

La montée en gamme de Burberry se révèle plus longue que prévu

Par **Olivia Détroyat**
Publié le 16 mai 2024



Un magasin Burberry, à Londres. *Peter Nicholls / REUTERS*

ANALYSE - La maison de mode anglaise prévoit que les prochains mois resteront « difficiles ».

Le fabricant du plus célèbre des trench-coats peine décidément à retrouver de l'allant. Lors de l'exercice clos le 30 mars dernier, la maison de luxe britannique Burberry a vu son chiffre d'affaires stagner, ses ventes repassant même très légèrement sous la barre symbolique des 3 milliards de livres (3,5 milliards d'euros). Pis, sa marge opérationnelle a dévissé, passant de 20,5% à 14,1% en un an. Ce coup de frein n'est pas vraiment une surprise, le groupe ayant déjà ajusté ses prévisions de résultats en janvier. Il fait partie des victimes de la normalisation du marché du luxe, qui avait connu une véritable explosion post-pandémie.

Burberry n'est d'ailleurs pas le seul à subir ce coup de frein. La semaine dernière, son concurrent italien Salvatore Ferragamo a annoncé une baisse de son chiffre d'affaires de 16,6% au premier trimestre, invoquant ses mauvaises performances en Chine et en

Europe. Fin mars, le poids lourd suisse de l'horlogerie Swatch avait lui aussi évoqué des signes de ralentissement de sa croissance, à la fois aux États-Unis mais aussi en Chine, moteur de la reprise post-Covid et où l'attentisme des consommateurs se fait plus massif. Sans compter Kering, dont le résultat opérationnel semestriel devrait plonger de 40% à 45% à cause des déboires de son navire amiral Gucci dans l'empire du Milieu.

Freins internes

Mais au-delà de ces vents moins porteurs, Burberry fait les frais de problèmes spécifiques propres, expliquant ce trou d'air. Lancée dans une stratégie de montée en gamme depuis 2017, la marque semble ainsi toujours peiner à en récolter les fruits. « *Réaliser notre plan dans un contexte de ralentissement de la demande de produits de luxe a été difficile* », confirme le groupe dans un communiqué. Il reste très prudent sur les promesses de jours meilleurs, expliquant que son premier semestre restera « *difficile* » et que les premiers bénéfices de ses efforts ne seraient visibles, au mieux, qu'à la fin de cette année. Une nouvelle douche froide pour les investisseurs, qui ont sanctionné le titre en Bourse, l'action Burberry cédant 7,32% ce mercredi. Pourtant, le pionnier de la mode anglaise n'a pas été totalement inactif depuis trois ans : il a remis au goût du jour la moitié de ses magasins et a adopté un nouveau positionnement, fondé sur le « *luxe anglais moderne* ». Il y a 18 mois, la marque a recruté Daniel Lee, venu de chez Bottega Veneta (Kering). Ce dernier a présenté sa première collection il y a un peu plus d'un an. Une recrue et des premières collections assez largement saluées dans le secteur. Mais ce succès d'estime peine à se concrétiser pleinement en ventes en magasin.

Et pour cause. Contrairement à d'autres géants du luxe, la marque au tartan reste encore très centrée sur le prêt-à-porter, même si elle s'est développée dans la maroquinerie. Ce manque de diversification l'expose plus fortement aux aléas sur un marché. Par ailleurs, malgré sa montée en gamme, elle reste loin des produits d'ultra-luxe. Elle est donc plus dépendante de la clientèle « aspirationnelle », la première à s'être montrée économe lors du ralentissement des grands marchés mondiaux dans la deuxième partie de 2023.

Par ailleurs, malgré une reprise en main de sa distribution, son exposition aux grands magasins et aux boutiques multimarques semble l'empêcher d'aller aussi vite que souhaité dans la montée en gamme de sa griffe. « *Le succès du redressement dépendra du produit, et de la capacité de son directeur créatif à générer à nouveau de la désirabilité pour la marque*, résume Luca Solca, analyste chez Bernstein. *Actuellement, ce ne semble pas être le cas, compte tenu de l'avalanche de promotions, de la réduction des commandes dans les réseaux multimarques et de la présence importante de la marque dans les réseaux outlets* (magasins vendant des anciennes collections, NDLR) ».

« Le succès du redressement dépendra du produit, et de la capacité de son directeur créatif à générer à nouveau de la désirabilité pour la marque. »

Luca Solca, analyste chez Bernstein

Dans les prochains mois, le groupe compte donc continuer à rationaliser sa distribution, notamment en Europe et au Moyen-Orient, tout en mettant en œuvre des économies de coûts pour « *compenser l'impact de l'inflation* ». Ceci en espérant des premiers signes de relance dans la deuxième partie de son exercice 2024-2025.

Ce lent repositionnement illustre la dichotomie qui se crée actuellement dans un marché du luxe moins euphorique. Selon le cabinet Bain, alors que l'ultra-majorité (90%) des griffes de luxe étaient en croissance pendant les deux années post-Covid, elles n'étaient plus que 65% l'an dernier à avoir réussi à faire progresser leur chiffre d'affaires. Et ce pourcentage pourrait encore baisser, alors que le ralentissement macroéconomique perdure. « *Nous anticipons une polarisation de performance entre les gagnants et les perdants, les grands gagnants seront ceux qui entretiennent au mieux la désirabilité et le "pricing power" (capacité à relever les prix, NDLR) de leur marque* », estime Mathilde Haemmerlé, associée chez Bain & Company, responsable du pôle luxe en France.

De fait, la stratégie de montée en gamme (quand elle est réussie) et le contrôle au plus près de la distribution dans des boutiques en propre, permettent d'accroître l'envie auprès des clients les plus fortunés. Il est alors possible d'être moins dépendant des à-coups de l'économie mondiale, ce qu'illustre la très bonne tenue de LVMH. Certains, comme Hermès ou l'horloger Patek Philippe, se payent même le luxe de continuer à monter leurs prix (de 8% à 9% pour cette année) sans que cela ne semble menacer leur insolente croissance.