

Tout sauf une surprise. La Halle va fermer 174 de ses 620 magasins. Amputée de près de 30 % de son parc, l'enseigne va-t-elle pouvoir retrouver la souplesse d'exécution depuis longtemps perdue ? Rien n'est moins sûr. Disons, en tout cas, qu'une fermeture ne fait pas une stratégie. Petit tour d'horizon des solutions possibles pour repartir de l'avant.



© REUTERS/CHARLES PLATAU

La Halle, les raisons d'un échec et les pistes de relance

Depuis des mois, la question n'était plus trop de savoir si La Halle allait devoir fermer des magasins, mais plutôt de savoir quand. Et combien, surtout. La réponse, tant attendue, tant crainte, aussi, est finalement tombée le mercredi 7 mars. Quelque 174 des 620 magasins La Halle vont devoir baisser le rideau : pas loin de 30 % des boutiques, mine de rien. Près de 1 600 postes seront ainsi supprimés. Sachant que 23 autres magasins La Halle sont potentiellement menacés, si aucun repreneur ne se manifeste, cela pourrait porter le total des fermetures à 197 unités, pour ramener le parc à 446 ou 423, suivant les configurations.

En soi, malheureusement, tout sauf une surprise. Il y a huit semaines, dans notre édition du 19 février 2015 (LSA n° 2354), révélant le chiffre d'affaires en chute libre de l'enseigne durant son exercice 2013-2014, clos à la fin du mois d'août dernier (-13 %, à 597 millions d'euros), et titrant sur «L'année de tous les dangers» qui s'ouvrait pour La Halle, nous évoquions déjà cette triste certitude : «Exploiter moins de magasins, mais mieux, ne semble pas devoir être une option», disions-nous.

Un constat partagé par la direction de Vivarte, groupe auquel appartient La Halle, puisqu'en ramenant le chiffre de son parc aux alentours de 430 magasins, il va revenir dans le giron des standards du marché. Version fourchette haute, certes, mais plus trop déconnecté de la concurrence. C'est que, en effet, après tout, la taille ne fait pas tout. Pour preuve, un Kiabi, avec 350 points de vente sur le territoire, est maintenant le leader du marché de la mode en France, en volume - c'était déjà le cas -, comme désormais, depuis 2014, en valeur également, avec 1,18 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

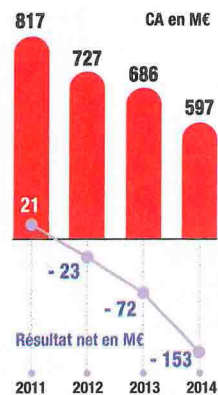
Une révolution ratée

Du coup, c'est l'évidence même : la comparaison n'est guère flatteuse pour La Halle, deux fois plus petite. Elle l'était davantage cela dit, autrefois, il n'y a pas si longtemps, quand l'enseigne phare du groupe Vivarte dépassait les 815 millions d'euros. C'était en 2011... 220 millions d'euros de ventes envolés en trois années seulement. Du rarement vu. 27 % partis en fumée. Dans ces conditions, évidemment, fermer des magasins ne doit étonner personne... Sauf que, une fois cela posé, encore faut-il avoir en tête que cela ne fait pas une stratégie. Quel

LE CONSTAT

LA HALLE EN CHUTE LIBRE DE 27 % SUR TROIS ANS

Chiffres d'affaires et résultats nets de La Halle de 2011 à 2014
Source: LSA



Sur un marché de la mode en recul depuis sept longues années consécutives -série en cours-, malheur aux faibles, qui dévissent bien plus que la moyenne. La Halle est de ceux-là avec, en trois ans, 27 % de son chiffre d'affaires qui s'est envolé quand, dans le même temps, les ventes s'affichaient en recul de 4 à 5 % seulement.

174

Le nombre de magasins fermés, sur 620. 23 autres en sursis.

28

à 30%
La proportion du parc menacée de fermeture.

20%

Le poids de La Halle dans le chiffre d'affaires de Vivarte.

1 600

Le nombre d'emplois qui seront supprimés, sur les 17 000 employés du groupe.

Près de 30 % du parc de magasins qui va fermer. On appelle cela des coupes claires. Mais La Halle avait-elle vraiment le choix? Assurément non, malheureusement, tant bon nombre de ces magasins se trouvent sur des sites qui ne sont

plus appropriés à la consommation d'aujourd'hui. Reste maintenant à gérer le volet social d'un si grand plan de sauvegarde de l'emploi (PSE): 1 600 postes sur un total de 17 000 employés dans le groupe.

