

Comment Thierry Petit et David Dayan ont sauvé Showroomprive

En 2018, le site de ventes événementielles a frôlé la faillite. Remise en question, changement de comex, relance commerciale, réduction des

coûts, ouverture d'un nouvel entrepôt... Challenges raconte comment ses fondateurs Thierry Petit et David Dayan ont remis les mains dans l'organisation pour sortir de cette crise d'hypercroissance.

"Fin de la vente: 3 jours, 13 heures et 55 minutes." Ce 3 septembre, sur le site Showroomprive.com, le compte à rebours est lancé pour acheter des robes, des combis et des shorts de la marque espagnole Mango à moins de 15 euros. On peut aussi y trouver des chaussures Clarks bradées, des slips Dim à tarif réduit ou des Cocotte Minute Seb à moins 33%. La crise sanitaire ? Showroomprive en a fait son affaire. Confrontées à la fermeture des magasins, les enseignes textile se sont jetées dans les bras du déstockeur pour lui confier les invendus. Les Français, eux, se sont convertis durablement au shopping en ligne. Résultat, au premier semestre 2020, Showroomprive caracolait à la cinquième place des sites de mode en termes de dépenses, derrière le spécialiste des vêtements d'occasion Vinted, selon Kantar. Un an plus tard, les fondateurs Thierry Petit et David Dayan viennent de rembourser leur prêt garanti par l'Etat de 35 millions d'euros, et dévoilent d'excellents résultats semestriels.

"Nous avons connu une crise de croissance"

Une prouesse que le duo savoure avec humilité, car il revient de loin. "Nous avons connu une crise de croissance", reconnaît Thierry Petit. Pour comprendre comment cette ex-licorne, un temps valorisée plus de 1 milliard d'euros a frôlé la mort, revenons quinze ans en arrière, en 2006. Thierry, l'ingénieur, et David, le commerçant, issu d'une famille de déstockeurs du Sentier, ont l'idée d'un site qui vendrait en ligne les invendus des marques. Vente privée (devenu Veepee) existe déjà, mais Showroomprive conquiert très vite les Françaises, dont 85% connaissent le nom aujourd'hui, selon l'étude Notoriété annuelle YouGov BrandIndex. "J'y achète des marques connues comme San Marina, Etam ou Bata", se réjouit ainsi Mélanie Bohic, 33 ans, tellement fan qu'elle a souscrit à la livraison gratuite illimitée pour 20 euros par an. "Leurs délais et frais de livraison sont plus intéressants que ceux de Veepee."

Fin 2015, forts de ce succès, Thierry Petit et David Dayan entrent en Bourse. Les start-uppers voient grand, ouvrent des entrepôts à tout va, des filiales internationales, élargissent l'offre à la décoration, la maison et la beauté, enchaînent les acquisitions, et, en 2017, font entrer l'allemand Steinhoff au capital. C'est là que les choses se gâtent. Steinhoff se trouve empêtré dans un gigantesque scandale financier. Thierry Petit et David Dayan doivent vite trouver un autre actionnaire. Ce sera Carrefour. Ils s'épuisent aussi avec l'acquisition complexe de leur rival italien, Saldi Privati.

Accaparés par ces problèmes, ils tardent à réagir. Pourtant, la rentabilité s'ef-

frite. Un jour, un collaborateur chargé de la logistique dit à Thierry Petit: "Tu me demandais toujours de remplir les camions au maximum, et là, ils partent à moitié vides." Les deux entrepreneurs découvrent des stocks colossaux. "Un stock qui dort, ce n'est pas bien", rappelle Thierry Petit. "Nos cadres n'avaient pas compris l'ADN de notre métier. Ils étaient plus dans le futur que dans le présent, sur le terrain." Les deux associés, eux-mêmes trop occupés par la Bourse, ont perdu le fil de l'histoire. "Ils avaient annoncé un plan très ambitieux lors de la cotation, et se sont pris les pieds dans le tapis, enchaînant plusieurs avertissements sur les résultats", se souvient Jérémy Garnier, analyste chez Oddo BHF. Début 2018, l'action ne vaut plus que 6 euros, contre 25 euros un an plus tôt. "Une décote liée au risque de faillite", souffle l'analyste. Il est urgent de réagir. Alors que l'entreprise vient de dévoiler des pertes annuelles de 5 millions, le binôme annonce un plan de retournement.

