

## PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

### Jérôme FOUREST,

Directeur Général de Comtesse du Barry



**Jérôme FOUREST,**  
Directeur Général de Comtesse du Barry

**Pour nos lecteurs qui ne vous connaîtraient pas, depuis quand dirigez-vous l'enseigne Comtesse du Barry et quel est votre parcours personnel ?**

J'ai rejoint Comtesse du Barry en novembre 2013. Avant, j'ai eu la chance de contribuer au développement de deux magnifiques concepts.

Tout d'abord après HEC, j'ai participé à la création de L'Atelier des Chefs. J'y suis resté sept ans et ai eu plusieurs fonctions, notamment patron de la filiale anglaise puis directeur financier.

En 2011, j'ai intégré la Maison du Whisky en tant que directeur général adjoint. Comme L'Atelier des Chefs, c'est une entreprise qui connaît des taux de croissance de 30 % par an, une extraordinaire expérience, un concept rentable, multicanal et devenu très puissant.

En 2013, lors de mon arrivée chez Comtesse du Barry, je ne connaissais pas l'existence de l'entreprise, son activité, ses produits. Il m'a fallu tout apprendre. Cette soif d'apprendre m'a obligé à tout reprendre à zéro, à « réimaginer » une entreprise dans laquelle l'ancienneté moyenne du personnel de production était de 28 ans !

**Comtesse du Barry a été acquise en 2011 par le groupe coopératif Maisadour. Comment l'enseigne se positionne-t-elle aujourd'hui au sein de toutes les activités du groupe ? Quels sont « les plus » d'appartenir à un tel groupe dans notre monde financier actuel ?**

Maisadour est une coopérative agricole appartenant aux agriculteurs du Sud-Ouest. Un magnifique modèle intégré sur toute la chaîne de valeur du maïs notamment. Les agriculteurs produisent des semences, puis les plantent et récoltent les céréales. Ces mêmes céréales vont se transformer en nourriture animale et être rachetées par ces mêmes agriculteurs avec les canards et poussins d'un jour, nés dans les couvoirs. Une fois élevés, ils seront transformés en foies gras, magrets ou poulets label rouge et vendus en direct ou via un réseau de distribution. Ainsi, la traçabilité et la chaîne de valeur sont complètes ! De la fourche à la fourchette...

Maisadour produit donc pour de nombreuses marques, notamment Delpéyrat en GMS, Sarrade en restauration, en MDD et, bien entendu, le haut de gamme pour Comtesse du Barry que le groupe a repris en 2011.

L'entreprise avait été créée 103 ans auparavant et était restée dans la même famille depuis l'origine, la famille Lacroix-Dubarry.

L'objectif de cet achat était d'intégrer la filière par l'aval avec le volet distribution d'une partie de la production.

Cela répondait également à une logique de gamme de produits, l'enseigne Comtesse du Barry permettant de valoriser les meilleurs produits et donc d'en tirer la meilleure valeur. Tout l'objectif de la coopération agricole.

Le fait d'appartenir à un tel groupe présente plusieurs avantages. En premier lieu, un approvisionnement garanti en quantité et surtout en qualité.

Par ailleurs, nous sommes en capacité de démontrer totalement la traçabilité complète des produits, alimentation animale, produit vivant, produit transformé... C'est une vraie force compte tenu des attentes actuelles des consommateurs.

Par ailleurs, appartenir à des agriculteurs, qui sont des acteurs habitués des aléas climatiques notamment, permet d'avoir une visibilité à long terme. Ce qui est très précieux aujourd'hui, notamment dans le retail. Les agriculteurs ont le sens de la fatalité et ne remettent pas toute une stratégie en cause suite aux différents aléas qu'ils soient météorologiques ou autres.

Pour capitaliser encore plus sur ces éléments, et encore mieux valoriser les produits au profit des agriculteurs, le groupe vient d'ouvrir un magasin pilote rue de la Convention à Paris sous une nouvelle enseigne « En direct de nos producteurs ». Un magasin qui vend canards, poulets et salaisons des agriculteurs en direct.

Ce pilote a ouvert fin mars et nous en ouvrons un second sur l'entrée du marché de Cannes en juin.

**Vous vous développez en succursale et en franchise. A quelles difficultés principales se heurtent ce développement aujourd'hui ? Quelles sont vos priorités en termes de ville et de sites ?**

Notre développement ne s'effectue qu'en franchise. Nos quelques ouvertures récentes de magasins en succursales sont nos pilotes pour réaliser les tests de formats et emplacements.

Les premiers magasins ont été ouverts en 1974 par Francis Lacroix qui a été « un grand monsieur de ce métier », un grand acteur du développement de la franchise. Il a longtemps présidé la Fédération Française de la Franchise.

En 1995, des difficultés sont apparues avec le développement de la vente de foie gras par la grande distribution, la chute de la VPC et le fait que les plats cuisinés devenaient surgelés. C'est tout le modèle qui a été remis en cause.

Aujourd'hui, nous avons repris notre développement et visons 80 à 100 magasins dans les 50 plus grandes villes françaises et en centre-ville. Aujourd'hui, le modèle de centre commercial n'est pas stabilisé pour supporter les coûts d'exploitation quand ils sont si élevés.



*En direct de nos Producteurs  
©maisadour.com*



©maisadour.com

Ces dernières années, nous avons réduit la surface de notre concept. Nous allons jusqu'à 40 m<sup>2</sup> et ouvrirons entre quatre et huit magasins par an. Notre difficulté principale est de trouver en même temps le candidat franchisé et le local adapté. Nous avons de plus en plus de candidats franchisés, nous cherchons des exploitants et non des investisseurs car notre modèle ne permet pas de supporter une masse salariale importante. Mais, nous avons encore beaucoup de mal à trouver des locaux dans les grandes villes. Les loyers restent souvent trop élevés. Le paradoxe est que les locaux vides, ce qu'on appelle la vacance, se développent mais dans les rues où tous les acteurs veulent s'implanter les loyers demeurent élevés.

