

PAROLE DE DIRIGEANTS D'ENSEIGNE...

Nicolas HOUZÉ

Directeur Général des Galeries Lafayette et du BHV Marais



Galeries
Lafayette
LE BHV / MARAIS

Nicolas HOUZÉ, Directeur Général des Galeries Lafayette et du BHV Marais

Vous êtes Directeur Général des Galeries Lafayette et du BHV Marais depuis 2013. Le commerce connaît de très profonds changements et pour y répondre, vous avez mis en place au sein de votre société une démarche de transformation « Ambitions 2020 ». Quels sont les enjeux majeurs pour votre entreprise pour les 5 prochaines années ?

L'enjeu est effectivement de s'adapter aux changements des consommateurs, de leurs attentes et de leurs comportements. Pour une entreprise comme la nôtre, cela suppose l'ouverture de plusieurs chantiers complémentaires, tous aussi indispensables.

La transformation digitale bien entendu, afin d'adapter les magasins aux attentes des consommateurs car Amazon a profondément changé les repères en matière d'exigence de services notamment, de facilité et de fluidité. Cela suppose de tout adapter, à la fois notre offre, notre organisation, nos systèmes, nos outils en magasin.

Le second enjeu est de **repenser la façon de faire du commerce et des magasins.**

L'objectif est de créer toujours de nouvelles raisons pour le consommateur de venir nous voir, ce qui suppose d'être plus moderne, plus étonnant, plus événementiel.

Compte tenu de la maturité de nos marchés, notamment en France, nous devons **imaginer d'autres sources de revenus, de création de valeur.** Cela passe, évidemment, par l'approche de nouveaux territoires à travers **l'internationalisation**, mais également, par **l'élargissement de notre portefeuille d'enseignes** telles que, par exemple, **Bape**, marque culte de streetwear japonaise dont nous avons ouvert la première boutique européenne dans le marais à Paris en décembre 2017. Nous ouvrons également un grand magasin **Eataly** autour des produits alimentaires italiens et de restauration en avril 2019 à côté du BHV Marais.

Le quatrième enjeu, et, il est également essentiel pour la transformation de notre entreprise, est de **redonner aux collaborateurs le goût de l'initiative et de l'innovation.** Comme toutes les sociétés, nous avons trop fonctionné en privilégiant un fonctionnement top down dans lequel les possibilités de prises d'initiative ont été trop réduites. Dans le contexte actuel et futur, chaque collaborateur a un rôle à jouer en étant en situation de proposer, de créer. C'est à partir de cette richesse de personnalités que nous allons créer notre entreprise pour demain.

Le dernier aspect, et, ce n'est pas le plus simple dans une vieille entreprise comme la nôtre, est **d'accélérer la vitesse d'exécution.** Le monde évolue très vite, nous ne pouvons plus organiser nos changements aux rythmes des périodes passées, parce qu'il faut être plus agile dans un environnement en perpétuel mouvement et parce que le changement des attentes des consommateurs et de nos marques partenaires réclament de s'adapter aussi rapidement que possible.

L'ensemble des acteurs du retail doit se transformer, en quoi le modèle des grands magasins est-il spécifique ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses dans le monde de demain ?

Notre force principale est la marque Galeries Lafayette. A un moment où la différenciation est un objectif stratégique indispensable et où clients et collaborateurs sont en quête de sens, notre marque est un actif majeur sur lequel il nous faut continuer à consolider.

Notre seconde force est d'avoir toujours su s'adapter aux évolutions du commerce malgré notre taille et l'âge de l'entreprise.

Notre modèle grand magasin a montré sa résilience en restant un commerce très événementiel, donc par définition, obligé de s'inscrire dans son temps au gré des époques, des modes, des évolutions sociétales. Il nous faut garder cette spécificité, être un lieu unique pour nos clients.

Notre handicap principal est d'avoir des coûts fixes élevés, donc il nous faut créer une agilité spécifique malgré cette composante coût de notre modèle. Dans un monde où Amazon a mis tout produit à « un click » du consommateur, nous devons apporter autre chose, une émotion, une expérience différente tout en étant irréprochable sur l'exécution et en innovant en permanence.

