



HAVAIANAS, LE GÉANT DES TONGS ET DES SANDALES, DIVERSIFIE SA GAMME

LE SOLEIL BRÉSILIEN À VOS PIEDS

Havaianas écoule chaque année 250 millions de paires de tongs et de sandales. Bien qu'elle soit présente dans une centaine de pays, la marque réalise toujours 79% de son chiffre d'affaires au Brésil, sa patrie. Une politique de différenciation des produits devrait changer la donne.

ELIEN HAENTJENS

Vêtu d'un polo, d'un jean et de tongs, le Français Guillaume Prou n'a pas vraiment le look d'un CEO traditionnel. Sa décontraction est exactement l'allure que son employeur brésilien, Havaianas, veut promouvoir. «C'est à l'époque où je travaillais pour L'Oréal au Brésil que j'ai fait la connaissance de ce style si propre au pays, relate Guillaume Prou. Havaianas en est une des figures de proue. Du plus riche au plus pauvre, chaque Brésilien possède une paire de tongs de la marque. Le modèle Tradicional fait même partie de la liste des produits utilisés pour calculer l'inflation. Rentrer chez soi et enfiler ses tongs vous donne un sentiment de bien-être absolu. Même maintenant que j'habite Madrid, cela reste une habitude.»

Havaianas fait partie du groupe Alpargatas, qui a achevé l'exercice 2016 sur un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros. 100 millions ont été réalisés en Europe, un montant que Guillaume Prou espère multiplier par deux d'ici 2022. CEO pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-

Orient (EMEA), notre homme se concentre avant tout sur la notoriété de la marque. Entre 2011 et 2016, le chiffre d'affaires de la région EMEA a bondi de 17%. Guillaume Prou est chargé d'accélérer la croissance. L'entreprise a développé à cet effet toute une série de nouveaux produits.

« Rentrer chez soi et enfiler ses tongs vous donne un sentiment de bien-être absolu. »

La plage

«Au sein de la gamme de chaussures, nous avons conçu nos propres espadrilles, expose Guillaume Prou. Contrairement à celle de nos concurrents, la semelle n'est pas en corde, mais en caoutchouc, qui résiste mieux à la pluie. Nous avons introduit en 2017 dans cette gamme un modèle plus féminin, garni de rubans à nouer le long du mollet. Nous avons également créé des sandales garnies d'une fine bride en cuir écologique et non plus en caout-

chouc: il s'agit de dissocier le produit de l'idée de plage, pour montrer qu'il est parfaitement portable en ville.»

Au printemps, Havaianas a, pour la toute première fois de son histoire, entamé une collaboration: «Avec l'italien Safilo, nous avons créé une ligne de quatre modèles de solaires qui coïncide parfaitement avec l'ADN de Havaianas, précise le CEO. Il s'agit de lunettes colorées, pourvues d'une finition en caoutchouc au niveau de l'oreille. Elles arborent de surcroît le drapeau brésilien – un détail qui, dans notre politique de marketing, n'en est pas un: une paire de tongs sur quatre vendues en Europe est garnie du drapeau jaune, vert, bleu. Alors que tous nos autres articles sont fabriqués au Brésil, les lunettes sont produites en Italie.»

«A cela s'ajoute désormais une collection de vêtements, que nous commencerons par lancer en boutique au Portugal et en Italie, ajoute Guillaume Prou. Nous offrons donc une gamme complète aux amoureux de la marque. Qu'elle soit pour homme ou pour dame, la collection reste associée à la plage. Il nous arrive de ➤



HAVAIANAS EN CHIFFRES

18.000

salariés

250

millions de paires de tongs et de sandales vendues chaque année

79%

des ventes (c'est-à-dire 200 millions d'exemplaires) réalisées au Brésil

Plus de 200.000

points de vente au Brésil, pour 170 en Europe (en ce inclus les comptoirs dans les grands magasins, les pop-up stores et les franchisés)

100

nouveaux modèles par saison

100

pays dans lesquels sont vendus les célèbres tongs

modifier certains détails pour répondre aux préférences du marché européen, mais de nombreux modèles, comme le slip de bain Sunga, sont typiquement brésiliens. D'une manière générale, nos produits sont très colorés et se marient parfaitement avec le design des tongs et des sandales. Mon rêve, qui consiste à permettre au consommateur de s'habiller des pieds à la tête en Havaianas, se concrétise chaque jour davantage!»

