

## QUESTIONS À...

---

### **Matthieu MAUTHE,** **Directeur du développement, Groupe Provalliance**



PROVALLIANCE

**Matthieu MAUTHE,**  
**Directeur du développement, Groupe Provalliance**

**Matthieu MAUTHE, vous êtes directeur du développement du groupe Provalliance. Pouvez-vous nous indiquer les grandes étapes de votre vie professionnelle ?**

Après une formation universitaire bac+5 en gestion et commerce à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, j'ai commencé ma carrière comme développeur immobilier et enseigne pour le réseau de salons de coiffure Claude Maxime. J'y ai également monté une équipe commerciale pour leur centre de formation. J'y suis resté dix-huit mois et j'ai ensuite intégré, en 2002, la société Sorefico Coiffure, qui exploitait alors l'enseigne Jean Claude Aubry (56 salons à l'époque), en tant que développeur national.

Un mois après mon intégration dans cette structure, Sorefico était rachetée par le groupe Franck Provost, groupe familial dirigé par Monsieur Franck PROVOST. Mon périmètre a donc évolué et je suis devenu responsable du développement en franchise des enseignes Franck Provost et Fabio Salsa.

Je gérais également les négociations immobilières pour les salons exploités en succursales.

A l'époque, le réseau Franck Provost comptait 250 salons en France et le réseau Fabio Salsa, 30.

Je suis resté à ce poste jusqu'en 2008, date à laquelle Franck Provost Coiffure a fusionné avec l'américain Regis Corporation pour donner naissance au groupe Provalliance à la tête duquel se trouve toujours Monsieur PROVOST. Cette opération a abouti à l'absorption des réseaux de coiffure Jean Louis David, Saint Algue, Coiff&Co et Intermède. Le top management m'a alors nommé au poste de directeur du développement et de l'immobilier du groupe, sur le périmètre France. Cette nomination et l'apport de ces nouvelles marques dans notre portefeuille m'a ouvert de nombreuses perspectives de développement et m'ont permis de m'entourer dans cette mission d'une équipe de quinze personnes.

Pour vous donner une idée en termes de croissance des réseaux, à la fusion en 2008, nous avions 150 salons sous l'enseigne Coiff&Co et 400 sous l'enseigne Franck Provost. Nous sommes aujourd'hui à 400 salons Coiff&Co et 515 salons Franck Provost. 2011 a marqué une nouvelle étape dans ma carrière au sein du groupe grâce au rapprochement que nous avons opéré avec la société CSP, à la tête d'un réseau de 25 magasins Bleu Libellule spécialisés dans la vente de produits capillaires, d'esthétique et de cosmétiques. Cette marque a intégré mon périmètre et je suis, depuis, en charge du développement de cette enseigne de *retail*, en franchise comme en succursales. Le réseau compte actuellement 208 magasins.

Enfin, en 2018, une nouvelle enseigne a vu le jour au sein du groupe Provalliance. Il s'agit de The Barber Company dont j'ai aussi la gestion pour la partie développement et qui compte 30 salons à date.

J'entame donc ma 19<sup>e</sup> année au sein du groupe Franck Provost avec un enthousiasme intact dans l'exercice de mes missions, à savoir développer nos réseaux et notre parc succursaliste, renouveler nos contrats (contrats de franchise et baux) et superviser nos équipes travaux et agencement, le tout en essayant de gérer au mieux les conséquences de la crise sanitaire Covid-19.

### **Parlez-nous du groupe Provalliance, de ses activités, de ses enseignes.**

Provalliance est le leader européen sur le marché de la coiffure et le 2<sup>e</sup> acteur mondial avec 2.034 salons de coiffure en France et 1.320 salons dans le monde, toutes enseignes confondues.

Le groupe est organisé autour de deux métiers : la coiffure et le *retail*.

