

QUESTIONS À...

Jean-Christophe GARBINO

Président de Grain de Malice



Jean-Christophe GARBINO, vous êtes Président de Grain de Malice depuis juin 2023. Comment s'est terminée l'année 2024 pour votre enseigne ? Quels ont été les faits marquants ?

Nous sommes très satisfaits et fiers de la performance que nous avons réalisée en 2024.

Certes, nous avons eu la météo avec nous à la rentrée de septembre, ça a boosté tout le marché.

Mais surtout, nous avons écrit un plan, on l'a réalisé intégralement et les performances ont été au rendez-vous. **Nous terminons en progression comparable de plus de 8%, ce qui nous situe assez nettement au-dessus du marché textile femme.**

Notre équipe a fait de nouveau preuve d'énormément d'agilité et de réactivité dans les moments clés. Nous avons tiré les enseignements de ce qui avait fonctionné et aussi dysfonctionné en 2023 pour améliorer et corriger.

Par exemple, 100% des ouvertures de magasins réalisées en 2024 ont dépassé les prévisions budgétaires tant en succursales qu'en affiliation.

Les marchés de l'habillement sont fortement bousculés depuis plusieurs années, la concurrence change, de nouveaux acteurs arrivent avec notamment de plateformes qui se développent. Quels sont les principaux enjeux de Grain de Malice pour les prochaines années ?

Le marché s'est très fortement contracté ces dernières années, beaucoup d'enseignes et de magasins ont malheureusement fermé. La concurrence prend de nouvelles formes. Effectivement, il y a celle des plateformes chinoises et aussi de nouvelles enseignes, régionales pour la plupart, qui apparaissent ou se développent en reprenant des emplacements laissés vacants.

La particularité de ces nouvelles formes de concurrence est qu'elles font très peu d'effort (c'est un euphémisme) pour réduire leur empreinte environnementale et qu'elles passent sous le radar de la plupart des réglementations et contrôles qui nous contraignent, nous, entreprises de taille intermédiaire.



En ce qui concerne les plateformes comme SHEIN ou TEMU, c'est parce qu'elles profitent encore des largesses réglementaires européennes et ne paient pas de droit de douane notamment. Pour ce qui est des enseignes régionales, c'est parce que considérées comme PME, elles ne sont pas assujetties aux normes CSRD qui nous sont imposées et sont en général très peu engagées dans la transition vers une mode plus durable et l'éco-conception.

C'est la raison pour laquelle, **notre volonté est de tout mettre en œuvre pour séduire et enchainer nos clientes** à chacune de leur visite et ainsi, **créer et entretenir des liens très forts et durables** avec chacune d'entre elles.



Il est beaucoup question de seconde main, le phénomène est croissant. Comment appréhendez-vous cette problématique spécifique ?

Aujourd'hui, nous faisons déjà de la seconde vie sur des produits jeans que nous réparons puis remettons en vente dans nos deux magasins outlets.

En ce qui concerne la seconde main spécifiquement, d'une part, les modèles économiques existants sont peu, voire pas rentables du tout à date. D'autre part, nous avons pris le temps de connaître et comprendre les besoins et envies de nos clientes sur ce sujet. Nous travaillons donc sur la mise en place pour le second semestre d'une initiative seconde main qui soit alignée avec ces deux enjeux.

Face aux nouvelles réglementations en matière de conception et de provenance des produits mais aussi de transparence relatives aux différentes lois telles que l'Agec, filière Rep, voire CSRD, beaucoup d'acteurs craignent une forte complexification de l'activité des enseignes. Quelle est votre perception de ces sujets et leurs aspects positifs et négatifs ?

Bien évidemment, tout part d'un bon sentiment et vise le progrès durable.

Notre filière se devait d'opérer un virage pour devenir bien moins impactante d'un point de vue environnemental notamment. La plupart de nos entreprises ont opéré des changements et se sont engagées avant même que cela devienne réglementaire.

Grain de Malice a pris cette voie dès 2019, nous étions parmi les premiers signataires du Fashion Pact.

Nos premières actions ont visé à n'acheter que ce que nous sommes capables de vendre sans gâcher ni brader. De fait, nous pilotons très finement nos stocks et avons réduit sensiblement les promotions et soldes. En parallèle, nous avons lancé avec nos partenaires fournisseurs le chantier de l'éco-conception et de l'incorporation de matières recyclées et à moindre impact. Aujourd'hui, 70% de nos produits sont éco-conçus.

En parallèle, depuis deux ans, nous nous préparons à **communiquer sur l'impact environnemental** des produits, mais **les incohérences et les incertitudes des méthodes françaises et européennes complexifient toutes nos actions.**

Ce problème, comme d'autres, vient notamment de la CSRD qui est d'une telle complexité que même les collaborateurs les plus engagés se découragent. Remplir des milliers de cases Excel ne fera pas économiser un seul gramme de CO2 !

En revanche, fixer des objectifs cohérents à chaque entreprise selon sa taille et secteur d'activité, je dis bien chaque entreprise, et aller au contrôle de ces engagements de façon objective et pragmatique ferait avancer bien mieux et bien plus vite.

Grain de Malice exploite une partie de son parc de magasins en succursale, le reste en affiliation, quelles seront les évolutions prévues pour les prochaines années ?

