mené des actions, mais nous ne les partageons pas nécessairement à grande échelle.

La problématique de recrutement, en particulier dans le secteur de la beauté, de l'esthétique et de la prestation de service, **a porté le groupe Novi à accélérer la mise en œuvre de grands projets dans la formation, avec le lancement des projets rebaptisés NOVISCHOOL en interne.** Nous sommes par exemple partenaires privilégiés de la prochaine ouverture (fixée à la rentrée 2024) du campus bordelais de l'IBCBS (International Beauty & Cosmetic Business School) by Régine FERRERE, avec une équipe dédiée qui travaille sur le projet.

**Quelles sont aujourd'hui vos principaux enjeux sur le parc de magasins en France (développement, rentabilité des points de vente, adaptation du parc) ?**

Aujourd'hui Beauty Success exploite 139 magasins en succursale et possède 145 magasins en franchise en France, et 32 à l'international. Nous souhaitons conserver cet équilibre entre succursale et franchise et poursuivre notre développement en nous appuyant sur les franchisés avec des profils nouveaux d'investisseurs. Cela suppose d'avoir un modèle très structuré et efficient, dont le modèle plateforme, qui permet de faire supporter moins de stocks par le magasin - le nerf de la guerre dans notre secteur.



Chez Beauty Success,

C'est aujourd'hui que se protège le monde de demain et les générations futures.

Adopter une beauté responsable c'est mettre en place des gestes simples, à la portée de tous.

Ensemble engageons-nous !



**Autre enjeu essentiel, celui de la rentabilité du parc de magasins dans un contexte d'inflation très forte.**

Tous les coûts et les charges sont impactés à la hausse : nous sommes amenés ainsi à revoir la surface des parfumeries pour accorder plus d'espace aux activités de service et limiter, là encore, la valeur de nos stocks.

**Autres sujets majeurs, le niveau de loyer et l'attractivité des galeries ou des centres-villes.** Nous devons convaincre les marques d'être dans chaque point de vente. Or, elles regardent l'environnement des points de vente. Par exemple, s'il y a des locaux vacants à proximité, et si cette vacance se développe, nous risquons de perdre l'agrément de la marque. La crise inédite d'enseignes françaises de l'habillement et les fermetures de magasins qui se sont enchaînées ces derniers mois nous impactent également.

**Nous devons donc à la fois baisser nos coûts et travailler avec les bailleurs, notamment en galeries marchandes, pour que l'attractivité reste forte.**

A ces problématiques vient s'ajouter l'enjeu de faire face aux difficultés de pouvoir d'achat que subissent nos clients.

Le prix de vente devient de plus en plus un sujet central. En parallèle, dans la parfumerie, les marques ont augmenté leurs prix d'environ 10 %. Nous sommes confrontés à des baisses de volume, nous devons rester vigilants et négocier avec les marques afin que cela ne soit pas pénalisant pour notre activité et notre image commune.

**La RSE a pris une place importante dans les évolutions de la société et les entreprises. Comment appréhendez-vous ces sujets dans les magasins de votre enseigne ?**

Depuis plusieurs années, nous avons mis en œuvre de nombreuses actions au sein de l'enseigne Beauty Success : recyclage des flacons et des PLV, emballages en tissu proposés... Nos magasins sont équipés d'éclairage LED depuis plusieurs années. Notre marque propre est produite en France (ou a minima en Europe) et avec un très fort taux d'ingrédients naturels... Toute cette approche est bien ancrée dans la culture de l'entreprise. Certains changements que nous souhaiterions opérer sont plus difficiles à mettre en œuvre, notamment au vu des coûts. Nous procédons au fur et à mesure, en gardant la RSE et la notion d'impact (environnemental, social...) comme leitmotiv dans nos stratégies.



Par ailleurs, le groupe Novi a récemment lancé un vaste chantier sur la RSE, pour mieux structurer une politique et des objectifs qui fassent sens et qui soient mutualisés entre toutes nos enseignes et nos marques.

**Au sein de Beauty Success, après avoir eu des corners de Green Beauty, nous venons de lancer un programme intitulé « Ma beauté engagée »** qui vise la pédagogie vers le consommateur. Nous avons ainsi créé une classification des produits qui soit claire, lisible et impactante tout au long du parcours client au sein du magasin, en mettant en avant les caractéristiques des produits : naturel, rechargeable, bio... et ce, quel que soit l'univers de la marque.

**Par ailleurs, depuis 2021, nous sommes partenaires de « Pur Projet »** qui travaille sur des projets à impact fondés sur la nature, pour le programme « Ici on sème », un projet de lutte contre la déforestation et le réchauffement climatique.

**Depuis plusieurs années, nous sommes engagés au sein de partenariats solidaires auprès de différentes associations.** Entre 2007 et 2015, nous avons soutenu l'association Laurette FUGAIN, en récoltant près de 320.000 € pour la lutte contre les leucémies. Depuis 2017, nous nous engageons chaque année auprès de l'association Imagine For Margo – Children Without Cancer, qui mène des actions de sensibilisation et de collecte de fonds pour la recherche sur les cancers pédiatriques. Dans une approche plus locale, nous sommes donateurs depuis 2021 de l'Institut Bergonié à Bordeaux, pour leur engagement auprès des malades pour la lutte contre le cancer.

### **Quels sont, pour vous, les principaux enjeux de votre enseigne pour les prochaines années ?**

L'enjeu principal est d'assurer la pérennité de l'enseigne, en renforçant Beauty Success comme quatrième acteur de son marché et le numéro un des indépendants.

**Comme je l'ai dit plus haut, je souhaite une enseigne qui s'appuie sur un modèle structuré et global.** Cela fait deux ans que l'enseigne est pilotée de manière consolidée avec les succursales et les franchisés dans un pilotage global et omnicanal. Cela suppose que nous travaillions encore sur la data clients pour renforcer notre connaissance clients globale et omnicanale avec la mise en place d'outils sur tout notre réseau France, qui seront opérationnels en 2024.

**Nous devons aussi continuer à investir.** Aujourd'hui, beaucoup de nos franchisés rénovent leurs magasins, un important signe de confiance et de dynamisme de notre réseau. Ainsi, fin 2023, 70 % du parc national sera rénové.

**Enfin, dernier point mais non des moindres, bien au contraire ! Conserver l'Humain au cœur de nos stratégies de développement.** Il faut faire grandir nos équipes, repenser le rôle des collaborateurs en magasin, assurer la formation en permanence, accompagner nos salariés et les engager pour poursuivre, ensemble, cette belle aventure entrepreneuriale. ■