Au global, notre portefeuille compte 20 enseignes qui représente 3.400 points de vente. Nous sommes présents dans 27 pays, via nos filiales étrangères (Espagne, Portugal, Pays-Bas, Pologne) ou en Master Franchise.

En France, notre activité coiffure est forte de neuf enseignes avec quatre réseaux leaders ayant des positionnements distincts : Coiff&Co pour le *low-cost*, Saint Algue pour la gamme intermédiaire, Franck Provost et Jean Louis David sur le haut de gamme.

Notre offre s'est renforcée avec la création d'une enseigne de coiffure hommes-barbier, The Barber Company, dédiée à la coiffure hommes et aux soins de la barbe, visant à répondre aux besoins spécifiques d'une clientèle masculine de plus en plus exigeante.

Sur la partie esthétique, nous avons donc notre enseigne Bleu Libellule ainsi que des *Nails bars* sous l'enseigne Colorii.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'élève à 1,4 milliard d'euros.

Le maillage du territoire national s'opère sur l'ensemble de nos enseignes avec une organisation transverse et régionale au niveau du département développement et immobilier.

Nos salons de coiffure et magasins Bleu Libellule sont présents dans toutes les typologies d'implantations commerciales : centres-villes, centres commerciaux et *retail parks* et sous des formats allant de 80 m<sup>2</sup> en moyenne pour un salon et 130 m<sup>2</sup> pour une boutique Bleu Libellule.

### **2020 a été une année compliquée mais qui n'a pas été vécue de la même manière dans vos différentes activités. Pouvez-vous nous en parler ?**

Dans la coiffure, la crise Covid nous a obligés à modifier complètement l'ADN de la plupart de nos marques.



© www.bleulibellule.com

Notre activité est liée au plaisir, à la détente, au bien-être et à la beauté : tous ces aspects ont volé en éclat avec la crise.

La coiffure est heureusement un marché résilient car artisanal et doté d'un fort savoir-faire. Notre activité a la chance de ne pouvoir être dématérialisée donc nous ne souffrons pas de la concurrence avec le e-commerce.

En revanche, nous avons dû faire face à une autre forme de concurrence, la coiffure à domicile et le Do It Yourself vers lesquels notre clientèle s'est naturellement tournée pendant les périodes de confinement.

2020 a également dégradé la fréquence des visites de nos clients en salons qui était déjà en recul avant la crise sanitaire. Notre modèle est donc fragilisé et nous oblige à faire preuve d'une grande flexibilité et capacité d'adaptation pour répondre aux exigences d'un protocole sanitaire strict tout en conservant l'attractivité de nos salons.

Notre objectif affiché à court terme est donc que les clients associent de nouveau le fait de venir se faire coiffer dans nos salons à un moment plaisir, dans un climat sécurisant.

L'activité *retail* Bleu Libellule a, elle, beaucoup mieux résisté à la crise car c'est un réseau jeune, en pleine expansion et qui a un atout considérable : celui du e-commerce. Tout le catalogue de produits est disponible en ligne, en BtoC. Les clients ont donc pu se reporter sur ce canal, ce qui a limité la baisse de chiffre d'affaires. L'offre de vente de produits professionnels aux particuliers à des prix attractifs s'est développée de manière importante ces dix dernières années. La marque est désormais très bien identifiée par les consommateurs avec des implantations fortes et des partenariats sélectifs distinctifs comme Maria Nila (produits capillaires vegan) ou encore Nyx sur le segment cosmétiques-make-up.



© www.toute-la-franchise.com

## **L'année 2020 aura-t-elle entraîné des changements importants dans le comportement des consommateurs ? Si oui, cela vous a-t-il obligé à modifier profondément vos fonctionnements vis-à-vis de vos clients et comment ?**

Nous avons effectivement dû adapter le concept initial de nos enseignes de coiffure : nous sommes passés du système du sans rendez-vous, qui existait depuis la création de nos réseaux et qui nous distinguait de nos concurrents, à un système de prise de rendez-vous en ligne (avec création ou accentuation des applications mobiles dédiées par exemple).

