

QUESTIONS À...

Patrick STASSI

CEO de Kiabi



Patrick STASSI, vous êtes CEO de Kiabi depuis novembre 2021. Quels sont les enjeux majeurs de votre enseigne pour les trois prochaines années ?

Les dernières années ont une nouvelle fois mis en lumière l'instabilité croissante de notre monde, qu'elle soit géopolitique, écologique, technologique ou sociale — avec des répercussions directes sur notre activité.

Le secteur du retail et de la mode évolue rapidement, porté par des attentes clients en constante évolution. Ces transformations sont déjà à l'œuvre et exigent de nous une adaptation continue et en profondeur de notre modèle.

Chez Kiabi, nous gardons un cap à long terme, guidés par notre vision 2035, tout en assurant des résultats à court terme, essentiels pour investir dans notre avenir.

Nos enjeux majeurs pour les prochaines années s'articulent autour de grands axes de transformation :

- **Renforcer l'identité de la marque**, en proposant une offre qualitative, durable et toujours accessible en prix,
- **Accélérer notre transition durable**, en agissant prioritairement sur la conception et la production, là où notre empreinte carbone, ainsi que notre impact sur l'eau et la biodiversité, sont les plus significatifs. Nous intégrons des critères ESG (environnement, social, gouvernance) dans notre pilotage, au même titre que nos ambitions économiques.

- **Poursuivre notre développement international**, avec l'ouverture de 3 à 5 nouveaux pays et de 30 à 50 magasins par an,
- **Diversifier notre offre**, pour répondre aux besoins des familles de manière plus large, notamment à travers Kiabi Home et l'élargissement de notre marketplace, exemple : la puériculture.
- **Transformer notre supply chain et notre système d'information**, afin de les rendre plus robustes et agiles, en ligne avec notre vision stratégique,
- **Investir durablement**, grâce à un plan pluriannuel de CAPEX, tant sur les outils que sur les magasins, pour renouveler notre concept, ouvrir de nouveaux points de vente et repositionner certains magasins sur des zones plus pertinentes,
- **Innover en continu**, en menant une stratégie de tests qui préparent dès aujourd'hui le commerce de demain.

Kiabi cherche toujours à se rapprocher des familles, quelles sont les conséquences sur les objectifs de densité de maillage et de mode d'exploitation (affiliation vs succursale) ?

En France, pour rester proches des familles partout, nous nous appuyons sur un réseau diversifié : magasins en succursale, points de vente en affiliation via des partenariats, ainsi que notre présence digitale. Bien que notre réseau soit déjà bien implanté avec 350 magasins, nous continuons à croître.

De nouvelles ouvertures en succursales et affiliation sont prévues, notamment dans les petites villes et notre développement digital progresse à un rythme soutenu, renforçant encore notre accessibilité et notre proximité avec les familles.

Cette stratégie globale est évidemment adaptée dans nos pays de distribution en fonction des spécificités locales et des densités de maillage qui sont différentes d'un pays à l'autre.

L'enseigne est historiquement peu présente en centres commerciaux ainsi qu'à Paris. Y a-t-il des priorités pour les évolutions du maillage ?

Nous avons 21 magasins en **centre commercial** en France mais c'est vrai que notre modèle est plus adapté en **retail park** dans ce pays. Même sujet **Paris intramuros**, nous avons deux magasins. **On apprend à caler notre modèle sur des surfaces plus petites.**

Kiabi est une enseigne leader en France. Quel est le poids de notre pays dans le CA total de l'enseigne et comment appréhendez-vous l'évolution de cette part France/International dans les prochaines années ?

Nous sommes présents dans 33 pays avec 650 points de vente mais le poids de la France reste **majoritaire**. Nous continuons à nous développer et à progresser en surface comparable en France. Mais, il vrai que nous **ouvrons maintenant chaque année beaucoup plus de points de vente à l'international.**

Le développement à l'international nous permet aussi d'équilibrer les risques de dépendance trop forte à la France.

Est-ce que la saturation du marché français fait de l'international un enjeu prioritaire de l'avenir de votre entreprise ? Et si oui, l'international présente-t-il certaines difficultés, changements ou des risques qu'il faut bien appréhender pour réussir au mieux dans d'autres pays ?

En France, notre notoriété est solidement établie, ce qui n'est pas encore le cas dans l'ensemble de nos marchés internationaux. **Dans certains pays, le coût d'entrée pour se faire connaître au sein d'une concurrence intense est particulièrement élevé.**

Toutefois, nous sommes convaincus que la **singularité de Kiabi nous permettra de nous imposer dans de nombreux pays**, face à une concurrence locale et internationale, aussi bien en magasin que sur le digital. Nous sommes présents en Europe, en Afrique, au Moyen Orient... chaque pays présente des spécificités culturelles ou retail : pas de retail park, digital plus ou moins développé, tailles des surfaces commerciales etc.

