

Marionnaud Comment revitaliser l'ex-roi du parfum ?

Nommée à la tête de l enseigne par son propriétaire chinois, Eileen Yeo a entrepris de réinventer un concept vieillissant.

Par Pauline Darasse

Quelle ville en France n'a pas sa boutique Marionnaud ? L'enseigne, née en 1984, porte le nom de son fondateur, Bernard Marionnaud, qui avait déjà testé, dès 1972, un type de magasin inédit, en appliquant les règles du discount à un univers associé aux codes du luxe. Il reprend l'idée à grande échelle avec Marionnaud, dont il fait le numéro 1 du secteur, avant que Sephora (LVMH) ne lui vole la place. Depuis, l'enseigne a été reléguée par Nocibé en troisième position, avec 20,3% du marché, à 10 points derrière le leader.

Ce n'est pas tout. L'arrivée, en 2010, de l'italien Kiko, aux prix imbattables, a secoué le petit monde des cosmétiques, déjà ébranlé par le lancement des magasins Nyx (L'Oréal). La crise



EILEEN YEO,
directrice
générale

que subit actuellement le marché n'arrange rien : les gens se parfument moins, et les touristes boudent Paris. Racheté par le groupe chinois Hutchinson Whampoa, Marionnaud a une nouvelle directrice générale, Eileen Yeo, passée par Goldman Sachs Asie. Aux commandes depuis janvier 2013, elle a décidé de réinventer l'entreprise. Mais comment ? ●

TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À ELLE

1. Renouveler l'expérience en magasin pour séduire les nouvelles générations

Marionnaud n'a pas vraiment réussi à rajeunir sa clientèle. Or l'acquisition d'un produit de beauté demeure, pour les nouvelles générations, un achat plaisir, qui passe par le magasin. Mais comment convaincre ces jeunes clientes de franchir la porte d'une parfumerie classique ? Il faudrait repenser complètement les services afin de les mettre en phase avec la révolution numérique.

2. Renforcer la politique low cost, tout en gardant les codes de l'élégance

Les consommatrices achètent en moyenne 14 produits de beauté par an pour un montant de plus de 160 euros. Les prix peuvent encore baisser dans le maquillage et les soins - le succès de Kiko le prouve. Marionnaud avait à l'origine une culture du discount, il pourrait donc renouer avec elle. Mais cela supposerait d'alléger encore un peu plus ses structures pour garantir ses marges.

3. Se recentrer sur un créneau rentable, le maquillage par exemple

Vendre des parfums, des produits de soins ou du maquillage, ce n'est pas tout à fait la même chose. Chacune de ces catégories requiert des conseils spécifiques. Or, si les ventes des deux premières baissent, le maquillage sauve la mise. L'enseigne pourrait se recentrer sur ce créneau et ouvrir des boutiques spécialisées, en rentabilisant au passage ses petits magasins. Mais que faire des autres ?

**COACH PERSO**

Finie, la vente classique! Les conseils sont personnalisés en fonction du profil de chaque cliente.

ELLE A CHOISI LA PREMIÈRE OPTION, LA PLUS INNOVANTE

La parfumerie à l'ancienne a vécu

Depuis quelques mois, les équipes de Marionnaud ont migré de la très paisible rue de Monceau, dans le 8^e arrondissement de Paris, à la rue Réaumur, en plein cœur du Silicon Sentier. Un signe fort envoyé par Eileen Yeo, la nouvelle directrice générale. Native de Singapour, cette férue d'art de 42 ans s'est installée au dernier étage, au milieu des orchidées qu'elle affectionne tant. Elle explique, dans un français encore hésitant, combien le changement est radical pour la chaîne de parfumerie, rachetée en 2005, alors qu'elle était à l'agonie, par le conglomérat hongkongais Hutchison Whampoa, qui nourrit des ambitions internationales dans la distribution via sa filiale AS Watson.

PARCOURS CLIENT SIMPLIFIÉ. Dans la bataille qui l'oppose au leader, Sephora, et au low cost Kiko, l'enseigne doit impérativement renouveler son public. Sa cliente type est âgée de 45 ans, l'objectif est de lui en faire perdre 20! «Les 25-35 ans constituent notre cible, confirme Eileen Yeo, parce qu'elles savent ce qu'elles veulent et qu'elles ont des goûts affirmés.» Plus affirmés, en tout cas, que ceux des plus jeunes, plus indécises, et aussi très courtisées par les concurrents. Pour séduire cette catégorie de clientes, sans bien sûr perdre les

autres, la première phase a consisté à rajeunir les magasins et, en priorité, tous ceux qui n'avaient pas été retouchés depuis une quinzaine d'années – une éternité dans cet univers. Plus cosy, plus chaleureux grâce au bois et à l'omniprésence de la couleur blanche, le nouveau Marionnaud (nom de code: M5) simplifie aussi grandement le parcours client. Depuis 2015, l'enseigne a transformé environ 300 magasins et il en reste plus de 200 à rénover. Le chantier est compliqué, vu la grande diversité des surfaces, qui vont de 25 mètres carrés pour les plus petites boutiques, à 700 mètres carrés pour le flagship des Champs-Élysées.