Notre parcours clients a été modifié ainsi que l'expérience client (plus de vestiaire, plus de café, magazines ou tablettes numériques mis à disposition).

Nous avons mis en place un protocole sanitaire spécifique puisque nous sommes un des rares métiers où nous avons un contact physique et/ou prolongé avec nos clients.

Nous avons également modifié l'espace dans nos salons en réduisant la surface de travail et en mettant en place de nouveaux agencements mobiliers (plexi de séparation) ce qui impacte forcément le volume clients et constitue donc un frein en termes de maintien du chiffre d'affaires.

La Covid a aussi bouleversé le management des équipes avec le pilotage du chômage partiel, (la coiffure est une activité de services avec beaucoup de personnel à gérer) et/ou des sujets comme l'élargissement des amplitudes horaires en fonction des périodes concernées.

Il y a également eu un impact fort sur la consommation : les paniers moyens ont augmenté de 15 % là où les volumes clients diminuent de 20 % (et c'est encore plus marqué chez les hommes qui se sont tournés vers les plus petits salons de proximité, là où les femmes ont plus fait appel à la coiffure à domicile).

Au niveau du groupe, nous avons été contraints de geler tous les Capex en 2020.

Enfin, nous avons dû privilégier la communication digitale au détriment des formats traditionnels, revoir nos campagnes publi-promotionnelles, et avons naturellement dû annuler tous les événements visant à fédérer nos clients franchisés.

**La prestation de service est beaucoup moins affectée par le développement du digital, du numérique. Cet univers est-il aussi bousculé que les autres secteurs, et comment ?**

Comme je vous l'indiquais plus haut, l'activité coiffure est effectivement résiliente mais le confinement a déstabilisé la clientèle des salons qui s'est reportée vers le DIY, l'achat de produits de coloration en grandes surfaces, la coiffure à domicile.

Cela nous a contraints à repenser complètement notre manière de communiquer avec nos clients finaux. Nous avons pris un gros virage sur la digitalisation et avons surinvesti la sphère des réseaux sociaux pour garder un lien constant avec eux.

Du côté de l'enseigne Bleu Libellule, l'explosion des ventes en ligne a permis de maintenir nos performances à des niveaux très corrects et sur l'année 2020, nous pouvons nous féliciter d'avoir gardé de très bonnes performances en boutiques avec une fréquentation stable sur les périodes ouvrées.

**Pensez-vous que ces changements sont durables ? En quoi cela génère-t-il des changements dans la stratégie et l'approche immobilière ?**

Il est encore tôt pour dire si ces changements seront durables et nous espérons que la crise n'accentuera pas la tendance constatée ces dix dernières années dans nos salons qui est celle d'une érosion de la fréquentation féminine.



© www.les-batignolles.com

Notre clientèle féminine fréquentait nos salons à raison de 6 visites par an en 2010. En 2019, nous étions sur une fréquence moyenne de 4 visites annuelles. En 2020, à cause du contexte sanitaire, les visites se sont encore espacées davantage pour atterrir à 3 par an. La fréquentation de la clientèle masculine de nos salons se porte mieux mais les visites hommes dans nos salons mixtes sont également impactées aujourd'hui avec l'arrivée sur le marché des salons hommes et *Barber shops* qui diluent le volume clients. Notre enjeu majeur est donc de s'assurer d'un retour à des niveaux de fréquentation d'avant-crise et nous espérons un léger regain au niveau de celle-ci à l'issue de la pandémie, lorsque notre clientèle retrouvera le plaisir d'aller se faire coiffer sans crainte. Ceci-dit, il y a des changements instaurés durant cette crise qui seront sans doute pérennisés comme la digitalisation de nos salons et boutiques avec notamment ce système de prise de rendez-vous en ligne.

