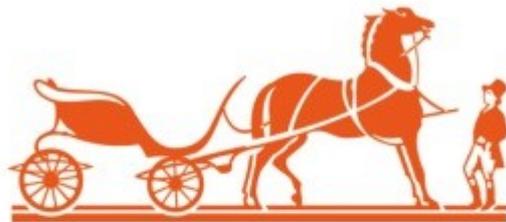


*Rapport final*

*Analyse stratégique de  
l'entreprise Hermès*



**HERMÈS**  
**PARIS**

Stratégie et Management  
MGTS31102  
Semaine bloquée  
T1 2009-2010  
Jérôme Barthélémy

DUBOIS Delphine B00070715  
GEHIN Matthieu B00070784  
JIAN Chi-na B00162142  
NEHME Maria B00160943

Le cas Hermès, c'est celui d'une success story atypique dans le secteur du luxe. En effet, dans un secteur dominé par les grands groupes industriels comme LVMH ou PPR, Hermès est resté une entreprise familiale. Aujourd'hui encore, après six générations, les héritiers du fondateur Thierry Hermès possèdent plus de 70% de la société. Cette réussite repose sur une stratégie finement pensée et maîtrisée. Hermès contrôle tout : de sa chaîne de production à son réseau de distribution.

Les chiffres en témoignent, le succès de la maison Hermès ne se dément pas depuis sa création en 1837 jusqu'à aujourd'hui. Hermès affiche un chiffre d'affaires de 1,8 milliards d'euros et un résultat net de 290 millions d'euros en 2008 et sa marge dépasse les 25%. Pour parvenir à ses résultats, la société emploie près de 8 000 personnes à travers le monde, et possède 286 boutiques exclusives. Par ailleurs, dans le classement 2009 des marques à plus forte valeur, publié par le cabinet Interbrand, la marque Hermès arrive en 70<sup>ème</sup> position avec une valeur estimée à 4,6 milliards de dollars. La marque gagne six places par rapport à 2008 et sa valeur a progressé de 1%. Hermès se place ainsi comme la sixième marque française dans ce classement dominé par les marques américaines, après Louis Vuitton (16<sup>ème</sup>), L'Oréal (44<sup>ème</sup>), Axa (53<sup>ème</sup>), Chanel (59<sup>ème</sup>) et Danone (60<sup>ème</sup>) ; et comme la cinquième marque de luxe du classement après Louis Vuitton, Gucci (41<sup>ème</sup>), Chanel et Rolex (68<sup>ème</sup>).

Alors comment l'empire Hermès a-t-il construit sa réussite au fil des années dans le secteur complexe du luxe ? Pour le comprendre, nous allons dans un premier temps analyser le secteur pour en voir les mécanismes et en déduire les facteurs clés de succès dans ce secteur ainsi que ceux qui constituent l'identité d'Hermès et son positionnement particulier. Dans un second temps, nous verrons l'évolution de la stratégie d'Hermès au fil des années pour finir sur les voies de développement possibles pour Hermès

## **I) Le secteur du luxe et le positionnement d'Hermès sur ce secteur**

### A) Analyse sectorielle : le luxe, un secteur atypique

L'analyse sectorielle du luxe est assez complexe car le champ du luxe est très vaste. Le luxe est un secteur qui génère plus de 175 milliards d'euros de chiffre d'affaires au niveau mondial. Le problème est que la filière luxe est très étendue mais également très hétérogène. En effet, Le cabinet Mac Kinsey a identifié, dans une étude pour le Comité Colbert en 1990, 35 secteurs d'activité « susceptibles de comporter des marques de luxe ». Ces secteurs peuvent être regroupés en trois domaines : celui de la personne (habillement, lingerie, accessoires de mode, maroquinerie, chaussures, cosmétiques, parfumerie...), celui de la maison (arts de la table, ameublement, luminaires, cristallerie, porcelaine et faïence...), et celui des loisirs (hôtellerie, restauration, vins et spiritueux, automobile...). Du fait de la diversité des secteurs, les fournisseurs de la filière luxe sont également nombreux et divers.

De plus, il y a différents niveaux dans le secteur du luxe. Ainsi, Jean Castarède identifie trois cercles du luxe : celui du luxe accessible défini comme le « luxe des sensations et des plaisirs » (parfums, vins et spiritueux, gastronomie...), celui du luxe intermédiaire qui correspond aux secteurs traditionnels du luxe (maroquinerie, horlogerie, joaillerie...), et celui du luxe inaccessible ou « super luxe » (haute couture, haute joaillerie, sur mesure...). Il est évident que l'analyse sectorielle et concurrentielle n'est pas la même pour chaque niveau. De ce fait, l'intensité des forces concurrentielles de Michael Porter est différente selon le niveau du luxe auquel on se situe.

Au niveau du luxe inaccessible, l'intensité et la pression concurrentielles sont limitées, la concurrence est plutôt de forme oligopolistique voire monopolistique. Sur ce segment, les concurrents existants sont des marques historiques. La menace des nouveaux entrants est donc faible puisqu'il faut des années pour construire une marque avec un héritage fort, et les investissements de départ sont lourds. Les fournisseurs sont plutôt des partenaires, et ils sont même parfois rachetés par les marques. Quant aux distributeurs, les marques préfèrent utiliser des boutiques en nom propre pour renforcer le côté exclusif des produits de luxe inaccessible. De plus, il n'y a pas vraiment de produits de substitution car les clients de cette forme de luxe choisissent un produit pour la marque et la qualité associée, et ne vont donc pas se tourner vers d'autres produits. Les entreprises qui sont positionnées sur ce luxe inaccessible ont donc une place privilégiée, d'autant plus que l'Etat les aide volontiers en cas de problème, considérant qu'elles font partie du patrimoine culturel. On peut citer l'exemple de la maison Christian Lacroix, qui, lorsqu'elle a annoncé qu'elle était au bord du dépôt de bilan, a tout de suite obtenu le soutien de l'Etat. Le ministre de la Culture Frédéric Mitterrand a déclaré « Ce serait un désastre culturel si la maison disparaissait. »