Vous avez acheté la Redoute, ce rapprochement va-t-il accélérer votre transformation ? Si oui, dans quels domaines ?

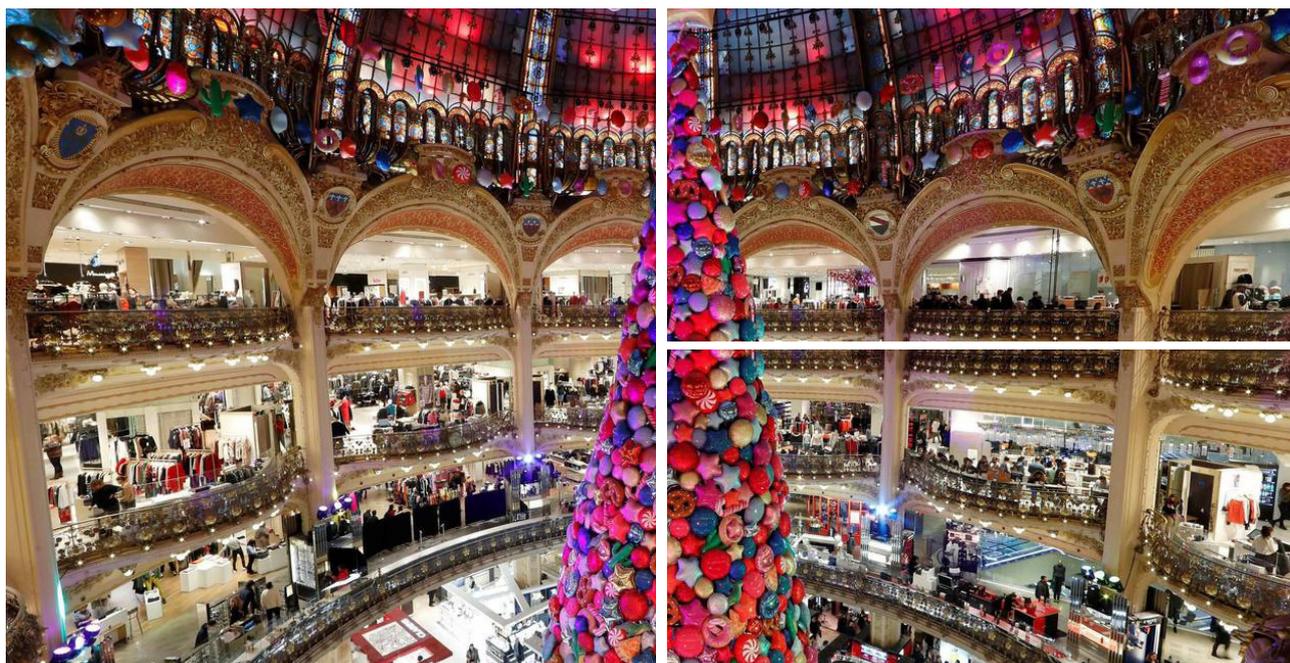
Nous sommes ravis de ce rapprochement avec La Redoute car nos entreprises ont des compétences et des histoires très complémentaires.

Le premier enjeu pour notre groupe sont les données, à la fois celles des clients et celles des métiers afin de mieux les exploiter pour la satisfaction de notre clientèle et pour les exigences opérationnelles dont j'ai parlé plus haut.

La Redoute apporte incontestablement une expertise nouvelle à nos équipes.

Le second domaine est celui de la logistique, nos savoir-faire sont très complémentaires, La Redoute apportant une compétence sur la logistique BtoC et nous, une très forte expertise dans le BtoB avec nos marques partenaires et fournisseurs.

Le rapprochement avec La Redoute nous permet également d'intégrer les collections textile et maison de La Redoute telles que par exemple celle de AmPm dans notre magasin de Toulouse qui fonctionne très bien. A l'inverse, la marque Galeries Lafayette trouve un nouveau vecteur de croissance grâce à la marketplace La Redoute.



Effectivement, nos deux enseignes ont vocation à poursuivre leur développement propre mais nous nous apporteront à la fois des compétences, la possibilité de tester de nouvelles approches et la mutualisation dans différents domaines opérationnels.

