

# Le modèle H & M s'essouffle

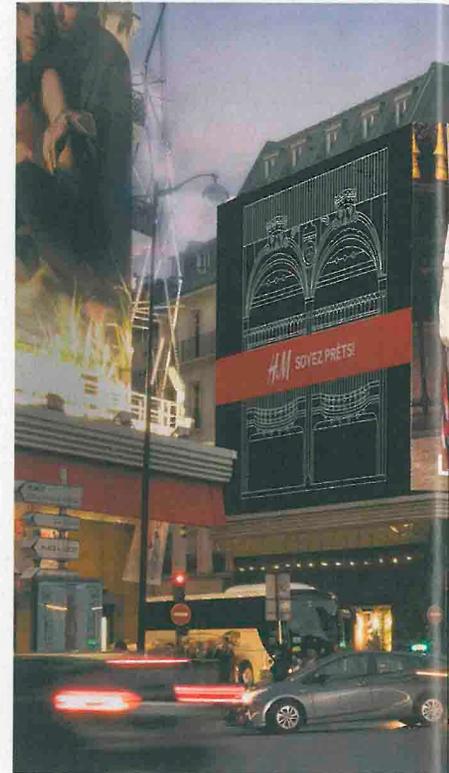
H & M reste sur deux années de recul de ses ventes en France. Le signe que l'enseigne doit revoir son positionnement, en misant davantage sur les services. Cela tombe bien : son nouveau flagship parisien est attendu la semaine prochaine.

## LE CONTEXTE

■ **Ne plus connaître, après vingt ans de présence en France, les mêmes croissances folles** qu'au début, voilà qui est très normal. Ce qui l'est moins, c'est de voir son CA reculer depuis deux ans.

■ **Pour autant, le groupe reste un caduc**, qui vient de voir ses ventes dans le monde bondir de 54 % sur les cinq dernières années. Gros bémol : cela s'est fait au prix d'un abandon de 7 points de marge opérationnelle.

■ **H & M ne pourra pas toujours « acheter » sa croissance**. Revoir son sourcing est une nécessité, de même que son positionnement, pour miser sur l'expérience client et les services.



**P**etite mise en situation. Trois amies se retrouvent à la sortie d'un centre commercial. La première porte un sac de courses Zara. « Tu t'es fait plaisir ! », clament en chœur ses camarades. La deuxième revient visiblement de chez Primark. « Montre-nous quelles bonnes affaires tu as faites », s'extasient les deux autres. La troisième sort de chez H & M, ses achats en témoignent. Silence gêné des deux copines... Cette anecdote, pour fictive qu'elle soit, résume bien la situation de H & M. Présente en France depuis vingt ans (le premier magasin a ouvert à Paris, rue de Rivoli, en février 1998), l'enseigne suédoise a un peu perdu de son aura, vérifiant l'adage « Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel ». L'enseigne, en France, reste sur deux années de recul de ses ventes : -1 % à chaque fois. C'est évidemment à relativiser, en ayant en tête l'état du marché de la mode, à

-1 % en 2016 et +0,6 % en 2017, selon l'IFM. À relativiser, aussi, en ayant conscience que la petite épine française ne vient pas bousculer le géant suédois, solide numéro deux mondial. Entre 2013 et 2017, le chiffre d'affaires du groupe a bondi de 54 %, pour atteindre 22 milliards d'euros, dont 1,37 milliard d'euros en France en 2017.

### Stratégie d'expansion

L'ennui, c'est que la marge opérationnelle n'a pas suivi la même courbe, abandonnant en chemin 7 points, pour « tomber » à 10,3 %. On insiste sur les guillemets tant beaucoup aimeraient atteindre un tel ratio. Pour autant, c'est le signe que H & M, qui a, sur la période, gonflé son parc de magasins de 51 % pour atteindre 4739 points de vente, a misé sur une stratégie d'expansion pour traverser l'orage. Au détriment de sa rentabilité. Donc des investissements de demain ? C'est la grande question. Car,

enfin, « on attend autre chose d'un leader comme H & M que de simplement suivre les évolutions de son marché », avance Martin Crépy, associé chez Simon-Kucher. « C'est un peu comme si H & M faisait partie des meubles, renchérit Patrice Duchemin, sociologue de la consommation. On le connaît, c'est une chance, il est ancré dans les esprits, mais cela a l'inconvénient de rendre la surprise plus difficile à créer. »

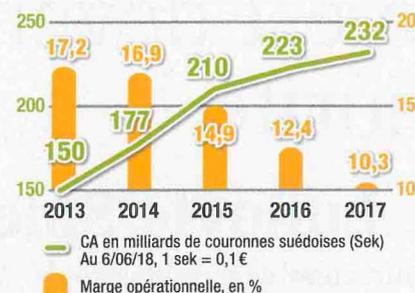
Un avis partagé par Martin Crépy : « H & M a bâti son succès en étant le premier à proposer le bon produit, dans le bon style, à un prix bas. D'autres, depuis, se sont engouffrés dans la brèche, parfois avec de meilleurs résultats. Primark et Kiabi, par exemple, sont excellents sur les prix, quand un Zara, déjà très fort sur la mode, a nettement baissé ses prix depuis quelques années. En clair, sur l'un et l'autre de ces leviers, H & M a perdu de l'allant », précise l'ex-



Le prochain flagship parisien d'H&M ouvrira le 20 juin, sur six étages, en face des Galeries Lafayette Haussmann.