Nous avons identifié une centaine de sites potentiels à ouvrir tant en centre-ville qu'en centre commercial ou retail park.

En 2023, nous avons repris le développement en succursale et allons poursuivre en ce sens. Néanmoins, la majorité de ces ouvertures se fera avec des partenaires affiliés. Nous souhaitons que nos partenaires actuels puissent étoffer leur portefeuille de magasins avec nous et nous accueillons de nouveaux affiliés tous les ans, souvent par cooptation.

On parle beaucoup des difficultés de recrutement, du turn over, des problématiques d'attractivité, de marque employeurs, d'expérience collaborateurs, quelle est votre vision sur ces aspects concernant les équipes ?

C'est malheureusement une réalité. Une triste et frustrante réalité quand on sait que le pays compte plus de trois millions de chômeurs.

Le retail est pourtant un formidable ascenseur social. Personnellement, j'ai démarré comme responsable de rayon dans un magasin Kiabi et j'ai pu en devenir Directeur Général quinze ans après. Et bien d'autres que moi ont eu ce type de parcours et même mieux ! Quels autres secteurs d'activité permettent encore cela aujourd'hui ?

Nous devons travailler sur l'attractivité de nos métiers, en particulier celui de conseiller ou conseillère de vente et responsable de magasin.

Ce sont des métiers de relations humaines avant tout, la raison pour laquelle le magasin physique a un sens et restera le canal de vente essentiel.

Dans le business model du retail, il y a également les coûts immobiliers. Ceux-ci ont beaucoup augmenté ces dernières années, en particulier avec l'indexation. Est-ce selon vous un sujet sous contrôle ou un risque pour l'équilibre économique et la rentabilité des acteurs ? Avez-vous des attentes de la part des bailleurs ? Y a-t-il des sujets qui devraient s'améliorer selon vous pour assurer la bonne santé du commerce dans les prochaines années ?

Les loyers et les frais de personnel sont les deux plus gros postes de charges donc bien évidemment, **nous surveillons les coûts immobiliers de très près.**

Certains bailleurs ont malheureusement attendu de prendre le mur pour revoir leurs positions de négociation. D'autres, se sont montrés très à l'écoute, nous avons eu des accompagnements sur l'année 2024 et certains d'entre eux ont accepté la mensualisation sans attendre la loi de simplification. Ces derniers, sont ce que je considère comme de vrais partenaires et nous leur donnerons la priorité à l'avenir.

On ne peut plus tolérer que les loyers et charges augmentent plus vite que l'inflation. Commerçants et bailleurs forment un même écosystème, il faut trouver un modèle qui soit durablement gagnant/gagnant. Par exemple, assouplir les conditions d'éviction en cas d'impayés et mensualiser et variabiliser les loyers.

Grain de Malice est très présent en centre-ville, avez-vous des inquiétudes sur certains d'entre vos magasins et y a-t-il des enjeux à prioriser, en particulier dans les échanges avec les élus ?

Nous sommes très attachés à notre présence en centre-ville. C'est le cœur de notre mode de vie occidental, le commerce de mode est un acteur clé de la mixité, un lieu privilégié de brassage et d'inclusion au coin de la rue.

En créant du commun, il rassemble, mélange et réenchante le vivre-ensemble. Il observe, comprend et traduit les aspirations des territoires pour mieux dynamiser l'économie locale.

Il y a un sujet qui m'interpelle personnellement depuis de nombreuses années. Il s'agit de l'état dans lequel se trouvent les étages supérieurs de nombreux bâtiments en centre-ville. Ces espaces, autrefois des appartements, sont laissés à l'abandon, délabrés, malgré une pénurie de logements criante en France. Alors que nos centres-villes se vident de leurs habitants, ces étages vacants restent inexploités parce que des bailleurs préfèrent se contenter des loyers des commerçants en rez-de-chaussée sans investir dans la rénovation des étages supérieurs.

Ce manque d'investissement a des conséquences graves : non seulement, il aggrave la crise du logement, mais il pose également des risques d'insalubrité et de sécurité, avec des bâtiments non entretenus.

Investir dans la réhabilitation de ces espaces vacants est non seulement une réponse partielle à la demande de logements, mais aussi un moyen de revitaliser nos centres-villes en créant des lieux de vie dynamiques et sécurisés.

C'est tout à fait possible : notre bailleur du magasin Grain de Malice de Rouen Gros Horloge va transformer les étages vacants en logements.

C'est là aussi un bel exemple de partenariat créateur de multiples valeurs !

PROCOS s'est dotée une nouvelle ambition en 2024 « Agir pour un commerce qui donne envie ». Celle-ci vous parle-t-elle pour votre enseigne, et quel devrait être pour Procos, l'axe prioritaire pour aller efficacement dans ce sens ?

Il nous faut changer le narratif autour de nos métiers, passer d'une posture défensive à offensive. Nous sommes utiles aux gens, à l'économie et au monde. « Notre première peau est la peau humaine. Les vêtements constituent notre seconde peau ». L'ambition PROCOS se rapproche du manifeste rédigé et diffusé par l'Alliance du Commerce : LE COMMERCE DE MODE FAIT DU BIEN. A ce propos, une alliance élargie de l'ensemble des fédérations de commerçants d'équipement de la personne serait bienvenue pour nous donner plus de poids dans les négociations avec nos parties prenantes privées et publiques.

