

INTERVIEW • GUILLAUME DARRASSE, DG IN VIVO RETAIL

« La crise a passé la paille de fer sur nos

On sent que, mari et père d'anesthésistes-réanimatrices, dirigeant de grande entreprise, il a vécu ces deux mois avec une double intensité, non sans émotion, même s'il n'est pas du genre à s'épancher. Chez lui, l'humour jette un voile pudique sur tout le reste. En tout cas, il a déjà tiré de nombreuses leçons de ces deux mois. « Cette crise a passé la paille de fer » et mis à jour les défauts et qualité de l'organisation du groupe, explique-t-il avant d'esquisser pour nous les décisions futures dont les mots-clés seront : « Puissance des outils, agilité et jeu de jambes en magasin ».

■ On revient à une situation normale, qu'est-ce que cette crise du Covid-19 vous a appris, d'abord à titre personnel ?

J'ai vécu pleinement la mission d'un dirigeant, à savoir essayer de ne pas se tromper car là, les conséquences sont très directes. Il fallait en permanence réussir à conjuguer des décisions qui pouvaient sembler par moment s'opposer : la protection des collaborateurs, notre premier sujet, ce qui a impliqué des choix forts sur le mode d'exploitation, tout en assurant notre seconde mission : la pérennité de nos entreprises. Trouver ce bon équilibre dans un contexte très, très changeant, nous a obligé à bien peser nos annonces au risque d'être contredit 24 heures plus tard.

■ Est-ce qu'il est pertinent de comparer cela au management d'une division militaire sur un théâtre de guerre ?

Oui et non. Je dirais que la comparaison militaire fonctionne sur le fait qu'une armée est efficace quand chacun sait ce qu'il a à

faire. En même temps, dans notre cas, il faut aussi beaucoup d'initiatives sur le terrain. L'une des grandes satisfactions de cette période est d'ailleurs venu de là, de la valeur des initiatives prises en magasin.

■ Pouvez-vous nous donner quelques exemples marquants ?

Je pense à notre guide interne des bonnes pratiques pour faire fonctionner les magasins. Nombre de ses bonnes idées sont venues des collaborateurs magasin. Par exemple, gérer le nombre de clients en les obligeant à entrer avec un chariot. Du coup, il suffit de limiter les caddies pour maîtriser le flux. C'est mécanique. Du super bon sens ! Pour peu que ça donne envie au client d'acheter plus (rires)... Non, je plaisante, mais en tout cas cette idée est très bonne.

■ Et d'un point de vue de la solidarité avec les soignants ?

Un de nos magasins a eu l'idée de fournir de la toile d'hivernage à l'hôpital voisin pour faire des surblouses. J'ai souri, mais je me suis abstenu de faire des commentaires à ma femme et ma fille qui sont médecins hospitaliers (rires). Plus sérieusement, tout cela... ce ne sont pas des directives mais bien des initiatives. Bien sûr nous avons su réagir et dire aux autres magasins : « Regardez ce que vous pouvez faire ». Troisième initiative qui m'a marqué : celle, venue d'Espagne, où des collaborateurs ont commencé à se filmer en imaginant des exercices physiques avec du matériel de jardinage. C'est devenu Jardidéfi. On a retrouvé de l'humanité dans cette période. Je vais pas faire dans le ...

■ [NDLR : Le mélo ?]

Voilà vous voyez à peu près comment je suis (rires) mais oui on a retrouvé de l'humanité.

■ Vous avez cité votre fille



et votre épouse, toutes deux médecins...

Ont-elles été confrontées au Covid-19 ?

Ah oui, elles montaient au charbon, car elles sont toutes deux anesthésistes-réanimatrices en région parisienne. Elles me disaient d'ailleurs « sors pas trop car le Covid, c'est pas bon pour ceux qui ont une surcharge pondérale » (rires). Mais c'est vrai que j'ai vécu intensément la période et doublement.

■ Comment jugez-vous le traitement réservé aux jardineriers pendant cette période ?

Nous avons vécu un petit sentiment d'injustice. Cette crise est tombée dans la période la plus importante pour nous. C'est la loi de Murphy. Nous n'avons pas compris cette limitation d'ouverture à la seule alimentation animale alors que l'autoproduction, le potager est un élément-clé

dans le budget des ménages, dans le côté sain de l'alimentation. Nous avons tout fait pour que la France prenne une position comme celle de l'Allemagne.

■ Vous avez vu que Kingfisher France a obtenu un PGE de 600 millions d'euros pour aider sa trésorerie. Quid d'In Vivo ?

Nous n'avons pas eu à ce stade recours à un prêt d'État. In Vivo a la chance d'avoir renforcé ces dernières années sa solidité financière avec une capacité à absorber cette crise. On peut encaisser un choc comme celui-là, mais il ne faudra pas qu'on en prenne tellement d'autres.