## SEPT POINTS DE MARGE PERDUS EN CINQ ANS

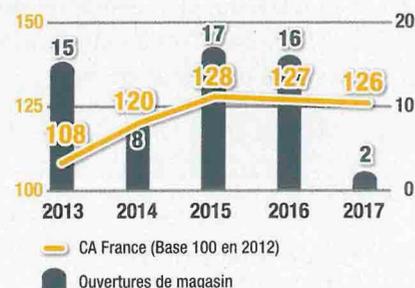
Évolution du CA et de la marge opérationnelle d'H&M, de 2013 à 2017



Le chiffre d'affaires ? + 54% en cinq ans. Pas mal pour une entreprise qu'on dit en crise... A fortiori sur un marché de la mode en pleine déconfiture. D'autres ratios sont plus inquiétants : 7 points de marge opérationnelle perdus en cinq ans pour tomber à 10,3%. Signe d'un grain de sable dans une si belle machinerie.

## DEUX ANS DE RECL EN FRANCE

Évolution du CA et nombre d'ouvertures de magasins d'H&M en France de 2013 à 2017



Depuis deux ans, H & M a vu ses ventes reculer en France. Évidemment, il faut garder en tête + 26% sur cinq ans, preuve d'une forte résistance. En 2017, l'enseigne a tout de même réalisé un CA de 1,37 Mrd € en France. Pour autant, l'alerte est réelle. H & M doit donc se réinventer.

Source : H & M

pert. « Le groupe, en dépit de son succès, réel et qu'il ne faut pas occulter, pâtit sans doute d'un modèle un peu vieillissant, qui ne s'est pas assez renouvelé », analyse Gaëlle de la Fosse, associée chez Roland Berger. Là-dessus, comment tirer à boulets rouges sur H&M? Les choix d'hier ont fait la gloire, retentissante, du groupe suédois. Jeter le bébé avec l'eau du bain serait une facilité à laquelle personne ne veut céder. « H & M s'est construit avec un sourcing asiatique lointain, demandant six à neuf mois pour faire arriver les collections en magasins. Un modèle à l'opposé de celui choisi par Inditex, qui a d'emblée travaillé avec un circuit plus court. D'ailleurs, quand on associe ces deux groupes à la fast-fashion, c'était en réalité à tort : industriellement, H & M n'a jamais eu un sourcing adapté à ce modèle », explique Gaëlle de la Fosse. Pour écraser les coûts, en revanche, c'était par-

fait. Couplé à un « nez » incroyablement pour adapter la mode selon la tendance du moment, cela a tiré le groupe vers le haut.

## Stocks considérables

Seulement, un « coup de moins bien » sur une collection, et la catastrophe rôde. Puisque les volumes sont gigantesques, les invendus génèrent des stocks considérables : un problème à 4,3 milliards de dollars, pointait le *New York Times* en mars. S'ensuit alors un cycle tout sauf vertueux : « bastonner » en promos, sacrifier ainsi une partie de sa marge, et encombrer ses magasins de vêtements dont personne ne veut, ce qui nuit à son attractivité... « À l'heure où tout s'accélère, H & M est fragilisé, témoigne Frédéric Boublil, associé chez Stanwell Consulting. D'un côté, il est challengé par un Primark qui opère avec une marge brute de 15 à 20 points inférieure, et dont les capacités d'achats sont plus

élevées. De l'autre côté du spectre, il est concurrencé par Zara, capable de faire entrer une collection en trois semaines dans ses magasins. H & M doit revoir son modèle en termes de supply chain, de produits et de relation client. »

Une nécessité rendue d'autant plus prégnante que la place de l'enseigne suédoise sur l'échiquier commercial a bougé. « La marque doit travailler sa désirabilité, et cela passe notamment par œuvrer davantage sur le créneau de l'expérientiel, indique Yannick Franc, directeur chez Equancy. Des modèles alternatifs se créent un peu partout, mettant en avant les services. Ce sont ces leviers qui sont à actionner, en complément de la bonne offre au bon prix. » H & M s'apprête, le 20 juin, à ouvrir son nouveau flagship parisien sur six étages. Les premières rumeurs laissent à penser que le message est passé. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL