

La Halle en mode reconquête

Les 871 magasins rescapés des deux plans sociaux successifs changent de stratégie sous l'impulsion d'un nouveau patron, Philippe Thirache. Auréolé d'une expérience réussie chez Kiabi, il table sur un mix produit-prix renouvelé. Avec des premiers résultats encourageants.

Les leviers d'action

- **Repositionner** l'enseigne autour de la famille avec la volonté de reconquérir le marché de l'enfant. La Halle ne réalise que 30 % de son CA sur ce dernier, alors que ses concurrents sont autour de 40 %.
- **Renouveler** les collections plus souvent, avec des nouveautés toutes les six semaines, et non deux fois par semestre comme avant.
- **Baisser les prix** de 25 % dans les trois années à venir, recul qui doit être compensé par des volumes plus importants. Une baisse particulièrement forte sur l'enfant.
- **Compter sur une nouvelle équipe** : une directrice e-commerce, Muriel Lartigue, vient d'arriver, ainsi qu'une directrice pour la chaussure et un directeur marketing.

Les points d'interrogation qui subsistent

- **Les difficultés récurrentes** de la chaussure (-3 % sur 2016-2017) laissent augurer un redressement délicat de La Halle Chaussures, qui compte 500 magasins.
- **Un nouveau concurrent** de taille, Galeries Lafayette-La Redoute, complique les perspectives de relance, sans compter Decathlon et Intersport, qui devancent La Halle en part de marché.
- **La faiblesse du résultat** d'exploitation (moins de 5 % du chiffre d'affaires) ne permet pas de couvrir les investissements. Et le montant de la dette reste élevé.
- **La capacité des nouveaux dirigeants** à dessiner un modèle de croissance pérenne dans un secteur du textile structurellement en baisse.

La Halle ferait-elle partie des miraculés ? À lire les chiffres livrés par Philippe Thirache, arrivé aux commandes fin 2016, on pourrait le croire. Donné pour moribond depuis trois ans, l'ancien fleuron de la mode et de la chaussure retrouve un peu d'air. La Halle Vêtements affiche un résultat d'exploitation positif (8,5 millions d'euros) sur le dernier exercice, une première depuis 2013, pour une hausse de 5 % de son chiffre d'affaires (450 millions d'euros) à périmètre comparable. C'est moins bien pour La Halle Chaussures en baisse de 5 %, à 550 millions d'euros. Mais le nouvel homme fort du groupe, qui forme un tandem avec Patrick Puy, spécialiste du retournement d'entreprise passé par Moulinex et par Arc International, table sur un gain de 100 millions d'euros de résultat d'ici à trois ans, pour

un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros pour les deux enseignes. Une gageure sur un marché comme le textile, qui, année après année, ne délivre que des performances négatives. Il faut dire qu'entre-temps, le réseau de La Halle s'est considérablement amoindri. En deux ans, près de 400 magasins auront baissé le rideau, soit plus de 30 % du parc. Après le premier plan social se soldant par la fermeture de 234 La Halle (Vêtements) et le départ de 1 250 personnes, le deuxième volet vient tout juste de se terminer. Au 31 août, 135 surfaces de chaussures ont disparu, laissant de côté 451 personnes. « 455 propositions d'emploi leur ont été faites, se hâte de préciser Philippe Thirache. Je ne suis pas venu pour faire un PSE, mais pour relancer l'entreprise. » Avec 371 magasins de vêtements et 500 de chaussures, La Halle reste

le premier distributeur français en nombre de points de vente. Mais en part de marché, l'affaire se corse : l'enseigne de Vivarte arrive en huitième position avec 1,8 % des ventes, selon des données Kantar Worldpanel à fin juin 2016, derrière H&M et Zara, mais aussi les gros vendeurs de textile que sont Decathlon ou Intersport et, surtout, le tout récent ensemble Galeries Lafayette-La Redoute (4,4 %).