Au niveau du luxe accessible, le secteur est hautement concurrentiel. En effet, de nombreuses marques se disputent le marché : il y a d'une part les grandes marques de luxe qui étendent leur gamme de produits vers des segments plus accessibles et plus rentables, et d'autre part les nouvelles marques qui se lancent sur ce segment car les barrières à l'entrée sont moins nombreuses et qui vont copier les codes des grandes marques de luxe tout en réduisant les prix. Dans cet environnement très concurrentiel, les fournisseurs et les distributeurs ont un pouvoir plus élevé. Enfin, en ce qui concerne les produits de substitution, on peut penser au « masstige » pour les accessoires de mode, c'est-à-dire aux enseignes de grande consommation qui font appel à des grands noms de la mode pour créer des collections spéciales, comme par exemple Karl Lagerfeld pour H&M. Et à ce niveau du luxe, l'enjeu

n'est pas le même. De ce fait, l'Etat n'intervient pas au travers d'aides ou de subventions, mais seulement pour réguler la concurrence.

A partir de cette analyse sectorielle et concurrentielle, on peut en déduire les facteurs clés de succès dans le secteur du luxe, autrement dit les éléments qu'une marque de luxe doit maîtriser tout en faisant en sorte que ses concurrents les maîtrisent moins pour développer un avantage concurrentiel. D'après Merrill Lynch, les facteurs clés de succès pour les marques de luxe sont :

- un héritage et des valeurs
- des produits phares (icônes)
- une qualité au niveau de la fabrication des produits
- une distribution sélective ou exclusive
- une présence sur les catégories produits les plus rentables, comme les accessoires

### **B) *L'identité de la maison Hermès***

Le succès de la marque Hermès s'explique donc en partie par le fait qu'elle a su maîtriser ces facteurs clés de succès.

Les notions d'héritage et de valeurs sont très chères à la maison Hermès. L'un des points forts de la marque est sans conteste d'avoir su innover au fil du temps tout en restant fidèle aux fondamentaux. La maison Hermès, c'est d'abord l'histoire d'une entreprise familiale transmise de génération en génération. C'est une force pour la marque, qui lui a permis de ne pas se diversifier à tout va pour satisfaire les actionnaires qui recherchent la rentabilité à court terme. Même si aujourd'hui, Patrick Thomas est le premier dirigeant non issu de la famille, la famille reste aux commandes à des postes clés. Ensuite, il y a l'héritage de l'activité fondatrice de la sellerie qui, avec son univers du cheval et du cuir, restera le cœur de métier de la maison. Le logo d'Hermès est d'ailleurs un « duc attelé », un équipage à deux chevaux, dessiné par Alfred de Dreux et déposé en 1945 par Emile Hermès. L'héritage d'Hermès, ce sont également des codes, comme la couleur orange associée à la marque. Ce qui est intéressant, c'est de se dire que l'orange s'est imposé un peu par hasard comme un code de la marque, puisqu'il est né d'un manque de couleurs suite à la pénurie de colorants sous l'Occupation. Il s'agit donc d'une stratégie plus émergente que délibérée. Il est également intéressant de noter que la couleur orange du logo d'Hermès s'est véritablement imposée comme un **standard**. Les décorateurs parlent en effet de "l'orange Hermès" bien plus que l'on peut entendre parler de "rouge Coca", du "bleu Pepsi" ou de "l'orange Orange"



Hermès a également su créer des produits phares ou "blockbusters" : qui ne connaît pas les sacs Kelly et Birkin ou encore le fameux carré de soie ? Dans le secteur de la maroquinerie, les sacs Kelly (1953) et Birkin (1984) se vendent sur listes d'attentes et sont personnalisables (choix du cuir, de la couleur...). Quant au carré de soie Hermès, il représente l'emblème de la marque depuis sa création en 1937. Il s'en vend un toutes les trente minutes dans le monde et il est parfois transmis de mère en fille. A l'origine, 75 grammes de soie pour

90 centimètres carré, roulotté à la main ; aujourd'hui, il en existe plus de 1500 références du carré en passant par le carré plissé (1980), le Twilly (2004) qui peut se nouer au poignet ou à son sac, ou le carré 70x70 centimètres en soie vintage (2007, 70<sup>ème</sup> anniversaire du carré). Le carré se décline sous différentes dimensions, avec divers motifs et couleurs, et sous des noms aussi originaux que « *Jeu des omnibus et des dames blanches* » pour le tout premier carré ou « *Brides de gala* » pour le best seller de la maison.



