



“Notre priorité reste les magasins physiques. Les clients aiment voir et toucher les produits”, explique Pascale Switten, la nouvelle directrice générale de Cameleon.

## “Avec notre projet de reprise par les travailleurs, j’espère que nous avons créé un précédent”

**On a souvent dit que ce qui avait plombé Cameleon, c’était que l’enseigne avait raté le virage numérique. Quelle est votre stratégie en la matière alors que les consommateurs achètent de plus en plus sur de grandes plateformes en ligne ?**

Notre priorité reste les magasins physiques. Les clients aiment voir et toucher les produits. Thibaut Dehem (un des entrepreneurs qui a racheté le fonds de commerce avec la direction, NdlR) prend en charge la digitalisation. Nous allons réfléchir à la manière de mettre notre site en avant. En mettant des offres temporaires en avant ? En vendant des bons d’achat, ce qui est facile ? Mais le but n’est pas d’arriver maintenant avec des ventes online avec de larges volumes, car le marché est déjà largement pris par d’autres acteurs.

**Combien de clients comptez-vous ?**

Nous en avons 300 000 dont 150 000 “contactables” par mail.

**Quel est le profil de cette clientèle ? Et avez-vous l’intention de la diversifier ?**

Nous avons déjà des clients de deuxième ou troisième génération. Ceux-ci restent importants mais nous aimerions aussi séduire les nouvelles générations, les 30-40 ans adeptes d’une consommation intelligente et responsable. Ceci dit, en 2020,

nous avons gagné 10 % de nouveaux clients.

**Est-ce que la crise va changer durablement le comportement des consommateurs et comment Cameleon va s’adapter ?**

Quand on voit combien de milliards d’euros partent à l’étranger pour rétribuer des bol.com, Amazon, etc., je perçois un petit changement de comportement des clients qui se disent qu’il faut acheter plus local. Et être un acteur local est important et un signe de résilience. À côté de la reprise par les travailleurs, nous comptons aussi sur nos clients pour pouvoir survivre. Beaucoup nous ont d’ailleurs dit, lors de la réouverture le week-end dernier, être venus pour nous soutenir.

**Quelle est la part des marques belges dans vos stocks ?**

Plus de 30 %. Nous voulons augmenter cette part en fonction des possibilités.

**Quand voyez-vous la reprise dans le secteur ?**

On estime que 2021 sera encore difficile. La vraie reprise, selon moi, sera pour 2022 ou 2023. Pour l’heure, nous avons encore des stocks, nous pouvons compter sur le soutien de nos partenaires et sur d’autres bonnes volontés : un client nous propose ainsi de mettre à disposition pendant un an son système de gestion de caisses. Un

responsable d’une agence de com propose aussi de nous aider à nous inscrire dans le marché. Nous avons un plan pessimiste en décembre et janvier mais le chiffre d’affaires que nous enregistrons pour le moment est aussi incroyable qu’inattendu. Nous ne nous attendions pas à ce buzz positif, cette dynamique d’entraide que nous connaissons actuellement.

**Quand le virage a-t-il été amorcé ?**

Après un troisième refus de notre offre par la curatelle, le personnel, très résilient, a rédigé une lettre à destination de la curatelle. Celle-ci a pris le temps de rencontrer l’équipe. Ce fut le virage. Nous entrions dans une phase de coconstruction avec Maître Ensch et Maître de Rosmorduc pour trouver un accord financier, certes dans l’intérêt des créanciers, mais aussi humain avec le maintien de l’emploi et la création d’emplois supplémentaires avec les nouvelles activités que nous voulons lancer. Le lendemain, le lundi 21 décembre, nous étions chez le notaire et la curatrice pour signer cet accord. Ce projet en soi est inédit. Pour nous tous, c’est notre projet de vie. J’entends qu’en 2021, il y aura énormément de faillites. Volontaires ou pas ? J’espère en tout cas que nous avons créé un précédent en matière de coopération avec la curatelle et de reprise par les travailleurs. Et que d’autres vont suivre.

*“Ce projet est en soi inédit. Pour nous tous, cette reprise est notre projet de vie.”*