

La seconde vie de Mango

L'enseigne de mode espagnole se réinvente depuis 2011, avec un concept de boutiques de grande dimension qui reste fidèle à l'esprit de ses débuts. Cela devrait se traduire par une explosion de sa surface commerciale en France et dans le reste du monde.

LES PRINCIPAUX LEVIERS ACTIVÉS

Dynamisation de toutes les lignes, surtout hommes et enfants.

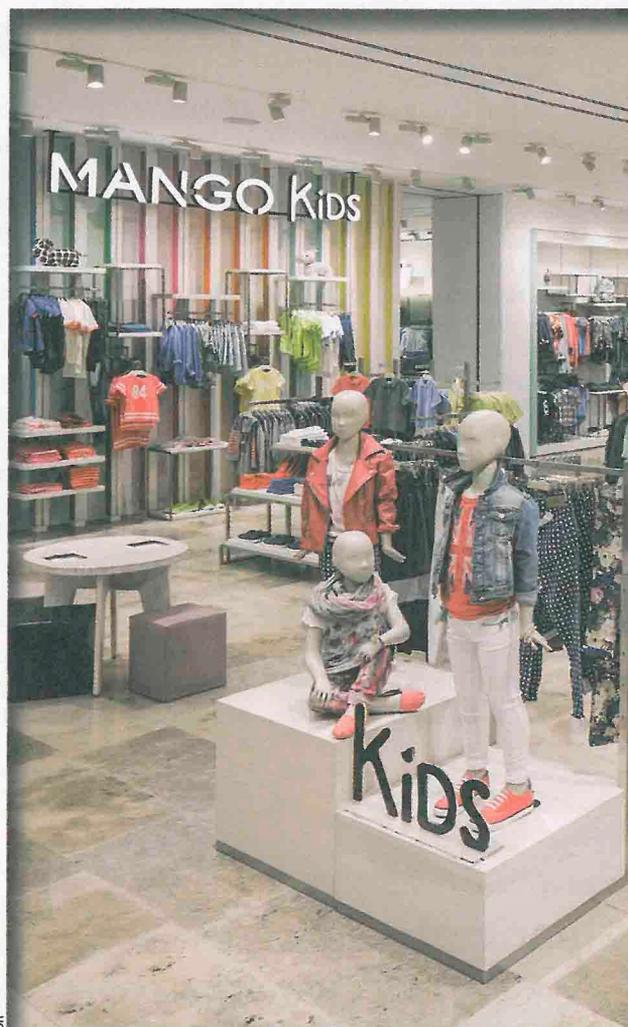
Baisse des prix mondiale de 20% décidée en 2012.

Agrandissement de la taille moyenne des magasins.

Renforcement de la logistique moyennant un investissement de 400 M€.

Montée en puissance de la deuxième génération de la famille fondatrice, les Andic, dans l'état-major.

Doubler le parc de magasins en France et quintupler ses ventes à l'échelle mondiale d'ici à huit ans pour atteindre les 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Mango, le grand inconnu de la mode espagnole, n'a peur de rien. Pourtant, au début des années 2010, ce groupe familial barcelonais, créé en 1984 par Isak Andic, semblait douter, après une première phase d'expansion internationale éclair qui lui permet d'être aujourd'hui présent dans 109 pays et de réaliser 83% de ses ventes hors d'Espagne. «*Nous avons juste vu que nous n'exploitions qu'une partie du potentiel de nos collections, et décidé de changer d'orientation stratégique, passant d'un concept 100% femme à quelque chose plus proche du family store*», raconte Daniel Lopez, l'un des deux vice-présidents (avec Jonathan Andic, fils du fondateur).



Mango cultive une certaine discrétion qui lui a permis, à l'ombre d'Inditex et de Zara, de développer un business model presque opposé, mais non moins performant : pas de production propre (mais près de 150 sous-traitants dont les volumes proviennent à 45% de Chine), pas de multiplication des enseignes, pas de cotation en Bourse (Isak Andic n'en voit pas l'intérêt et assure qu'elle ne s'accomplira pas de son vivant) et, surtout, moins d'inspiration extérieure dans le design, au profit d'un style certes tendance, mais toujours maison.