La maison Hermès prêche une attention toute particulière à la qualité de ses produits, tout est soigné dans le moindre détail. Hermès mise tout sur l'excellence des produits et le savoir-faire de ses artisans et non sur le marketing, car ce n'est pas une maison de mode mais une maison d'artisanat. La marque a conservé des techniques artisanales dans ses différents ateliers, et de nombreuses opérations sont faites à la main avec un minutieux travail de précision. Et, afin de maîtriser au mieux la qualité des produits estampillés Hermès, la maison va même jusqu'à racheter ces fournisseurs un à un. C'est cette extrême qualité des produits qui a fait le succès d'Hermès. En effet, c'est grâce à son travail d'excellence que Thierry Hermès remporte lors de l'exposition universelle de 1867 la médaille première classe ; c'est ainsi qu'il va se faire connaître auprès des cours royales. Le peu de communication faite autour d'Hermès se fait par l'association de la marque à des personnalités qui sont des symboles dans le tissu culturel de Hermès (leur image est ainsi "**congruente**" avec celle de Hermès) On compte parmi les ambassadeurs de la marque les plus grands noms de ce monde : la princesse Grace Kelly, la première dame Jacqueline Kennedy, l'actrice Audrey Hepburn. Au niveau de ce tissu culturel, Hermès a d'ailleurs le mérite d'avoir su éviter l'inertie et ce fameux "paradoxe d'Icare" en s'alliant au fil du temps à des personnalités d'actualité cadrant avec ses valeurs. On donnera l'exemple de Hillary Clinton, Mariah Carey, Elle Mcpherson etc

La distribution d'Hermès est très sélective voire exclusive. La marque est vendue en grande majorité dans les boutiques exclusives en nom propre, ainsi que dans quelques grands magasins, certaines boutiques spécialisées et les aéroports. En 2008, la marque possède un parc de 286 boutiques exclusives dont 165 succursales et 121 concessionnaires. La maison n'hésite pas à investir des millions d'euros chaque année pour obtenir les meilleurs emplacements dans toutes les grandes villes du monde. De plus, le personnel des boutiques Hermès est formé pour connaître l'histoire et les valeurs de la maison et pour offrir aux clients une expérience exclusive.

Hermès est également présent sur des catégories de produits plus rentables comme les accessoires de mode ou les parfums. Cependant, la marque veille toujours à ce que les diversifications ne soient pas faites seulement pour des raisons de rentabilité; il faut qu'elles soient cohérentes avec l'univers de la marque. C'est pour cette raison que même sur les accessoires ou parfums, le prix reste très élevé, par exemple un simple porte-clés dépasse les cent euros.

Cependant, la marque Hermès présente aussi quelques faiblesses. Le fait que ce soit une entreprise familiale a des conséquences sur ses capacités d'investissement, qui sont de ce

fait limitées. La répartition géographique des ventes est déséquilibrée : Hermès est peu présent sur des marchés à fort potentiel comme les Etats-Unis ou la Chine, et au contraire est très présent au Japon, ce qui rend la marque dépendante des fluctuations du marché japonais. Quant à l'image de marque, Hermès souffre d'une image un peu trop élitiste, ce qui peut nuire à la conquête de nouveaux clients.

## II) Hermès au fil de l'Histoire: développements de stratégie et adaptation à l'environnement

Une entreprise familiale de cinq générations d'hommes visionnaires, Hermès crée, invente, et innove depuis plus de 170 ans. Ci-dessous est l'historique des modèles qui ont forgé l'identité d'Hermès et qui sont devenus des objets mythiques de la Maison et réinterprétés sans cesse aujourd'hui.

Quelques dates clés de l'histoire du développement d'Hermès :

- 1837 Harnais
- 1867 Selles
- 1892 Sac Haut à courroies, ancêtre du Kelly
- 1922 Ceintures
- 1925 Blouson de cuir
- 1929 Prêt-à-porter
- 1930 Agenda, Sac à dépêches
- 1937 Carrés de soie
- 1938 Bracelet Chaîne d'ancre Premier vêtement à motif de carré
- 1949 Cravates en soie imprimée
- 1951 Eau d'Hermès
- 1961 Parfum Calèche
- 1970 Parfum masculin Équipage

### A) Du début du 19<sup>e</sup> siècle jusqu'aux années 1960

Thierry Hermès, né en 1801 à Créfeld en Allemagne, ouvre en 1837 à Paris, rue Basse-du-Rempart, près de l'église de la Madeleine, son atelier de bourrelier et de sellier qui confectionne et vend des harnais et des équipements pour les chevaux. A l'époque, cette activité est en pleine expansion et répond à une demande des carrossiers, selliers et harnacheurs de la Haute Société française qui doivent offrir à leur clientèle la meilleure qualité de cuir. Thierry Hermès entre ainsi sur le marché avec une stratégie délibérée "Créer la marque la plus raffinée de harnais pour carrossiers" Hermès va par la suite se faire connaître à plus grande échelle au-delà de la capitale parisienne grâce à l'Exposition Universelle de 1867, durant laquelle Hermès obtient la médaille de 1<sup>ère</sup> classe pour la qualité de son travail de sellerie. Thierry Hermès meurt en 1878, mais la maison portant son nom lui survit, car il a su transmettre sa passion et son savoir à ses successeurs.

Les descendants de Thierry Hermès poursuivent le développement de l'entreprise par diversification en l'orientant vers la voie du luxe; chacun va en effet marquer l'histoire de la marque en y laissant son empreinte. C'est à l'époque où Charles-Emile Hermès vient juste de reprendre l'affaire de son père, que la maison s'installe au 24 rue du Faubourg Saint Honoré

(1880), une adresse qui deviendra mythique, et où le sac « Haut à courroies » (1892), ancêtre du sac Kelly, est né. Son fils, Emile-Maurice Hermès, va diversifier les activités en innovant : il introduit la fermeture à glissière qu'il va réadapter à la couture et à la maroquinerie, dont il porte l'exclusivité. Il donne ainsi à la marque le premier avantage pionnier de son histoire. Il développe également la maroquinerie « cousue sellier ». Robert Dumas-Hermès et Jean-René Guerrand-Hermès, les gendres d'Emile, vont poursuivre les diversifications, notamment dans la parfumerie, et vont chercher à optimiser la gestion commerciale tout en restant fidèle aux valeurs de la maison.