Après, la capacité de nos partenaires [NDLR : franchisés, fournisseurs, prestataires, etc.], peut être plus variable. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes beaucoup investis dans les réouvertures des jardineriers. Il le fallait pour garantir

leur pérennité et celle de la filière horticole française.

■ Revenons aux leçons tirées par cette crise... Quelles sont-elles d'un point de vue de l'organisation d'In Vivo retail ?

Cette crise passe la paille de fer sur les forces et faiblesses de nos modèles économiques. Nous travaillons actuellement sur cette analyse. Mais d'ores et déjà, la tension en termes de cash nous renvoie à nos modèles très consommateurs de stocks et d'immobilisation financière. Idem pour la saisonnalité et notre recherche de modèles plus 12 mois sur 12...

■ Tout ça vous le saviez déjà...

Oui, on le savait, mais ce que nous avons vécu nous a mis dans l'obligation d'accélérer. Idem pour la transformation digitale, l'omnicanalité. Pendant 15 jours/trois semaines nous n'avons fonctionné qu'en drive ! C'est là que nous nous sommes rendus compte que nous ne sommes pas complètement prêts. Nous devons encore moderniser les systèmes d'information pour automatiser au maximum les tâches qui n'ont pas de valeur ajoutée. Ça fait réfléchir aussi au modèle général d'organisation d'entreprise...

■ Que voulez-vous dire par modèle général d'organisation de l'entreprise ?

Que cela consacre bien une idée qui m'est assez chère, qui est qu'il faut unifier au maximum les outils tout en déconcentrant l'usage. Voilà ! Et donner les moyens à chaque magasin de s'exprimer dans un cadre bien défini pour qu'il puisse construire son propre commerce. Il y a ce double mouvement qui consiste à dire : « Il faut que j'aligne toute mon entreprise sur la bonne compréhension de la stratégie, que j'ai des

organisations »

moyens qui soient puissants et bien unifiés et que je laisse du jeu de jambes au magasin. » Tout ça on l'a en tête mais là, nous l'avons vécu réellement et pleinement.

■ Concrètement, ces outils qui laissent du jeu de jambes, quels sont-ils ?

De la formation, des applis qui donnent de l'autonomie sur les réseaux sociaux, sur la capacité à animer sa propre base client mais l'outil principal finalement, c'est une philosophie, un état d'esprit.

■ Cette crise est arrivée en pleine réorganisation de Jardiland et de Gamm Vert... Est-ce que cette crise a compliqué ou pas votre réorganisation ?

D'abord, nous avons vu tout l'intérêt d'avoir plusieurs enseignes avec des positionnements différents. Nos Gamm Vert Village, notamment, ont joué pleinement leur rôle de proximité et beaucoup apporté à leur communauté. Les grandes jardinerie, qui ont plus d'attractivité, ont aussi un peu plus souffert. Pour répondre à votre question, je dirais que cela me donne le sentiment qu'il va falloir radicaliser un peu plus encore le positionnement de chacune des enseignes. L'« essentialiser » un peu plus.

■ Nous avons commencé cette interview par ce que la crise vous a apporté... Mais qu'est-ce que vous ne

ferez plus comme avant ?

Elle a changé le regard classique que nous avons de l'animation. On rentre dans un monde incertain : tous ces plans promotionnels d'animation préparés six mois à l'avance, en engageant des gros médias, etc. Il faut désormais se poser la question différemment... Comment déconnecter le flux physique du flux d'animation et le flux média pour se redonner de l'agilité ? Pourquoi pas une approche plus régionalisée ? Tenez, pendant cette crise, les régions n'ont pas du tout, mais pas du tout, vécu la même chose... Quand nous discutons avec les patrons de coopératives ou les franchisés, les réactions n'étaient pas du tout les mêmes en fonction de l'intensité de la crise.

■ C'est un peu le contraire de la centralisation construite par Jean-Pierre Dassieu...

Cela ne s'oppose pas. Je sais très bien qu'une offre nationale doit être absolument respectée, mais il faut que la construction de l'offre prévoit en amont une part régionale... Sinon on moyennise et moyenniser, c'est pas bon

■ Des outils unifiés, du jeu de jambes en région, du jeu de jambe en magasin... Ai-je bien résumé ?

Vous savez, comme je le répète souvent : une enseigne c'est un nom de famille, un magasin c'est un prénom. ●



BRICOMAN LES NOUVEAUX ENTREPRENEURS



MERCI D'AVOIR ÉTÉ
À NOS CÔTÉS
POUR **SERVIR**
LES PROFESSIONNELS
DU BÂTIMENT

