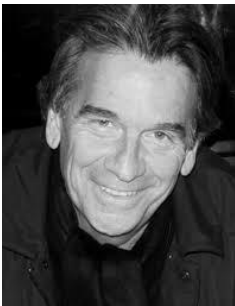


PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Philippe JAMBON, Président fondateur de Jeff de Bruges



Philippe JAMBON,
Président fondateur de Jeff de Bruges



Bonjour Philippe JAMBON. Vous êtes Président fondateur de Jeff de Bruges et Vice-Président de Procos. Même si votre enseigne est très connue, pouvez-vous nous rappeler les principales caractéristiques de votre entreprise ?

Jeff de Bruges a été créée en 1986. Aujourd'hui, nous exploitons 515 magasins dont 468 en France. Nous sommes présents au Canada, en Tchéquie, Bulgarie, Maroc, Autriche. Et, nous avons ouvert il y a quelques jours en Allemagne.

Sur le marché français, nous exploitons 130 succursales dont 18 locations-gérançes et 338 avec nos partenaires franchisés partout en France.

Notre actionnariat est familial en coopération depuis la fin des années 90 avec un fond familial Belge.

Depuis 2017, nous sommes cacaoculteur, investissement dans la filière qui nous permet de vivre encore davantage nos valeurs sociétales et environnementales. Aujourd'hui, les fèves de cacao utilisées pour la fabrication de nos chocolats proviennent de nos propres plantations en Equateur. Car, pour nous, il ne peut y avoir de bons chocolats que dans une recherche d'équité humaine et environnementale.

Avec nos franchisés, notre réseau fait aujourd'hui vivre 1.600 personnes partout en France.

L'année 2020 a été très compliquée pour votre enseigne car le premier confinement intégrait les fêtes de Pâques qui est l'un des principaux moments de vente de vos produits. Dans quel état d'esprit et avec quelles difficultés avez-vous abordé cette fin d'année ?

La fermeture des magasins en mars a été un choc. Pour un acteur du chocolat, c'était la plus mauvaise période possible puisque nous réalisons 20 % de notre activité annuelle à Pâques. Les réserves étaient pleines. Nous avons dû garder fermés beaucoup de magasins même si notre activité était autorisée. En fait de nombreux centres commerciaux étaient de fait fermés et les mesures de protection des salariés et des clients n'étaient pas disponibles (masques, gel...). Il nous fallait gérer l'anxiété voire l'angoisse d'une partie importante de nos équipes.

Tout notre stock a été offert aux soignants partout en France.

Certains franchisés ont choisi d'ouvrir, en particulier dans les petites villes, mais ils n'ont réalisé que 20 % du chiffre d'affaires habituel. Même lorsque nous étions ouverts, de nombreux consommateurs ne comprenaient pas pourquoi nous avions le droit d'ouvrir, c'était donc très compliqué.

Ce premier confinement a été pour nous la confirmation qu'il fallait accélérer très vite sur le web, le digital. Nous avons prévu de mettre en place un projet sur un an et demi voire deux ans. Nous avons mis en place le site, le click & collect en sept mois, il est opérationnel depuis novembre. Une accélération vitale dans un moment exceptionnel.



© boursin-agencement.fr

Un second confinement a été décidé à compter du 30 octobre 2020. Vous êtes considéré comme une activité essentielle. Comment l'activité se déroule-t-elle depuis le début de ce confinement ? Constatez-vous d'importantes différences entre Paris et le reste de la France, les villes moyennes et les métropoles, les centres-villes et les centres-commerciaux ?

Malgré le fait que nous sommes autorisés à ouvrir, trente de nos magasins sont restés fermés jusqu'au 28 novembre en particulier dans les très grands centres commerciaux et les outlets tant la fréquentation dans ces lieux était faible à cause du confinement, du télétravail, de l'absence de touristes et des contraintes de déplacement.

Notre activité est dépendante des flux. La fermeture des activités non essentielles dégrade beaucoup trop les flux pour nous permettre de fonctionner.

En moyenne, notre baisse d'activité a été de - 40 % pendant la période du 30 octobre au 27 novembre. Les succursales sont plus impactées (centres commerciaux, centres-villes des métropoles...) avec une baisse d'activité de - 45 % sans tenir compte des trente magasins fermés. Situés dans des villes plus petites, les franchisés ont une activité moins dégradée à - 28 %.

A Paris, nous constatons une grande différence entre les gros sites en très forte baisse, sans fréquentation, et les quartiers parisiens qui résistent mieux (- 25 %, - 30 %) car ils bénéficient de la clientèle de proximité dont une partie importante est en télétravail.

