

QUESTIONS À...

Alexandre RUBIN CEO, Petit Bateau



Alexandre RUBIN
CEO, Petit Bateau

Alexandre RUBIN, vous êtes CEO de Petit Bateau depuis septembre 2023 après neuf années chez Yves Rocher. une nouvelle expérience au sein d'une autre enseigne du groupe Rocher. Comment décririez-vous les éléments fondamentaux de Petit Bateau qui a 130 ans ? Qu'est-ce qui caractérise le mieux l'enseigne ?

Petit Bateau, c'est d'abord une marque patrimoniale française. Beaucoup de Français et Françaises ont de jolis souvenirs avec notre marque et j'oserais même dire une forme d'attachement.

C'est aussi une des dernières à posséder une usine de fabrication en France dans laquelle nous fabriquons la majorité de nos tricotés autour d'un savoir-faire reconnu qui garantit une qualité irréprochable.

C'est aussi une marque pour les enfants et les mamans, ce qui est assez unique dans notre paysage concurrentiel.

Enfin, c'est **une réussite à l'international**, à titre d'exemple le deuxième pays de la marque est le Japon où Petit Bateau jouit d'une belle réputation.

Pouvez-vous nous rappeler quel est le maillage actuel des magasins Petit Bateau en France et à l'international ?

En France, c'est 135 boutiques en propre et près de 150 supplémentaires avec nos affiliés, concessions et partenaires multi-marques.

Nous avons 9 filiales en Europe et en Asie pour une cinquantaine de boutiques et une forte présence en wholesale dans les grands magasins et chez des distributeurs indépendants. Enfin, c'est une présence dans près de 30 pays supplémentaires sous différentes formes de partenariat.

A la fois monde du textile et monde de l'enfant ; deux secteurs dont les paramètres sont fortement perturbés aujourd'hui. Quels sont les principaux enjeux pour les prochaines années ?

La sortie du Covid et le retour de l'inflation couplés à une chute historique de la natalité en Europe et en Asie ne font pas du marché de l'enfant un marché très dynamique. Les nombreuses défaillances de marques historiques en 2023 en sont une triste illustration. Cependant, les opportunités existent à condition pour Petit Bateau de se concentrer sur les fondamentaux pour assurer une croissance comparable et la continuité de nos ventes ; seule garantie pérenne de se dégager des marges de manœuvre financières assurant notre développement.

La collection est et doit rester notre priorité. Finalement, c'est ce qui fait qu'une marque est, et reste désirable. C'est donc sur le style et l'offre que nous devons porter notre effort principal.

Autre axe de travail, le retail qui est un canal crucial pour nous car celui de l'expérience humaine et du conseil incarné. Nous lancerons d'ici quelques mois un programme de rénovation en priorisant nos boutiques les plus importantes. Nous allons dans le même temps continuer d'investir sur la formation de nos responsables de boutiques et nos conseillères en se focalisant sur notre savoir-faire unique.

Le développement est aussi une forte priorité avec un focus sur l'Asie et le Moyen Orient où nous avons toujours des parts de marché à prendre.

Enfin, notre usine de Troyes représente la clé dans notre modèle. Et, nous allons accélérer pour en faire un pôle d'excellence en France et en Europe sur la « production propre » avec des ambitions fortes sur la réduction de la consommation d'eau et de carbone.

Nous avons beaucoup investi ces dernières années sur la digitalisation de notre modèle ; ce qui était nécessaire. Je suis confiant ; nous en récoltions les fruits sans accélération déraisonnable.

Petit Bateau a toujours une usine à Troyes, bénéficie d'une image forte et d'une histoire. Comment ces points de force peuvent-ils être utilisés dans une période comme aujourd'hui où l'on parle beaucoup de seconde main, de RSE, de recyclabilité ? Ce mouvement un peu général vous est-il favorable ou a-t-il tendance à banaliser les actions des uns et des autres ?

La force de Petit Bateau tient dans son histoire, 130 ans d'expérience et une passion pour la qualité des produits. Il n'y a pas de phénomène de mode dans notre discours mais bien un ADN de marque.

A la différence de beaucoup, nous pouvons prouver ce que nous avançons sur cette qualité et notre site de fabrication troyen en est la plus belle illustration. Nous avons obtenu à la fin de l'année, le label, Entreprise du Patrimoine Vivant, c'est un label d'Etat qui reconnaît un savoir-faire industriel et français unique ; formidable reconnaissance pour notre marque.

Plus globalement, je dirai donc que ce mouvement que vous évoquez est nécessaire plus que porteur. En revanche, il oblige ! Et, à ce titre, il doit s'accompagner de preuves. **Nous veillons à ne pas tomber dans le travers d'une communication un peu à la « mode » et des projets gadgets pour se concentrer sur l'essentiel : la création et la fabrication de produits désirables de qualité.**

Une enseigne représente des femmes et des hommes. Combien votre entreprise emploie-t-elle de salariés aujourd'hui, en fabrication, au siège, en magasins ? Et, combien avez-vous de franchisés ?

En France et dans les filiales, c'est plus de **2.000 collaborateurs dont plus de la moitié sont dans nos sites de fabrication à Troyes et Marrakech.**

Concernant les franchisés, c'est peu et nous parlons plutôt d'un modèle d'affiliés avec une quinzaine pour ceux qui ont l'exclusivité. Mais, nous allons accélérer en France et en Italie pour couvrir de plus petites villes.



Quel est le format idéal d'un magasin Petit Bateau aujourd'hui ?

Entre 100 et 140 m².

On parle beaucoup de RSE, mais tout repose avant tout sur les modèles d'affaires, les modèles économiques. Les coûts d'exploitation ne cessent de croître et pèsent très fortement énergie, loyer, difficultés de recrutement... Comment résoudre cette équation ? Quels messages avez-vous envie de passer au monde des bailleurs par exemple, ou aux élus locaux, voire aux pouvoirs publics ? Quelles sont les conditions de pérennisation des activités des retailers, de leur présence territoriale ?

Le message est simple, le commerce est un pilier de l'économie française d'une part, parce que notre croissance est en grande partie basée sur la consommation et d'autre part, parce que **la distribution est un des secteurs qui créent le plus d'emplois.**

Nous avons à ce titre un rôle sociétal qui est bien l'un des piliers de la RSE que l'on réduit trop souvent à son volet environnement.

L'inflation fait que les coûts ont explosés et ils ne rebaisseront pas au niveau d'avant crise dans le même temps que le trafic dans les centres-villes et les centres commerciaux quia -aussi chuté. **La reprise ne revient pas à un niveau d'avant Covid, seuls les hausses de prix ont permis de limiter les dégâts.** Mais, avec des consommateurs français plus fébriles, tout reste fragile et incertain.

Pour les bailleurs, le message est simple : ne sciez pas la branche sur laquelle vous êtes assis. Il faut contenir les hausses de loyer et de charges coûte que coûte et prendre de la hauteur en préparant la reprise. Les cellules vides dans les centres-commerciaux et les défaillances historiques de marques en 2023 et sur ce début 2024 plaident pour un pragmatisme et des hausses très limitées.

Les pouvoirs publics font preuve de beaucoup plus de bon sens que ce soit les maires ou l'Etat et dans l'Industrie, **le programme France-Relance est une belle illustration qui nous soutient dans nos efforts d'investissement.** ■