**On parle beaucoup de transformation de la consommation et par voie de conséquence, de transformation du retail et de ses acteurs. Etes-vous confronté à ces mêmes mouvements ou l'alimentaire spécialisé a-t-il ses spécificités et lesquelles ?**

Nous sommes positionnés dans le plaisir, l'impulsion. A l'exception de la fin d'année, période durant laquelle nous sommes une destination pour une partie des consommateurs, le reste de l'année est davantage dans l'achat de dernière minute, le cadeau ou le repas plaisir.

En fin d'année, pour le repas familial ou entre amis, l'achat est plus impliquant. Les gens veulent de la qualité, ne pas se tromper, ils veulent voir le produit, être rassurés. Le retail devient alors essentiel pour une marque comme la nôtre. Le vendeur prend un rôle central pour expliquer, conseiller, mais surtout rassurer sur l'appréciation du rapport qualité/prix.

Le foie gras ne représente que 30 % de notre chiffre d'affaires mais à Noël, 85 % des Français consomment du foie gras.

Aujourd'hui, nous réalisons la plus grande partie de nos 23 millions d'euros de chiffres d'affaires en boutique. L'e-commerce pèse pour 2 millions d'euros, notamment en e-reservation.

**Vous nous avez souvent dit regretter que les grands bailleurs, en centres commerciaux, aient des difficultés à comprendre et prendre en compte votre modèle économique. En quoi est-il spécifique ? Quels messages avez-vous envie de passer sur ce point ?**

Le marché de l'épicerie fine, de l'alimentation spécialisée est multiforme. Il y a une forte demande des consommateurs aujourd'hui sur ces produits.

Je dirai que l'offre peut s'appréhender comme un sablier. La partie haute, ventrue, représente le haut de gamme voire le luxe, tout en haut. Au milieu, la gamme moyenne moins valorisée, et en bas, à nouveau élargie, l'alimentation de masse, la grande distribution et le hard discount.

Une grande typologie de produits donc, et des moments différents de consommation pour le même consommateur.

Par ailleurs, selon les produits, le vin, le chocolat... les marges et les volumes vendus sont très différents ; ainsi, les modèles économiques diffèrent également.

Nous, compte tenu de notre mix produits, nous proposons une offre de produits à marges très différentes. Nous sommes un modèle hybride, intermédiaire ; en plus de nos produits, nous vendons du vin, des produits sucrés, quelques chocolats...

Nous regrettons que les grands bailleurs de centres commerciaux ne s'intéressent pas suffisamment au détail de notre modèle. Ils veulent globaliser mais compte tenu des écarts de marges en pourcentage et valeur par produit, nous ne pouvons trouver un modèle viable.

La logique serait de partager la valeur conjointement créée, de rentrer dans la réalité de notre activité, à livre ouvert, pour que le risque soit partagé et la valeur logiquement répartie. J'aimerais établir suffisamment de confiance mutuelle avec certains pour entrer dans cette démarche et sortir d'un taux d'effort global pour tenir compte du mix de ventes réelles très différent d'un site à l'autre. Aujourd'hui, notre modèle économique n'est pas bien appréhendé en centre commercial et cela nous empêche de nous développer dans ces polarités alors que nous intéressons les bailleurs et, surtout, les consommateurs.

Je ne désespère pas d'insuffler cette nouvelle confiance indispensable et cette transparence qui nous permettrait d'avancer !



©cuisine-et-des-tendances.com

**Vous avez récemment ouvert un magasin regroupant trois enseignes, les chocolats de Neuville, un caviste Nicolas et vous. Quels étaient les objectifs et les ambitions ? Quels sont les premiers résultats ? Souhaitez-vous rapidement déployer cette approche ?**

Oui, nous avons ouvert le 15 décembre un magasin à trois qui s'appelle « Savour Histoires de Gourmets » à Vichy.

C'est très récent mais nous avons déjà plusieurs sources de satisfaction. La première est que les clients achètent comme espéré deux ou trois marques. Par ailleurs, nous savons déjà que le concept permet de faire des chiffres d'affaires que chacune de nos enseignes n'aurait pas réalisé individuellement dans une ville de la taille de Vichy.

Nous souhaitons ouvrir trois magasins pilotes supplémentaires en 2019. Nous cherchons un emplacement dans un centre commercial de province, un autre, en retail park et un dernier, en travel retail, et, ceci bien entendu, dans notre cadre économique de coût locatif acceptable.

Après exploitation de ces quatre pilotes, nous déciderons du plan stratégique et des villes à viser.

Pour information, nous ouvrons également un magasin/restaurant sous enseigne Comtesse du Barry à la Martinique ce mois-ci. Encore un pilote pour l'avenir à l'international...

**Vous avez été à l'initiative d'un groupe d'enseignes des secteurs du « commerce spécialisé » au sein de Procos. Pourquoi ce projet ? Qu'en attendez-vous ?**

Les enseignes de nos secteurs restent de taille réduite. Elles ont de 10 à 100 points de vente. Elles manquent de taille critique. Par ailleurs, nous ne sommes pas réellement concurrents mais nous rencontrons les mêmes préoccupations et difficultés. C'est essentiel que nous partagions et que nous échangions sur ce que nous pourrions faire ensemble, par exemple à l'export. Je crois au collectif et Procos est l'endroit idéal pour le faire. ■