Un atelier de couture globalisé

Leur énorme ambition est le seul point commun des deux géants. Dans le cas de Mango, outre les 400 millions d'euros d'investissement de la future plate-forme logistique de Lliçà d'Amunt, elle se manifeste dans l'expansion internationale, mais aussi dans l'e-commerce (124 millions d'euros de ventes en 2013,



Les nouvelles collections, hommes et enfants, avec Mango Kids, devraient « générer, à terme, 40 à 45 % de l'activité », selon Daniel Lopez, vice-président de Mango.

MANGO EN CHIFFRES

- 1,85 Mrd € de chiffre d'affaires en 2013, +9 %
- 120,5 M € de bénéfice, +9 %
- 229 M € d'Ebitda
- 2 700 boutiques
- 600 000 m² de surface commerciale totale
- 300 M € d'investissement pour 2014

Source : Mango

2 QUESTIONS À

Daniel
Lopez

VICE-PRÉSIDENT DE MANGO



« Nous souhaitons doubler notre parc »

LSA - Quel est votre objectif en France ?

Daniel Lopez - S'agissant de notre deuxième marché, avec 11 % des ventes totales, il est ambitieux : nous souhaitons au minimum doubler notre parc de boutiques, actuellement autour de 186, et passer d'unités de 350 à 400 m² en moyenne à des surfaces de 1 200 à 1 800 m². Le magasin du boulevard Haussmann, à Paris, avec ses 1 475 m², est assez emblématique de cette approche.

LSA - La France sourit-elle à Mango ?

D. L. - À titre comparatif, nous n'avons que 80 boutiques en Allemagne et une vingtaine en Italie. C'est dire si nos produits plaisent dans l'Hexagone. Pratiquement tout ce que nous faisons est bien accueilli, comme notre nouvelle enseigne pour les grandes tailles, Violeta, déjà présente à Haussmann sous forme de corner, mais aussi à Rouen Les Docks et à Aéroville. ■■■

PROPOS RECUEILLIS PAR A. C.

+ 77 %), dans l'incorporation de nouvelles lignes et dans l'accroissement de la taille des magasins, ces deux derniers éléments étant étroitement liés. « Les ventes sur internet, où nous avons été pionniers, pèsent déjà 6,7 % du global et devraient atteindre les 15 % ; quant aux nouvelles collections, hommes et enfants surtout, nous prévoyons à terme qu'elles génèrent entre 40 et 45 % de l'activité », précise Daniel Lopez. Cette année, la ligne homme, HE by Mango, la plus développée, devrait représenter 130 millions d'euros de ventes. Dans son sillage, l'enfant (Mango Kids), le sport et la lingerie (Sport et Intimates), les accessoires (Mango Touch), les tailles « généreuses » (Violeta) – et peut-être une future offre pour les jeunes (Rebels) –, se bousculent aux portes des points de vente. Du coup, le groupe, qui s'était bâti sur un modèle de boutiques de 200 à 300 m², change carrément de braquet et vise des emplacements quatre ou cinq fois plus vastes. Le tout sans perdre l'esprit Mango, ce savant mélange d'artisa-

nat et de technologies de l'information (200 personnes gèrent et améliorent en permanence le software) qui est la base de son succès. En effet, Mango, qui s'adresse à une clientèle plutôt urbaine et moyen-haut de gamme, est en premier lieu un atelier de couture globalisé. Pour s'en rendre compte, il suffit de visiter El Hangar, à Palau-solità i Plegamans, une trentaine de kilomètres au nord de Barcelone. Considérée, avec ses 15 000 m², comme le plus grand centre de design de mode d'Europe, cette ruche, où des œuvres de Picasso, Miró, Barceló ou Tapies sont censées stimuler la créativité des 600 employés chargés de concevoir les ■■■■■

VIOLETA PARIE SUR LES FORMES GÉNÉREUSES

Dirigée par Violeta Andik, nièce du fondateur, cette ligne, qui compte déjà une trentaine de boutiques, pourrait devenir une enseigne à part entière. Ses responsables récusent l'étiquette de marque de « grandes tailles », préférant parler de vêtements aux formes amples et généreuses, allant du 40 au 52, alors que les grandes tailles ne commencent officiellement qu'au 48. En fait, la taille de base chez Violeta est du 44, mais avec des vêtements souples et confortables. Très habile, ce positionnement, laissé vacant par la concurrence, permet d'attirer les acheteuses de grandes tailles vers des articles dotés du glamour Mango, donc

beaucoup plus tendance, tout en jouant la carte du confort et d'une certaine sensualité pour les autres acheteuses. L'objectif est de terminer l'année avec 100 points de vente, entre boutiques et corners, pour un chiffre d'affaires de 50 M€.



la montée en puissance des nouvelles collections, El Hangar, inauguré en 2007, est devenu trop petit, d'où le projet de construction à proximité d'El Hangar 2, sur 21 000 m².

