

4 QUESTIONS À...



Laurence PAGANINI

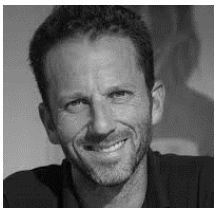
Directeur Général et Administrateur
Kaporal
Présidente de Procos

KAPORAL
JEANS



Sandrine MIGNAUX

Directeur Général
Rituals Cosmetics France



Laurent MILCHIOR

Gérant
Groupe Etam



undiz



David SOULARD

Directeur Général CEO
Gautier France

Maison 123
PARIS

GAUTIER



André TORDJMAN

Président Fondateur, Little Extra
et Président, Du Bruit dans la Cuisine

Little
extra
du Bruit dans la
Cuisine

L'année 2020 a été très compliquée pour les acteurs du commerce. La crise sanitaire a généré des confinements, des situations inédites et autant d'incertitudes auxquelles personne ne pouvait être préparé.

A l'issue de cette année, nous avons souhaité donner la parole à cinq dirigeants d'enseignes de secteurs différents du commerce spécialisé, posant à chacun les mêmes questions afin d'appréhender ce qu'elles/ ils retiennent à date de cette période de crise qui n'est malheureusement pas terminée

2020 a été une année particulière, compliquée pour les enseignes, leurs dirigeants et leurs collaborateurs. Il y a eu beaucoup de mauvaises mais aussi de bonnes surprises. Pourriez-vous lister les quatre éléments les plus négatifs qui vous resteront à l'esprit ? Et quelles ont été pour vous les quatre bonnes surprises ?



Laurence PAGANINI

Les éléments les plus négatifs sont pour moi les suivants :

- **Impact sanitaire** : 2 millions de morts sur terre à cause du COVID en 2020.
- **Impact économique** : chute mondiale des PIB et en particulier en France : fermetures des commerces et impacts sans précédent sur notre secteur d'activité ; ce qui peut remettre en cause la pérennité de beaucoup d'entreprises.
- **Impact sur l'emploi et l'éducation** : nous avons perçu les difficultés de l'éducation en ligne : quels impacts cette période aura-t-elle à long terme sur le niveau des élèves en particulier dans les lycées et l'enseignement supérieur. Le chômage en forte augmentation, en particulier, chez les moins de 24 ans en France : 619.000 jeunes concernés, + 16 % de sans emploi en France en 2020. Or, les jeunes sont surreprésentés dans le commerce : 16,4 % d'entre eux travaillent dans le commerce contre 12,5 % pour la population totale. Les plans sociaux se multiplient ; par exemple 9,8 millions d'emplois détruits aux USA en 2020.
- **Impact sur la santé mentale** : l'excès de mauvaises nouvelles et l'isolement lié aux mesures sanitaires nuisent à la santé mentale en particulier celle des plus âgés et des adolescents.



©echos.fr

La crise a également fait ressortir des éléments positifs :

- **Les pas de géant réalisés dans un délai court dans le domaine médical** : plusieurs vaccins trouvés en un temps record. On peut espérer également des impacts positifs dans les processus et l'organisation de la santé en France.
- **Dans le domaine de l'écologie** : bien entendu, pendant les confinements, la pollution a régressé de manière spectaculaire mais la période a également accéléré la prise de conscience chez les citoyens dans ce domaine. Beaucoup d'initiatives autour de la transformation pour protéger notre planète ont vu le jour. Dans le domaine de la mode, le développement accéléré de la seconde main est un exemple criant.
- **En matière de transformation digitale, nous avons gagné plusieurs années** : par exemple, dans le domaine de la mode des impacts très forts sur la transformation de la relation B2B et les approvisionnements (comment créer, construire, mettre au point – sans voyage de sourcing, sans déplacement dans les usines ? Comment présenter, vendre une collection à distance ?) et la mise en place de showrooms et salons virtuels, accès aux photos Ghost, prises d'ordre digitalisées etc... Toute la profession a dû s'adapter et se transformer rapidement.
- **L'accompagnement de l'Etat** : les PGE, le chômage partiel en particulier. Cet accompagnement doit se poursuivre voire s'accroître notamment pour les ETI et les groupes qui bénéficient aujourd'hui de mesures insuffisantes y compris dans des secteurs fermés tels que la restauration ou le cinéma par exemple. Notons également, fait exceptionnel, la capacité historique dont a fait preuve l'Europe pour s'accorder sur des mesures d'accompagnement et de relance.



Sandrine MIGNAUX

Les quatre moins bons souvenirs ?

