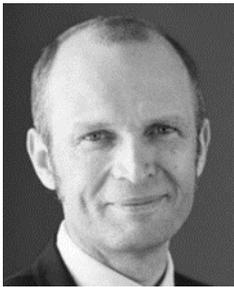


## QUESTIONS À...

---

### Igor AGLAT Directeur Leader Développement, Kiabi



**KIABI**  
la mode à petits prix

**Igor AGLAT**  
Directeur Leader Développement, Kiabi

**Igor AGLAT, vous êtes Directeur Leader Développement chez Kiabi depuis quelques mois. Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?**

J'ai la chance d'avoir travaillé chez plusieurs enseignes en exploitation magasins de 1992 à 2003, d'abord auprès de Decathlon puis du groupe Etam. Ensuite, je suis passé du côté des propriétaires de centres commerciaux, chez Hammerson de 2004 à 2014 puis Carmila, de 2014 à 2021 pour revenir aux enseignes, chez Draeger comme directeur retail et e-commerce et Kiabi depuis avril 2023.

**L'important pour moi a toujours été d'être très proche de l'exploitation et du client d'une part, et de mettre en œuvre de nouveaux projets, d'autre part, avec des créations de magasins, de réseaux ou même de foncières. Quel que soit le projet, je travaille au bénéfice du parcours client.**

**Quels sont les contours d'un poste de Leader Développement chez Kiabi ?**

Je dirige l'expansion succursale et affiliation en France et j'assure la gestion patrimoniale ainsi que les travaux et la maintenance.

Par ailleurs, j'ai en charge les nouvelles formes de commerce, par exemple les shop in shop, dans notre volonté d'approfondir différentes façons de distribuer autrement nos produits.

**Vous avez fait toute votre carrière dans l'immobilier commercial. Est-ce une force d'avoir été des deux côtés, bailleurs et exploitants ? Qu'est-ce que cela apporte dans l'exercice d'une fonction comme la vôtre ?**

**Ma préoccupation est celle du client qu'il s'agisse en priorité du client final, du consommateur ou bien du client interne à l'entreprise.** Aujourd'hui, je travaille pour et avec l'exploitation. Dans le retail, nous ne faisons pas de l'immobilier pour l'immobilier. Notre métier, c'est le commerce.

**Lorsque l'on est bailleur et que l'on a une bonne connaissance de l'exploitation, cela permet de mieux accompagner son locataire, de mieux l'aider à faire face aux difficultés.** Partir du compte prévisionnel du commerçant et non de la grille locative est fondamental selon moi pour bien faire son métier côté bailleur. A l'inverse, aujourd'hui, le fait que je connaisse bien le fonctionnement et les problématiques du métier de bailleur me permet de rechercher et proposer des solutions qui sont audibles par le bailleur et techniquement acceptables. Cela ne préjuge pas de son accord mais cela est important pour avoir les meilleures chances d'aboutir. Selon moi, nous sommes deux piliers majeurs d'une même filière et il est fondamental de travailler ensemble pour trouver les meilleures solutions pérennes. Connaître les modes de raisonnement et les impératifs des deux parties est très précieux pour rechercher des solutions gagnant/gagnant, des solutions plus « naturelles »...

**Par ailleurs, être bailleur c'est rencontrer beaucoup d'enseignes donc différents modes de raisonnement et de types d'accords également.** Cela permet aujourd'hui d'élargir le champ des possibles et d'avoir une « boîte à outils » plus large.

**Kiabi est depuis longtemps leader dans son positionnement en France. Le marché de l'habillement est compliqué. Quels sont les principaux enjeux pour l'enseigne dans les prochaines années, la seconde main, le réseau de magasin, la décarbonation du modèle ?**

**Notre enjeu est de compléter notre maillage de magasins pour être présents là où nous sommes attendus par nos clients actuels ou potentiels.** Nous avons un enjeu sur les grands centres-villes français dans lesquels nous sommes encore peu présents. Bien entendu, compte tenu de notre modèle dont les marges sont plus faibles que la moyenne du secteur textile, les coûts immobiliers sont un obstacle à franchir pour y parvenir.