### *La stratégie générique – Niche*

Dès le 19<sup>e</sup> siècle, Hermès établit **une stratégie de focalisation ou de niche et cible une clientèle haut de gamme en forte croissance en optant donc pour la diversification par le haut**. À la fin du Second Empire, la famille Hermès est l'archétype d'une bourgeoisie boutiquière dont les activités sont tournées vers la qualité. En raison de la qualité de ses produits, Hermès est honoré du titre de fournisseur officiel des cours du tsar, des présidences du Mexique et d'Argentine, des maharajas etc.

### *Les stratégies émergentes : diversification en maroquinerie, prêt-à-porter et parfumerie*

La stratégie de diversification du portefeuille d'activités d'Hermès s'explique à première vue par la volonté d'exploiter des synergies possibles entre l'activité de sellerie et équipements pour chevaux et celle des produits de maroquinerie notamment au niveau des matières premières utilisées proches et de la clientèle partagée....Telle pourrait être l'interprétation ex-post des spécialistes de stratégie ou des cabinets de conseil. Néanmoins, l'histoire cachée raconte qu'en réalité c'est la crainte de l'apparition de l'automobile dans la société de l'époque qui pousse Emile-Maurice Hermès à envisager la diversification: une véritable stratégie émergente donc! D'ailleurs, dès 1922, il va étendre l'éventail des produits de la marque vers des accessoires automobiles et les nécessaires de voyage, tout en s'appuyant sur le savoir-faire autour du cuir. Dans la même année, Émile Hermès se rend à une exposition commerciale importante à Strasbourg. Et le hasard fait qu'il fit le voyage dans le wagon occupé par les acheteurs de maroquinerie des Galeries Lafayette et du Printemps. En écoutant leurs conversations, il découvre avec stupéfaction l'importance du chiffre d'affaires qu'il est possible de réaliser en maroquinerie. Quand il revient de Strasbourg, il demande à ses ouvriers réembauchés après la guerre de faire des sacs cousus sellier, fermés par la fermeture à glissière, une invention canadienne dont Hermès possède l'exclusivité pour la France et bénéficie ainsi encore une fois de **l'avantage pionnier**. Ainsi est amélioré le sac haut à courroies, ancêtre du « Kelly ». En 1951, Robert Dumas mettra des son arrivée l'accent sur l'image et le buzz autour de personnalités clés. Il renomme alors le sac Dépêches, sac Kelly et le magasin devient le théâtre où se retrouvent les célébrités. En même temps, Gabrielle Chanel devient la meilleure cliente du département accessoires de couture d'Hermès. Elle envoie ses jupes chez Hermès pour que les artisans d'Hermès y cousent le système de la fermeture Éclair.

Un autre exemple est l'épouse du contremaître polonais, Mr Sarwaski, qui s'aperçoit que certaines peaux utilisées pour la doublure des sacs hauts ont des défauts sur une face, ce qui les rend inutilisables pour les sacs. Elle invente donc le blouson de cuir, apprécié du prince de Galles - prince de la mode - qui joue au golf à Biarritz et lance la mode de ce

vêtement. Autour du blouson se développe progressivement le département des vêtements en cuir.

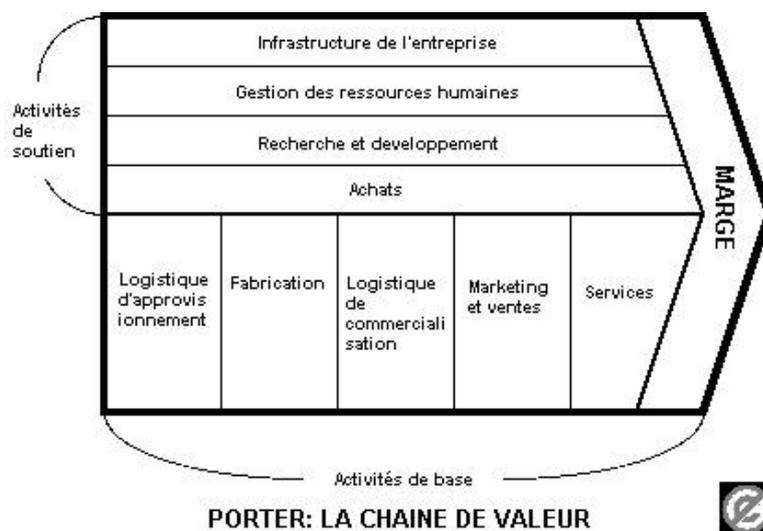
C'est également à cette époque qu'on assiste à la naissance des codes de la maison Hermès : le carré de soie (1937), les boîtes orange, le logo du « duc attelé » (1945) poussant ainsi Hermès petit à petit à forger sa propre sphère d'influence. C'est en 1961 que débute véritablement l'activité Calèche. Auparavant existante mais sans véritable rentabilité, cette activité est donc quasiment un nouveau métier pour Hermès qu'elle va s'efforcer d'alimenter par toujours de nouveaux produits, un rajeunissement de la cible et une forte communication autour. Cette activité pourrait donc être considérée aujourd'hui comme le secteur "**Dilemme**" pour Hermès: une croissance en perspective mais pas encore de parts de marché significative (selon la **matrice BCG**)

### B) Des années 1970 aux années 1990

A la mort de Robert Dumas, son fils Jean-Louis Dumas-Hermès prend la tête de l'entreprise en 1978. Il continue la diversification avec les activités montres, porcelaine, orfèvrerie et cristallerie. Mais, malgré une qualité exceptionnelle, les produits Hermès souffrent d'une image vieillie et affichent un prix trop coûteux par rapport aux autres marques. Jean-Louis Dumas-Hermès va donc donner une nouvelle jeunesse à la marque. Il va exploiter l'opportunité du développement international pour relancer Hermès après la création de la holding Hermès International en 1976.

