

# Tribune GRANDE CONSO

à retrouver sur [www.olivierdauvers.fr](http://www.olivierdauvers.fr)

VOUS ÊTES **12382**  
CADRES DE LA GRANDE CONSO  
À RECEVOIR "TGC"

N° 126 MAI 2013  
TGC - Editions DAUVERS  
21, rue de la Poterie - 35200 RENNES  
02.99.50.18.90 - [olivier@olivierdauvers.fr](mailto:olivier@olivierdauvers.fr)

LE BLOC-NOTES DU 6 MAI

## Telemarket : voilà, c'est (presque) fini ! Et c'est normal

**LES FAITS.** En difficultés chroniques depuis de nombreuses années, Telemarket a été placé en redressement judiciaire.

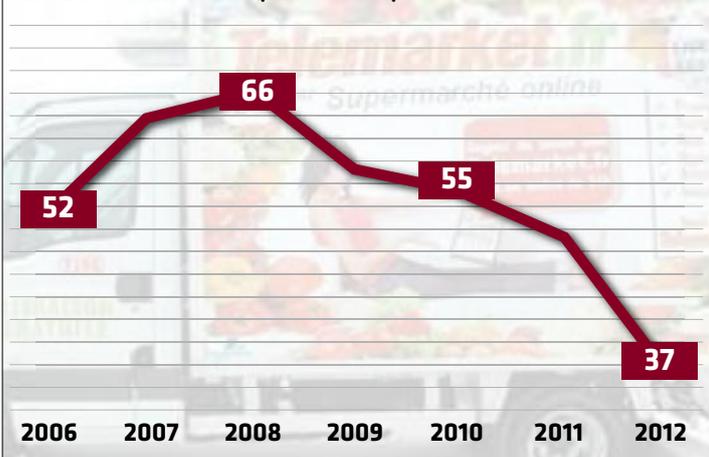
Mardi dernier, le Tribunal de Bobigny a donc laissé un petit mois de sursis à Telemarket, placé en redressement judiciaire. Mais la suite de l'histoire est déjà écrite... Qui peut réellement se présenter en sauveur d'une entreprise où il n'y a rien à sauver ? Depuis des années, Telemarket est l'ombre d'une entreprise (y compris socialement...) sur l'ombre d'un marché.

**En près de 30 ans, jamais un sou de bénéfice**

Le marché d'abord ? Quasi-inexistant. Le surcoût généré par la livraison limite de facto le potentiel à quelques rares consommateurs plus qu'aisés. D'ailleurs, les chiffres sont cruels : moins de 350 millions d'euros pour la livraison à domicile lorsque le drive, pourtant autrement plus récent, terminera l'année à presque dix fois plus. Le tout à rapprocher d'un marché alimentaire qui dépasse plus qu'allègrement les 100 milliards.

L'entreprise ensuite... En presque 30 ans d'activité, Telemarket n'a jamais

CA de Telemarket (en millions €)



achevé un exercice bénéficiaire. Un exploit ! Seule la foi ou les moyens de ses propriétaires successifs l'ont maintenu en survie. Sans doute par aveuglement. Peut-être aussi, et il ne faut pas le négliger, par la fierté mal placée d'une pseudo-modernité commerciale. Au tournant du siècle, l'épicerie était un must : Carrefour développait Ooshop (créé par Promodès) à coup de milliards ; Houra livrait tout le territoire, de la campagne gersoise jusqu'aux cimes alpines ! Et les boursiers sanctionnaient les enseignes absentes du web alimentaire. Sans doute pas un hasard, le premier à quitter ce navire

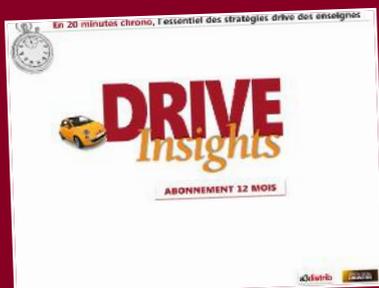
qui ne sortirait pas (ou si peu) la proue de l'eau fût un certain... Jean-Charles Naouri, rarement en retard d'une vision. Cmescourses quitta ainsi la scène dès 2002.

**L'acheteur, toujours plus malin que le vendeur !**

En 2011, l'intérêt de Système U pour Telemarket étonna. Mais Serge Papin, en prêcheur, emporta la quasi-unanimité des administrateurs de son groupement. Un seul vota contre. Telemarket était l'arme ultime pour... conquérir Paris. La reprise en main, l'amélioration des conditions d'achat, la force de la marque « U », les arguments ne manquaient pas !

