

## PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

---

### Laurence PAGANINI, Directeur Général et administrateur, Kaporal



**KAPORAL**  
J E A N S

**Laurence PAGANINI,**  
Directeur Général et administrateur, Kaporal

**Laurence PAGANINI, vous êtes directeur général et administrateur de Kaporal, comment se passent les activités de votre enseigne depuis la réouverture des magasins ?**

Tout comme de nombreux acteurs du secteur de la mode, nous sommes très impactés. Surtout après deux années déjà rendues difficiles par les crises sociales de 2018 et 2019 (Gilets jaunes et grèves sur la réforme des retraites).

La hausse de l'activité observée depuis juin laissait espérer pourtant une vraie reprise... Mais depuis octobre et l'arrivée de la seconde vague de la Covid, le contexte redevient anxiogène et nous sommes inquiets pour la période de Noël.

Pas question néanmoins de baisser les bras ou de perdre confiance... Une citation d'Antoine de Saint-Exupéry m'inspire chaque jour : « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. ».

Chez Kaporal, nous avons la chance d'avoir entamé des transformations en profondeur de notre modèle économique depuis plusieurs années ; ce qui nous permet d'accélérer encore sur l'omnicanal.

Nous avons aussi profité de cette période troublée pour nous réinventer, requestionner la désirabilité de notre marque, travailler sur notre raison d'être (habiller les générations qui veulent changer le monde), mais aussi entamer la transformation de nos modes d'interaction avec nos clients multimarques, notamment la digitalisation des collections afin de pouvoir continuer à vendre dans de bonnes conditions tout en respectant la distanciation.

Les enjeux stratégiques sont bien là et notre visibilité à court terme est extrêmement faible... C'est pourquoi l'implication, la réactivité et l'agilité de nos 600 « Kaporaliens » représentent des éléments clés pour passer la crise ET rebondir ! J'en profite pour les remercier pour le travail incroyable qu'ils réalisent au quotidien. Je suis très fière d'eux !

**La crise sanitaire a accéléré les tendances à la fois en termes de consommation mais également au sein des entreprises, les ventes web par exemple mais aussi la seconde main ou la notion de responsabilité. Quelle est votre vision sur cette situation ?**

Tout le monde s'interroge sur ce qui pourrait changer après la crise Covid. Difficile de le dire de manière exhaustive aujourd'hui car nous sommes encore au cœur de celle-ci dont nous ignorons encore la durée et de ce fait, l'ampleur des impacts.

On constate aujourd'hui que certaines tendances préexistantes se sont accélérées du fait de la crise sanitaire mais pas seulement.

Du fait des contraintes de mobilité et de distanciation, toutes les solutions e-commerce mais surtout associant digital et magasin ont pris une nouvelle dimension.

Chaque commerçant a cherché à mettre en place tout dispositif permettant de répondre aux besoins des clients, à leurs attentes tenant compte de la crise sanitaire mais aussi de leurs craintes (click & collect, drive, prise de rendez-vous avec un coach etc.). Les enseignes ont été réactives et créatrices.

**Vous êtes Présidente de Procos depuis quelques mois, et cela vous donne une vue plus large sur les différents secteurs du commerce spécialisé. Qu'est-ce qui vous a le plus marquée dans les réponses apportées par les enseignes à cette situation si difficile ? Quels sont les principaux enjeux des prochains mois ?**

Le développement de la seconde main est antérieur à la crise également, notamment le phénomène Vinted. C'est l'approche du commerce responsable, de la réduction du gaspillage et les attentes croissantes des consommateurs qui poussent chaque acteur à rechercher la solution la plus adaptée soit dans les magasins soit autrement. Chez Kaporal, nous avons décidé de mettre en place un site internet dédié pour être actifs sur ce marché qui se développe rapidement.

Enfin, si là aussi ce n'est pas la crise de la Covid qui a créé la démarche, il est vrai que la situation sanitaire a accru la quête de sens, le besoin de s'inscrire dans une démarche d'entreprise responsable ou à mission. C'est une attente des clients mais également une demande engagée des collaborateurs.