La fréquentation de nos salons et magasins dépendant par ailleurs étroitement de celles des centres commerciaux (puisque nous sommes très implantés dans cette typologie de zone commerciale), il nous faudra surveiller attentivement l'évolution de la fréquentation de ces centres et de leurs locomotives alimentaires.

Nous constatons d'ores et déjà des baisses de flux inquiétantes dans les gros centres commerciaux urbains et péri-urbains, dans les jumbos situés dans les zones tertiaires de bureaux ou dans les zones touristiques, que ce soit à Paris ou en province, à l'instar des Quatre Temps, de Val d'Europe, d'Aéroville ou encore Les Terrasses du Port à Marseille.

Pour notre parc succursaliste, l'objectif premier est donc de rationaliser notre portefeuille en opérant des arbitrages en vue de potentielles cessions de fonds ou fermetures, en étudiant des transferts, en adaptant les formats de nos magasins et donc en optant pour des réductions de surfaces, en étudiant la pertinence du maintien de plusieurs salons de notre groupe dans un même centre commercial, etc.

A moyen terme, l'enjeu est de surveiller de près le taux de vacance commerciale ainsi que le comportement des valeurs locatives en fonction des typologies d'implantation.

En fonction de ces évolutions, nous devons également nous prononcer sur l'opportunité de renouveler certains baux et si nous les renouvelons, sous quelles formes et à quelles conditions ? Nous devons nécessairement adapter nos niveaux de loyers et la durée de nos engagements à l'évolution de nos performances.

**Dans votre fonction immobilière, quelles sont vos principales préoccupations et vos axes majeurs de développement ?**

Dans ma fonction immobilière, ma principale préoccupation est de maîtriser nos taux d'effort pour qu'ils soient toujours cohérents avec nos performances et l'environnement commercial dans lequel se trouvent nos points de vente. Nous devons continuer à travailler pour la pérennité de l'ensemble de nos réseaux et essayer de calibrer les niveaux de loyer pour avoir des valeurs raisonnables et adaptées aux contraintes de chacune de nos activités.

L'enjeu majeur sera donc dans les mois à venir le rééquilibrage des valeurs locatives à la baisse ou leur ajustement au niveau du chiffre d'affaires réalisé en salon/magasin.

Stratégiquement, sur le long terme, il faut analyser les évolutions positives ou négatives des différentes zones de chalandise que nous croyons bien connaître aujourd'hui (centre-ville, *retail park*, centre commercial) et se prononcer sur la nécessité de revoir notre stratégie d'implantation selon nos concepts.



© [www.groupe-provalliance.com/fr/nos-marques/the-barber-company](http://www.groupe-provalliance.com/fr/nos-marques/the-barber-company)



© [www.franchise-magazine.com](http://www.franchise-magazine.com)

A titre d'exemple, cette crise va certainement bousculer en profondeur les habitudes de consommation des Français qui seront peut-être plus enclins à privilégier les centres-villes et le commerce de proximité versus les grands centres commerciaux qui brassent plus de population.

Nous étudierons aussi la gestion de l'omnicanalité des enseignes nationales pour voir si le commerce physique se maintient et si les zones commerciales conservent leur attractivité.

Enfin, je pense qu'il y a un travail significatif à faire auprès des bailleurs et grosses foncières pour leur faire comprendre qu'il est fondamental d'adapter les loyers aux problèmes d'exploitation rencontrés par les preneurs pour éviter une vacance locative trop importante qui aboutirait à la désertion de certains centres, à une offre limitée pour les consommateurs si seules certaines typologies d'enseignes avaient les moyens de se maintenir à des niveaux de loyer trop élevés. La valorisation des actifs des bailleurs et de leurs sites ne peut se faire que dans une logique financière.

L'analyse des ratios est nécessaire pour garantir l'attractivité, la diversité et la complémentarité de l'offre commerciale. Nous allons donc maintenir un dialogue fort avec nos bailleurs pour que nos baux s'adaptent au mieux à la réalité des chiffres dans notre activité. ■