

## Jean-Christophe Garbino (FashionCube) : "Notre approche plus raisonnée est plus créatrice de valeur"

**Après deux ans et demi à la tête de Jules , chez qui il a opéré le rapprochement avec Brice Jean-Christophe Garbino a confié la direction de l'enseigne**

masculine à Franck Poillon pour se consacrer pleinement à Fashion Cube (Jules, Bizzbee Pimkie , Rouge-Gorge, Orsay) dont il pilote le projet depuis sa création en 2017. L'écosystème, qui concrétise actuellement pour 2021 la mutualisation de certaines fonctions supports comme les services informatiques ou les bureaux d'études des enseignes, continue sa mue. Dans une rentrée incertaine marquée par une pandémie qui bouleverse l'économie mondiale, FashionNetwork a échangé avec Jean-Christophe Garbino. Second volet de cet entretien dans lequel le dirigeant livre sa vision du marché de la distribution mode et confie ses ambitions et projets pour le groupe d'habillement de la famille Mulliez

**FNW :** Il y a trois ans, vous présentiez les grands axes du projet Fashion Cube. Il était question de développer votre approche écoresponsable, de structurer et exploiter la data et de mutualiser certains services. La crise liée à la pandémie de coronavirus vous a-t-elle fait revoir ces projets ou votre agenda?

**J-CG :** Non ces axes ne sont en aucun cas remis en cause. Il faut accélérer l'usage de la data pour mieux éclairer nos approches sur le produit. Et cela s'inscrit en lien avec notre objectif annoncé de 'zéro déchet'. Pour les enseignes, l'horizon est d'atteindre l'utilisation de 100% de matières non vierges à l'horizon 2030. Nous n'allons pas déroger à notre feuille de route. Cela peut paraître lointain, mais cela implique l'évolution de nos matières, une évolution sur la manière de réaliser nos collections. Faire mieux avec moins. Avec Jules, avec Rouge Gorge, nous avançons. Chaque enseigne ira à son rythme dans Fashion Cube mais tout ce qui est mis en œuvre pour développer ces nouveaux axes est applicable dans chaque marque.

**FNW :** Comment voyez vous l'évolution du secteur de la distribution mode et chaussures, entre les rachats et les disparitions d'enseignes actuellement? Est-ce que vous parvenez à imaginer le paysage du secteur dans deux ans?

**J-CG :** Je ne suis pas devin. Mais je pense que le marché est encore trop segmenté et dispersé. Une fois de plus, cette crise du Covid est un accélérateur de tendances. Les marques qui se retrouvent aujourd'hui en difficulté, en avaient déjà auparavant. Qu'il y ait une concentration du marché en France et en Europe, cela me paraît naturel au regard de ce qu'ont vécu d'autres secteurs d'activité.

Regardez l'électronique et l'électroménager : comparez le nombre d'enseignes qu'il y avait il y a 15 ans et aujourd'hui. C'est marquant. Je ne dis pas qu'il restera 3 enseignes femmes et 3 enseignes hommes, mais il y avait besoin d'une

forme de concentration. Il reste encore beaucoup de magasins, d'enseignes qui existent sans apporter quelque chose de différenciant sur le marché. C'est un mouvement naturel et darwinien. C'est pour cela que, même si cela s'est fait avec une dose de douleur, nous sommes satisfaits d'avoir mené les restructurations. Il y en avait besoin: trop de points de vente se ressemblaient, se cannibalisaient.

FNW : Et maintenant vous êtes à la bonne échelle?

J-CG : En tout cas nous sommes à la bonne échelle pour 2020-2021. Mais nous allons voir comment évolue le trafic dans les années à venir. Nous avons toujours le sujet latent de la relation avec les bailleurs. Nous ne pouvons pas continuer de payer les niveaux de loyers passés alors que le trafic est à -30%. Il y a un rééquilibrage radical à faire dans la relation preneurs-bailleurs. Aujourd'hui si beaucoup se retrouvent en difficulté, c'est parce qu'ils payent des loyers aberrants pour des points de vente qui n'ont plus le trafic et encore moins l'espoir de trafic vendu auparavant. Il faut rééquilibrer la balance bailleur/preneur pour que le partage de la valeur soit équitable.

