

Gap n'arrive pas à redresser la barre et démet sa patronne

Le groupe américain qui détient Gap, Banana Republic, Athleta et Old Navy annonce la démission de sa directrice générale Sonia Syngal, arrivée en 2020 en pleine tempête. La pandémie a accéléré l'ampleur de ses défaillances.



La boutique Gap de Times Square à New York. (John Lamparski/SOPA Images/ZUMA WIRE/REA)

Par [Virginie Jacobberger-Lavoué](#)

Publié le 12 juil. 2022 à 17:17 Mis à jour le 12 juil. 2022 à 17:57

Directrice générale du groupe Gap Inc. depuis mars 2020, [Sonia Syngal](#) a démissionné de ses fonctions lundi 11 juillet. La dirigeante avait beau connaître par coeur le groupe américain qui détient Gap, Banana Republic, Athleta et Old Navy, elle n'a pas réussi à redresser la barre. Comme avant sa nomination, c'est Bob Martin, président exécutif du conseil d'administration, qui prend temporairement la direction.

L'action Gap a chuté lundi de 4,1 % à la Bourse de New York. Le groupe américain a reconnu s'attendre à un nouveau repli de ses ventes pour le trimestre en cours, de l'ordre de 10 %. Gap n'écarte pas non plus que son pourcentage de marge opérationnelle soit au mieux nul, voire légèrement négatif au deuxième

trimestre. L'an dernier, l'enseigne affichait 17 milliards de chiffre d'affaires pour 256 millions de résultat net.

Peu d'atouts

Les années flamboyantes de Gap, marque grand public de référence dans les années 1990, appartiennent au passé. Comme beaucoup d'acteurs de l'habillement, le détaillant était fragilisé avant la pandémie et celle-ci a accéléré l'ampleur de ses défaillances. Les symptômes étaient identifiés avant la crise sanitaire : excès de l'offre, stocks mal gérés, etc.

Pour faire face à la concurrence des enseignes de la fast fashion ([Zara](#) , H&M...) et des nouveaux acteurs de l'ultra-fast fashion (Primark, Shein), Gap, fondé en 1969 en Californie, a peu d'atouts. La chaîne américaine avait pris la décision de quitter l'Europe en 2020. En France, le réseau de l'enseigne a été repris en franchise par Michel Ohayon.

Mal armé face à la concurrence

Le groupe, qui a accusé des ventes en recul en 2019 et 2020, continuait cependant de nourrir de fortes ambitions. Il y a quelques mois, sa direction assurait encore un objectif de marge opérationnelle à 10 % d'ici à 2023. En 2021, celle-ci n'excédait pourtant pas 4,5 %.

Sous le mandat de Sonia Syngal, le premier échec fut celui de ne pas parvenir à résoudre le problème des approvisionnements, qui s'est accentué. La collaboration à succès avec [Kanye West](#) (2021), qui se poursuit, n'a pas suffi à redresser suffisamment les ventes. Le groupe a pris de plein fouet les perturbations autour des approvisionnements, avec notamment la fermeture d'une des usines de production au Vietnam. A Wall Street, le groupe avait déjà connu de fortes turbulences en novembre 2021, à la suite de résultats très décevants.

La problématique des approvisionnements

Pour se redresser, Gap Inc. ne comptait sur ni Gap ni sur Banana Republic, mais misait tout sur [Old Navy](#), une marque en plein redéploiement et davantage contributrice aux résultats - et que dirigea jusqu'en mars 2022 Sonia Syngal.

Celle-ci a opté ces derniers mois pour une stratégie audacieuse qui s'est révélée désastreuse. La marque, pour renforcer son attrait, venait d'étendre les références des grandes tailles. L'élargissement de son éventail de tailles n'a pas tenu ses promesses : en magasins les portants vides ont fait fuir la clientèle.

« Ce n'était pas le moment d'étendre les tailles, il fallait assurer les stocks . Cela illustre aussi à quel point les résultats d'Old Navy sont devenus essentiels pour le

groupe », explique un expert du secteur, pour qui « Gap a changé de modèle sans trouver la bonne formule ».

L'envolée des prix des matières premières et du transport a également pesé sur les résultats du groupe, qui a pris des risques jusqu'à renforcer le fret aérien pour améliorer ses livraisons. Sans résultats suffisants, donc.