### *L'intégration verticale: tous les éléments de la chaîne de valeur de contrôlés par Hermès*

Robert Dumas manifeste la volonté d'intégrer les ressources de l'entreprise et de contrôler chaque étape de fabrication. Depuis les années 1990, Hermès essaie toujours de maîtriser tous les éléments de la chaîne de valeur malgré le coût fixe élevé qui en résulte.



### *Les activités de base*

« Contrairement à LVMH ou à PPR, qui misent beaucoup sur le marketing, Hermès ne vise que l'excellence des produits. Leur coût de production n'a aucune importance », analyse Bernard Malek, du cabinet de conseil en stratégie Roland Berger.

Grâce à une structure bien intégrée, les produits d'Hermès sont réputés pour leur qualité. Acheter un produit Hermès n'est pas une dépense mais un investissement voire une valeur refuge en temps de crise.

Les produits d'Hermès ne sont vendus que dans leurs boutiques en propre ou dans des points de vente très sélectifs. Hermès achète les emplacements les plus convoités et investit sans compter : en 2005, la société a mis sur la table 60 millions d'euros pour agrandir son réseau de magasins et son parc immobilier.

Neanmoins, sous le management de Jean Louis la marque montre plus d'intérêt pour le marketing et le budget publicité est hautement augmenté. Des produits assez originaux sont également introduits tels que la jacket en peau de serpent.

#### *- Les activités de soutien*

Hermès maîtrise d'ailleurs la technique et développe l'innovation en opérant des investissements. Le capital de la société est verrouillé par la famille fondatrice et privilégie les stratégies de long-terme.

Autour de l'âme de la maison, Jean-Louis Dumas, certains membres de la famille occupent des postes clés : Rena Dumas, architecte d'intérieur, l'épouse de Jean-Louis veille à l'aménagement des maisons Hermès. Elle a conçu celle de Séoul et s'occupe de la rénovation des boutiques parisiennes ; Pierre-Alexis Dumas, le fils de Jean-Louis pilote la direction artistique : prêt-à-porter, soie et maison. Il a dirigé les filiales de Hongkong et de Grande-Bretagne ; la cousine de Pierre-Alexis, Pascale Mussard assure la direction artistique aux côtés de lui, s'occupant de la maroquinerie, de la joaillerie et des accessoires etc. Les artisans d'Hermès, quant à eux, s'attachent à maintenir le prestige de la maison et ressentent un fort sentiment d'appartenance et une grande fierté au sein de leur atelier.

### *C) Des années 1990 aux années 2000*

A partir des années 1990 et sur fond d'un marché du luxe qui tend vers la diversification des produits, l'élargissement de l'éventail des prix et l'évolution du traditionalisme, Hermès International joue encore une fois à la distinction, dans une logique de cohérence avec son tissu culturel. En effet, au cours de cette période la stratégie de Hermès suit trois axes principaux : d'abord une stratégie tournant autour de la production, également une stratégie d'internationalisation assez spéciale, enfin un axe lié au marché boursier par son introduction en bourse dont la portée stratégique est indéniable et peut être interprétée selon différents modèles.

#### *Une stratégie de production*

Les méthodes de production d'Hermès International constituent pour le groupe une compétence centrale ou « core compétence » lui donnant un véritable avantage concurrentiel par rapport au secteur, tout particulièrement au niveau de l'offre de haute qualité (différenciation par le haut du haut de gamme) et de l'image de marque maintenue et pérenne.

Dans un marché du luxe qui s'élargit et où la concurrence est de plus en plus ardue, Hermès choisit de capitaliser sur cette compétence en renforçant son aspect V.R.I.O (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation). En effet, une des actions qu'entreprend Hermès est la mise en valeur du savoir-faire artisanal et de l'artisan. En effet, c'est en utilisant le levier stratégique des ressources humaines (les individus considérés comme ressources), en améliorant la gestion des compétences et de la performance qu'Hermès International protège son avantage concurrentiel. Hermès investit en effet sur sept nouveaux sites de production entre 1991 et 2005. En 1992, une grande partie des ateliers est relocalisée à Pantin dans un immeuble moderne en verre à l'image de l'importance que donne Hermès à ses artisans. Elle passe de 200 artisans en 1990 à 1300 en 2005. Mais outre la quantité, c'est sur la qualité et l'inimitabilité de ses compétences humaines que se focalise Hermès en mettant en place des cycles de formation à long terme (qui suivent la formation des apprentis artisans) en partenariat avec des écoles. En somme, 25 à 40 personnes par an sont formées à la production de produits Hermès et selon des standards de haute qualité particulièrement exigeants. Cette formation est un véritable investissement en capital humain dont l'objectif est de fidéliser ses artisans et d'ainsi « fermer à double tour » les portes de son savoir faire qui demeure unique par rapport aux concurrents notamment de par son point sellier (et donc un **avantage concurrentiel**). L'investissement consiste également en la distribution de stock options aux artisans (60 chacun), une plus-value égale à environ un an de salaire pour un artisan. Résultat: le taux de rotation des employés est quasiment nul à Hermès. La méthode de gestion des ressources humaines permet ainsi de constituer une main d'œuvre créative et capable de mettre en doute les schémas de pensées établis et de développer des innovations à long terme.

