

Moët & Chandon ♦ Hennessy ♦ Louis Vuitton ♦ Berluti ♦ Guerlain
Sephora ♦ Loewe ♦ Parfums Christian Dior ♦ Kenzo
Celine ♦ Chaumet ♦ Givenchy ♦ Veuve Clicquot Ponsardin
DFS ♦ Krug ♦ Le Bon Marché ♦ Parfums Givenchy ♦ Fred
Parfums Kenzo ♦ Fendi ♦ Ruinart ♦ Château d'Yquem
TAG Heuer ♦ Make up for ever ♦ Radio Classique ♦ Investir
La Tribune ♦ BeneFit Cosmetics ♦ Thomas Pink ♦ Zenith
Mercier ♦ Emilio Pucci ♦ Fresh ♦ Omas ♦ Miami Cruiseline
Le Monde de la Musique ♦ eLUXURY ♦ Connaissance des Arts
La Samaritaine ♦ Acqua di Parma ♦ Donna Karan ♦ De Beers LV

LVMH
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

Stratégie et politique générale – DEZAPHIX Charlotte – KOSIOREK Dorota – M1 MSG – 2006/2007

I Présentation du groupe LVMH

II Stratégie corporate : LVMH prolonge son recentrage sur son cœur de métier

- A. Consolidation des grandes marques et de celles à fort potentiel**
- B. Abandon des actifs non stratégiques et non rentables**
- C. Une volonté de prix soutenus**

III Stratégie business

- A. Privilège à Louis Vuitton pour la division Mode et Maroquinerie**
- B. Logique de marge pour la division Vins et Spiritueux**
- C. La création au secours de la division Parfums et Cosmétiques**
- D. La division Montre et Joaillerie en fin de réorganisation**
- E. La division de la distribution sélective : objectif rentabilité**

IV Synthèse stratégique

I Présentation du groupe LVMH

Le groupe LVMH a vu le jour en 1987 par le rapprochement d'importantes sociétés : Moët Hennessy et Louis Vuitton.

Héritier d'une longue histoire, LVMH rassemble des métiers nobles, à fortes traditions et un ensemble unique de marques mondialement connues.

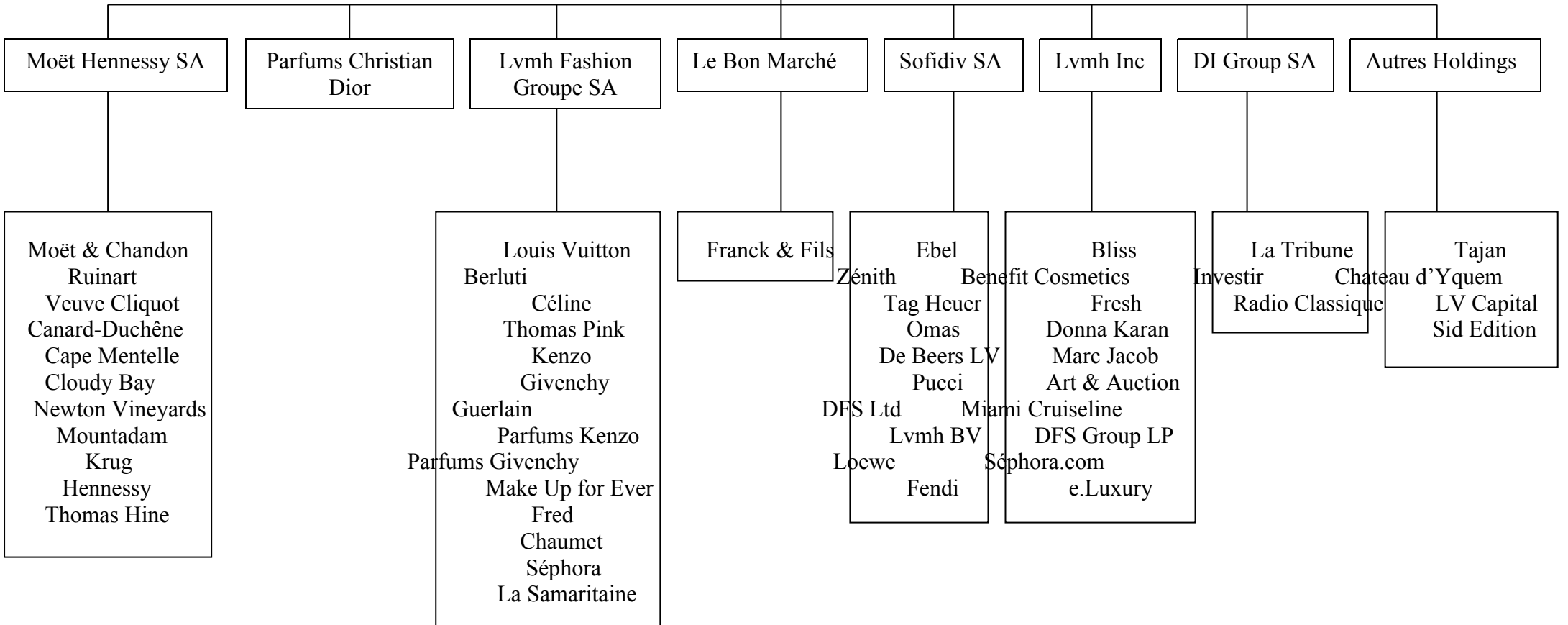
Dans le domaine du champagne, des spiritueux et de la maroquinerie, les sociétés qui le composent sont plus que centenaires : les origines de Moët & Chandon remontent à 1743, celles de Veuve Clicquot Ponsardin à 1772, celles du cognac Hennessy à 1765. Johan-Joseph Krug fonda sa Maison en 1843. Les origines d'Yquem et de son vin remontent à 1593. La Maison Louis Vuitton a été fondée, pour sa part, en 1854.

