

PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Hubert DESSAINT, Président Directeur Général, Coffea



Hubert DESSAINT,
Président Directeur Général, COFFEA

Vous êtes Président Directeur Général de COFFEA, pouvez-vous nous parler de votre enseigne, son histoire, ses actionnaires, ses produits et spécificités ?

Créée il y a 52 ans au Havre, berceau français du négoce de café et de sa torréfaction, Coffea est une enseigne historique de commerce de cafés sous toutes ses formes (grains, capsules...).

Au fil du temps Coffea a évolué pour être aujourd'hui un commerce de proximité autour du café, du thé, des gourmandises chocolatées et des cadeaux gourmands.

Le savoir-faire de Coffea repose désormais sur trois piliers : la vente au poids d'une gamme très large et entièrement renouvelée depuis 2017 (70 cafés dits de spécialités et 140 thés), le service assisté en comptoir et la connaissance affinée de chaque client (valorisation des clients VIP identifiés par les équipes en boutiques).

Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

J'ai travaillé durant seize ans pour le groupe agroalimentaire General Mills à différentes fonctions marketing puis direction de Business Unit Pays en particulier l'activité Boutiques Häagen-Dazs pour la France et le Benelux. Après avoir dirigé les enseignes Au Bureau et Café Leffe au sein du Groupe Bertrand, j'ai pris la direction de Coffea en février 2015. En 2017, j'ai piloté notre changement d'actionnaires et suis devenu Président et Associé.

Comment s'articule le réseau de magasins Coffea en France (nombre de magasins, types d'implantation, surface magasin...) ? Etes-vous présents à l'international ?

Coffea est exclusivement présent actuellement en France à travers son réseau de 36 boutiques et un site e-commerce géré depuis notre siège social havrais où se trouvent notre entrepôt et notre atelier de torréfaction artisanal. Nos boutiques, d'une taille moyenne de 50 m², se trouvent à 40 % en centre-ville et à 60 % en centres commerciaux et emploient en moyenne 2,5 personnes.

Exploitez-vous en succursale, en franchise ?

Coffea exploite 28 boutiques en succursales et le site d'e-commerce. Coffea a ouvert progressivement à la franchise il y a une dizaine d'années. Nous sommes membre de la Fédération Française de la Franchise (Ruban d'Argent en 2013) et comptons désormais huit franchisés exploitants. Sept d'entre eux en sont au moins au second renouvellement de leur contrat de franchise

Vous avez vécu une période très particulière au moment du confinement. Comment cela s'est-il passé ? Quels enseignements en tirez-vous ? Quels sont les conséquences et les problèmes non résolus ?

A l'instar de l'ensemble des commerçants, nous avons fait face dès le 17 mars 2020 à la fermeture de nos boutiques. Après avoir sécurisé l'approvisionnement de gels, masques et outils permettant la sécurité sanitaire de nos équipes et de nos clients, nous avons ouvert progressivement une dizaine de boutiques courant avril, situation grâce à laquelle nous avons maintenu le contact avec nos clients et aussi appris pour être prêts à 100 % à partir du 11 mai 2020.

Comment se passe l'activité depuis la réouverture ? Est-elle identique pour tous les magasins ?

Nous observons trois phénomènes importants : une reprise d'activité en deux phases distinctes et des évolutions différentes en fonction des zones géographiques.



© www.toute-la-franchise.com

Les huit semaines post-confinement ont été positives avec des indicateurs de fréquentation et de panier moyen en hausse à deux chiffres. Depuis mi-août, les indicateurs de fréquentation sont atones en région parisienne qui présente une commercialité en baisse significative : la poursuite du télétravail et la baisse du tourisme impactent la fréquentation générale.

Une partie de notre clientèle fidèle en particulier les plus de 55 ans est légitimement plus sensible à l'aspect anxiogène de l'environnement sanitaire. Ces consommateurs ont besoin d'être accueillis et servis de manière différente avec une exigence de plus de rapidité et fluidité dans le service et dans le même temps, éprouvent le besoin d'échanger sur les nouveautés pour se faire davantage plaisir et sortir de leurs habitudes de consommation.

Quels sont pour vous les enjeux des prochains mois dans le cadre actuel de la crise sanitaire et ses inconnues ?