"Nous avons remis les mains partout dans l'organisation"

"Avec David, nous avons réalisé deux augmentations de capital pour montrer notre confiance malgré les difficultés, jusqu'à détenir 50% du capital", explique Thierry Petit. "Nous avons remis les mains partout dans l'organisation." Dans la foulée, le duo lance des ateliers sur les sujets prioritaires et se sépare de la quasi totalité du comité exécutif pour faire venir des experts. Tel François de Castelnaud, débauché de GiFi, l'enseigne d'articles de bazar low cost, pour remettre de l'ordre dans les finances. Il fait la chasse aux coûts, étudie tous les contrats fournisseurs, dresse la liste des ventes trop coûteuses, limite les recrutements, et ferme les filiales internationales déficitaires. Le périmètre se resserre sur le Portugal, la Belgique, et surtout l'Italie, l'Espagne et la France, "trois pays qui représentent 90% des marques désirables, indispensables pour être fort dans la mode", déclare Thierry Petit. Pour diriger les opérations, Hakim ben Makhoul est recruté chez Amazon: il fait le ménage parmi les dépôts et prestataires logistiques, réduit les stocks de marchandises et les délais de livraison grâce à un nouvel entrepôt (lire l'encadré ci-dessous).

Quant à Stephan Ploujoux, repéré en interne, il est promu directeur commercial. "Nous nous étions endormis commercialement", reconnaît Thierry Petit. Une équipe de prospection internationale est créée, chargée de séduire de nouvelles griffes comme Lacoste, Tommy Hilfiger ou Marc Jacobs. "Avant, Showroomprive avait une image plus campagnarde et moyenne gamme que Veepee", décrypte Jérémy Garnier. "Mais ils se sont "premiumisés". Cela a permis de toucher une clientèle plus aisée et diversifiée, et donc d'augmenter le panier moyen et la fréquence d'achat." Résultat, en 2020, selon Foxintelligence, la part de marché de Showroomprive parmi les sites de vente privée a grimpé de 20,3% à 26,2%, quand celle de Veepee a chuté de 60,3% à 53,9%.

Retour à une croissance rentable

Certes, les mauvaises langues sifflent que Showroomprive doit son salut à l'envol de l'e-commerce durant les confinements. François de Castelnaud proteste: "Jamais nous n'aurions été capables de prendre le train en marche sans ce travail de reconquête et de refondation du modèle. Nous sommes sur un modèle de croissance rentable." Pour gonfler ses revenus, l'entreprise a lancé une place de marché afin d'ouvrir son trafic à des partenaires et une plateforme de services aux marques. Son défi? Surveiller les étoiles montantes du secteur, comme The Bradery, créé en 2018. "Showroomprive est très bon pour cibler

ma mère, pas ma copine", pointe son fondateur Edouard Caraco, 27 ans, qui compte déjà 200 marques partenaires comme Sandro, Maje ou American Vintage, et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Loin des 700 millions du grand frère, mais le vieillissement de la cliente Showroomprive -37 ans en moyenne est un enjeu. Pour séduire les millennials, Thierry Petit et David Dayan ont donc lancé en mars Move Forward, un projet d'entreprise autour de la RSE, qui va de la réduction des emballages aux droits des femmes. Le show peut continuer.

Astrolab, l'entrepôt qui dope les commandes

Il faut se rendre à Saint-Witz, dans le Val-d'Oise, pour découvrir le nouvel entrepôt automatisé de Showroomprive: Astrolab. Deux ans après son ouverture, il traite environ 3 millions de commandes par an. En 2023, ce sera 5 millions. En arrivant sur ce site de 10.500 mètres carrés, on découvre le balai rythmé de pochettes en tissu noir, où se trouvent les articles commandés en ligne, qui glissent, montent et descendent sur des racks. Les machines sont capables de les trier et de les déplacer sur des tapis roulants. "Le process est vraiment plus simple qu'à Amazon où je travaillais avant", se réjouit Joëlle Sigly, une opératrice qui attend que les paquets arrivent à elle. Coût de l'opération? 15 millions d'euros. Un investissement rentable. "Astrolab nous a fait gagner deux jours en délai de livraison", se félicite Hakim ben Makhoulouf, directeur des opérations. "Il est capable de traiter de 20 à 25% de l'offre de Showroomprive." On ne trouve dans l'entrepôt que du prêt-à-porter, des bijoux et des lunettes, achetés uniquement en ventes conditionnelles, ce système où les stocks ne sont envoyés par les marques qu'une fois la vente flash terminée. Il représente encore la moitié des commandes de Showroomprive, quand l'achat ferme pèse 30%, et le dropship, où les fournisseurs livrent directement le client, 20%.•



<https://www.challenges.fr/assets/img/2021/09/23/cover-r4x3w1000-614c92553f4bb-photo-thierry-petit-et-david-dayan-ok.jpg>

par Claire Bouleau

