

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE CAMELEON

Pascale Switten

Cameleon en chiffres

Fondée en 1988 par Jean-Cédric Van der Belen, Cameleon, qui compte 80 collaborateurs environ, a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 24 millions. L'enseigne compte deux sites: celui qui fut "le premier magasin écoconstruit d'Europe", en 2009 à Woluwe-Saint-Lambert, à Bruxelles, et le magasin de Genval, en Brabant wallon.

Sur lalibre.be, retrouvez Pascale Switten à travers quelques questions supplémentaires en vidéo.

Ce projet de reprise par les travailleurs est en soi inédit. Pour moi, qui n'ai jamais été directrice générale, aussi", avoue, un grand sourire aux lèvres, Pascale Switten. C'est en avril dernier, en plein confinement, que cette native du Limbourg (de Zolder, précisément) est nommée directrice générale de Cameleon, l'enseigne de vente de vêtements de marque des saisons précédentes à prix réduits réservée à ses membres.

En novembre, Famous Clothes, la maison mère de Cameleon et de ses deux comptoirs privés, fait aveu de faillite. Un mois plus tard, un projet de relance emmené par Pascale Switten, accompagnée de deux entrepreneurs, impliquant à la fois le management et

les employés appelés à devenir actionnaires, est approuvé. Famous Clothes devient Rengo. "Une suggestion d'un de nos salariés, glisse l'enthousiaste responsable, dans un excellent français. En japonais, Rengo signifie 'union', c'est donc un nom symbolique pour nous. Et puis, 'Ren' évoque la renaissance, faire renaître Cameleon, et 'go', notre envie d'aller de l'avant."

Avant d'entrer chez Cameleon en 2016 en tant que directrice des achats, Pascale Switten a fait ses classes dans de grandes chaînes comme SuperConfex et C&A. Celle qui se ressource en se baladant à pied ou à vélo se définit comme une *people manager*. Elle veut aujourd'hui "faire monter les équipes en puissance" et prône "une structure plate où tout le monde est dans le même bateau".

Cameleon se relance. Avant un Food Market ?

Entretien Anne Masset et Vincent Slits

Cameleon a rouvert samedi dernier après être passé par la case faillite. Comment ?

Nous avons démarré d'une page blanche. C'était important pour nous, même si le conseil d'administration nous avait aussi demandé de réfléchir à la piste d'une PRJ. Mais la faillite était la seule option, vu la complexité des partenaires en présence. D'abord pour nous libérer des dettes mais aussi parce que nous voulions vraiment démarrer de cette page blanche. Une reprise en cherchant des fonds d'investissement s'avérait très compliquée. Nous avons donc été aidés par Hub Brussels et par la Région bruxelloise. Grâce à l'apport d'experts dans les domaines juridique, financier et de la gouvernance, nous avons commencé à réfléchir en mode start-up. Notre projet est accompagné par deux jeunes entrepreneurs: Alexis Malherbe, gérant du Wolf Food Market à Bruxelles, et Thibaut Dehem, le fondateur de 87 Seconds, une agence digitale.

Quelle a été la mise de départ pour relancer Cameleon ?

Thibaut, Alexis et moi avons chacun mis 100 000 euros de capital. Thibaut et Alexis ont mis 100 000 euros supplémentaires sous forme de prêts. Le management a, lui, injecté 1 500 euros pour boucler le capital de départ de 515 000 euros. Ce qui nous a permis de racheter le fonds de commerce de la faillite et de réfléchir à un système pour lancer les ventes avec les travailleurs sous statut spécial, celui d'auto-repreneur qui découle du statut d'auto-entrepreneur. Une formule innovante, qui est initiée par Jean-Olivier Collinet (directeur de l'ASBL JobYourself). On demande ainsi à nos travailleurs de travailler pendant deux mois avec ce statut-là, ce qui leur permet de toucher le chômage et nous d'économiser sur les frais salariaux. Au terme de ces deux mois, les travailleurs recevront des parts de l'entreprise en fonction du temps presté et du chiffre d'affaires réalisé. Sans débours d'argent, les travailleurs deviendront actionnaires jusqu'à un maximum de 24 % de l'entreprise et recevront après ces deux mois leurs contrats

avec reprise de l'ancienneté. À ce jour, 60 des 80 membres de notre personnel ont accepté ce statut d'auto-repreneur. C'est une formule inédite et innovante. Alexis, Thibaut et moi avons chacun 31,5% des parts, le management a le reste. Ces pourcentages seront ensuite dilués pour permettre au personnel de monter dans le capital. De leur côté, les clients sont très positifs depuis notre réouverture. Nous sommes victimes de notre succès: depuis samedi dernier, nous avons déjà accueilli 5 000 personnes sur nos deux sites (l'entretien a été réalisé mardi dernier, Ndlr).

