

# Desigual forcé de faire peau neuve

Face à des résultats 2015 en demi-teinte, le spécialiste espagnol du prêt-à-porter haut en couleur normalise sa stratégie et accueille un duo de choc à la barre.



Le nouveau Chief Client Officer, Pierre Cuilleret, qui doit faire évoluer la griffe d'une culture produit à une culture client, représente aussi le fonds Eurazeo au conseil.

## LES PISTES DE LA RELANCE

- **Recentrage géographique** sur l'Espagne, la France, l'Allemagne et l'Italie.
- **Jusqu'à quatre renouvellements de collection** par saison dans les quatre catégories prioritaires : femme, enfant, homme et accessoires.
- **Évolution vers des macroboutiques**, comme le font Inditex ou Mango.

Sa singularité, dans tous les domaines, était jusqu'à présent la marque de fabrique de Desigual. Créée en 1984 par Thomas Meyer, un fondu de mode, la chaîne s'est développée à des taux records, soit plus de 50 % par an au début des années 2010. Mais le départ, en 2012, du directeur général Manel Adell, un gestionnaire qui canalisait l'énergie créative de Thomas Meyer – moins intéressé, dit-on, par les chiffres que par le design –, marqua le début des difficultés : seulement 3,5 % de croissance en 2013, puis 3 % en 2014, pour plonger littéralement à -3 % en 2015. À tel point que l'an dernier, le fonds français Eurazeo a dû déprécier de 150 M€ sa participation (9,8 %) acquise pour 285 M€ en 2014. Et Desigual, dont 71 des 552 boutiques sont implantées dans l'Hexagone, se voit aujourd'hui obligé de rentrer dans le rang, sans toutefois renoncer à son originalité, par rapport aux autres grands d'Espagne, Inditex ou Mango.

« Notre intention n'est pas de faire de la fast-fashion. Nous conser-

rons notre style de produits, mais la transformation en cours passe par un recentrage sur les clients. À la suite d'une enquête mondiale menée auprès de 16 000 d'entre eux, nous allons séparer les collections par moments d'usage et les renouveler plus souvent », explique-t-on à la direction de la communication, à Barcelone.

## Le segment des femmes, un véritable test

Ces renouvellements auront lieu jusqu'à quatre fois par saison et Desigual, après avoir cédé à la tentation de se diversifier dans le linge de maison, les chaussures, le sport ou la parfumerie, se recentrera sur quatre segments principaux : femme, homme, enfant et accessoires.

Le secteur de la femme, dont les ventes auraient baissé de presque 6 % en 2015, se révélera le véritable test de la capacité de récupération du groupe. Pour mener ce redressement à bien, Pierre Cuilleret, fondateur de The Phone House et ex-PDG de Micromania, qui représente Eurazeo au conseil d'administration de Desigual, a été nommé en février

dernier Chief Client Officer. Il se charge des domaines directement liés aux clients, dits « go-to-market », et du marketing. Preuve de la révolution en cours, le poste de Chief Corporate Officer est, lui, occupé par l'ex-directeur général d'une chaîne de supermarchés (Caprabo), Alberto Ojinaga. Ce duo de choc doit, en accord avec Thomas Meyer, qui reste l'actionnaire principal, optimiser la rentabilité à court terme, tout en menant un plan stratégique à cinq ans.

Compte tenu du développement quelque peu anarchique de Desigual, ce plan comporte plusieurs dimensions. La chaîne, qui n'a procédé qu'à 21 ouvertures nettes en 2015 (contre 110 en 2014), privilégie désormais les macroboutiques, comme celle de la Plaça de Catalunya, à Barcelone, et tend à fermer ses petites unités. Malgré une présence dans plus de 100 pays, elle veut aussi recentrer ses efforts sur ses quatre marchés historiques : l'Espagne, la France (70 % des ventes à eux seuls), l'Allemagne et l'Italie. Les canaux de vente, très, voire trop nombreux, et qui incluent la vente sur internet dans 23 pays, seront aussi rationalisés. Thomas Meyer conservera la haute main sur les produits, avec sans doute une légère montée en gamme (déjà notable lors de la présentation de la dernière collection, à New York). Il cherchera à introduire « l'envie de la marque » dans la tête de chaque consommateur et non un vêtement dans chaque placard, comme c'était le cas jusqu'à présent. ■

ARMAND CHAUVEL, À BARCELONE

-3%

L'évolution du chiffre d'affaires, à 933 M€

-24% L'évolution de l'Ebitda, à 200 M€

552 boutiques, dont 71 en France

5200 employés

7000 boutiques multimarques

Source : Desigual