

PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

Aude HELIAS, Directrice Exécutive, Synalia



**Aude HELIAS,
Directrice Exécutive, Synalia**

Vous êtes directrice exécutive de Synalia. Quand avez-vous rejoint le groupe ? Quelles sont vos missions actuelles et quels sont les principaux éléments de votre parcours professionnel ?

J'ai rejoint la coopérative Synalia au tout début du premier confinement, au printemps 2020 ! Ma première mission a donc été d'accompagner les commerçants indépendants dans cette traversée de crise inédite et de maintenir en fonctionnement la structure centrale. Quand tous les repères habituels disparaissent, il faut se mettre en action pour continuer à avancer. C'est ce que nous avons fait avec Stéphane PONGE, Président, l'ensemble des onze administrateurs et les équipes du siège, pour soutenir matériellement et psychologiquement nos Associés. L'enjeu était d'être prêts au redémarrage et nous y sommes parvenus ensemble.

C'est pour moi la force même du système coopératif, que j'ai découvert il y a une quinzaine d'années en intégrant un groupement en optique, après une première expérience en audit financier puis en conseil en gestion de projets de transformation.

Ma mission aujourd'hui est celle du développement du groupement par la fédération des indépendants et la mise en place de tous les outils indispensables au développement du commerce (digitalisation, enrichissement de l'offre produits et services, en lien avec les enjeux RSE...).

Pouvez-vous nous rappeler vos enseignes, leurs activités et positionnements ? Exploitez-vous en succursale, franchise, coopérative... ? Comment êtes-vous développé aujourd'hui en France (nombre de magasins, poids des différents types d'emplacement (centre-ville, centre commercial, périphérie) ?

Synalia regroupe 370 points de vente dont 250 sous l'une de nos 3 enseignes : Guilde des Orfèvres, enseigne historique dédiée aux bijouteries horlogeries de tradition, plutôt situées en centre-ville (45 points de vente), Julien d'Orcel, pour une offre tendance et accessible, majoritairement en centre commercial (165 points de vente) et Montres And Co, le spécialiste de l'horlogerie avec son large panel de marques, en cellule commerciale ou en kiosque (40 points de vente).

Notre groupement a également mené une stratégie de développement de ses associés par acquisition de points de vente.

Nous animons une quarantaine de succursales en France qui sont toutes destinées à être cédées à nos associés en recherche de développement local.

Ce dispositif « d'eaux vives » par acquisition et cession de points de vente est tout à fait dans les valeurs du système coopératif et a démontré son intérêt.



Le e-commerce pèse-t-il de manière importante dans votre business model ? La période Covid a-t-elle accéléré ce développement hors magasins vous entraînant à revoir vos stratégies et organisations ?

Le e-commerce est pour nos associés une extension de leur point de vente. Notre stratégie n'est pas celle des pures players mais celle d'un commerce unifié entre commerçants indépendants qui mettent des outils en commun pour développer leurs affaires. En effet, la Covid a terminé de convaincre nos associés de son utilité mais comme un levier de service pour les clients et un outil de mise en valeur de l'offre des magasins en local. A ce titre, une partie des revenus générés par le site est redistribuée aux associés, dans une logique de partage de la valeur.

A l'occasion de cette rentrée, le commerce est face à de nombreuses inconnues concernant la consommation mais également les coûts d'exploitation. Quels sont selon vous les enjeux principaux des prochains mois pour votre entreprise ?

Bien sûr, la question de l'énergie est une source d'inquiétude avec l'envolée des prix, même si nos points de vente n'ont pas d'équipements machines très consommateurs.

Ce sont aussi les effets indirects que nous redoutons, car, pour nos collaborateurs, les dépenses contraintes (carburant, foyer) pèsent sur leur pouvoir d'achat et parfois leur capacité à se rendre sur leur lieu de travail.

Cette difficulté s'ajoute à celle du recrutement de force de vente, car nous sommes, comme tous les détailliers, confrontés à cette crise du recrutement voire des vocations pour le commerce !

Le commerce doit poursuivre sa double transformation : digitale et plus responsable. Qu'est ce qui est prioritaire selon vous ? A quelles difficultés majeures êtes-vous confrontée pour y parvenir ? Pour nos commerces physiques, le digital doit rester un moyen et non une fin.

Il me semble aujourd'hui que le volet commerce responsable sera le chantier le plus prioritaire, non seulement parce qu'il pèse directement sur l'attractivité et la rentabilité à court et long termes de nos points de vente mais aussi parce nous estimons qu'il s'agit du devoir d'une entreprise citoyenne/responsable. Nos clients attendent que leurs enseignes s'engagent, même si, pour le moment, l'offre reste décisive avant tout.

Les obligations réglementaires se font aujourd'hui plus pressantes.

Le commerce est un écosystème : banques, réglementations, bailleurs, fournisseurs, partenaires... Si vous deviez passer deux ou trois messages principaux, quels seraient-ils ?

A nos bailleurs, je leur dirais que leur contribution à la survie des commerces est essentielle et que tout le monde doit fournir des efforts pour un profit qui doit s'envisager à long terme.

On ne peut pas continuer à déconnecter les loyers de la réalité économique de proximité. A nos législateurs, je leur dirais que, sans renoncer aux ambitions, il faut continuer à faciliter les démarches administratives des entrepreneurs et mieux cibler, voire, rendre plus lisibles les subventions. Le gouvernement se doit aussi d'être transparent sur les futures mesures énergétiques pour permettre à chacun d'anticiper leur application.



Comment voyez-vous les évolutions majeures de votre parc de magasins dans les cinq ans (plus de magasins, moins de magasins ; des magasins plus grands, plus petits ; une priorité pour les centres-villes, la périphérie...)?

La pression des charges fixes dans le contexte actuel et les attentes (ou contraintes) des consommateurs vers un retour au commerce de proximité nous incitent à regarder de plus en plus les surfaces de plus petite taille. A nous d'être inventifs pour que l'offre reste complète et attractive, que l'on donne envie de venir dans nos magasins.

Aujourd'hui, le commerce rencontre des difficultés pour recruter et fidéliser ses collaborateurs. Est-ce une difficulté majeure pour vous ? Si oui, avez-vous identifié des éléments de réponse pour faire face à ce problème important ?

Nous sommes confrontés aux difficultés de recrutement en effet. Il me semble notamment que les métiers de la vente sont mal valorisés en France et nous ne disposons pas vraiment d'école du commerce. Les salaires sont en cause, surtout en cette période d'inflation. Mais il faut considérer d'autres leviers de motivation pour fidéliser nos collaborateurs (projets porteurs de sens, engagés, vision de carrière).