**Sur la décarbonation, nous y travaillons depuis longtemps.** Nous faisons par exemple des produits « non teints » qui sont très bien reçus par nos clients. Nous sommes très actifs sur le recyclage mais également sur les économies d'énergie avec la mise en place d'équipements de mesure et de gestion des flux (Gestion Technique des Bâtiments -GTB-, compteurs d'eau, ...) mais aussi le recyclage de nos mobiliers. 93% de nos magasins ont déjà atteint les objectifs fixés par le décret tertiaire pour 2030.

**Par ailleurs, Kiabi et sa foncière Etixia travaillent ensemble pour réfléchir et tester des relations bailleurs/preneurs** qui permettent de mieux rationaliser l'utilisation et la vie des équipements et également mieux travailler demain dans le cadre d'opérations immobilières mixtes avec du logement par exemple. Ce qui n'est pas toujours aisé.

**Dernier aspect, la seconde main** qui est un axe privilégié ; une priorité de transformation. Nous travaillons dans le cadre de nos magasins avec pour enjeu N°1 la collecte des produits (qu'ils soient Kiabi ou autres) dans des conditions économiques et logistiques acceptables. Ce n'est pas simple mais nous progressons dans cette voie.

**Kiabi, c'est la famille. Vous avez décidé de vous rapprocher toujours plus des lieux de vie de vos clients actuels ou potentiels. Qu'est-ce que cela signifie en matière de maillage de magasins, de développement ?**

Il reste encore du travail, une trentaine de zones prioritaires, en particulier les cinq plus gros centres-villes français mais également certains centres commerciaux. Et ceci avec des magasins de deux formats : 500 m<sup>2</sup> et 1500 m<sup>2</sup> de surface de vente.



©lavoixdunord.fr



©business.lesechos.fr

**Kiabi est également présent à l'international. Dans quels pays ? Est-ce un axe important pour l'avenir de l'enseigne ? Quels sont les enjeux ?**

**L'international est un enjeu car la France représente 75 % du chiffre d'affaires de l'enseigne avec 340 magasins.** Nous sommes présents dans 22 autres pays avec plus de 200 magasins. Les plus gros marchés aujourd'hui sont l'Espagne, l'Italie, la Belgique et le Portugal. Mais nous sommes également présents par exemple en Arabie Saoudite, au Maroc, en Côte d'Ivoire ou en Equateur.

**On parle beaucoup de tensions entre le monde de l'immobilier et celui des exploitants, à cause des niveaux croissants des loyers, de l'indexation... Vous avez été bailleur, comment voyez-vous les pistes à travailler en priorité au sein de cette filière commerce ? Quels sont les sujets principaux sur lesquels concentrer l'énergie pour assurer la pérennité des lieux de commerce et les magasins ?**

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à un véritable effet ciseaux. Matières premières, coût du travail, loyers indexés, taxes, tout augmente fortement depuis deux ans. Cette situation a accéléré la mise en difficulté de beaucoup d'enseignes.

Nous devons par ailleurs nous adapter aux nouvelles réglementations environnementales qui entraînent des investissements très lourds. Ils sont bien entendu justifiés mais cela se fait en même temps qu'une baisse des ressources. La combinaison de l'inflation et d'une augmentation de la conscience environnementale génère des baisses de consommation globale et des tensions sur les volumes d'activité.

Nous avons la chance d'être crédibles sur notre positionnement avec un bon positionnement prix/ qualité/ style/environnement mais notre activité est sensible tout de même, comme chez tous les acteurs.

Le mois de septembre a été très mauvais pour l'ensemble du secteur textile. L'activité est de plus en plus difficile à prévoir et nous réalisons que nous sommes de plus en plus météo dépendants. Ce monde d'incertitude est durable et nous devons donc gagner en sérénité, notamment dans les échanges avec nos bailleurs. Nous avons évidemment besoin d'une meilleure visibilité sur nos coûts.