- **La crise sanitaire**, véritable coup de massue pour les enseignes après les épisodes éprouvants qu'ont été les crises des Gilets jaunes et les longues grèves de fin 2019-janvier 2020.

Non seulement en raison des chutes de trafic et de chiffre d'affaires, mais aussi pour le moral des clients et de nos équipes...

- **L'annonce si soudaine de la fermeture des boutiques en mars**, tel un couperet, sans vision précise de la durée du confinement, des aides qui seraient apportées... nous naviguions à vue, ne sachant pas quels seraient les impacts sur notre trésorerie et devons pour autant apporter des éléments de réponse à nos équipes.
- **La distanciation physique** bien évidemment ! Jauges dans les magasins, disparition des sourires derrière les masques, minimisation des déplacements qui permettent de rendre visite à nos collaborateurs, d'échanger et de les former... Cela est particulièrement prégnant pour une enseigne sensorielle comme Rituals (qui offre des massages à ses clients ou qui les fait voyager dans différents univers olfactifs).
- **L'incapacité à se projeter de façon certaine à moyen terme** : cette année, nous n'avons cessé de faire, défaire, puis refaire en fonction des annonces du gouvernement et des contraintes budgétaires.

Quant aux jolies surprises ? 2020 aura été une année...



© rituals.com

- **Où nous avons appris à nous réinventer en un clin d'œil.** Accélérateur et amplificateur de tendances, la crise sanitaire nous a appris à travailler différemment, en visioconférences, en appuyant sur le digital (via nos sites web, le click & collect, les livraisons par coursiers...), avec un nouveau protocole de vente, etc... Les idées ont fusé, et même les plus réticents au changement ont su monter dans le train.
- **Où engagement et solidarité ont pris un plus bel élan** : Les marques aux valeurs fortes et riches de sens ont sans nul doute mieux traversé la crise, et l'esprit d'équipe en est sorti, renforcé.

Solidaires furent les commerçants ! Au-delà de la multitude d'informations et de réponses apportées, Procos a été d'un grand soutien, véritable agora nous permettant d'échanger, de confronter nos doutes et de partager nos best practices. Je pense sincèrement que le contexte aurait été infiniment plus anxiogène pour les dirigeants, sans la présence des fédérations, sans leurs actions.

Solidaire fut aussi la posture de certaines foncières (La compagnie de Phalsbourg, Ceetrus ou McArthurGlen) et de personnes physiques qui ont eu l'élégance et la sagesse d'offrir la gratuité des loyers à leurs commerçants pendant la période du confinement... véritables partenaires, ils ont préféré soutenir leurs locataires extrêmement fragilisés. Merci !...



© devp.org

- **Où nous avons compris la nécessité de renouer avec la nature** ; cette prise de conscience joue là aussi le rôle d'accélérateur sur la mise en place de politiques écoresponsables pour de nombreuses marques et enseignes.
- **Où chaque moment de liberté et de plaisir simple a pu être apprécié à sa juste valeur, avec un immense sentiment de gratitude...**



André TORDJMAN



© siegriddumas.ultra-book.com

Ces périodes particulières, donc inhabituelles sont souvent l'occasion de rompre avec les habitudes et d'inventer de nouvelles règles, remettre en question le modèle, repenser la façon de faire. Pour Little extra comme pour Du Bruit dans la Cuisine, cela a été à la fois le retour à nos intuitions d'origine et une projection dans le monde de demain. Cette crise nous a donc fait grandir et nous a ouvert de nouvelles perspectives grâce à :

- La résilience des équipes magasin et des services d'appui qui ont prouvé une fois encore leur engagement à nos deux enseignes.
- La capacité à transformer une situation compliquée en opportunité pour se réinventer et oser transformer nos entreprises,
- La flexibilité, l'agilité, la solidarité des collaborateurs pour travailler différemment et traverser cette crise,
- La solidarité et la confiance des fournisseurs de produits pour accompagner nos entreprises et construire l'avenir.

Bien évidemment, on ne passe pas une période aussi violente sans difficulté et sans tension. Il aura fallu :

- Manager à distance l'anxiété des collaborateurs qui s'interrogeaient sur leur avenir,
- Gérer la relation avec les bailleurs sur les conséquences financières des mois de fermeture,
- S'adapter au nouveau mode relationnel des réunions en zoom,
- Prendre des décisions dans un contexte peu prévisible et souvent anxiogène.