FNW : Au lancement l'ensemble des marques de l'écosystème, Fashion Cube représentait 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Est-ce que vous maintenez des objectifs de vente de chiffre d'affaires ou avez-vous d'autres éléments d'analyse?

J-CG : Aujourd'hui le seul indicateur de chiffre d'affaires n'est clairement plus suffisant. Nous avons eu des marques par le passé qui ont fait de la croissance de chiffre d'affaires tout en détruisant de la valeur. Nous sommes très attentifs, dans cette démarche de ne produire au juste coût que ce qu'on est capable de vendre sans gâcher, sans brader. Notre approche plus raisonnée et raisonnable fait la démonstration d'être plus créatrice de valeur. Nous avons réussi à le prouver chez Jules et c'est en cours chez Rouge Gorge, chez Bizzbee et chez Grain de Malice où on arrive à faire autant, voire moins, et mieux, en même temps.

FNW : Cela signifie quoi ?

J-CG : Cela veut dire que les produits sont meilleurs, plus durables et portent véritablement leur prix. Donc il n'y a pas besoin de renfort de promotion pour les vendre. L'un des combats est de mettre la valeur non plus dans la promotion mais dans le produit. Chez Jules, nous visons à avoir une valeur perçue 20% supérieure au prix réel. Nous voulons que le client achète ce produit plutôt que deux à -50% qu'il va jeter après ou qui vont être de moins bonne qualité.

Ce moins et mieux, nous l'avons appliqué chez Jules en 2019 avec 1,3 million de pièces produites en moins pour un chiffre d'affaires stable et une marge qui s'est significativement améliorée. C'est ce qui est en train de se passer chez Rouge Gorge et Bizzbee. Donc oui, c'est possible. Cela demande beaucoup plus de précisions et d'exigence de la part des équipes sur chacun des produits et chacun des process. Notre métier de retailer, c'est un métier de détail. Il faut revenir vers le soin sur chaque détail, vers la simplification et l'élimination de ce qui ne sert à rien ou ne crée pas véritablement de valeur. Mais nous ne sommes pas au bout du chemin.

La RFID au programme dans les boutiques du groupement

FNW : Avec FashionCube, sur quels sont projets accélerez-vous?

J-CG : Les projets essentiels restent autour de la data, du digital et du produit. Cela doit nous permettre d'atteindre notre objectif de ne produire au juste coût et au juste temps que ce qu'on aura la capacité de vendre sans gâcher, sans brader. Cela signifie déployer, autour des équipes, des process et méthodes pour leur permettre de décider mieux, plus tard et de pouvoir proposer les justes quantités au bon endroit et au juste coût.

D'où la data, la mise en place de bureaux d'achats communs, mais aussi l'accélération du ship from store et le déploiement de la technologie RFID. On démarre chez Jules. Cela nous offre aussi la possibilité d'avoir une connaissance très fine et très fiable des stocks. Cela permet d'avoir une réponse client assez spontanée. Pour l'instant nous testons cela à petite échelle. Si c'est un succès on pourra le déployer ailleurs. Nous sommes en cours de test.

FNW : Decathlon teste actuellement avec son magasin DX dans le Nord, un magasin sans caisses grâce au RFID . Cela vous intéresse?

J-CG : La RFID offre d'autres applications que nous regardons, comme celle de Decathlon avec la possibilité d'avoir un encaissement automatique mais aussi d'autres fonctionnalités en adéquation avec l'ADN de chacune des marques. Cela concerne notamment le fitting , le conseil et l'apport d'information aux clients. L'idée est d'enrichir l'expérience client.

FNW : Dans le registre des changements de mentalités, de plus en plus d'enseignes ouvrent leurs portes à d'autres. Y a-t-il une bonne façon d'aborder ce sujet?

J-CG : C'est un mouvement de fond. Le but c'est d'avoir des marques qui complètent votre proposition et qui renforce la valeur respective des marques. Nous l'avons fait avec Jules et nous allons le faire de nouveau. Nous l'avons aussi proposé chez Rouge Gorge avec Dim. Après vous pouvez avoir des démarches d'optimisation des surfaces en trouvant des partenaires qui occuperont des mètres carrés. C'est certainement pragmatique dans cette période, mais ce n'est pas ce qui apporte la meilleure satisfaction.

