

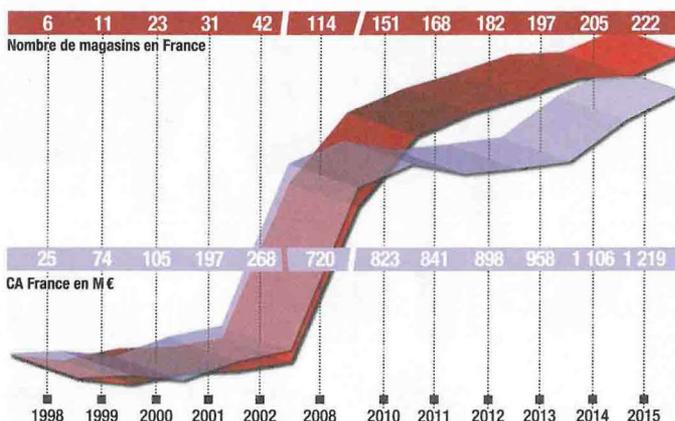
# H & M, 200 magasins, une recette immuable en France

Pour l'enseigne suédoise, en dix-huit ans, peu de choses ont changé hormis le parc. Les clés du succès restent les mêmes : le bon prix, la bonne offre et la création d'animation en magasins.

## LES 4 POINTS CLÉS D'UNE STRATÉGIE GAGNANTE

- Une offre en constant renouvellement pour susciter l'attrait et inciter les clients à se rendre en magasins.
- Des prix compétitifs.
- Une communication importante, concentrée sur des partenariats avec des stars et des créateurs de mode, qui vient nourrir l'image de la marque.
- Un déploiement du parc organisé, zone par zone, pour quadriller au mieux le territoire.

## DIX-HUIT ANNÉES DE SUCCÈS EN FRANCE



Nombre de magasins en France et chiffre d'affaires en millions d'euros\* de 1998 à 2015. Source : H & M (\*données en couronnes suédoises, converties en euros au cours du 6 avril 2016)

H & M est parti de rien, en 1998, pour arriver tout en haut, dix-huit ans plus tard. Quand il s'agit de fêter son 200<sup>e</sup> magasin, l'enseigne, à laquelle il faut ajouter COS (17), Cheap Monday (1), Monki (1) et & Other Stories (3) a réussi son implantation dans le pays, avec un plan de déploiement rapide : plus de 20 magasins ouverts les trois premières années. En 2015, la France était le 4<sup>e</sup> pays du groupe, avec 1,2 milliard d'euros TTC de chiffre d'affaires.

D'un côté, la très parisienne rue de Rivoli, de l'autre, la rue aux Sieurs, à Alençon, dans l'Orne. Entre les deux, dix-huit ans d'histoire en France, pour H & M, et le même nombre d'années de succès. Que de chemin parcouru, en effet, entre l'arrivée, en 1998, de « cet inconnu qui veut habiller la France », comme le titrait alors *Libération*, et l'inauguration, le 16 mars dernier, du 200<sup>e</sup> magasin H & M dans le pays, à Alençon...

Cela n'est, à la rigueur, plus une information, tant H & M fait maintenant partie du paysage. En 2014, si l'on se fie aux dépôts effectués auprès des greffes des tribunaux de commerce, le géant suédois a réalisé, en France, un chiffre d'affaires de 1,13 milliard d'euros HT pour sa seule enseigne phare H & M – le groupe exploite aussi COS, Cheap Monday, Monki et & Other Stories dans l'Hexagone. C'est tout juste moins que le leader de la mode en France, Kiabi, qui, la même année, pointait à 1,15 milliard d'euros. On peut donc légitimement employer le terme de « triomphe » sans crainte d'emphase. À tel point que la France est désormais le quatrième pays du groupe, après l'Allemagne (4 milliards d'euros), les États-

Unis (2,7 milliards d'euros) et le Royaume-Uni (1,7 milliard d'euros). « H & M est un exemple de croissance soutenue : + 19% en 2015, à l'échelle du groupe, après déjà une croissance de 18% lors de l'exercice précédent, relève Yves Marin, directeur chez Kurt Salmon. Certes, l'effet parc y est pour beaucoup [792 magasins ouverts pendant ces deux années-là, NDLR], mais pas seulement : une bonne part de cette croissance s'effectue au détriment de la concurrence. »