**Aujourd'hui, la conjoncture, la situation internationale, font qu'il est impossible de prévoir avec fiabilité nos recettes.**

Les aléas, les événements exogènes sont de plus en plus nombreux et importants. **De la même façon, nos coûts ne cessent d'augmenter mais, de surcroît, nous n'avons aucune visibilité et prévisibilité dessus !** Il faut gagner en fiabilité sur la prévisibilité de leurs évolutions. Dans les relations avec les bailleurs et, en particulier sur l'indexation des loyers, cela suppose de s'accorder sur un tunnel d'évolution avec un plafonnement à la hausse et un plancher à la baisse, avec la même valeur dans les deux sens.

**Le gouvernement a annoncé un plan pour travailler sur des zones commerciales tests ? Comment appréhendez-vous ce sujet ? Est-ce une bonne nouvelle ? Est-ce une chance ou un risque pour les enseignes en place dans ces périphéries et quelles seraient les conditions de réussite ?**

Encore une fois, regardons le sujet avec une vision client : beaucoup seront ravis d'avoir un Kiabi proche de chez eux, les voisins des magasins subiront peut-être les nuisances des livraisons, et les plus lointains refuseront de venir pour des questions d'accès.

**Commencer par des territoires tests est fondamental** pour prendre en compte la diversité des situations locales. Cela doit nous permettre d'identifier les difficultés et les problèmes, les adaptations souhaitables, sur le plan réglementaire par exemple. **L'Etat s'est impliqué auprès des promoteurs et acteurs de l'immobilier mais il y aura de nombreux autres paramètres à prendre en compte tels que la mobilité des clients et des produits.**

**Pour nous, l'objectif est que le résultat soit efficace commercialement**, ce qui suppose d'assurer la visibilité du magasin, son accès, sa livraison, autant de paramètres vitaux. Or, on le voit déjà sur certains projets sur lesquels nous travaillons, il n'est pas aisé d'y parvenir dans le cadre de projets mixtes. Il me paraît important de ne pas se précipiter en croyant qu'il existe une martingale à dupliquer aisément.

En densifiant, par la construction de logements notamment, nous allons accroître la zone primaire de ces magasins avec de nouveaux habitants. **Cependant, si nous n'y prenons garde, les difficultés d'accès et les modifications de fonctionnement, peuvent rapidement restreindre fortement la venue de clients plus éloignés (zone tertiaire).** Et, il est loin d'être assuré que l'augmentation du potentiel de la zone primaire compense la perte de ces consommateurs habitants en zone tertiaire. Or, ceux-ci sont indispensables pour nos modèles économiques exploités en moyenne surface.

**Si nous n'y prenons garde et si ces éléments ne sont pas pris en compte à leur juste mesure, nous pourrions recréer dans les zones périphériques, les problèmes rencontrés dans les centres-villes :** surfaces inadaptées à l'exploitation, loyers élevés, difficultés d'accès et de livraison, difficultés d'exploitation, nuisances croisées, en particulier avec les habitations... tout ce qui a généré le développement des zones commerciales.

Un accroissement des contraintes et une hausse des charges d'exploitation. Sans doute y aura-t-il des effets positifs, en matière d'économie d'énergie par exemple (densification, isolation thermique ...). Mais, c'est un modèle qui n'est pas simple à mettre en place et dont il faut assurer la rentabilité. Or, pour nous, c'est évidemment fondamental d'y parvenir car il en va de l'avenir de très nombreuses enseignes, de centaines de milliers d'emplois partout en France.

On voit donc bien qu'il y aura une phase d'adaptation des comportements d'achat, d'évolution des infrastructures environnantes et de la réglementation urbaine. Ce qui nécessitera des investissements de l'enseigne en termes de process. **Pour aller vite, il faudra être accompagné économiquement. ■**



©www.lsa-conso.fr