Face aux inconnues de la crise sanitaire, sociale et économique, je vois trois enjeux principaux pour le commerce en général :

- **Redonner confiance aux consommateurs** pour acheter et particulièrement en vue de la période de fin d'année. Ainsi tous les acteurs de l'écosystème du commerce, commerçants et bailleurs en tête, ont un rôle à jouer avec des actions concrètes visant à communiquer sur la sécurité et le plaisir d'acheter en boutiques. C'est la mission principale que devraient par exemple se fixer les bailleurs de centres commerciaux à travers des plans de communication dédiés et des programmes de labellisation des mesures sanitaires mises en place.
- **Mettre en place une organisation humaine en boutique** qui rende encore plus flexible l'exploitation au quotidien. Nous faisons face aux modifications comportementales des consommateurs induisant par exemple une plus grande variation des heures de pointe, des jours de forte ou plus faible affluence. C'est toute l'organisation du travail qui doit être encore plus flexible.
- **Faire la chasse aux irritants** : certains consommateurs sont durablement sensibles à l'univers anxiogène lié au virus. Ils attendent de leurs commerçants de proximité encore plus de rapidité, de fluidité et d'options de service.

Nous avons ainsi complètement revu nos processus click & collect en lançant une application pour mobile, travaillé de manière plus affinée le phone & collect et enfin entièrement revu notre système de fidélité : celui-ci offre désormais des statuts d'avantages acquis à vie.

La Covid a accéléré le recours au e-commerce et aux solutions basées sur le digital (click & collect, drive...), votre enseigne vit elle une évolution similaire ?

Suite à un travail structurel réalisé en 2019, nous avons mis en place tout début 2020 de nouveaux outils (informatiques, processus internes) visant à dynamiser plus fortement notre activité digitale. Durant la période du confinement, notre site e-commerce a généré un volume d'affaires jusqu'à dix fois supérieur à l'historique. Grâce à l'agilité de l'équipe, nous avons fait face et n'avons rencontré qu'un seul problème, à savoir l'aléatoire de notre prestataire d'expédition confronté à des enjeux de transport.

Enfin, grâce à cette dynamique e-commerce, nous avons surtout consolidé le relationnel avec notre clientèle qui n'a pas manqué de le dire à nos équipes boutiques. Un véritable cercle vertueux s'est mis en place, permettant ainsi de définitivement convaincre l'hybridation de notre activité.

On a beaucoup parlé de loyer pendant cette période, de la nécessité de faire baisser ceux-ci dans le modèle économique. Est-ce également un enjeu pour vous ?

A l'instar de nombreux commerçants, le loyer chargé représente le 2^e poste de coûts pour une boutique Coffea. La perte mécanique de six semaines de vente a mis de la tension sur les ratios d'exploitation. Nous avons fait face à des attitudes très différentes selon les bailleurs et ce, au sein même de « profils » identiques. Aujourd'hui, 80 % de nos discussions ont abouti à un accord permettant d'ajuster et consolider un partenariat gagnant-gagnant sur le court et moyen terme.



© facebook coffea France



© facebook coffea france

L'un des enseignements majeurs que je retire de ces discussions est en premier lieu, les approches très différentes des profils de bailleurs face à cette situation de crise. Un désaccord fondamental sur un argument qui consiste à dire qu'au sein d'un même réseau, les boutiques contributrices peuvent compenser le déficit temporaire d'autres. C'est un mode de pensée à la fois contre-productif et même dangereux pour la pérennité de l'écosystème du commerce. Je reste persuadé que chaque membre de cet écosystème doit repenser activement sa chaîne de coût et de valeur.

Le lancement récent par Carmilla d'un service permettant le rapprochement de commerçants locaux avec des enseignes franchiseuses en est une illustration positive.

Nous sortons de cette crise. Quelles sont les ambitions de votre enseigne sur le marché français ? Quelles sont les conditions et les difficultés pour y parvenir ?

Après une année 2019 marquée par une croissance à deux chiffres de nos ventes et l'ouverture de deux nouvelles boutiques, les priorités 2020 sont centrées sur le périmètre organique et l'e-commerce.

Ainsi pour Coffea, notre priorité est double : poursuivre pas à pas le maillage géographique national en nous appuyant d'abord sur les résultats et performances de notre périmètre actuel et notre site e-commerce et apporter toute notre expertise de services et d'offres à nos partenaires franchisés.

Vous êtes adhérent à Procos. Que vous apporte la fédération ? Quelles sont vos attentes ?

L'appartenance à Procos apporte à une PME comme Coffea deux éléments indispensables :

- Une caisse de résonance auprès des acteurs directs et indirects du commerce sur nos enjeux du temps court (coût locatif, opportunités de développement) et du temps long (coût du travail, évolution des impôts...) : à plusieurs nous sommes plus audibles que seul !
- Des éléments d'échange et de partage grâce aux experts internes de Procos et aux experts externes régulièrement invités à partager leurs expériences. ■