Quels engagements sociétaux l'entreprise prend-elle ? Comment s'orientent-elle vers des relations nouvelles avec ses parties prenantes ?

**Procos a fait des propositions au gouvernement dans le cadre du plan de Relance. Quelles sont vos principales attentes pour le commerce ?**

Je tiens à rappeler combien les mesures et la réactivité du gouvernement ont été essentielles suite au confinement. Sans le chômage partiel massif, combien d'entreprises auraient survécu ? Combien de magasins auraient fermé ?

**Nous sommes maintenant dans la seconde phase aigüe de cette crise alors que nous espérons poursuivre le rebond observé cet été. Les semaines qui viennent seront déterminantes car la fin d'année pèse lourd dans les chiffres d'affaires du commerce.** Si la situation se dégrade, il faut que le gouvernement soit à nouveau réactif pour réduire le nombre de défaillances, supprimer des charges... Il faudra également convaincre les bailleurs d'adapter les loyers à la réalité des chiffres d'affaires.

**Procos demande que le commerce soit davantage pris en compte dans le Plan Relance** en tant que secteur d'avenir et qui a toute sa place dans la transformation positive de la société grâce à sa présence dans tout le territoire et sa relation directe avec les Français.



© business.lesechos.fr



© www.wavesactisud.com

**Cela passe par un accompagnement des transformations des commerçants : la transformation omnicanale** qui demande des investissements, la **transformation vers un commerce plus responsable** et notamment **celle du parc de magasins** pour réaliser des économies d'énergie. Nous sommes persuadés que tout cela nécessite une véritable mobilisation autour du commerce ainsi que le partage d'un véritable **Plan commerce**.

Comment imaginer la place du commerce de demain ? Quels sont les moyens pour y parvenir ? Quels seront les rôles de l'Etat, des collectivités, commerçants, industries fournisseurs et des banques, dans le but central de faire demain du commerce un acteur positif de la vie des citoyens avec des entreprises prospères et compétitives. Nous avons en France de véritables champions, leaders mondiaux et européens qui font du commerce une des filières d'excellence de notre économie. Nous avons tout intérêt à ce qu'ils le restent !

**La crise Covid n'est malheureusement pas encore derrière nous. Certains lieux de commerce voient leur fréquentation baisser fortement, de même que leurs chiffres d'affaires. Quels sont les enjeux et les risques sur ces sites selon vous ? Quelles pourraient être les solutions pour réduire ces derniers ?**

La crise sanitaire que nous traversons crée une situation exceptionnelle en limitant fortement les mobilités et en faisant naître l'angoisse. Rien de ceci n'est favorable ni à la consommation ni à la fréquentation des magasins.

On le voit les sites les plus impactés sont les grands centres-villes et les grands centres commerciaux. Paris est particulièrement touché.

Nous ignorons aujourd'hui combien de temps cela durera d'une part et d'autre part, ce qui aura définitivement changé à l'issue de la crise sanitaire. Quel sera l'impact final sur le télétravail ? Combien de temps faudra-t-il pour que le tourisme parisien retrouve son niveau d'avant la crise ? Peut-être jamais...

**Donc, nous avons à nouveau deux temps à gérer, comme en mars dernier. La première urgence est l'adaptation à la situation.** Si les chiffres d'affaires se réduisent, il faut pour survivre, réduire les charges d'exploitation, pouvoir avoir recours au chômage partiel et négocier des baisses de loyers. Et, ensuite seulement envisager plus sereinement l'avenir et le rebond.

Sans cette réactivité et cette solidarité immédiates, nous assisterons à la multiplication des fermetures de magasins en difficulté. Ce n'est l'intérêt de personne.

**C'est par cette solidarité, cette recherche collective de solutions, que nous aurons le plus de chance de nous en sortir. Le pire serait d'être dans le déni de la réalité et de penser que la crise est finie. ■**