

# Journal du Textile

N°2187 • HEBDO • 29 OCTOBRE 2013



journaldutextile.com

## Burberry initie peut-être une autre façon de gérer le luxe



En confiant le gouvernail de l'ensemble de son groupe à son directeur artistique, Burberry fait peut-être œuvre de pionnier en matière de gouvernance d'une entreprise de mode et de luxe. **M&L 2**

### ► MONDE

## Le fonds Permira s'offre la chaussure des punks



Déjà propriétaire d'Hugo Boss et de New Look, le financier britannique rachète les chaussures Dr. Martens. **M&L 10**

### ► INDUSTRIE

## Kering est freiné par son poids lourd Gucci

Déjà en perte de vitesse au premier semestre, Gucci, la marque phare de Kering, s'est carrément essouffée au troisième trimestre, avec une croissance minuscule tombée à +0,6%, ce qui a eu pour effet de limiter la progression de l'ensemble du groupe de luxe et de sport à 3%. **M&L 8**



Encore plus internationaux que les précédentes saisons, les Salons de mode féminine de deuxième session – qui se sont tenus pendant la récente Semaine de la mode de Paris – ont proposé une offre d'une largeur et d'une richesse sans précédent. **Page 20**

# LES SALONS

## de deuxième session prennent le large

L'ÉVÈNEMENT  
DE LA SEMAINE

# BURBERRY ECRIT-IL UN NOUVEAU CHAPITRE ?

En portant son styliste à sa tête, la griffe initie peut-être une nouvelle manière de gouverner un groupe de mode.

Burberry est-il en train d'écrire une nouvelle page de l'histoire de la mode ? Une chose est sûre : la décision de ce groupe de luxe d'envergure mondiale de confier les rênes de sa gestion à son styliste, Christopher Bailey, est sans précédent. Une décision qui, parce qu'elle est précisément une première, fait débat. Deux thèses s'affrontent chez les spécialistes du marché de la mode et du luxe. Les uns considèrent ce cas Burberry – une entreprise dotée d'une culture et d'une gouvernance originales – comme tout à fait particulier, et donc exceptionnel. Selon eux, diriger en même temps la création et le fonctionnement quotidien d'un grand groupe, tout en planifiant son développement à moyen et long terme, relève du pari quasi impossible. Ils se montrent en conséquence sceptiques ou réservés quant au modèle de management adopté par Burberry et encore plus à l'égard de son éventuelle généralisation. Et restent

donc convaincus que le système des binômes manager-créateur en usage dans la plupart des groupes de luxe est le meilleur et le plus performant. Mais, d'autres experts sont d'un avis différent. Et veulent voir dans la promotion de Christopher Bailey le premier signe du futur avènement d'un nouveau modèle de management des entreprises de mode. Constatant que la crise est en train de bousculer les paramètres sur lesquels les marques se fondaient jusqu'ici pour piloter leur développement, ils estiment que, pour pouvoir repartir de l'avant, celles-ci vont devoir remettre la création au cœur de leur dispositif. Et en tous les cas de lui donner une place élargie dans leur stratégie. A ce titre, ils considèrent l'audacieuse initiative de Burberry de porter à sa tête son directeur artistique – c'est-à-dire un innovateur et un concepteur de nouveaux produits – non seulement comme intéressante mais aussi comme un signe des temps.



**L**a récente nomination de Christopher Bailey à la tête de Burberry, qui assumera désormais à la fois la direction générale et la direction artistique de la maison britannique, a fait l'effet d'une petite bombe sur la planète mode. C'est en effet la première fois que les rênes d'un groupe de luxe d'envergure mondiale sont confiées à un directeur artistique. Devant un événement aussi surprenant, les réactions sont extrêmement partagées. Uché Okonko, directrice exécutive du cabinet de conseil en stratégie Luxe Corp, voit en cette nomination «un changement majeur pour l'industrie du luxe, qui a souvent séparé les managers utilisant leur hémisphère cérébral gauche des créateurs faisant plus appel à leur hémisphère droit». Or, pour elle, «il n'y a pas de raison que les deux hémisphères ne coexistent pas chez une même personne, et qu'elle ne puisse pas réussir à la fois talent, expérience et sans des affaires».

