

Le redressement de Gap freiné par les pénuries

Par [Cécile Crouzel](#)

Publié le 25/11/2021 à 19:18, mis à jour le 25/11/2021 à 19:18



Le géant américain Gap. *NIKLAS HALLE'N/AFP*

DÉCRYPTAGE - Le géant américain n'arrive pas à approvisionner correctement ses magasins et revoit sa croissance à la baisse.

Avant la pandémie, tout l'enjeu pour les enseignes était de conquérir de nouveaux clients, de les fidéliser, d'accroître le panier moyen. La demande était au centre de leurs préoccupations, et l'intendance suivait. Ce n'est plus le cas aujourd'hui: assurer l'approvisionnement est devenu crucial. Si Gap a chuté de 24 % mercredi en Bourse, c'est parce que sa directrice financière, Katrina O'Connell, a admis, lors de la présentation des résultats trimestriels, que le géant américain avait *«perdu des ventes du fait de stocks limités»*.

Les sagas et les stratégies de l'éco. La vie et les coulisses des entreprises, du monde des affaires et de celles et ceux qui l'animent, par Bertille Bayart.

Aux tensions logistiques liées au manque de porte-conteneurs et à l'encombrement des ports, s'est ajouté pour le groupe textile le problème de la fermeture des usines au

Vietnam pendant plus de deux mois pour cause de pandémie, un pays où 30 % de ses articles sont fabriqués. Les conséquences financières sont massives. Sans ce manque de marchandises, les recettes du troisième trimestre auraient progressé de 7 % comparées à la même période de 2019, alors qu'elles ont reculé de 1 %, à 3,9 milliards de dollars.

Le groupe doit notamment faire face à des surcoûts de transport, à hauteur de 450 millions de dollars

Le propriétaire des marques Gap, Banana Republic, Old Navy et Athleta table désormais sur une hausse de 20 % de son chiffre d'affaires pour son exercice clos fin janvier 2022, au lieu des 30 % escomptés jusqu'alors. Quant à la marge opérationnelle, elle est désormais anticipée à 4,5 % pour cet exercice, au lieu de 7 %. Le groupe doit notamment faire face à des surcoûts de transport, à hauteur de 450 millions de dollars. Car afin de limiter les trous dans les rayons, il recourt au fret aérien, nettement plus cher.

Nike et Adidas touchés

La direction a averti que ces difficultés perdureraient en début d'année prochaine, mais estime que son objectif de marge opérationnelle à 10 % sera atteint en 2023. Cette crise des approvisionnements tombe mal pour un groupe qui était en plein redressement, après avoir vu son chiffre d'affaires baisser en 2019 et 2020 et avoir connu des pertes l'an passé. Gap a décidé en 2020 de se retirer d'Europe. En France, les magasins de l'enseigne ont été repris en franchise par la Financière immobilière bordelaise (FIB), de l'entrepreneur Michel Ohayon.

Mais les problèmes d'approvisionnement touchent en réalité tous les géants occidentaux de la mode lorsqu'ils se fournissent massivement en Asie. Nike a ainsi ramené à environ 5 % sa prévision de croissance des ventes pour son exercice clos en mai 2022, loin des 10 % à 15 % prévus auparavant. Adidas a estimé avoir perdu 600 millions d'euros de ventes au troisième trimestre en raison de ces pénuries et des conditions commerciales difficiles en Chine, sur 5,7 milliards de chiffre d'affaires. H&M a indiqué que *«les retards de livraison avaient affecté les ventes dans une certaine mesure»* lors de son troisième trimestre.

Faire fabriquer la majorité de ses articles en «proche import», c'est-à-dire en Europe et dans le bassin méditerranéen pour les marques européennes, se révèle désormais un atout notable, comme c'est le cas pour Inditex (Zara, Stradivarius...). D'autant que les pénuries risquent de durer jusqu'à la mi-2022, selon plusieurs professionnels. En bout de chaîne, certains commerçants s'adaptent. *«Pour être sûrs de pouvoir satisfaire le client, nous avons accru de 30 % à 35 % nos stocks de chaussures classiques,* souligne Boris Saragaglia, président fondateur de spartoo.com. *Nous avons assez de cash pour l'assumer.»*