SERVICES PERSONNALISÉS. Mais Marionnaud compte bien puiser dans cette hétérogénéité une nouvelle force. Car l'heure est à la personnalisation. «Nous prenons en considération le profil des consommatrices dans un périmètre de 2 kilomètres autour de chaque magasin et nous adaptons systématiquement notre assortiment», indique Eileen Yeo. «Les services aussi sont adaptés, nous pouvons faire des recommandations très précises à chaque cliente», ajoute Olivier Carrette, le directeur du marketing numérique, venu de La Redoute et arrivé dans les bagages d'Eileen Yeo. Dans le Marionnaud nouvelle génération, on peut

MADE BY MARIONNAUD

Pour rattraper la concurrence, les produits de MDD (marque de distributeur) occupent une place plus grande dans les rayons. Ils devraient à terme peser 10% du chiffre d'affaires.



512

magasins

3800

salariés

8000à 12000
références
par magasin**696**millions
d'euros de
chiffre
d'affaires**65%**du chiffre
d'affaires
réalisé avec
les parfums**VÉNUS BEAUTÉ**

Au siège du groupe (à gauche), les conseillères sont formées à dispenser des soins en cabine sur le point de vente.

**L'AUTOROUTE DES PARFUMS**

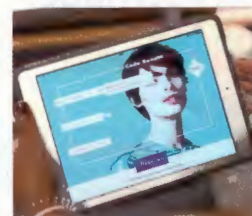
Le nouveau concept a été pensé pour fluidifier la circulation entre les rayons.

ainsi bénéficier d'un flash maquillage ou d'un diagnostic de peau gratuits et se faire dispenser un soin en cabine pour moins de 30 euros. Afin de satisfaire tous les publics, la palette des produits se veut le plus large possible, allant des marques exclusives aux grandes griffes du luxe, dont deux nouvelles ont fait leur entrée ce printemps : Castelbajac et Eisenberg. En attendant la marque de maquillage MAC, dont un corner va bientôt être testé dans un magasin parisien. Eileen Yeo s'est fixé un autre objectif : réaliser 10% du chiffre d'affaires avec des marques propres, un domaine dans lequel Sephora a plus d'une longueur d'avance.

STOCKS GÉRÉS EN TEMPS RÉEL. Accueil personnalisé, soins multiples, produits diversifiés... Le tout exige une gestion au cordeau et un important effort de formation : les conseillères beauté ont ainsi beaucoup fréquenté la Marionnaud Academy, installée au siège, rue Réaumur (elles ont bénéficié en 2016 de 90 000 heures de formation pour un budget de 700 000 euros). Mais le signe le plus visible du long travail de réorganisation accompli est l'iPad dont dispose aujourd'hui le personnel en magasin. «Avec lui, explique une responsable de magasin, on ne placera jamais côte à côte deux produits stars – Mon Guerlain, le dernier

parfum de la maison, incarné par Angelina Jolie, et un Thierry Mugler, par exemple. Nous recevons 2000 plans produits par an. Depuis que nous pouvons y accéder par le biais de nos tablettes, nous ne mettons plus que trois jours, au lieu de neuf, pour disposer les articles en rayon, lors des grandes vagues d'arrivée, en septembre et en avril.» Grâce à ces tablettes, les conseillères beauté gèrent leurs stocks en temps réel et peuvent faire venir, en cas de besoin, un produit manquant disponible dans une boutique proche. Un enjeu primordial pour une enseigne qui doit faire entrer 4 000 nouveaux produits chaque année, mais avec des taux de rotation bien moins élevés que ceux des supermarchés alimentaires. «Il faut absolument éviter de surcharger les magasins de stock, précise Olivier Carrette. Les tablettes permettent un réassort très rapide.» Résultat : un taux de disponibilité des produits de 99,8% !

CLICK & COLLECT. L'effort numérique a porté bien sûr aussi sur le site marchand de l'enseigne. Celui-ci réalise déjà le même chiffre d'affaires que le premier magasin du réseau, celui des Champs-Élysées. Sachant que la frontière entre le physique et le Web est en train de s'effacer, Olivier Carrette développe beaucoup le click & collect – on commande en ligne et l'on vient chercher les produits en magasin. Quant à l'appli maison, elle a vocation à devenir un véritable assistant de beauté prodiguant des contenus personnalisés. Premier du secteur à avoir proposé une carte de fidélité en 2004, Marionnaud fait, en effet, fructifier son fichier de 3,5 millions de clientes grâce à un nouveau service baptisé «Mon code beauté». Vous avez 35 ans et vous hésitez entre deux crèmes hydratantes ? Ce code, établi à partir d'un diagnostic effectué en magasin, vous permet de choisir la bonne. Depuis son lancement en 2015, 700 000 diagnostics ont été réalisés. Une base de données idéale pour mieux cerner les jeunes générations, si avides de beauté, et retrouver le chemin de la croissance. ●

**SCAN EXPRESS**

Un diagnostic de la peau peut être effectué en quelques secondes afin de conseiller le produit le mieux adapté.

À RETENIR**TOUT FAIRE POUR SÉDUIRE LES 25-35 ANS**

Face à Sephora ou à Kiko dont raffolent les jeunes filles, Marionnaud, qui remonte enfin la pente, cible désormais cette tranche d'âge en l'accueillant dans des magasins rénovés où le conseil et la personnalisation sont de mise. Traditionnellement forte sur les produits de soins, l'enseigne mise désormais aussi sur les marques exclusives et sur celles à ses couleurs, tout en entrant résolument dans l'ère numérique.