La fin d'année est fondamentale dans votre activité. Comment se répartit le chiffre d'affaires habituellement ? Poids de la fin d'année ? Poids de novembre ? De décembre ?

La période de Noël pèse pour 38 % sur notre chiffre d'affaires annuel. Novembre pèse 8 % et décembre 30 %, c'est énorme.

Entre le 10 et le 24 décembre, nous devenons un commerce de destination. Le besoin est très important, les consommateurs ne peuvent reporter leurs achats. Nous vendons du plaisir et nos produits sont périssables. Les achats sont regroupés sur une période très courte.

Bien entendu, nous sommes très préoccupés par les conséquences de la jauge, de l'impossibilité d'accueillir nos clients dans des conditions habituelles.

Nous cherchons à mettre en place toutes les solutions en multipliant les points d'encaissement, en travaillant avec les centres commerciaux pour mettre en place des kiosques sur le mail et élargir l'emprise sur laquelle accueillir nos clients. Nous espérons que cette possibilité nous sera offerte dans un maximum de centres commerciaux et que les bailleurs nous accompagneront.

Le mois de novembre a été très difficile vous l'avez dit. Quels sont vos espoirs pour le mois de décembre avec la réouverture des magasins des autres secteurs d'activité ? Quelles sont aussi vos craintes ?

Notre chiffre d'affaires de décembre sera dégradé, notre espoir est qu'il le soit le moins possible. Il faut que nous sachions multiplier les réponses à nos clients, avec le click & collect par exemple. Nous sommes prêts, nos équipes sont prêtes mais les contraintes d'accès aux magasins sont très importantes.

L'ouverture des autres magasins était vitale pour nous. Nous sommes tous interdépendants, les flux de clients reposent sur l'attractivité des sites de commerce, la complémentarité des offres.

Si les autres magasins n'avaient pas rouvert, nous aurions été en très grande difficulté. La réouverture ne règle pas tout mais elle donne une chance de réduire les conséquences négatives des impacts de la crise sanitaire. Nous verrons en janvier pour tirer le bilan.

On le voit bien votre activité est très touchée par l'impact de la Covid, la baisse très forte de la fréquentation et votre modèle économique est très impacté. Qu'attendez-vous de vos partenaires habituels que sont les bailleurs, l'Etat ?

L'Etat joue son rôle. Il est présent et à la hauteur des enjeux.

Dans nos relations avec les bailleurs, qui sont des partenaires de long terme, nous avons toujours défendu une approche basée sur l'équité. Ce qui arrive n'est la faute ni des bailleurs ni des commerçants. Il faut donc en discuter sereinement, partager les conséquences et la charge de la situation. En général, le niveau d'écoute est plutôt là.

Pour le mois de novembre, nous avons ouvert où cela a été possible. Comme je l'ai précisé certains sites sont restés fermés par manque de fréquentation. Nous avons payé nos loyers du quatrième trimestre tout en prévenant nos bailleurs qu'il faudrait se reparler fin décembre en fonction de la situation et de nos performances, en transparence. Notre perception est qu'il n'y a pas de raison d'être agressifs, que l'équité doit primer dans la relation partenariale. Nous espérons que l'écoute sera à la hauteur de nos attentes compte tenu de la gravité de la situation et de son caractère exceptionnel.

Une période comme celle-ci impacte beaucoup les organisations, les collaborateurs, les franchisés, quels messages avez-vous envie de leur passer en ce moment ?

Cette période est difficile pour tous, nous devons être très présents dans l'accompagnement, le soutien car l'inquiétude est forte.

Mais il faut surtout beaucoup d'énergie, entretenir un esprit combatif, volontaire, voire guerrier pour franchir une épreuve jamais connue.

Une telle période réclame de la motivation, de l'attachement. Nous avons la chance d'avoir un personnel très fidèle, aussi bien au niveau du management que des équipes, notamment en magasins. C'est une force énorme pour mobiliser.

Nous n'avons pas licencié malgré les grosses difficultés de l'année, nous avons beaucoup accompagné nos franchisés. C'est important.

Nous vous souhaitons les meilleures ventes possibles pour Noël.

Merci, pour nous tout dépend de décembre, c'est certain. Contrairement à beaucoup d'autres activités nos produits ne sont pas pérennes, ce qui n'est pas vendu est perdu. Or, il a été très difficile de prévoir les ventes et donc de prévoir au mieux nos approvisionnements et notre production.

Nous allons devoir créer une ambiance festive malgré la situation, nous vendons du plaisir, ce sera l'enjeu de nos équipes en magasins. ■