Combien coûtera au total la relance de la marque ?

Après la mise de départ de 515 000 euros, il y aura d'autres injections de capital. Au départ, nous avions prévu d'avoir besoin de 3 millions d'euros d'investissements pour la relance. En changeant notre fusil d'épaule et en travaillant par phases, nous aurons finalement besoin d'1 million d'euros en février, pour lequel nous allons faire une demande à Finance Brussels (Ndlr: actionnaire de Cameleon avant la faillite), qui nous a exprimé son intérêt. Il y avait une condition, c'est que nous obtenions la cession de la marque pour 1 euro symbolique ainsi que du fichier clients de la part du fondateur, Jean-Cédric Van der Belen. Nous l'avons obtenu, ce dont nous le remercions: c'est un grand geste de confiance, car il est motivé par la sauvegarde d'un maximum de membres du personnel. Et nous avons demandé à Jean-Cédric, un homme de valeurs et pour lequel nous avons beaucoup de respect, d'être le parrain du projet. En juin ou juillet, une nouvelle injection d'1 million aura lieu mais ce sera alors via des crédits bancaires à confirmer.

Quel est votre business plan ?

Nous avons mis en place un plan prudent sur base de notre chiffre d'affaires 2019 (24 millions). Pour 2021, nous avons un objectif de chiffre d'affaires de 23 millions en tenant compte d'une baisse de 30% de trafic, en fonction des circonstances actuelles. Actuellement,

ce plan est uniquement basé sur le déstockage, sur notre modèle de *outlet*. Mais en 2021 nous voulons lancer aussi de nouvelles activités. Celles-ci n'ont pas été prises en compte dans notre business plan. Enfin, la première année, le propriétaire du bâtiment de Woluwe nous permet de l'occuper gratuitement.

Cameleon a connu une histoire mouvementée. Pourquoi ce plan-ci réussira-t-il ?

Les 30 dernières années, les équipes de Cameleon ont connu des hauts, des très hauts et des bas, des très bas... Après la PRJ qui a eu lieu en 2014, nous nous étions bien relancés. Mais, les dernières années, ce qui nous a plombés, c'est le fait que nous voulions croître de manière trop importante, de l'ordre de 10 % par an. Ce n'était pas faisable. On voulait aussi ouvrir un troisième ou quatrième point de vente... Ici, nous voulons revenir à l'essentiel, aux ventes de déstockage et réfléchir différemment, en optimisant nos achats de stocks. Nous avons mis en place un business plan qui tient la route avec un Ebita supérieur à 1 million d'euros par an à terme.

Quelles seront les nouvelles activités lancées chez Cameleon ?

À Woluwe, nous avons un bâtiment immense – 14 000 m² – qui n'a pas été totalement exploité. Nous voulons en faire *A place to stroll*, un endroit pour flâner, acheter de manière intelligente

en optant pour une consommation responsable. Le toit du bâtiment, c'est l'endroit idéal pour mettre en place un Food Market comme chez Wolf. Nous sommes aussi en contact avec un fournisseur qui a un marché de bio food. Nous voulons aussi faire de l'événementiel dans ce bâtiment pour le compte d'entreprises. Et miser davantage sur les marques belges, responsables et écologiques... Pour donner ce nouvel élan à Cameleon, nous pouvons compter sur l'énergie des jeunes entrepreneurs que sont Alexis Malherbe et Thibaut Dehem. C'est important pour sortir de sa zone de confort et assurer une remise en question en profondeur.

"Nous avons mis en place un business plan qui tient la route."

Pascale Switten
Directrice générale
de Cameleon