On parle beaucoup des centres-villes et du commerce dans ces villes. Quels messages principaux avez-vous envie de passer aux pouvoirs publics et aux élus locaux sur ce sujet ? Sur quoi doivent-ils, selon vous, porter leurs efforts et priorités en la matière ?

Les Galeries Lafayette, c'est plus de 100 ans dans nos centres-villes (1916 à Nice), une forte présence dans l'histoire de la cité. On parle beaucoup des centres-villes depuis quelques mois et c'est tant mieux tant ils sont importants pour la société et les territoires de demain. Il faut, avant tout, donner aux citoyens et aux touristes l'envie de venir dans les centres-villes à la fois en tant qu'habitants et en tant que consommateurs. De ce point de vue, il me semble que le plan Action Cœur de Ville inclus dans la loi Elan relève de la bonne approche. Reste à savoir quelle traduction en sera faite dans les territoires entre les élus locaux et les différents acteurs du logement, de l'immobilier, du commerce... En tout cas, cela donne aux acteurs locaux un certain nombre d'outils pour prendre le destin de leur territoire en mains, partager une vision et mettre en œuvre des actions en cohérence avec cette vision territoriale. Cela passera notamment par la maîtrise intelligente de la création de m² de commerce qui doit combiner l'indispensable modernisation des outils et une approche cohérente avec un diagnostic des besoins réels pour exercer le commerce de demain. Bien entendu, pour un acteur du centre-ville comme nous, cela pose la question de l'équilibre centre-ville/périphérie dans la gestion des m² de vente de la part des élus locaux.



Sur le plan du modèle économique, la question de la fiscalité est un sujet central. J'estime que la fiscalité devrait être favorable au commerce de centre-ville, notamment par la péréquation d'une Tascom alléguée en centre-ville vs la périphérie. En tout cas, dans l'attente d'une réforme plus profonde de la fiscalité du commerce qui ne porte plus sur l'immobilier afin d'assurer l'équité concurrentielle entre les différentes formes de commerce.

L'actualité des prochains mois, c'est l'ouverture de votre magasin des Champs-Élysées. Quelles sont les principales caractéristiques et spécificités de ce magasin ?

Nous ouvrons ce magasin en mars 2019. Ce sera réellement un nouveau format de grand magasin. Nous avons souhaité en faire une occasion de réinventer la façon de concevoir un grand magasin aussi bien dans l'approche client que sous les angles des produits et des collaborateurs.

L'offre sera résolument mode, elle combinera des petites marques et les marques plus classiques. Les collaborateurs bénéficieront d'outils digitaux pour offrir un meilleur service à leurs clients.

Par ailleurs, c'est un projet entrepreneurial, piloté par une équipe totalement dédiée. Le choix a été de s'affranchir des contraintes, des habitudes et les marques nous ont suivis dans cette approche volontariste et innovante.

De plus en plus, nous souhaitons concevoir et gérer nos magasins en fonction du contexte de leur zone de chalandise pour donner davantage de sens pour nos clients. Des lieux de vie, d'événements... c'est forcément encore plus vrai sur les Champs-Élysées.

L'international est-il prioritaire pour votre enseigne ? Quels enjeux principaux ?

Nous avons aujourd'hui 8 magasins à l'international. Pour nous, les priorités de développement sont à l'Est.

En Europe, bien entendu. Nous sommes à Berlin. Demain, nous allons ouvrir à Milan, à Luxembourg. En Chine, où nous sommes en joint-venture, nous y avons aujourd'hui, deux magasins, à Pékin et bientôt à Shanghai. Notre ambition est d'ouvrir une dizaine de magasins dans les six plus grandes villes d'ici 2025. Au Proche et Moyen-Orient, nous nous développons en franchise (Istanbul, Koweït City, Dubaï...).

L'international est un formidable potentiel de croissance. Ce développement réclame d'adapter le format à l'environnement dans lequel le magasin se situe. Notre force est notre équilibre de marque et nous cherchons toujours à assurer une triple composante dans notre offre : un tiers de marques françaises, fondamentales à l'international, un tiers de marques internationales et un tiers de marques locales. ■