Toujours dans une logique de « production d'abord », Hermès entreprend une vague de rachat de ses fournisseurs ou sous traitants dont l'excellence artisanale cadre tout à fait avec l'image de marque du groupe. En effet, le groupe rachète Arnaud & Savy (fournisseur qui imprime sur soie les fameux carrés Hermès), Gordon Choisy (société spécialisée dans le tannage de peaux exotiques), John Lobb (producteur de chaussures de luxe), la Cristallerie Saint Louis, en somme environ une quinzaine de fournisseurs rachetés par le groupe de luxe. Il s'agit là d'un phénomène de « **dévirtualisation** » par opposition à la virtualisation qui correspond à l'éclatement de la chaîne de valeurs vers plusieurs organisations capitalistiquement indépendantes. Hermès procède ainsi à un rapatriement de ses entités de production de manière à renforcer son contrôle de l'offre et ainsi la rendre encore plus **V.R.I.O**. Dans la même logique, la vague de contrôle des fournisseurs, s'accompagne d'une vague de contrôle de la distribution. En effet, Hermès diminue dès les années 1990 le nombre de franchises de 250 à 200 et augmente en parallèle le nombre de magasins propriétés d'Hermès.

De façon concomitante, Hermès agit encore une fois sur la singularité de son offre de valeur en renforçant l'atelier des commandes dites « spéciales » ou « Faites nous rêver » (il compte aujourd'hui 40 personnes). Cet atelier représente l'aspect « **On demand** » de la production, une sorte de R&D du bas vers le haut, permettant l'individualisation du produit et la création de pièces artistiquement atypiques. Ainsi, plutôt que de démocratiser le luxe comme l'ont fait d'autres groupes, Hermès « rapproche » le luxe en l'adaptant à sa clientèle, une façon de « maîtriser » cette dernière et d'éviter de se laisser dépasser par elle.

Les années 1990 sont également le début de l'ouverture des grands groupes du luxe à l'international. Comment réagit Hermès à une telle tendance et quelle est sa stratégie d'internationalisation ?

### *Stratégies d'ouverture à l'international*

On observe chez Hermès un début d'ouverture aux marchés émergents pendant les années 90 bien que la véritable expansion se soit faite par la suite au cours des années 2000. En effet dès 1997, Hermès organise une exposition sur le cheval à la Cité Interdite en Chine. La volonté des dirigeants de l'époque est d'utiliser les symboles phares d'Hermès tels que le cheval et le carré de soie en capitalisant sur les affinités de ces symboles avec la culture chinoise et la vision des clients potentiels chinois, notamment les amateurs de jeux et de course. En effet, la figure emblématique du cheval est un bon lien entre ces potentiels consommateurs de produits de luxe d'une part et le carré de soie ne peut être que le meilleur ambassadeur en Chine puisque la soie utilisée par Hermès provient en partie d'agriculteurs chinois. On veut ainsi créer une image de « Maison de cœur » plutôt que d'argent. Cette stratégie d'implantation en Chine est représentative de la vision de l'internationalisation cultivée par Hermès. En effet, il ne s'agit pas de s'adapter à la culture locale mais de promouvoir, à partir de ce que propose Hermès, des produits en maintenant une politique de l'offre et non de la demande. Il s'agit ainsi d'une réponse au problème lié à l'internationalisation que constitue **le dilemme global-local** qui désigne la difficulté d'arbitrage entre la standardisation internationale des offres et leur adaptation aux spécificités locales.

### *L'introduction en Bourse en juin 1993*

L'un des axes phares de la stratégie d'Hermès durant les années 1990 est la décision d'introduction en bourse en 1993. Face à une telle décision, il est intéressant d'analyser les faits selon différents modèles ou axes de lecture.

En effet, d'abord dans un **modèle d'analyse rationnel**, cette décision constitue une ouverture aux capitaux du groupe international de luxe, qui pourrait sembler contradictoire à certaines actions entreprises par le groupe pour augmenter le contrôle de la famille sur la compagnie (diminution des franchises etc). Néanmoins une grille d'analyse selon un **modèle organisationnel** met en évidence l'existence de tensions, entre les membres de la famille actionnaires du groupe, préalables à l'introduction en bourse.

L'ouverture aux marchés boursiers constitue ainsi un moyen d'apaiser ces tensions entre les membres en permettant à certains d'entre eux de liquider leurs parts sans avoir à se « bagarrer » sur leur évaluation. Un autre événement intéressant à mettre en relation constitue la démission du Directeur des Opérations US cette année même au profit d'un descendant de la famille Hermès Laurent Mommeja, un mouvement révélateur de la prépondérance persistante de la famille dans le management.

L'introduction en bourse, semblerait donc constituer en premier lieu, une source de liquidités indispensable aux porteurs de parts qui permet en même temps de préserver la forteresse familiale puisque la structure en commandite par actions verrouille l'accès au capital. Mais il s'agit également du fruit de débats organisationnels internes au sein de la famille puisqu'elle bénéficie sans doute à certains acteurs plus qu'à d'autres. De façon globale, on ne peut nier que cette introduction a été une success story, les titres ayant été multiplié par 20 alors que les bénéficiaires l'ont été par 10 : encore une preuve de **l'effet d'annonce** parfois trompeur sur les marchés boursiers ?