Un vrai produit d'été

«En Europe, Havaianas est un vrai produit d'été. Nombre de points de vente ne proposent nos articles qu'entre avril et la fin août. Nous sommes donc face à deux défis: le premier consiste à créer, sur le plan esthétique, notre propre segment, une sorte de catégorie nouvelle, que nous promouvrons en expliquant le produit et en mettant en exergue sa relation avec la joie de vivre brésilienne. Le deuxième consiste à nous démarquer très vite de la concurrence; pour cela, nous allons devoir procéder à une analyse approfondie du marché.»

Nulle part dans le monde, le positionnement de la marque n'est comparable à ce qu'il est au Brésil. Alors que là-bas, Havaianas fait partie des produits de base, proposés aussi bien dans les stations-service que dans les supermarchés, elle est plutôt considérée en Europe comme une marque de luxe. «Parce qu'en Europe, nous collaborons avec de grands noms de la



GUILLAUME PROU
« Du plus riche au plus pauvre, chaque Brésilien possède une paire de tongs Havaianas. »

« Une paire de tongs sur quatre vendues en Europe est garnie du drapeau jaune, vert, bleu. »

L'HISTOIRE D'UNE TONG

C'est en 1962 que la première paire de tongs apparaît sur le marché. Elle s'inspire des sandales traditionnelles japonaises *zori*. La semelle et les brides à la texture grain de riz rappellent, aujourd'hui encore, ses lointaines origines nipponnes. Havaianas signifie «hawaïen» en portugais. En 1966, Havaianas fait breveter la forme de sa tong. Quelque temps plus tard, une erreur de production débouche sur l'apparition de la fameuse couleur verte, qui connaît le succès

que l'on sait. Au début des années 1980, l'inflation galopante au Brésil sonne presque le glas de la marque, mais le gouvernement décide de faire de son sauvetage une priorité. A partir de la fin des années 1990, Havaianas, ramenée dans leurs valises par les touristes, commence à conquérir le monde. En faisant, en 1999, défiler la marque pour la toute première fois sur les *catwalks*, Jean-Paul Gaultier lui confère ses lettres de noblesse. Havaianas entre

définitivement dans le monde de la mode en 2001, avec sa Special Collection. Deux ans plus tard, elle connaît, aux Philippines, son premier succès à l'export. En 2008, le groupe ouvre son premier bureau européen à Madrid. L'année 2016 se caractérise par le lancement d'une ligne de lunettes de soleil et de vêtements, et par l'installation de Tempo Log Belgium, qui assure la logistique d'Alpargatas, à Liège Trilogiport.

mode comme Valentino et Charlotte Olympia, et des enseignes comme le *concept-store* parisien Colette, ce qui nous confère cette petite touche exclusive. C'est la raison pour laquelle même des modèles standards peuvent coûter quatre fois plus cher qu'au Brésil. J'aimerais pourtant pouvoir les commercialiser à des conditions plus intéressantes, pour qu'ils deviennent, ici aussi, un produit de masse. Le mouvement inverse, grâce notamment à notre *flagshipstore* de la rua Oscar Freire – les Champs-Élysées brésiliens – est entamé également. C'est cette capacité à faire le grand écart entre le plus basique et la haute couture que j'adore chez Havaianas.»

«Pop-up store»

Même si les premières boutiques européennes se sont installées dans le sud, Guillaume Prou ne doute pas du potentiel du marché belge. «Nous vendons actuellement quelque 100 000 exemplaires en Belgique mais par rapport à la population, la marge de progression reste énorme. Nous nous sommes affranchis de notre distributeur en 2015, dans le but de renforcer notre position. Nous cherchons les endroits où nos produits sont le plus susceptibles de s'écouler, et les modèles a priori les plus populaires, car il est impossible d'en exposer 400. Nous étudions également les canaux de distribution, parce que Havaianas est synonyme à la fois d'art de vivre, de mode et de sport.

La prochaine étape consistera à ouvrir un *pop-up store*, où nous pourrions exposer tout le potentiel des collections et de la marque. Je pense pour cela à une cité balnéaire comme Knokke, ou à une ville cosmopolite comme Bruxelles.»

Havaianas a ouvert un centre de distribution logistique à Liège en octobre 2016. «Les pays du sud de l'Europe sont desservis à partir du sud de la France, tandis que les produits qui partent en direction du nord viennent de Liège, indique Guillaume Prou. La Belgique nous a accueillis à bras ouverts et nous sommes incroyablement satisfaits de la collaboration. L'équipe nous facilite considérablement la vie, et ses compétences ne font aucun doute. Le centre de distribution traite chaque année quelque 3 millions de paires de tongs et de sandales.» ©