

Kiabi, discount gagnant

L'enseigne a présenté de très bons résultats pour 2013, avec une croissance de son chiffre d'affaires de 3,7 % en France, sur un marché en recul, lui, de 1,7 %. Elle est l'exemple même qu'un positionnement discount peut rimer avec succès. Retour sur une stratégie payante.



PHOTOS BARBARA GROSSMANN

Le nouveau concept de l'enseigne, ici, à Sainte-Geneviève-des-Bois, plus aéré et avec de nouvelles offres, comme les chaussures.

LES CINQ CLÉS DE LA RÉUSSITE DE KIABI

Rationaliser l'offre pour éliminer les doublons

À la clé, des volumes plus concentrés sur quelques références, donc de meilleures conditions d'achat, donc de meilleurs prix.

Massifier l'offre en magasins et mieux la présenter

Plus de mannequins et plus de tables de présentation, ainsi qu'un nouveau concept pour accueillir l'ensemble.

Faire « vivre » son magasin

Renouvellement des gammes tous les deux mois, arrivages de nouveautés chaque semaine, développement de gammes exclusives.

Chercher des relais de croissance

Diversification accrue : chaussures, accessoires et maquillage.

Utiliser les vertus du cross-canal

Les cabines d'essayage, lieux « commercialement froids », doivent devenir des « zones d'interaction » grâce à des bornes interactives cross canal.

Le discount, ça marche. À condition de savoir l'adapter aux règles, nouvelles, de la « fast fashion ». C'est le grand bilan à retirer de la publication des résultats 2013 de Kiabi : 1,42 milliard d'euros de chiffre d'affaires, à + 6 %. Avec 75 % réalisés en France, soit 1,07 milliard d'euros cette fois. Une progression, dans ses 353 magasins de l'Hexagone, de 3,7 % pour un marché en retrait, lui, de 1,7 %.

Mais qu'on n'aille pas croire que tout fut facile. En 2011, Kiabi voyait son chiffre d'affaires reculer. Une grande première. Mais un vieux (et mauvais) souvenir maintenant. Les ventes ont été stables en 2012, dans la ligne du marché, et remontent donc de manière spectaculaire en 2013 : + 5,2 % en comparable, ce qui est toujours plus parlant. Le résultat d'une remise à plat engagée depuis trois ans. Et pas franchement dans

le calme. Plutôt dans l'urgence : des fermetures en Espagne, crise oblige ; un retrait de Roumanie ; ou encore un développement freiné en Russie. En France, Kiabi a dû procéder à l'intégration du réseau Vêti, racheté au Groupement des Mousquetaires en 2009. « *De l'histoire ancienne*, se satisfait Jean-Christophe Garbino, directeur général de Kiabi. *Les anciens Vêti sont maintenant parfaitement intégrés au réseau.* »

« Nous avons gagné cinq ans »

Une absorption qui, sur le papier, n'allait pas forcément de soi. On ne digère pas une centaine de magasins si aisément. Surtout quand on n'en compte guère que 220. « *Nous disposons maintenant d'un maillage suffisamment dense en France*, se réjouit le directeur général. *Cette opération nous a fait gagner cinq ans.* » Elle a obligé, surtout, à se pencher sur l'organisation « amont » et, plus globalement, sur le positionnement



« 2013 est une année record pour la rentabilité de Kiabi. Nous avons revu toute notre organisation depuis trois ans, et réinjecté les économies réalisées en amont dans nos prix, qui ont baissé de 17 % l'année dernière. »

Jean-Christophe Garbino, DG Kiabi



stratégique de l'enseigne. Une chance, en somme, car c'est là que se situe le nerf de la guerre.

Le discount à l'ancienne, valeur sûre des années 80, misant tout sur le prix, et seulement le prix, n'est plus en phase avec l'époque. Le circuit se doit d'être, en plus, « tendance »... Une sacrée gageure dont d'autres groupes français, englués dans leurs vieilles pratiques, ont bien du mal à sortir.

Kiabi, lui, a su répondre à cette attente. « Toutes les économies que l'on a pu faire, nous les avons remises dans les prix, se félicite Jean-Christophe Garbino. Nous avons ainsi baissé nos prix de 17 % l'année dernière. Et ce, sans rien concéder à la qualité. » À la qualité, oui, mais aux marges, en revanche, peut-être ? Même pas. « 2013 est une année record pour ce qui est de la rentabilité de Kiabi, avec une progression supérieure à celle de notre chiffre d'affaires », affirme le directeur général.

Ces économies « amont », à défaut d'être quantifiées, ont au moins un modèle, directement inspiré des concurrents, notamment étrangers. Premier élément clé. Rationaliser l'offre, en faisant la chasse aux doublons. À quoi bon vendre 5, 6 ou 10 pantalons noirs du même acabit ? Mieux vaut se concentrer sur une référence et une seule. À la clé, de meilleurs volumes de vente, donc de meilleures conditions d'achat. Donc de meilleurs prix. H&M, Zara, Primark, Tati, Uniqlo. Toutes agissent ainsi. C'est devenu le b.a.-ba.

Lequel s'accompagne d'un décorum embelli. « Pour faire venir les clients, à l'heure d'internet roi, et a fortiori dans le textile, il faut retrouver du plaisir d'achat.

L'époque n'est plus aux entrepôts sans âme où l'on entasse les vêtements », analyse un observateur du marché. Il s'agit, plus que jamais, de savoir animer ses points de vente, il doit toujours se passer quelque chose. Bref, en deux mots : « fast fashion ».

Basiques et multicanal

Kiabi l'a bien compris. Les collections sont renouvelées tous les deux mois, des nouveautés arrivent toutes les semaines, et une même offre est déclinée sous autant de coloris que possible. En clair, si l'on continue à proposer aux clientes des basiques, au moins leur permet-on, par le jeu des coloris, de pouvoir quand même continuer à se distinguer les unes des autres. Et ce sans complexifier les chaînes d'approvisionnement et de production en amont.

De même, Kiabi développe désormais ses propres gammes, avec une équipe de 56 stylistes, doublée en quelques années. Et déploie un nouveau concept, plus clair, plus cohérent, ouvert à de nouvelles gammes (accessoires, chaussures, maquillage) et multicanal : « Nous voulons faire des espaces dédiés à l'essayage des zones d'interactions », indique Jean-Christophe Garbino. Qu'une cliente, déçue de la couleur ou de la taille d'un produit essayé, puisse trouver son bonheur via des bornes interactives. On appelle ça le discount « moderne ». En clair : contrairement à ce que certains concurrents de Kiabi peuvent affirmer, ce n'est pas le discount le problème, c'est son adaptation. Une nuance qui fait toute la différence. ■

1,42 milliard d'euros

Le chiffre d'affaires monde réalisé en 2013, en hausse de 6 % (+5,2 % en comparable)

448

Le nombre de magasins dans ses 6 pays (8 avec la Belgique et les Pays-Bas, où le groupe est présent comme pure player).

Source : Kiabi

JEAN-NOËL CAUSSIL