Dans le domaine des parfums et cosmétiques et dans celui de la couture, les sociétés, parfois de création plus récentes, ont développé au fil du temps leur rayonnement international. L'origine de la Maison Guerlain remonte à 1829, celle de Christian Dior à 1947. Givenchy a été fondé en 1951 et le lancement de ses parfums remonte à 1957.

C'est une série de rapprochements successifs, réalisés par des sociétés que leurs affinités destinaient à s'unir, qui a contribué à la constitution du groupe LVMH.

Organigramme du groupe LVMH

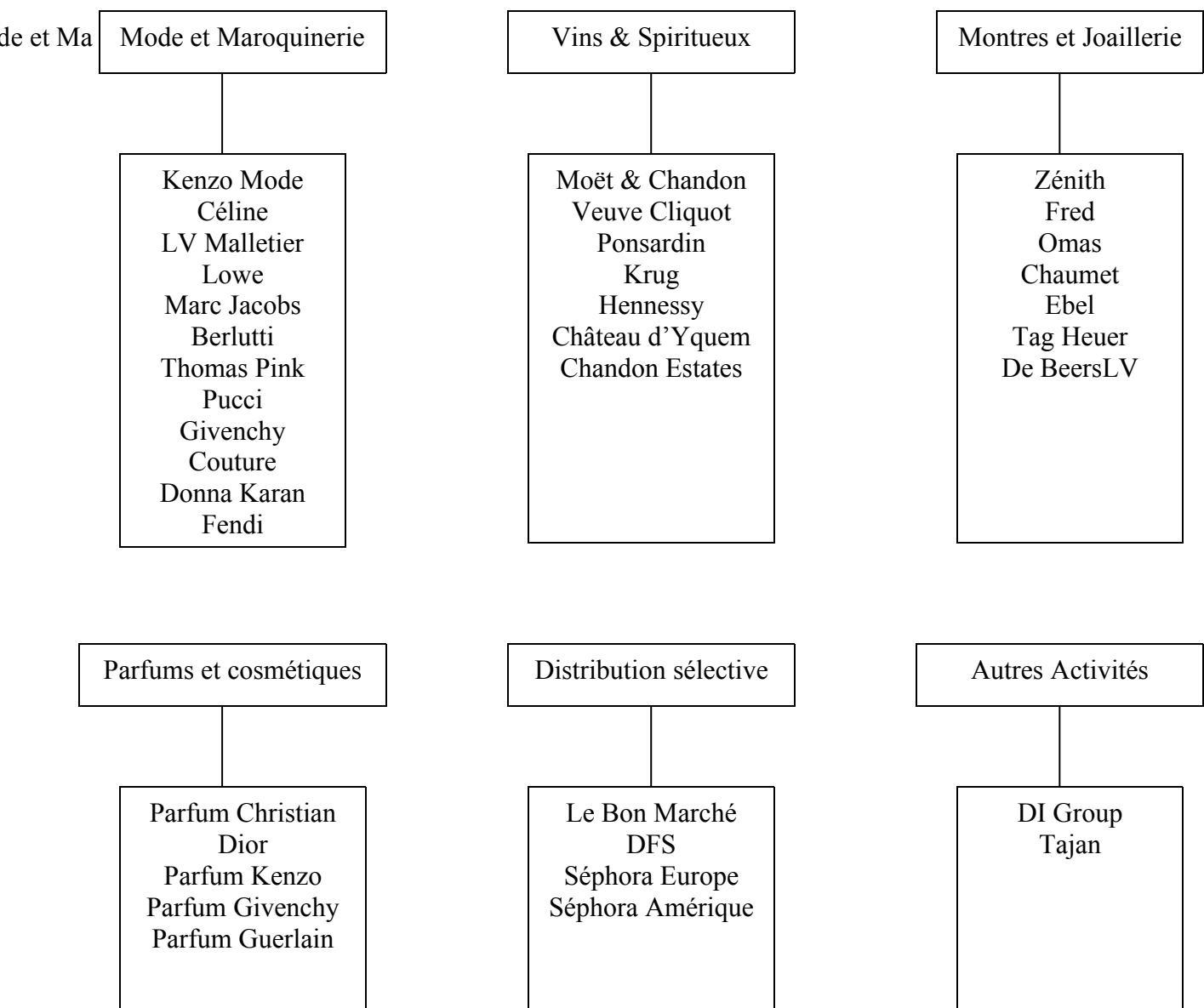
LVMH SA



Bien diversifié, LVMH est à l'aube du XXIème siècle, le premier groupe mondial de produits de prestige.

Le groupe est donc un conglomérat de marques de luxe, dirigé depuis 1987 par Bernard Arnault, qui sont rassemblées par métiers au sein de six divisions :

- Mode et Maroquinerie : 33% du CA.
- Vins & Spiritueux : 18% du CA
- Parfums et cosmétiques : 18% du CA
- Montres et Joaillerie : 5% du CA
- Distribution sélective : 26% du CA
- Autres activités



La division maroquinerie se caractérise par la présence en son sein d'une sorte de sous groupe autonome : LVMH Fashion Group. Son métier, outre la maroquinerie et la mode, c'est aussi les montres et lunettes de soleil.

Cela montre donc une logique dans cette organisation :

- Une logique de marque globale : Louis Vuitton
- Une logique de marques spécialisées

II Stratégie corporate : LVMH prolonge son recentrage sur son cœur de métier

Après une phase d'expansion par acquisition de différents grands groupes, LVMH a décidé de se recentrer sur ses cœurs de métier, que sont la mode, la maroquinerie, les vins et spiritueux. Cette nouvelle stratégie se traduit par la volonté de vouloir rétablir la rentabilité financière du groupe.