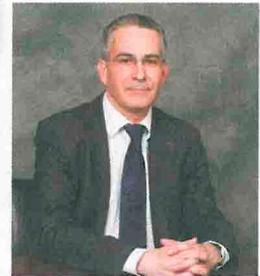
## Ne jamais lever le pied malgré la crise

Le plus impressionnant est, finalement, que la clé du succès soit la même depuis toujours. « On joue sur l'envie de se faire plaisir dans l'instant. Il y aura quotidiennement des nouveautés, ce qui poussera le client à ne pas attendre pour acheter, de peur de ne pas retrouver le vêtement à sa prochaine visite », disait ainsi, en février 1998, Michael Lemner, alors directeur général du groupe en France. Une règle toujours d'actualité, communément appelée fast-fashion. Et même si, aujourd'hui, H & M est largement concurrencé sur ce créneau, il n'empêche : « Si tout le monde connaît les bonnes recettes à copier, rien à faire, l'enseigne maintient son quart d'heure d'avance », pointe Yves Marin. En bon rouleau compresseur qui

1,2 Mrd€

de CA en France  
en 2015,

22,7 Mrds€

de CA groupe en 2015  
Source : H&M

© H&amp;M

« Si tout le monde connaît les bonnes recettes à copier, rien à faire, H & M maintient son quart d'heure d'avance : la bonne offre, le bon prix et les bonnes stars en partenaires pour créer de l'animation et du trafic. »

**Yves Marin**, directeur  
chez Kurt Salmon

L'enseigne vise aujourd'hui des zones plus petites, comme pour son dernier magasin implanté à Alençon, dans l'Orne, depuis mars.

se respecte – et se fait respecter – H&M appuie là où cela fait mal : « La bonne offre, le bon prix... et les bonnes stars, détaille notre expert. Avec, à chaque fois, des efforts importants en matière de communication pour faire de ce triptyque un accélérateur de trafic. Et avec, surtout, le cran de ne jamais lever le pied, dans sa stratégie de conquête, alors même que la crise rôde tout autour. »

### Une dépendance au sourcing asiatique

Il faut, en effet, noter chez H&M cette capacité à visiblement ne jamais se tromper... Depuis 2004, par exemple, le groupe a pris l'habitude d'associer chaque année son image à celle d'un grand créateur, ou d'une personnalité, pour créer des collections capsules propres à revivifier l'intérêt de ses client(e)s. Karl Lagerfeld avait le premier ouvert le bal, suivi de Stella McCartney. David Beckham, Balmain ou encore Katy Perry, à l'occasion de Noël 2015, sont, quant à eux, les derniers en date, avec à chaque fois une campagne de communication *ad hoc*... « Comme toujours dans ces cas-là, le risque est de voir un jour un accroc venir enrayer cette belle machine : ne plus avoir la bonne star, ou encore une collection ratée... Et ce d'autant plus que H&M est davantage dépen-

dant du sourcing asiatique, plutôt qu'un Zara, par exemple, ce qui le rend peut-être un peu moins réactif au rythme des collections fast-fashion. »

Cela étant posé, en France, H&M a encore un bon potentiel. « L'enseigne, maintenant, vise des zones plus petites, de l'ordre de 50 000 à 100 000 habitants [comme en témoigne son arrivée à Alençon pour le 200<sup>e</sup> H&M, NDLR]. Mécaniquement, cela lui laisse une marge de développement intéressante, estime Yves Marin. De même, dans les grandes villes, elle peut encore densifier son réseau en exploitant des formats différents, à la fois pour ce qui concerne les surfaces de vente – en sortant du 1500-2000 m<sup>2</sup> habituel pour déployer des concepts plus petits et plus grands –, mais aussi pour ses marques », avance Yves Marin. Le groupe n'exploite guère que 22 magasins au total en France sous ses autres enseignes : COS (17), Cheap Monday (1), Monki (1) et &Other Stories (3). Cela laisse donc clairement une marge de manœuvre. Sans parler de la vente en ligne, dans laquelle H&M a pris du retard, n'ayant lancé son site marchand, en France, qu'en 2014. Autant dire que, selon toute vraisemblance, le géant suédois en a encore sous le pied. ■■

JEAN-NOËL CAUSSIL