

## PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

---

### Guillaume DARROUSEZ, Directeur Général de Petit Bateau



**Guillaume DARROUSEZ,**  
Directeur Général de Petit Bateau

**Bonjour, vous êtes Directeur Général de Petit Bateau depuis quelques mois, pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours professionnel ?**

Depuis plus de 20 ans, je suis un expert du retail et du e-commerce international.

J'ai débuté ma carrière dans la finance chez Paribas Gabon et la Société Générale à Londres, et obtenu en 1997 le MBA de la Kellogg Northwestern University. Après quelques années au BCG à Londres, j'ai travaillé dans différents secteurs d'activité de la distribution en France et à l'étranger, notamment dans le Groupe Kingfisher (B&Q, Castorama, Comet, BUT, Darty) où j'ai pris la Direction Générale de darty.com, première marque en Europe à développer une stratégie omnicanale et à lancer le service clic and collect en 2007.

En 2008, j'ai rejoint le secteur du textile et le Groupe Kering où j'ai pris successivement la Direction Marketing et e-commerce de La Redoute puis la Direction Générale de Cyrillus Vertbaudet Group où j'ai développé une croissance profitable des ventes via une stratégie omnicanale. J'ai dirigé ensuite les enseignes du Groupe GrandVision (GrandOptical et Générale d'Optique en France et Mas Vision en Espagne).

En 2015, j'ai intégré le Groupe Rocher et pris la Direction Générale de Yves Rocher Europe du Nord et Central puis en 2018, la Direction Générale de Yves Rocher International. Ma mission : dynamiser les ventes retail et e-commerce pour toutes les filiales Yves Rocher dans le monde tout en améliorant les engagements environnementaux de la marque.

J'ai rejoint l'équipage Petit Bateau en juillet 2020.

**Petit Bateau est une marque ancienne rachetée voici quelques années par le Groupe Rocher ; tout le monde connaît l'enseigne. Quelles sont les spécificités de son positionnement ?**

C'est en 1988 que le Groupe Rocher a acheté la marque Petit Bateau. Aujourd'hui, notre marque est numéro un en France en termes de notoriété sur le secteur du textile enfant. Elle doit cette notoriété à un positionnement qui n'a pas changé depuis ses débuts : la qualité produit. Cette qualité est issue d'un savoir-faire industriel unique, et troyen, sur lequel nous avons décidé d'investir. Car notre ambition est de créer et fabriquer des produits naturels, durables et circulaires pour que nos enfants puissent s'épanouir au contact de la nature.

Pour nous, un vêtement durable est un vêtement responsable. Chez Petit Bateau, nous disons que nos vêtements ont plusieurs vies. Ils se passent de frères en frères, de cousines en cousines et aujourd'hui nos produits de qualité se revendent sur des applications de seconde main comme celle de Petit Bateau. Nous allons même plus loin.

Aujourd'hui, nous reprenons les vêtements Petit Bateau en échange d'un bon d'achat dans plus de 10 magasins en France avec l'ambition d'élargir ce service à toute la France dans quelques semaines.

## Combien avez-vous de magasins aujourd'hui et quels sont vos principaux canaux de vente ?

Nous avons près de 400 magasins dans le monde. Nous sommes présents sur tous les continents soit en direct via nos magasins ou nos sites e-commerce, soit via des partenaires comme en Chine. Notre stratégie est une stratégie omnicanale avec un digital fort et encore plus fort demain. Le digital, c'est aujourd'hui plus de 25 % de nos ventes avec la volonté que ce canal représente 50 % de nos ventes d'ici à 2025.

## 2020 a été une année de crise partout dans le monde. Le marché du textile enfant s'est plutôt mieux comporté que les autres segments de l'équipement de la personne, est-ce que cela vous a permis de mieux résister ?

2020 a été une année extrêmement compliquée pour l'ensemble des acteurs de la distribution, du textile et même du textile enfant. Mais je veux retenir qu'elle nous a permis d'accélérer notre transformation, notamment notre transformation digitale mais pas seulement : nos projets industriels et RSE ont également avancé d'un pas de géant en 2020 !

Une société aujourd'hui pour être pérenne doit à la fois dégager des profits – notamment pour investir dans ses outils industriels et digital, c'est notre cas – mais aussi contribuer au bien commun. Notre bien commun, c'est de concevoir des vêtements durables dans le temps pour que les enfants s'épanouissent au contact de la nature.

## La crise sanitaire est toujours là ; la visibilité est très faible. Quelles sont vos préoccupations principales ? Comment voyez-vous les mois à venir ?

L'environnement économique n'est certes pas favorable.

L'environnement démographique n'est pas favorable non plus avec des naissances en baisse dans la quasi-totalité des pays développés.

