

# Comment la crise actuelle affecte-t-elle une jeune entreprise de mode ? Le cas Panafrica

Panafrica est, comme bien d'autres marques, chahutée par la crise actuelle. Comment la marque a-t-elle appréhendée le ralentissement de son business ? Retour d'expérience du cofondateur, Vulfran de Richoufftz.

---

À l'heure où le Coronavirus est dans toutes les têtes, sur toutes les lèvres ; À l'heure où nous devons repenser notre organisation, nos modes de vie pour affronter, tant bien que mal, ces prochaines semaines de confinement ; À l'heure où l'économie est quasiment à l'arrêt ; À l'heure où les grandes ou plus petites entreprises perdent leurs repères et manquent de visibilité, nous avons décidé de prendre un peu de recul et de vous expliquer en quoi le Covid-19 peut affecter une jeune marque comme Panafrica.

Ironie du sort peut être, le 11 mars dernier, nous étions sur BFM Business pour parler de la sortie d'un nouveau modèle de la marque. Tout se passait pour le mieux, les questions s'enchaînaient, mais une question inattendue est venue conclure cet échange : « *Nous sommes en pleine crise sanitaire, pouvez-vous nous dire si le Coronavirus impacte votre activité ?* » Réponse aussi rapide que naïve peut être : « *nous ne travaillons pas avec l'Asie, nous ne sommes donc pas directement impactés* » .

Quelques jours plus tard, annulations de commandes de certains de nos

distributeurs, fermetures des magasins pour une durée indéterminée, arrêt de certaines de nos usines, difficultés d'approvisionnement en matières premières, liaisons aériennes et maritimes interrompues... Nous ressentons de plein fouet cette crise sanitaire mondiale.

Panafrica est une marque solide, avec de beaux projets en cours ou à venir et nous passerons cette épreuve inattendue avec l'optimisme qui nous caractérise. Notre rôle d'entrepreneurs est d'anticiper au mieux ce type de situation et de réagir vite pour faire face à une baisse d'activité probable pour les mois à venir. Néanmoins, nous vous mentirions en disant que tout va bien. Nous nous devons d'être clairs : cette crise impacte fortement notre activité au même titre que celle de nombreuses entreprises en France. Nous savons que le monde de la mode est parfois opaque et que les conséquences sur notre secteur d'activité peuvent paraître floues. Elles sont pourtant nombreuses.

## Comment fonctionne une marque de mode ?

La mode est un écosystème complexe dans lequel coexistent marques, fournisseurs de matières premières, ateliers de fabrication, distributeurs et partenaires logistiques. Chez Panafrica, nous travaillons en circuits courts (principalement en Afrique du Nord et Afrique de l'Ouest), mais les intervenants restent nombreux.

La marque est au centre de l'écosystème : c'est elle qui dessine ses collections et qui fera le lien entre tous les intervenants pour pouvoir produire dans de bonnes conditions et dans le bon timing le produit en question.

Pour faire simple, lorsque nous lançons une nouvelle collection, ce sont 10 mois de travail en amont, *a minima*. Stylisme, achat des matières auprès de nos partenaires, envoi de ces matières aux ateliers de production, assemblage en atelier, acheminement vers notre entrepôt logistique, livraison au client final (particulier ou magasin). Si un maillon de la chaîne éprouve des difficultés, c'est, par effet ricochet, toute la chaîne qui est impactée. Voici les principales conséquences du Covid-19 sur notre activité :

## Une organisation interne repensée

La santé de nos équipes et de nos partenaires est notre priorité absolue. Pour faire face à cette crise et protéger nos équipes nous avons dû revoir notre manière de travailler pour que chacun puisse travailler à distance. Même si nous favorisons le télétravail depuis nos débuts, le confinement oblige à repenser notre organisation de fond en comble pour maintenir le lien avec nos

équipes, les motiver à distance, rompre la solitude, développer l'autonomie etc. Pas toujours facile lorsqu'en parallèle nous devons gérer des imprévus en cascade.