Chantal Baultron, fondatrice éponyme du cabinet de conseil en recrutement de cadres et de dirigeants, spécialiste des secteurs mode-luxe-beauté, est d'un tout autre avis. «Je suis un peu sceptique par la nouveauté, explique-t-elle. Le modèle qui a fait ses preuves jusqu'ici dans ce secteur, c'est celui des binômes. Quand on voit l'énergie que suppose déjà la fonction de directeur artistique, on se demande en effet comment Christopher Bailey fera pour avoir en même temps une vision sur le moyen et le long terme. Pour moi, il s'agit véritablement d'une gageure. Pour que cela marche, il faudrait vraiment qu'il puisse se décharger beaucoup sur le comité de direction. Mais, même, il ne faut pas exclure bien sûr que cet homme soit exceptionnel...»

«A ma connaissance, c'est bien la première fois qu'on assiste à une transition de

ce type dans un grand groupe, observe pour sa part Nicolas Boulanger, grand expert du marché du luxe. Toutes les grandes maisons sont en effet organisées autour de deux directeurs général et directeur artistique, même si ce dernier est de plus en plus impliqué dans la stratégie globale».

Nicolas Boulanger est convaincu que la décision annoncée ne sera pas transitoire : «Quand cela l'est, les groupes le précèdent pour éviter de déléguer celui qui a été nommé de façon transitoire. Il s'agit vraiment d'une solution pensée, analyse-t-il.

«C'est un pari surprenant, osé, et qui sera intéressant à regarder. A ma connaissance, il s'agit d'une première, même si on a déjà vu un certain nombre de créateurs comme Ralph Lauren ou Giorgio Armani garder la main sur leurs groupes», estime pour sa part Vincent Huguenin, ex-dirigeant de Pr-



La nomination de Christopher Bailey à la tête du groupe de luxe britannique a fait l'effet d'une petite bombe.



**Publicité Burberry.** Christopher Bailey a déjà démontré qu'il n'est pas un simple directeur artistique, puisqu'au-delà de la création des collections, il supervisait aussi les concepts des magasins, la communication ou encore les innovations dans l'utilisation d'Internet.

in Balmain, de Kenzo (L'viv) et d'Hermès femme et aujourd'hui partner de Cross-Links Executive Search, un cabinet de conseil en recherche de cadres dirigeants.

Pour autant, cette première ne concerne pas n'importe quel créateur, et n'intervient pas dans n'importe quel contexte. «En regardant le profil de Christopher Bailey, on se rend compte qu'il n'est pas un créateur ordinaire : il a donné à sa création une forte teneur commerciale et marketing. Il a montré dans ses créations qu'il savait être sensible à ce qu'attendaient ses clients», souligne Vincent Huguenin. En même temps, il va profiter de toute l'organisation mise en place et du travail réalisé par Angela Ahrendts ces dernières années. Et on peut également penser qu'il sera bien entouré. D'une manière générale, Burberry est une griffe extrêmement marketée.»

#### Continuité

«Quand Rose Marie Bravo, qui avait largement initié le revival de Burberry, avait été remplacée en 2005 par Angela Ahrendts, cela avait fait déjà couler beaucoup d'encre, rappelle pour sa part Nicolas Boulanger. Or, à l'époque, la transition avait été finalisée plus "brutale" qu'elle ne l'est aujourd'hui, puisque Christopher Bailey – recruté en 2001 en tant que fashion designer par Rose Marie Bravo –, connaît la maison depuis longtemps. Il y a donc cette fois davantage de continuité. Les fonctions précédentes de Christopher Bailey intègrent déjà, outre une dimension stylistique, d'autres aspects comme la communication, très axée sur le numérique. Sous Angela Ahrendts, il était monté en grade et avait été nommé directeur de la création. Il s'agit donc d'une solution qui peut fonctionner compte tenu du profil et de l'expérience de Christopher Bailey.»

Cette solution n'est bien entendu pas

pour autant exempte de risques, estime Nicolas Boulanger. Comme Chantal Baudron, il se pose la question «de la capacité à occuper ces deux postes au même temps». «On imagine sans peine que le

poste de directeur de la création est déjà extrêmement chronophage et que celui d'Angela Ahrendts était également une tâche à temps plein, observe-t-il. Leurs agendas respectifs devaient déjà être

particulièrement tendus : il s'agit quand même de gérer un gros paquet. Et cela reste malgré tout un nouveau métier pour Christopher Bailey, même s'il a déjà su faire montre d'une vision opérationnelle très impliquée dans la gestion du groupe.»

Pour autant, le consultant remarque aussi qu'«à sa connaissance, seule Angela Ahrendts s'en va. Les autres membres du top management restent en place, il n'y a pas de révolution dans l'encadrement. Et Christopher Bailey est dans le sénil depuis plus de dix ans, il a accompagné la relance de la marque aux côtés des deux dernières dirigeantes, il en connaît les mécanismes, les ressorts. Et dans de grosses "machines" comme le groupe Burberry, cela reste quand même difficile de faire entrer quelqu'un de tout à fait nouveau aux manettes. Même si cela s'était fait avec succès avec Angela Ahrendts.»