LES CAUSES D'UN NAUFRAGE

■ **Depuis les grandes années de La Halle**, dans les décennies 1980 et 1990, la consommation a bien changé. La Halle... beaucoup moins. Plus de 600 magasins mais, dans le lot, beaucoup installés dans des endroits dont plus

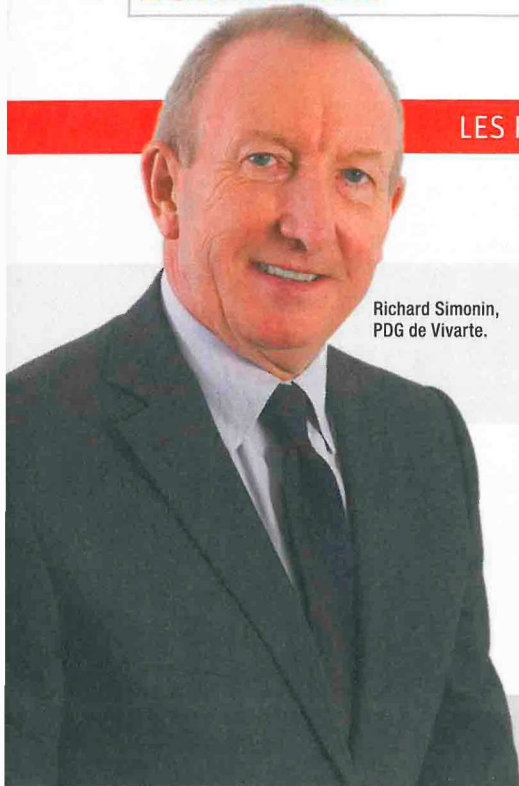
personne ne voudrait aujourd'hui.
■ **Faute d'avoir su évoluer avec son époque**, l'enseigne a voulu rattraper le retard à marche forcée: ce fut chose faite en 2014, via une approche

rupturiste (nouveau concept et nouvelle offre) qui a eu pour conséquence de déboussoler la clientèle habituelle, sans forcément en attirer une nouvelle.

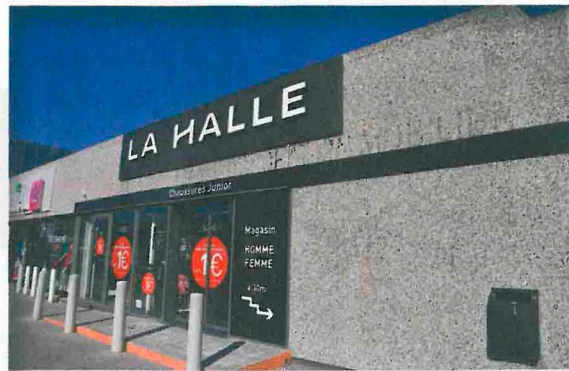
cap, demain, pour l'ancien fleuron du textile français? « Cette décision ne résout pas le problème de positionnement, réagit ainsi un expert. Historiquement engagée sur du discount de périphérie, comme Gemo ou Kiabi par exemple, La Halle n'a pas su faire sa révolution, à la différence de ces dernières. »

Partie avec retard sur ses concurrents, La Halle a voulu rattraper tout ce beau monde à

LES PISTES DE RELANCE



Richard Simonin,
PDG de Vivarte.



© BEBERT BRUNO/SIPA

Assainir le parc, faire mieux avec moins

Amputée de près de 200 points de vente sur 620, La Halle, délestée de « poids morts », des boutiques installées sur des sites aujourd'hui déconnectés des zones de flux, va pouvoir retrouver un peu d'allant. Mais pas tout de suite : fermer des magasins, si c'est nécessaire, ne fait pas une stratégie en soi.

Négociier le virage social

Licencier 1 600 employés s'annonce ardu. Vivarte, pour que de cette « casse sociale » ne naisse pas, en plus, une désaffection pour ses marques, doit faire preuve d'ouverture. À commencer par la justification des indemnités versées à son ancien PDG, renvoyé en octobre 2014 : on parle de 3 M€, ce que réfute Marc Lelandais.

PHOTOS DAVID LEBRUN, SIPA PRESS, PASCAL SITTLER/REA

■ ■ ■ ■ ■ marche forcée. Trop fort et trop vite. L'enseigne a présenté, en avril 2014, son « virage mode ». Spectaculaire, ça oui. Joli, également. Mais à trop vouloir en faire, La Halle a pris un risque majeur. Celui de brouiller son image. L'enseigne n'a finalement rien fait d'autre que de réinventer le multimarque en introduisant les autres marques du groupe. Est-ce que cela fait un positionnement ? Pas sûr...

En clair, confrontée à la nécessité de se trouver une porte de sortie, La Halle a cru pouvoir le faire par le haut. Le Graal de la montée en gamme... Un grand classique. Souvent tenté, pour y gagner des marges mais... rarement payant. Et encore plus rarement, d'ailleurs, quand c'est fait si vite. C'est bien simple, à La Halle, en quelques mois, tout a changé, du sol au plafond : nouvelle signalétique et, surtout, nouvelle offre, avec la création de marques de seconde ligne, déclinaison des griffes maison du groupe Vivarte - N by Naf Naf, K by Kookaï, A by André, C by Chevignon, etc.