« **L'homme de la situation** » Il faudra donc toute l'expertise d'un Philippe Thirache pour redresser un paquebot chancelant sur un marché qui souffre d'un trop-plein d'offres. À son actif, l'une des plus belles réussites du textile français, Kiabi, où il est resté vingt ans, dont cinq comme directeur général, entre 2011 et 2016. Il connaît aussi parfaitement le secteur de la mode enfantine pour être passé par



« Je ne suis pas venu que pour faire un plan social, mais pour relancer La Halle. L'optimisation brutale de ces derniers mois aurait dû être faite il y a dix ans. Maintenant, La Halle doit redevenir une enseigne populaire au sens noble du terme. »

Philippe Thirache, directeur général de La Halle

Orchestra, qu'il quittera au bout d'un an à cause d'un désaccord avec son fondateur, Pierre Mestre. « C'est l'homme de la situation, assure Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Le fait de se recentrer sur une cible populaire et familiale va dans le bon sens, qui plus est avec sa marque propre. » Car plus de la moitié de l'offre se fera sous la marque maison, LH. « En reconnaissant les erreurs du passé, Philippe Thirache donne un signal fort », renchérit Yves Marin, consultant chez Wavestone.

De fait, l'ancien de Kiabi amorce un virage à 180 degrés. « Nous nous sommes trompés de stratégie en augmentant les prix. Notre cible, c'est la mère de famille de 30-35 ans qui arbitre pour son ménage. » Visés aussi, les enfants, dont la garde-robe est souvent renouvelée, et négligés ces dernières années par La Halle. « L'enfant représente seulement 30 % de notre chiffre d'affaires, quand nos concurrents avoisinent les 40 ou 45 % », précise Philippe Thirache. Pour séduire à nouveau cette cible

AUJOURD'HUI

- **871** magasins, après la fermeture de 234 La Halle Vêtements et de 135 magasins de chaussures
- **2** plans sociaux (1 250 salariés en 2015 et suppression de 451 postes en 2017)
- **1 Mrd €** de chiffre d'affaires
- **8,5 M €** de résultat d'exploitation pour La Halle Vêtements et **-9,5 M €** pour les chaussures.
- **1,8%** de part de marché textile

ET DEMAIN...

- **100 M €** d'investissement sur les trois prochaines années
- **1,2 Mrd €** de chiffre d'affaires et **100 M €** de résultat visés d'ici à trois ans

Source: La Halle

familiale, rien de mieux qu'une baisse des étiquettes. « Elle sera de 25 % sur deux ans », annonce le dirigeant. L'objectif étant de proposer un « prix juste », *Every day fair price*, pour reprendre le slogan de La Halle renaissante. Un ajustement qui devra impérativement se traduire par des volumes supplémentaires.

« Family stores »

Pour mettre en musique cette nouvelle stratégie, Philippe Thirache est épaulé par un comité de direction en grande partie renouvelé. Arrivée il y a un an, Valérie Mory, passée par Casino et Etam, dirige les collections chaussures ; un nouveau directeur marketing, Fabrice Obenans, ancien de l'opticien Atol et de Marionnaud, a rejoint La Halle. Enfin, Muriel Lartigue (Office Depot) sera chargée de l'e-commerce, un vaste chantier pour une enseigne qui ne réalise que 2 % de ses ventes en ligne. Tout ce repositionnement se traduira en magasins, notamment dans des « family stores », comprenant à la fois textile et chaussures. Quelque 150 rénovations sont prévues dans les trois ans.

L'entreprise est tout aussi ambitieuse que risquée. D'abord parce que La Halle représente quasi la moitié des 900 millions d'euros de la dette de Vivarte. Ensuite, parce que la relance s'avère plus compliquée sur la chaussure. Pour la quatrième année consécutive, elle accuse un résultat négatif (-9,5 millions d'euros). « Les fondamentaux restent fragiles, prévient un observateur. Vivarte a investi sur Besson, mais moins sur La Halle. » Et dans ce secteur, internet a raflé 12 % du marché. Autant de facteurs qui pourraient freiner Philippe Thirache dans son élan. ■ **MAGALI PICARD**