Nouveautés, service et écoute

Cependant, la créativité débordante de Mango ne serait rien sans son réseau de distribution, dont on peut se demander si l'incorporation des nouvelles collections, avec des flots qui devraient tourner, à terme, autour de 300 m² pour l'enfant (Mango Kids) et de 450 à 500 m² pour l'homme (HE by Mango), ne va pas tuer la philosophie initiale. «*En aucun cas ! Nous avons une conception de la boutique totalement originale et cela se maintient dans la nouvelle formule*», assure Daniel Lopez. Côté merchandising, la consigne est toujours d'envoyer des messages

clairs aux clients pour des tenues complètes qui font grimper le ticket moyen. Sous l'œil de mannequins, qui n'hésitent pas à s'asseoir jambes croisées sur un coin de meuble pour renforcer l'impression de chaleur et de décontraction, les looks associant plusieurs vêtements sont présentés sur des tables ou sur des cintres accrochés aux murs. Les étagères étant bannies, les basiques sont exposés sur du mobilier de volume. Les employés ont pour consigne non seulement d'offrir le meilleur service, mais de tendre l'oreille afin de faire remonter vers la hiérarchie les desiderata de la clientèle.

L'impression de nouveauté permanente est renforcée par les collections capsules de stars comme Penélope Cruz et sa sœur Monica ou des promos très originales. Certaines sont de vrais hits, comme Mango for Mango, en 2011 : elle permettait de remplacer un vêtement acquis au cours des douze derniers mois par un rabais correspondant à 20 % de la valeur de cet article sur un nouvel achat (lequel bénéficiait aussi d'une valeur de rachat garantie). Grâce à ce modèle bien rodé, Mango prévoit d'augmenter sa surface commerciale de 180 000 à 200 000 m² par an au cours des prochaines années. La franchise jouera un rôle capital. «*Elle fait partie de notre ADN et continuera à peser près de la moitié des ouvertures, à condition que les boutiques franchisées soient strictement identiques aux succursales*», indique Daniel Lopez. Avec des prix 20 % moins élevés depuis 2012, une autre décision stratégique pour affronter le phénomène de la mode bon marché de style Primark, Mango, né sur l'étal d'un marché à Barcelone, veut avaler le monde. ■■

ARMAND CHAUVEL, À BARCELONE

UNE LOGISTIQUE QUI ACCOMPAGNE LA MONDIALISATION

330 000 m² constructibles sur un terrain de 800 000 m² au nord de Barcelone, à Lliçà d'Amunt, en bordure de l'autoroute menant vers la France. Pour approvisionner un réseau de boutiques allant des États-

Unis à l'Irak, Mango, qui dispose déjà dans la région de deux vastes plates-formes, voit aussi très grand. Flanqué d'un hôtel et d'un centre outlet, le complexe de Lliçà d'Amunt, dont le coût de la première phase (achat des terrains, urbanisation et entrepôt principal) s'élève à 400 M€, abritera un silo automatisé de 36 m, 15 m de plus que dans l'actuelle plate-forme de Parets, pourtant capable d'héberger 343 000 caisses ! Le site comptera sept plates-formes annexes, deux seront dédiées aux ventes en ligne et les autres aux nouvelles collections.



produits et d'agencer les boutiques, peut réaliser un modèle à partir du dessin technique original en moins de deux heures. Divisé en quatre CAD, des «cellules autonomes de design» (jeans, casual, suit et compléments), les stylistes y côtoient les modélistes, les couturières, les spécialistes du tissu, les décorateurs de vitrines ou les mannequins. Moins glamour, mais tout aussi stratégique, sinon plus, le département GDP (pour «gestion de produits») décide, sur la base de statistiques recueillies quotidiennement, quels vêtements envoyer vers chaque boutique. Avec