Laurent MILCHIOR

Les aspects négatifs tout d'abord :

- Télétravail et chômage partiel : pour les collaborateurs en télétravail à 100 %, ces contraintes ont fait porter un risque sur la créativité et certains de ceux qui étaient à 100 % en chômage partiel se sont sentis exclus.

- Le manque de reconnaissance de la part des pouvoirs publics et la relation compliquée avec certains bailleurs surtout Institutionnels, qui sont loin de vouloir accepter la réalité de nos entreprises et du marché.
- L'impact financier important pour le groupe générant la nécessité de couper les investissements, donc notre rythme de transformation.
- La gestion de l'incertitude pour les collaborateurs tant il est difficile de motiver sur le long terme en phase de décroissance.

Mais il y a aussi du positif :

- La solidarité des équipes,
- La transformation digitale et l'impact de nos décisions passées en matière d'innovation. Par exemple, grâce à nos choix et nos investissements en matière de RFID, nous avons pu gérer 50 % de nos flux en ship-from-store en partant des magasins.
- Cette période nous a amené à repenser les organisations et le bien-être au travail.
- Enfin, mais c'est fondamental, la preuve de la force de notre communauté de clientes.



David SOULARD



© gautier.fr

Les points les plus négatifs ont été pour moi l'importance de l'imprévision.

Le second élément est l'amalgame « confinement » et possibilité de travailler dans le commerce.

Les éléments positifs :

- La relation clients à chaque déconfinement. La solidarité au sein de nos équipes dans nos magasins.
- L'accélération de la digitalisation que nous n'aurions jamais osée pousser aussi rapidement. La contrainte nous a fait franchir rapidement les étapes.
- Les échanges entre les enseignes au sein de Procos.
- La communication en faveur du commerce.

Beaucoup d'équipes ont été très créatives face aux difficultés pour répondre aux attentes des clients dans des conditions particulières. Qu'avez-vous mis en place au sein de votre enseigne qui s'est avéré très efficace ?



André TORDJMAN

Les trois mois de confinement nous aurons permis de développer une nouvelle stratégie pour chacune de nos enseignes et de consolider notre organisation commune par :

- L'intégration totale du système d'information et de la logistique de Little Extra et Du Bruit dans la Cuisine en une unité commune,
- Le développement de notre activité digitale qui a connu une très forte croissance,
- La redéfinition de nos raisons d'être et de nos assortiments pour chacune des marques,
- La communication en TV avec l'opération « Tous en cuisine » sur M6.

Nous avons profité de la fermeture des magasins pour mettre en œuvre l'ensemble des plans d'action, de telle sorte qu'à la réouverture notre commerce renouvelé était opérationnel.



David SOULARD

La prise de rendez-vous alors que les magasins étaient fermés a été testée puis déployée dans tous les magasins.

De nouvelles relations et échanges avec des outils à distance tels que SKYPE, WhatsApp.



Laurence PAGANINI

Beaucoup d'éléments ! Pour en citer quelques-uns :

- L'omnicanal et en particulier le Ship-from-store : un travail d'équipe considérable réalisé par les équipes Web et magasins qui a permis un impact significatif des ventes pendant les périodes de confinement.



- Formalisation de notre raison d'être « nos engagements RSE » et accélération sur tous les points !
- Nous avons repensé totalement la communication sur les réseaux sociaux : transformation complète sur Instagram avec un engagement en forte croissance lié aux différentes expériences et activités proposées et débuts très prometteurs avec TikTok : absence de mannequin et de photographe, ce qui a entraîné l'impossibilité de faire des séances photos classiques en raison des contraintes sanitaires. Donc, des internautes se sont pris en photos et ont réalisé des vidéos chez eux, dans leur environnement pour créer le Buzz avec nos nouveaux produits...
- La capacité des équipes du siège à continuer de travailler : télétravail à 100 % lors du premier confinement grâce à un accompagnement sans faille des services Informatique et RH.
- Le lancement du site de seconde main « Kaporal Vintage » pendant le premier confinement.

- Enfin, l'accélération de la digitalisation des processus métiers entre mars 2020 et janvier 2021 : nous venons de lancer notre collection Hiver 2021 en France et à l'international en total digital avec refonte complète des processus de création.



Sandrine MIGNAUX

- Déploiement du click & collect et du call & collect.
- Organisation de shopping sur prises de rendez-vous.
- Mise en place de comptoirs « shopping minute » qui permettent de faire des ventes sur le seuil du magasin lorsque le trafic s'intensifie.
- Mise en place de caisses mobiles pour limiter le temps d'attente pendant les pics de trafic (particulièrement à Noël).