### **III) Hermès depuis les années 2000, aujourd'hui et demain**

## A) L'Expansion du marché

Les années 2000 sont caractérisées par la poursuite de la politique d'expansion du marché d'Hermès. Cette expansion est avant tout géographique. Cette expansion s'explique en grande partie par les facteurs liés au marché (convergence des besoins clients à l'échelle mondiale) mais aussi et surtout par les facteurs concurrentiels (il faut faire face à des concurrents largement globaux). Hermès a ainsi fortement investi aux États-Unis, premier marché mondial du luxe, où il dispose désormais de 27 boutiques. Cependant, l'expansion s'est voulue la plus globale possible pour éviter de trop dépendre de la conjoncture économique et du niveau de maturité du marché du luxe de quelques pays où il serait le plus implanté. Dans les 10 dernières années, Hermès s'est donc implanté notamment à Lisbonne, Barcelone, Santiago du Chili, Taiwan, Moscou, Hong Kong, ou New Dehli. On constate là la volonté de la maison de luxe parisienne de s'installer tôt et durablement dans des marchés en pleine croissance comme l'Inde et surtout la Chine, troisième marché mondial, où elle disposait aujourd'hui de 14 boutiques. Si l'on creuse l'exemple de la Chine, cas le plus marquant, elle ne correspond encore aujourd'hui qu'à environ 3 % des revenus mondiaux du groupe, mais le management reconnaît que le potentiel pour Hermès est considérable et devrait tirer la croissance future de l'ensemble du groupe, grâce à l'ouverture de deux magasins par an à moyen terme. Après une augmentation des ventes de 80 % l'année dernière, les ventes du groupe vont y progresser encore de 60 % environ cette année. Ainsi pour cultiver une bonne image en Chine, Hermès joue la carte de la culture. Pour fêter ses dix ans de présence sur le marché chinois, la société française a commandé et sponsorisé l'exposition "The tale of Silk" qui se tient du 25 mars au 16 avril au Today's Art Museum de Pékin. Une implantation au Brésil, également prévue depuis quelques années, devrait voir le jour, après avoir été repoussée pour des problèmes juridiques d'utilisation du nom Hermès dans le pays.

L'expansion du marché d'Hermès se fait également avec l'entrée sur de nouveaux segments du luxe à travers une diversification des produits. Aujourd'hui Hermès signe 14 familles de produits : Cuir, Carrés, Cravates, Prêt-à-Porter Homme, Mode Femme, Parfums, Montres, Papeterie, Chaussures, Gants, Email, Art de Vivre, Arts de la Table et Bijouterie. L'aspect Sphère d'influence s'est ainsi encore plus amplifié avec le temps. Sous l'égide de la Société Hermès International, une trentaine de sociétés de production, de distribution en gros, ou de vente au détail, sont regroupées en trois branches distinctes : Hermès Sellier, La Montre Hermès, Hermès Parfums. Hermès signe de nombreux partenariats avec des artisans de pointe afin de lancer des produits nouveaux répondant aux exigences de qualité de la marque. Ainsi, on peut prendre l'exemple de la montre Hermès. Hermès International a investi 25 millions de CHF (15,7 millions d'euros) en octobre 2006 afin d'entrer à hauteur de 25 % dans le capital de Vaucher Manufacture Fleurier. La même année, Hermès transfère ses ateliers de bracelets en peaux exotiques de Paris à Bienne, en Suisse. Ceci permet deux ans plus tard à la Montre Hermès de présenter son propre mouvement développé en partenariat avec Vaucher Manufacture Fleurier. Toujours dans cette quête d'innovation et cette conquête de nouveaux marchés, la maison de luxe parisienne a conclu un partenariat avec le célèbre constructeur de yachts monégasque Wally afin de réaliser un yacht inédit. Baptisé WHY, Wally Hermès Yachts, celui-ci veut définir un nouvel art de vivre en mer.

Tous produits confondus, Hermès lance au total 200 nouveaux modèles par saison. Afin que la diversité puisse s'exprimer dans tous ses magasins, Hermès ne souhaite pas ouvrir trop de boutiques et trop vite. Le groupe raisonne plus en termes d'augmentation des surfaces de celles qui existent déjà, comme au faubourg Saint-Honoré. Un magasin rénové et agrandi verrait son chiffre d'affaires augmenter d'environ 30 %.

Enfin, Hermès a également développé de nouveaux réseaux de distribution en créant en 2002, 2005, 2007 puis 2008, des sites de ventes en ligne américain, français, allemand et anglais puis suisse et du Benelux (et en étant encore une fois parmi les premiers groupes de luxe à se lancer sur la vente en ligne). L'objectif est d'une part de faciliter les achats pour les clients initiés, et d'autre part de conquérir de nouveaux clients, qui n'osaient pas entrer dans les boutiques.

## B) Maintien et consolidation des positions sur les marchés historiques

La mise en œuvre d'une option stratégique d'expansion du marché suppose toujours que l'entreprise maintienne ses positions sur ses marchés actuels. Aussi un des principaux défis aujourd'hui d'Hermès est-il de défendre et de consolider sa position sur le marché du cuir qui représente plus de 45% du chiffre d'affaires du groupe et devait selon Crédit Suisse engendrer 43% de la croissance sur la période 2008-2012. L'accroissement de la demande engendre un véritable challenge pour Hermès qui a dû et doit encore augmenter ses capacités de production, la plupart de ses sites de fabrication étant saturés ou en passe de l'être. En 2003,

le groupe a effectué des travaux sur trois ateliers de maroquinerie (un agrandissement du site de Pierre-Bénite, près de Lyon, et deux constructions, dans les Ardennes et le Doubs) ; et créé 150 emplois par site. Déjà en 2002, Hermès avait recruté et formé plus de 200 personnes dans le cuir. Il a aussi repris un atelier de la société Le Tanneur à Belley (Ain) et renforcé ses participations dans les sociétés Avril-Morio & Patte et dans la Maroquinerie Nontronnaise. Ces unités de production supplémentaires prennent du temps à être effectives, du fait de la qualité requise. Ainsi deux ou trois ans sont nécessaires pour que les nouvelles recrues de la maroquinerie soient « totalement opérationnelles sur les articles les plus demandés comme les sacs Kelly et Birkin ». Etant donné l'unicité des produits, les problèmes liés à la satisfaction de la demande peuvent toutefois être tempérés par le fort pouvoir de pricing dont dispose Hermès.