## Des usines au ralenti

À mesure que la crise sanitaire se mondialise, nos partenaires ralentissent leur activité voire la suspendent. Les approvisionnements en matières premières sont plus longs, plus compliqués et les productions de nos modèles ralentis ou à l'arrêt. Pour combien de temps ? Personne ne le sait. Ce manque de visibilité nous oblige à repenser notre calendrier : lancement de collection, nouveaux modèles, collaborations à venir...

Nous nous devons d'être agiles pour ajuster notre planning en conséquence ; Nous devons nous organiser pour que les paires déjà produites (qui représentent un engagement financier important) puissent rapidement être vendues, pour ne pas créer une tension de trésorerie trop importante ; Nous devons faire face aux retards de production.

Un de nos ateliers d'assemblage au Maroc a fermé ses portes lundi 16 mars dernier, par mesure de précaution. Une production était en cours, nous devons la réceptionner début avril. Cette fermeture, que nous comprenons bien entendu, ne pouvait être anticipée. Elle impacte fortement notre calendrier : les produits arriveront plus tard, peut-être jamais... Sans produits, pas de ventes. Sans ventes, impossible de réaliser le chiffre d'affaire indispensable pour faire vivre et grandir Panafrica. Heureusement, les collections Panafrica intègrent des modèles intemporels que nous avons en permanence en stock et qui doivent nous permettre de faire face à cette situation délicate.

## Des distributeurs à l'arrêt

Depuis quelques jours, tous nos revendeurs ont dû baisser le rideau et les répercussions sur les ventes de la saison printemps-été 2020 sont déjà évidentes. Les taux d'écoulement seront mauvais. Pas de conséquence immédiate pour nous puisque les produits sont pré-achetés et, pour la plupart, déjà acheminés en magasins. Mais les conséquences économiques sur la vente au détail se feront sentir : qui dit moins de vente, dit moins de budgets pour les saisons à venir... Les distributeurs diminueront leurs achats, ou les recentreront sur les grandes marques. Les jeunes marques comme Panafrica risquent de voir leurs carnets de commandes se vider et leur nombre de distributeurs diminuer.

Les conséquences sur l'emploi sont immédiates pour Panafrica : notre responsable commerciale voit son activité réduite, et nous avons dû faire le

choix difficile, en concertation avec elle, de mettre en place le chômage partiel pour passer cette période difficile.

## Une communication chamboulée

Bien entendu, en temps de crise, notre communication ne peut pas et ne doit pas se poursuivre comme si de rien n'était. Notre communauté ne comprendrait pas et nous ne serions pas à l'aise avec l'idée de communiquer sur nos produits à l'heure où les enjeux sanitaires priment et où l'espace médiatique est saturé.

Nous devons faire une pause, nous réinventer pour proposer des contenus différents, de qualité, qui permettent à notre communauté de vivre à nos côtés ce confinement. Nous pensons que notre mission en cette période est de divertir, faire voyager, engager, redonner du sens, mettre en lumière de belles initiatives...

## Des livraisons plus compliquées

Qui dit fermeture des commerces non indispensables à la vie du pays dit arrêt de la livraison en points relais. Ce mode de livraison concernait à date 70% des commandes passées sur notre site internet (livraison offerte). Notre offre de livraison a donc été ajustée pour maintenir uniquement la livraison Colissimo qui est, elle, payante. Comme vous l'imaginez, les ventes se rétractent et le chiffre d'affaires sur une période comme celle-ci est divisé par trois.

Alors, dans ce contexte, comment résister ?

Cette situation inédite nous oblige à repenser notre organisation, à être plus attentifs que jamais à nos charges, à anticiper une baisse d'activité inévitable. N'oublions pas néanmoins que la reprise arrivera tôt ou tard et que ce temps doit nous permettre de préparer la suite. Le travail à distance nous permet de prendre du recul, d'être plus concentrés que jamais.

Une crise de cette ampleur (la première pour nous) est donc aussi une formidable opportunité pour se réinventer, prendre de la hauteur, repenser notre communication, identifier des évolutions à apporter, reconsidérer notre business model, et préparer la reprise qui, nous n'en doutons pas, sera tôt ou tard au rendez-vous.

*Vulfran de Richoufftz est cofondateur de Panafrica.*

---

Article écrit par VULFRAN DE RICHOUFFTZ