Cartes olfactives de présélection de produits distribués dans les files d'attente.



Laurent MILCHIOR



Les innovations et les initiatives ont été nombreuses et dans des domaines très divers ; je n'en citerais que quelques-unes :

- des cours de sport en ligne,
- le développement du Social Selling – Live Stream Shopping,
- Pay by sms (paiement et magasin depuis son smartphone),
- Try at home (essayage à la maison avec débit différé à 11 jours pour les produits conservés),

- Par ailleurs, nos équipes ont poussé davantage de contenu autour de nos marques et de manière plus régulière qu'en période normale.
- L'utilisation de nouveaux réseaux sociaux tels que Twitch pour Undiz.

Comment se termine l'année pour votre entreprise par rapport à 2019 ? Comment voyez-vous les prochains mois et quelles sont vos préoccupations principales ?



Laurent MILCHIOR

Le mois de décembre a été un bon mois sans pour autant rattraper ce qui a été perdu en novembre. Avec une baisse de 17 % du CA par rapport à 2019, l'année se termine correctement.

Nous avons pu piloter nos stocks et donc tenir une position de trésorerie solide même si notre résultat sera en très forte baisse. Notre niveau de dette est quasi nul, au prix d'investissements réduits au minimum, ce qui n'est pas tenable dans la durée et fait peser une menace forte sur toute entreprise de retail.

Les difficultés à venir résident dans une grande incertitude, que ce soit en France ou à l'international ; difficile de savoir quand cette crise sanitaire sera derrière nous. Le premier semestre devrait être similaire à ce que nous avons connu en 2020 ; pas de très bonnes nouvelles avant l'été au plus tôt. Il faudra piloter à vue et être très prudents sur nos stocks.

Certains pays souffrent encore plus avec des niveaux d'aide plus faibles que la France, ce qui rend la situation délicate sur des marchés où nous ne sommes pas leader.

Le fait de tenir la trésorerie oblige à être extrêmement sélectifs sur les investissements, ce qui fait planer un risque à moyen terme.

La relation avec quelques bailleurs reste très compliquée et la réalité future de certains emplacements avec un réel changement des comportements n'est toujours pas prise en compte. Il faudra trouver un moyen d'ajuster la valeur locative de sites qui ne seront plus jamais ceux que nous avons connus. Et, il n'est plus possible de surpayer, quelle que soit la qualité du site, quitte à prendre la décision difficile de partir de ces sites. On voit que la cannibalisation entre sites est forte et donc les

fermetures permettent de récupérer sur d'autres sites et en ligne.

La diffusion de contenu et l'animation de nos communautés doivent être au centre de toutes nos préoccupations. La clef de marques puissante passe aujourd'hui par une communauté active et attachée.

Enfin, dans cette période d'incertitudes, il faut trouver les ressorts d'une bonne animation des équipes sur le terrain, dans nos entrepôts et nos différents sièges.



David SOULARD

Nous terminons l'année sur un - 7 % alors que nous étions partis pour faire - 25 %.

La proximité des usines vendéennes a donné du sens à nos produits et ainsi pu se transformer par des livraisons de produits disponibles.

#FabriquéPrèsDeChezVous



Laurence PAGANINI



[@spotmydive.com](https://www.spotmydive.com)

Notre inspiration vient d'Antoine de SAINT-EXUPERY :
« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible. »

Kaporal est une entreprise agile qui a su engager plusieurs transformations depuis six ans : le passage d'une entreprise familiale à une ETI structurée avec la maîtrise de sa distribution et de ses processus/marche en tête dans le e-commerce (fait partie du 1 % des entreprises françaises qui font plus de 10 millions d'euros de CA dans le e-commerce) avec un engagement sociétal fort sur son territoire.

Le secteur de la mode est particulièrement touché par la crise sanitaire en particulier le segment moyenne gamme et le marché de l'Homme sur lesquels Kaporal est positionné.

Nous avons donc « profité » de la crise pour travailler sur notre stratégie, ce qui permet de partager une nouvelle vision, une nouvelle page de l'histoire de Kaporal et d'ancrer toutes les équipes dans l'avenir : renforcement du positionnement et de la plateforme de la marque GO live sur notre nouvel ERP en avril 2021, transformation de notre modèle marchandises, digitalisation de nos processus, déploiement de notre feuille de route RSE... Transformation durable se dotant en précurseur d'une raison d'être engagée et d'un plan de transition écoresponsable ambitieux. Ma préoccupation principale : le bien-être de mes équipes d'une part et d'autre part, la relance de l'activité afin de générer le cash nécessaire pour investir plus et réussir notre transformation.