La solution des duos créateur-manager «n'est d'ailleurs elle-même pas gagnante à tous les coups», souligne Vincent Huguenin (CrossLinks). «Il faut une réelle harmonie entre les deux, un respect mutuel, note le professionnel. Les grandes réussites sur ce plan se comptent sur les doigts d'une main. Je vois, pour ma part, deux maisons modèles : Chanel avec le couple Karl Lagerfeld-Bruno Magli (président des activités mode), d'une part, et d'autre part Louis Vuitton, avec le duo (aujourd'hui à remplacer, Ndlr) Yves Carrelle-Marc Jacobs. Et ces histoires d'amour ne sont pas éternelles. Il y a d'ailleurs des tas de maisons où les directions artistiques vont et viennent.»

Pour autant, les experts s'accordent en général à penser que le cas Burberry de-

Suite de l'événement : page 4 ...

## Christopher Bailey est le produit de la "culture Burberry"

TANDIS que les experts du marché du luxe et de la mode s'interrogent sur la capacité de Christopher Bailey à cumuler les deux fonctions créative et exécutive à la tête de Burberry, force est de constater que l'évolution de carrière atypique du stylistes au sein de la marque est intimement liée à la philosophie et au management de la maison britannique. Durant la dernière décennie, sous la houlette de sa dirigeante, Angela Ahrendts, la griffe a de fait développé un type de management très particulier pour ne pas dire original, dont les pierres angulaires sont la créativité, la connectivité et la transversalité, et le credo «la démocratie», comme le relève le cabinet Brunswick, en charge de la communication financière de la marque outre-Manche.

Au cœur de cette philosophie prônée par l'ex-dirigeante figure la fameuse «culture connectée», préférée au terme de «culture d'entreprise». Connectée, car la griffe déploie de nombreux outils destinés à favoriser l'interaction entre ses employés, tels que des webcasts mensuels, les vidéos hebdomadaires et les plates-formes de «chats» sur lesquels l'ensemble des 11.200 salariés du groupe peuvent s'exprimer librement. Afin de rendre ses équipes «unifiées et

passionnées», la marque s'efforce de traiter tous ses collaborateurs sur un pied d'égalité en les responsabilisant, estimant que «le savoir, c'est le pouvoir» et que «plus les employés en savent sur la stratégie, plus ils sont performants». Chaque agent de vente est, par exemple, mis au courant en amont des stratégies et nouvelles campagnes de publicité avant même qu'elles soient diffusées aux médias.

Adopté d'un management «participatif», Burberry place au cœur de sa stratégie l'échange des idées et l'innovation. La maison va même jusqu'à inverser les règles de la hiérarchie, mettant en place des outils maximisant transversalité et interactions, comme le «strategic innovation council», un forum mensuel (supervisé par Christopher Bailey), dont le but est de réunir la prochaine génération de «great thinkers», ou bien le «senior executive council», dont l'objectif est «d'exécuter cette nouvelle vision». A une organisation rigide, Burberry préfère ainsi «déconstruire et faire évoluer la structure», en créant par exemple un nouveau département commercial «mobile» ou en multipliant les rencontres réunissant équipes marketing et créative.

La maison britannique encourage l'évolution interne de ses jeunes em-

ployés venus de tous les horizons (70% ont moins de 30 ans). Elle place l'épanouissement de ceux-ci au cœur de ses priorités à travers un programme de bien-être innovant, incluant congés annuels supplémentaires, cantine gratuite, bols de fruits quotidiens ou activités sportives. L'image de «luxe démocratique» chère à la griffe, promue à l'extérieur, est également transposée en interne, avec, par exemple, un système de bonus étendu à l'ensemble de ses employés.

Véritable incarnation de cette culture «riche et connectée», l'ascension de Christopher Bailey au sein de cette institution de la mode peut ainsi «apparaitre naturelle», relève le cabinet d'études britanniques Vivid Research. Nommé en 2009 au poste de «directeur général de la création», le stylistes avait déjà vu son champ d'action élargi, puisqu'il supervisait non seulement les défilés, mais aussi le design des magasins ou encore les innovations dans l'utilisation d'Internet de la maison de luxe.

Alors qu'il travaillait «main dans la main» avec Angela Ahrendts, «comme un véritable tandem», soulignent les experts du marché, tous les regards sont à présent tournés vers celui qui, désormais, réunit «le vin et le jauge» de Burberry.

DELPHINE ARBONNE, A LONDRES ●