Et pourtant, je reste optimiste. Pourquoi ? Pour 3 raisons, Petit Bateau a un avenir radieux :

- Nous avons une marque forte que nous pouvons encore rendre plus forte notamment grâce à nos atouts RSE que nous cultivons depuis 1893. La qualité et la durabilité de nos produits ne sont plus à démontrer.
- Nous avons un digital fort que nous pouvons encore accélérer. Ce digital fort avec un retail très professionnel nous donnent la meilleure recette omnicanale du marché ; nous sommes donc prêts à répondre aux besoins des consommateurs.
- Nous avons de beaux projets devant nous et des axes de développement pour lesquels nous avons des atouts : la seconde main et notre développement en Asie notamment.



© www.garesetconnexions.snrcf

**Petit Bateau est très présent à l'international. Une année telle que 2020 vous amène-t-elle à revoir votre stratégie sur ce plan, à vous replier ou au contraire à renforcer cette présence internationale pour diversifier les marchés et les risques ?**

Petit Bateau est présent à l'international depuis de nombreuses années avec notamment une forte présence au Japon depuis plus de 20 ans et une présence en Chine via un partenaire depuis 2005. Mais la France et l'Europe représentent encore une part très importante du chiffre d'affaires de la marque, près des trois quarts. Il nous faut donc accélérer en Asie, là où notre marque a de l'appétence car elle a une histoire forte de près de 130 ans de savoir-faire, des produits de qualité et cette singularité créative française.

**Vous avez une grande expérience de l'international, en particulier chez Yves Rocher. Quels conseils donneriez-vous à une enseigne qui envisagerait de se développer à l'international dans les prochains mois ?**

Le premier conseil c'est d'être fort sur ses bases. Aller à l'international quand on a des difficultés sur son territoire d'origine, c'est souvent pire que mieux car vous cumulez les soucis.

Le deuxième conseil, c'est d'identifier des terrains de jeu où vous pouvez avoir une différence dans le marché. Soyons clair : personne ne vous attend. Il faut se faire une place et les places sont chères, très chères aujourd'hui. Regardez le nombre de marques françaises, européennes qui échouent à l'étranger ! Notre succès au Japon repose sur une différenciation forte de nos produits versus le marché.

Le troisième conseil, c'est d'être patient. Allez doucement. On ne devient pas champion des USA ou de la Chine en quelques années. Il faut 5 à 10 ans minimum pour réussir. C'est une stratégie de long terme et non de court terme.

**En France, vous avez 22 magasins fermés dans les centres commerciaux en ce moment. Quel est l'impact pour l'enseigne ? Quels sont les enjeux et vos attentes vis-à-vis du gouvernement, des bailleurs... ?**

C'est exact. Nous avons 22 magasins fermés dans les centres commerciaux. L'impact est évidemment conséquent comme pour toutes les enseignes. Nous poussons au maximum les curseurs sur le digital pour récupérer une partie du manque à gagner et servir nos clients.

Il est urgent que les bailleurs et le gouvernement accompagnent plus des enseignes comme Petit Bateau sinon les paysages urbains et des centres commerciaux seront tout autres dans quelques mois. Oui je parle de mois car beaucoup d'enseignes sont extrêmement fragiles financièrement. Regardez en Angleterre, en particulier à Londres, les vacances dans les centres commerciaux et les rues ! Attendons-nous aux mêmes difficultés en France. Les bailleurs doivent trouver de nouveaux business models. Nous ne sommes pas, nous ne sommes plus des vaches à lait. Les « grandes » foncières doivent se réinventer. Avant la Covid, ces centres n'attiraient déjà plus les consommateurs même si certaines foncières faisaient croire l'opposé. Les centres font payer un loyer en échange d'un trafic mais ce trafic n'existe plus ! Après la Covid, ces centres n'attireront sans doute plus les enseignes. Et, vous voulez que nous continuions à payer les mêmes loyers ! Le modèle devrait même s'inverser ; les foncières devraient payer les enseignes avec un CRM puissant car ce sont ces enseignes comme Petit Bateau qui apporte du trafic dans les centres !

**Nous pouvons espérer sortir de la crise sanitaire dans quelques mois. Y-a-t-il des enseignements positifs à tirer de cette période difficile ? Quels sont les points qui auront fondamentalement changé dans le comportement de vos client(e)s ? Dans les priorités de l'enseigne et pour vos collaborateurs ?**

Nous sommes optimistes et voyons des enseignements positifs, car c'est dans la difficulté que nous trouvons des opportunités. J'ai repris la direction de Petit Bateau au milieu de cette crise et je peux vous dire que tous les jours nous voyons des opportunités. La difficulté nous renforce, nous permet de mieux collaborer et d'accélérer notre digitalisation. Les équipes ont été et continuent d'être extraordinaires dans cette période compliquée. Les journées sont malheureusement trop courtes pour saisir toutes les opportunités alors mon rôle est de les prioriser. Dans quelques semaines, nous communiquerons avec fierté sur notre nouvelle plateforme de marque qui nous ouvre beaucoup de portes.

La plus grande des opportunités aujourd'hui et demain pour Petit Bateau, c'est d'être omnicanal. Nous pouvons jouer la force et la complémentarité des deux réseaux Petit Bateau : boutique et digital. Nous accélérons fortement dans cette direction avec des résultats très probants. Je suis plein d'espoir. Nos clients nous suivent dans cette stratégie. ■