Vous avez fait de la seconde main un enjeu central pour l'enseigne en rachetant l'application Beebs, pourquoi ce choix, quels sont les enjeux ? La seconde main présente-t-elle un modèle économique stabilisé ou plutôt un complément stratégique à la vente de produits neufs ?



La seconde main contribue à **réduire notre impact environnemental**, sachant que 75% de l'empreinte carbone de notre activité provient de la phase de production (les livraisons, majoritairement effectuées par bateau, ne représentent qu'environ 3 %). Elle répond également à une attente forte de nos clients, notamment des familles.

Le modèle, qu'il soit physique ou digital, est encore en phase d'ajustement.

Pour le moment, il constitue à la fois une réponse concrète aux besoins de nos clients et un nouveau levier de croissance pour l'enseigne. Le rachat de Beebs nous a permis d'intégrer une équipe d'entrepreneurs agiles et une technologie digitale évoluée.

Le développement de plateformes hors Europe telles que Shein et Temu inquiète beaucoup les acteurs du commerce de détail, notamment du fait du non-respect des normes par ces plateformes et des avantages concurrentiels majeurs que représente notamment ; l'absence de droit de douane pour les colis d'une valeur de moins de 150 €. Comment appréhendez-vous ces débats ? Quelles sont vos préoccupations et demandes ?

Le développement de Shein et Temu est une déferlante. Nous continuons notre trajectoire famille et ESG.

Conscient de l'impact environnemental de l'industrie de la mode et des attentes des familles, nous mettons un point d'honneur à développer des matières plus durables. **95% de notre offre textile est composée de fibres plus durables et 35% de nos matières sont recyclées.** Nous participons également activement à l'écriture de la réglementation concernant l'affichage environnemental. Le sujet de calcul mais aussi de trajectoire est prioritaire pour nous. Nous allons pouvoir afficher dès cette année l'impact de nos produits de manière volontaire avant le déploiement obligatoire européen.

Concernant les avantages concurrentiels de ces plateformes, nous participons aux échanges avec le gouvernement pour l'équité commerciale avec les enseignes françaises.

2025 a été l'année de l'ouverture de Kiabi Village, pourquoi ce projet ? Quels en sont les objectifs et enjeux pour l'entreprise ?

L'objectif de ce projet est avant tout de rapprocher nos clients de nos équipes.



L'idée d'un tel projet est de réinventer l'expérience shopping tout en réenchantant la famille, allier à la fois l'inédit, l'innovation et la proximité. KIABI Village permet ainsi aux familles de réaliser leur shopping, se restaurer, se retrouver et vivre tout simplement, comme dans un village, d'où le choix de son nom.

KIABI Village est un projet inédit en France qui accueille sur un même lieu les Kiabers, nos collaborateurs, nos clients, des associations et des partenaires qui partagent notre vision ; ce qui fait de KIABI un véritable laboratoire expérientiel où nous vivons au cœur du « quotidien des familles ». C'est en étant au plus proche de nos clients que nous pouvons au mieux répondre à leur besoin.

Enfin, le magasin est notre laboratoire de tests et donc de projets qui seront ensuite potentiellement développés partout... ou pas...

Pour beaucoup d'enseignes, la marque employeur, l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs font partie des enjeux stratégiques centraux. L'enseigne Kiabi est-elle également confrontée à des difficultés nouvelles depuis quelques années ? Quelles réponses y apportez-vous ?

Oui, c'est un enjeu important. **Notre force réside dans notre culture humaine.** Comme pour tous les acteurs du retail : l'attractivité et la fidélisation sont des enjeux stratégiques. Nous travaillons donc sur notre singularité humaine pour rester attractifs :

Management atypique autour de la confiance et de la proximité, simplicité relationnelle, inclusion, développement des compétences, promotion interne, innovation et transformation et surtout développement de l'autonomie et de la responsabilisation des kiabers !

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie » il y a près d'un an. Est-ce que cette ambition vous parle ? Comment est-elle en ligne avec celle de Kiabi. Comment Procos pourrait faire travailler le collectif des enseignes pour aller dans ce sens ?

Se rendre désirable pour nos clients et nos collaborateurs est notre enjeu majeur depuis la naissance de Kiabi.

A ce titre, nous sommes alignés et promoteurs de la raison d'être et des trois axes choisis par le Procos : clients, collaborateurs et bailleurs.

Pour aller plus loin, chez Kiabi et avec le soutien de Procos, nous avançons aussi sur les sujets suivants :

- **Faire entendre la voix du retail dans le respect de la réglementation face à des plateformes** qui ne travaillent pas sur le même pied d'égalité,
- **Continuer à intervenir avec l'aide de Procos dans les écoles et universités** pour présenter nos métiers du retail,
- **D'une manière générale, accompagner l'équilibre économique bailleurs / locataires** dont le tunnel encadrant l'indexation à la hausse et à la baisse,
- Enfin, continuer à faire preuve d'innovation dans tous nos services, pour faire plus et mieux pour nos clients et moins d'empreinte carbone. C'est une ambition que nous partageons également avec nos bailleurs