Apprendre à gérer la décroissance

De quoi largement y perdre ses « vieux habitués ». Ce qui s'est effectivement produit : le client d'avant ne vient plus, et le nouveau n'a pas été conquis... Le problème, en réalité, est à rechercher dans la réalisation. La Halle a conçu un concept taillé pour les villes, quand

son cœur de cible, et l'immense majorité de son parc, est en périphérie. Mais alors quoi, maintenant ? Fermer des magasins pour faire des économies ? Sûrement pas à court terme car, par définition, le coût social sera élevé - et c'est bien normal. Vivarte s'apprête ainsi à traverser des années difficiles : 2015, pour sûr, mais 2016 aussi, au moins...

Pour dire les choses autrement, le groupe va devoir apprendre à gérer de la décroissance, ce qui n'est jamais chose aisée. Il ne faut pas se leurrer, en effet : même si fermer 30 % de son parc ne veut évidemment pas dire se couper de 30 % de ses ventes, cela pèsera dans la balance.

« Vouloir miser sur des produits d'appel pour reconquérir sa place, cela sous-entend se lancer dans une politique de baisse des prix qui va forcément se traduire dans le chiffre d'affaires. Pour compenser, La Halle va devoir augmenter son panier moyen ou recruter de nouveaux clients. Or, si perdre sa clientèle est rapide, la reconquérir, en revanche... »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce



Reconquérir sa clientèle type, familiale et populaire

Si perdre des clients se fait très vite, les regagner à sa cause est plus problématique. La Halle devra s'armer de patience pour se donner une chance de succès. La constance d'une stratégie devrait aider, mais reste

à savoir si des seuls « produits d'appel à prix compétitifs » suffiront. C'est un peu le b.a.-ba., après tout.



© PASCAL SUTLER/REXA

Surtout, d'ailleurs, si l'on prête attention aux seules réactions émanant de Vivarte : le groupe affirme ainsi vouloir « revenir à une clientèle familiale populaire », avec « des produits d'appel à des prix compétitifs ». « Cela sous-entend se lancer dans une politique de baisse des prix qui va forcément se traduire dans le chiffre d'affaires, avance Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Pour compenser, La Halle va devoir augmenter son panier moyen ou recruter de nouveaux clients. Même plutôt les deux, vu le contexte... Or, si perdre sa clientèle est rapide, la reconquérir, en revanche... »

Le groupe va donc devoir se montrer attractif et patient. Deux gageures pour lui. Commençons d'abord par cette notion de temps... Avec des fonds d'investissement aux manettes, rarement connus pour cette qualité, on souhaite bon courage à Richard Simonin, PDG du groupe depuis octobre 2014.

Quant à ce qui est d'être à nouveau compétitif...

Avancer avec un programme basé sur le produit d'appel, dans un marché où 40 % des ventes se font en promotion, voilà qui ne paraît guère propre à créer une quelconque différenciation. « Cela ne fait pas un plan stratégique, mais juste partie d'une stratégie, et c'est au final une grande différence », résume Frank Rosenthal.

RETROUVEZ
SUR LSA.FR
« LICENCIEMENT :
QUAND LA GRANDE
DISTRIBUTION
SUPPRIME
DES EMPLOIS »

Retravailler son offre

Entre la marque-enseigne ou le multimarque classique, La Halle a joué la carte du multimarque MDD. Une stratégie qui fait le succès de Decathlon, certes, mais qui suppose d'avoir à disposition des marques maison fortes. Pas sûr que ce soit le cas de ces marques de seconde ligne développées depuis un an.

S'appuyer sur la notoriété de la marque

Une bonne nouvelle, dans ce lot de difficultés ? Oui, une, au moins : la notoriété de la marque La Halle. Une bonne base sur laquelle travailler pour construire le renouveau. On n'a pas dit que ce serait facile, mais c'est déjà cela...

Le cœur du problème, en vérité, serait plutôt à chercher du côté de l'offre. « Ces marques de seconde ligne utilisées par La Halle dans son nouveau concept sont-elles suffisamment attractives pour être ainsi mises en avant ? s'interroge Frank Rosenthal. Travailler son offre autour de multimarques MDD, à part chez Decathlon, mais avec une puissance de tir bien plus importante que A by André ou K by Kookai, je ne vois pas beaucoup d'exemples... »

Or, revoir son offre, c'est du gros œuvre, entre le sourcing, le choix des collections et leur mise en production. Disons que ce n'est pas en une saison que l'on trouve la clé magique, celle qui ouvre grand les portes du succès. Ce qui marche ailleurs, c'est soit une offre en marque-enseigne – ce que fait un Kiabi par exemple –, soit une offre en multimarques « nationales ».

À moins de faire entrer, dans les rayons de La Halle, de l'André tout court, et non de l'A by André, mais ce qui serait changer – une fois encore – complètement la destination de l'enseigne, on ne voit pas bien comment cette nécessaire révolution de l'offre pourrait être menée rapidement. Une bonne nouvelle, quand même, dans cette litanie de mauvaises ? La notoriété de La Halle, connue de tous ou presque. Une sacrée bonne base de travail quand même, mine de rien. ■