Même le montant de la transaction, inférieur à 10 % du chiffre d'affaires, devait servir la démonstration. En fait, comme souvent en pareille circonstance, l'acheteur se pensait alors plus malin que le vendeur (c'était même le titre de la TRIBUNE GRANDE CONSO consacrée à ce rachat en mai 2011). Si classique... Système U déchantait rapidement. L'activité chuta en 2011 (49 millions d'euros de CA), éloignant encore la perspective de rentabilité. Mais sans faire trembler les convictions des nouveaux propriétaires, toujours convaincus (au moins publiquement...). 2012 douça leurs espérances avec un nouveau recul : - 30 % à 37 millions d'euros et une perte supérieure à 5 millions de source syndicale. Désormais, l'hypothétique foi des U ne pouvait suffire... L'heure de « remettre au pot » avait sonné pour sauver Telemarket. Sept millions précisément. Tout à fait accessible pour une enseigne dont la santé est avérée. Sauf, qu'entre temps, Système U a visiblement perdu la foi. Et a démontré, à son corps défendant, qu'un modèle non rentable n'est jamais tenable. Ce qui est finalement juste... normal.

**Olivier Dauvers**



**DRIVE INSIGHTS : l'étude de référence**  
MAI 2013 : NOUVELLE VERSION

Etude disponible sur simple demande à : [olivier@olivierdauvers.fr](mailto:olivier@olivierdauvers.fr)

### Guillaume Darasse, DG de Système U et de Telemarket

## “Les perspectives de rentabilité étaient trop lointaines”

Moins d'une semaine après la mise en redressement judiciaire de Telemarket, interview exclusive de Guillaume Darasse, le DG de Système U et de sa filiale de livraison à domicile. Il revient sur les raisons de l'échec et les enseignements plus généraux qu'il faut en tirer pour ce marché.

#### Telemarket est en redressement judiciaire depuis le 30 avril. Comment l'expliquer ?

Hélas très simplement... Il y a d'un côté les difficultés structurelles auxquelles l'enseigne a été confrontée et, de l'autre, la situation difficile du début d'année avec un lourd conflit social. Face à cela, Système U a estimé que les perspectives de rentabilité était désormais trop lointaines et finalement trop aléatoires pour justifier d'un nouvel investissement. N'oubliez pas que nous sommes un groupement d'indépendants où nous sommes comptables des engagements de la centrale devant ses membres, et non un groupe intégré qui aurait pu, pourquoi pas, considérer Telemarket comme un laboratoire.

#### Au-delà, quelle analyse portez-vous sur ce qui est finalement un échec pour Système U ?

Soyons francs... Oui, nous avons fait une erreur d'appréciation sur cette activité en général et sur cette affaire en particulier. La livraison à domicile est un métier difficile, très difficile même, avec un point économiquement crucial : le dernier kilomètre. Après optimisation, livrer un panier moyen de 150 € coûte quasiment 16 €. Soit plus de 10 %. L'expérience nous montre que nous ne sommes

capables de répercuter directement au client que 45 %. Le reste doit donc « passer » dans les prix, avec le risque d'être déphasé, voire de desservir l'enseigne à laquelle on se réfère, « U » nous concernant.

#### Est-ce à dire que le modèle de la livraison alimentaire à domicile vous paraît difficilement viable ?

L'expérience nous le montre, la situation de nos concurrents aussi sur ce que j'en sais... En raison de ce coût logistique, l'atteinte du point mort impose une exécution opérationnelle parfaite. Considérant que cette perfection est quand même difficile à atteindre en tout point, c'est le modèle de « pure player » sur le web marchand qui est remis en cause. D'ailleurs, regardez les stratégies des grands acteurs, Amazon au premier chef. Ils développent des revenus annexes, précisément pour compenser la difficulté à rentabiliser leur cœur de business.

#### Quels types de revenus ?

Ils sont de trois ordres : l'ouverture d'une place de marché (qui permet de prendre une commission sur les ventes réalisées par des commerçants tiers) ; la monétisation de l'audience comme le ferait une régie ; ou encore le développement de web-services. Le e-commerçant



Guillaume Darasse,  
DG de Système U  
et de Telemarket

conçoit et gère alors des sites en marque blanche pour le compte d'autres enseignes. Regardez le compte d'exploitation d'Amazon... Il est très instructif sur la part de ces web-services.

**Vous évoquiez vos concurrents. Hora annonce être bénéficiaire, de l'ordre de un million d'euros pour un peu plus de 80 millions de chiffre d'affaires. C'est donc possible d'atteindre le point mort sur son métier d'origine, sans imaginer d'autres sources de revenus...**

C'est un fait, mais le niveau de prix

de U Telemarket était notablement plus agressif que celui de Hora !

**Qu'en conclure ? Que pour être rentable, il faut adresser le marché à un haut niveau de prix ?**

Visiblement oui. Mais ça restreint automatiquement le potentiel. De fait, le marché de la livraison alimentaire rentable est une... micro-niche ! C'est l'enseignement que nous tirons de l'expérience Telemarket.

Propos recueillis  
par Olivier Dauvers

# VIGIE

## LA VEILLE GRANDE CONSO DE RÉFÉRENCE

### ECO-CONSO / RETAIL FRANCE / RETAIL WORLD

Pour recevoir un exemplaire découverte gratuit > [olivier@olivierdauvers.fr](mailto:olivier@olivierdauvers.fr)