C'est également la volonté de consolider sa position sur les marchés actuels/historiques qui poussent Hermès à continuer d'investir fortement aux Etats-Unis, au Japon, en Suisse ou encore en France. En juin 2009, Patrick Thomas, le patron du groupe confiait avoir trois projets importants au stade de la conception : un magasin hommes sur Madison Avenue pour début 2010, un grand magasin rive gauche à Paris, rue de Sèvres, pour mi-2010, puis le transfert du magasin de Genève sur une surface de 800 m<sup>2</sup> pour 2011 ou 2012. Ainsi, pour conforter sa place, Hermès continue à acheter les emplacements les plus convoités et investit sans compter : en 2005, la société a mis sur la table 60 millions d'euros pour agrandir son réseau de magasins et son parc immobilier. Par ailleurs, pour soutenir les ventes, principalement au Japon, où le marché du luxe a atteint sa maturité, Hermès renforce fortement son budget communication. Il devrait atteindre en 2009 100 millions d'euros, soit plus de 6% du chiffre d'affaires du groupe.

Hermès doit également s'assurer que les valeurs fondamentales du groupe sont respectées et notamment que l'on ne détériore pas l'image de marque avec l'expansion du marché. Ainsi si nous reprenons l'exemple de l'expansion en Chine, l'image de marque repose à la fois sur sa "nationalité" française, synonyme de luxe pour de nombreux Chinois. Elle est aussi perçue comme culturelle et dont les produits sont de très grande qualité. Pour ces raisons, ainsi que pour des questions de contrôle de qualité et de communication avec les

artisans, le groupe exclut toute délocalisation de la production vers l'Empire du Milieu. C'est ce qu'on appelle dans le jargon de la stratégie une "**exportation simple**"

De même, dans le cadre de la diversification des produits, Hermès a dû abandonner en juillet 2005, de la commercialisation du « fourre-tout » en toile, très rentable, mais jugé non conforme à son image de marque. En effet ce sac, grâce à sa qualité moindre permettait d'obtenir des marges plus intéressantes que sur les sacs plus luxueux, mais cette même qualité moindre, combinée au prix plus abordable du sac, n'était pas cohérente avec le positionnement historique de la marque. **Une contrainte de sentier** certes, mais surtout une lucidité du management quant à cette contrainte qu'il faut noter. Cet abandon a engendré 2,5 points de croissance en moins, selon Patrick Thomas, déjà confronté au ralentissement de la croissance de son chiffre d'affaires. Cette préférence pour positionnement à long terme, quitte à revoir ses résultats de court terme à la baisse, n'est possible que grâce à la structure particulière de la société. En effet, La société Emile Hermès SARL joue le rôle d'associé commandité et détient le pouvoir et la gestion, quelle que soit la part détenue par la trentaine d'actionnaires familiaux. La structure familiale est un facteur clé du succès du groupe, voilà pourquoi plus de 170 ans après l'ouverture du magasin, Hermès est encore dirigé par des membres de la famille du fondateur.

La stratégie actuelle d'Hermès est donc d'étendre son implantation géographique, et d'augmenter la profondeur de l'offre, de rénover ses points de vente en propre, tout en restant prudent sur les leviers de croissance à court terme et en limitant la distribution aux voies cohérentes avec son image (en faisant "rêver" les clients). Cette expansion du marché dans le respect des valeurs fondamentales de la société a ainsi permis à Hermès de résister à la crise, d'être relativement épargné par la tourmente boursière et de faire figure d'exception dans le paysage du luxe européen. A 6 ans d'écart, Fabrice Boé, directeur général d'Hermès en 2003, et Patrick Thomas gérant en 2009, font des constats très similaires. Selon le premier « il n'y a pas de meilleure stratégie anticrise que de proposer des produits extraordinaires dans des magasins merveilleux ». Le second affirme quant à lui que « dans les périodes de crise, les gens se reportent sur des valeurs sûres et les produits d'Hermès sont réputés pour leur qualité. Acheter un produit Hermès n'est pas une dépense mais un investissement ! »

## **Bibliographie**

### ➤ Livres

- *Luxe... Métiers et management atypiques*, Danielle ALLERES
- *Souvenirs Cousus Sellier : Un demi-siècle avec Hermès*, Jean-René GUERRAND
- *Strategique* ; Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLES, Richard WHITTINGTON, Frederic FERRY

### ➤ Documents

- Rapport annuel Hermès International 2008
- Documents de cours : *Gestion des marques de luxe* (V. DRECQ), *International luxury distribution* (D. MORISSET)
- Rapport de Broker : *Hermès Internation Initiation*, Credit Suisse
- *Les stratégies de distribution des maisons de luxe*, Eurostaf
- *Hermès, Xerfi Entreprises 2008*

### ➤ Revues

- Journal Hebdomadaire Investir, *Special CAC 40 - 06 juin 2009*
- Journal Hebdomadaire Investir, *Numéro 1706 – 16 juin 2006*
- *Luxury goods brand Hemes defies gloom*, James THOMSON, The Independent, 2008
- *Le Journal du textile*

### ➤ Sites Internet

- [www.abc-luxe.com](http://www.abc-luxe.com)
- [www.capital.fr](http://www.capital.fr)
- [www.stratégies.fr](http://www.stratégies.fr)

- [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)
- [www.joyce.fr](http://www.joyce.fr)
- [http://www.lexpansion.com/economie/Hermès-la-strategie-du-pre-carre\\_26352.html](http://www.lexpansion.com/economie/Hermès-la-strategie-du-pre-carre_26352.html)