Sandrine MIGNAUX

Malgré une forte baisse de notre chiffre d'affaires à périmètre comparable en retail, nous terminons l'année 2020 en croissance. Nous avons pu ouvrir une dizaine de nouvelles boutiques. Par ailleurs, notre site e-commerce et notre activité wholesale se sont fortement développés. Certes, financièrement, 2020 a été très compliquée, mais la marque et ses équipes abordent 2021 plus fortes et unies.

Nous savons que nous continuerons à naviguer à vue début 2021, entre couvre-feux et potentiels nouveaux confinements, mais nous avons appris à nous adapter. Nous pouvons en partie contrecarrer la baisse de trafic grâce au déploiement de tous les projets « New Retail Reality » (nouveaux protocoles de ventes, nouveaux outils physiques ou digitaux...). Nos préoccupations principales ? Rester très proches de nos clients et de nos équipes, comprendre leurs besoins et y répondre au mieux. Renforcer la relation avec chacun.



André TORDJMAN

L'année 2019 était déjà particulière car d'une part, nous avons repris en août Du Bruit Dans la Cuisine qui était en redressement judiciaire et d'autre part, nous avons connu la perturbation des grèves de fin d'année.

Pour autant, nous étions satisfaits de nos résultats et nous abordons 2021 avec optimisme. L'année 2020 avec ses deux confinements nous aura obligés à trouver d'autres ressources. Les stratégies élaborées pour réinventer nos entreprises et les marchés porteurs de la cuisine et de la maison nous auront permis de passer dans de bonnes conditions tant en résultats qu'en trésorerie l'année 2020. 2021, s'annonce encore avec beaucoup d'incertitudes. Nous devons donc « oser avec prudence ». Nos préoccupations portent sur la construction des achats à douze mois avec une visibilité à un mois, sur le développement de notre réseau sans connaissance des risques de confinement, sur la performance économique des points de vente avec une baisse de trafic considérable.

En ce début d'année 2021, quel message avez-vous eu envie de passer à vos équipes ?



Sandrine MIGNAUX

Les remercier et les féliciter ! Equipes boutiques et wholesale, comme celles du siège : elles ont su constamment s'adapter en cette année de « stop and go » permanent. Cela a pu être déconcertant, voire parfois très anxiogène, mais quelle fierté de réaliser que nous en sortons plus unis. Les équipes ont été extraordinaires de bonne humeur et d'engagement. Le matin même du 11 mai, toutes les boutiques ont d'ailleurs rouvert dès 10h00 et avec joie !

Grâce à leur engagement et au niveau d'exigence, nous aurons la chance de pouvoir poursuivre notre développement en 2021.



Laurence PAGANINI

Les « Kaporaliens » font un travail fantastique ; je suis vraiment très fière d'être à la tête d'une telle équipe. Juste envie de leur dire toute ma reconnaissance et **MERCI !**



David SOULARD

Message d'agilité, quels que soient les événements nous pouvons nous adapter et nous devons oser, avec audace car le client est là, et reste au contact via le digital.

La communication est un élément clé de cette année 2021, il faut faire ce que l'on dit et c'est ce que fait la Gautier Team.



André TORDJMAN

Cette crise aura démontré à nouveau l'importance de la culture d'entreprise, des relations humaines, de la solidarité, de l'engagement des collaborateurs sur un projet clair et motivant. Notre management qui repose sur la confiance, la transparence, la responsabilisation, le sens, l'exigence nous a permis de faire des avancées considérables. Nous devons rester souples et flexibles pour nous adapter en permanence aux évolutions des décisions qui s'imposeront à nous. Nous devons relever les défis complexes de demain avec des plans d'actions simples. Nous devons communiquer entre nous en permanence pour ne pas être à contresens. Et, nous devons fêter nos victoires pour garder notre énergie et notre envie. Je sais combien ces temps perturbés sont compliqués. Mais je sais aussi que cette aventure humaine est celle qui nous projettera dans un avenir meilleur pour le bien être de chacun.



Laurent MILCHIOR

Le message que le groupe est sain, l'actionnaire engagé et qu'il faut être dynamique dans notre transformation, encore plus créatif et innovant, et que le travail d'équipe doit être au cœur de nos préoccupations.

Qu'il faut saisir les opportunités que le marché va nous offrir et que la cliente doit encore plus être au cœur de nos dispositifs quel que soit le canal.

Et, finalement que les leaders qui géreront bien cette crise en sortiront renforcés !