FNW : Donc vous n'envisagez pas de vous installer Jules ou une enseigne de FashionCube dans un magasin Auchan?

J-CG : Ce n'est pas dans les projets. Nous sommes dans une approche qui est basée sur le conseil et la proximité et pour l'heure je pense qu'accueillir le client chez nous est la meilleure option.

FashionCube veut produire des jeans en France

FNW : Concernant le sourcing, vous visez la réactivité et l'utilisation de matériaux plus responsables. Comment faites-vous évoluer votre chaîne d'approvisionnement?

J-CG : Nous avons un réseau de partenaires fournisseurs qui est de meilleure

qualité que par le passé. Mais c'est un travail qui n'est jamais terminé. Il faut d'ailleurs que nous accélérions. Très prochainement nous allons ouvrir du plus proche import en Turquie pour avoir accès à une production plus proche. Nous avons aussi le projet d'usine dans le Nord de la France qui avance bien.

FNW : Ce projet d'usine de jeans n'est pas reporté?

J-CG : Cela ne dépend pas que de nous. Il faut valider l'emplacement. Mais j'espère que l'on pourra démarrer fin 2021.

FNW : Quel est l'intérêt pour vous d'avoir cette usine, car ce n'est pas votre métier?

J-CG : C'était le cas avant dans le Nord de la France. Mais maintenant c'est un savoir-faire que l'on a plus et c'est la raison pour laquelle nous le ferons en partenariat avec un industriel. Je ne peux pas encore donner son nom. Mais le but est de fabriquer beaucoup plus près de nos bassins de consommation et de réduire l'empreinte carbone. Mais aussi pour pouvoir décider plus tard et avoir le produit encore plus vite qu'avant. Nous tablons sur une production de 10.000 jeans par an pour les différentes marques et cela devrait représenter 75 emplois. Le jeans est un produit à forte valeur ajoutée, important en part de marché, et qui avait, quand il était mal fait, un impact CO<sup>2</sup> et eau très négatif. Nous visons à avoir les meilleurs procédés pour tenir notre promesse de 'zéro déchet'.

FNW : Pour les acteurs du denim, les nouveaux impératifs en matière d'économies d'eau, de délavages moins polluants, d'écoresponsabilité, représente de lourds investissements. En choisissant ce créneau, vous n'avez pas forcément choisi le sujet le plus simple...

J-CG : Non. Nous avons regardé le t-shirt au début, et d'ailleurs nous ne l'avons pas écarté. Mais la technologie n'est pas encore prête. Il se trouve que les partenaires avec qui nous sommes en discussions sont des spécialistes du denim qui ont développé des process RSE et qualitatifs. L'usine de jeans sera potentiellement ouverte à d'autres clients, à d'autres marques que celles de FashionCube.

FNW : C'est en lien avec la philosophie 'open source' que vous avez développée dans l'écosystème FashionCube?

J-CG : C'était une approche au lancement de Fashion Data. Et c'est effectivement le cas pour d'autres sujets. L'heure n'est plus au monde en silos. Je pense que nous avons beaucoup à gagner à savoir échanger avec des tiers et parfois même avec certains concurrents, sans y laisser son âme et sans perdre de vue ce pour quoi on travaille et pour qui on le fait. FashionCube s'est créé comme un écosystème avec des entreprises qui partagent leurs savoir-faire, leurs ressources, leurs actifs, et cela peut être étendu à d'autres enseignes, à d'autres partenaires.

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.

© 2020 FashionNetwork.com



[https://medias.fashionnetwork.com/image/upload/c\\_fill,g\\_face,h\\_600,w\\_600/v1/medias/383e8f7fb49aa7107a630dcdaf4ce9953266340.jpg](https://medias.fashionnetwork.com/image/upload/c_fill,g_face,h_600,w_600/v1/medias/383e8f7fb49aa7107a630dcdaf4ce9953266340.jpg)

Jean-Christophe Garbino - DR Intérieur d'un magasin grain de malice

*par Olivier Guyot*