En 2001, après les attentats du 11 septembre, les flux touristiques ont connu une baisse importante, ce qui a considérablement touché toute l'industrie du luxe. Durant cette année, LVMH a connu une chute de près de 20% de son résultat opérationnel. 2002 fut donc une année de transition pour le groupe qui privilégie à l'avenir la croissance interne.

Pour cela, le groupe a mis en place 3 axes stratégiques.

A. Consolidation des grandes marques et de celles à fort potentiel

Après avoir grandi par croissance, LVMH se concentre désormais sur son cœur de métier : la mode, la maroquinerie, les vins et spiritueux. Au sein de ses activités, le groupe prend la décision d'axer ses investissements sur les marques phares tel que Louis Vuitton et Moët & Chandon. LVMH choisit également de soutenir les marques dont les perspectives de croissance sont jugées encourageantes telle que Fendi.

1. Les marques phares

Louis Vuitton conserve toutes les attentions du groupe qui souhaite la développer de façon à en faire une marque globale. Ce développement passe tout d'abord par l'élargissement de la gamme de produits de la marque. Louis Vuitton vend désormais de la maroquinerie, des chaussures, du prêt-à-porter jusqu'à des accessoires de mode. Depuis 2002, la marque s'est enrichie d'une ligne de montre Louis Vuitton nommée « Tambour » et qui est vendue dans un réseau de distribution sélectif composé de 60 boutiques exclusives Louis Vuitton.

LVMH développe sa marque préférée en pénétrant de nouveaux marchés. En 2002, de nouvelles boutiques se sont ouvertes sous l'égémonie de Louis Vuitton à Tel Aviv, Moscou, Amsterdam. En 2003, son extension se poursuit et une boutique ouvre à New Delhi en Inde.

Avec cette stratégie de pénétration et l'amplification de ses réseaux de distribution sur les marchés traditionnels, Louis Vuitton connaît une croissance de sa surface de vente de 10 à 15% par an. Ce rythme d'ouverture de nouvelles boutiques devrait continuer pendant au moins 5ans.

Conjointement à la diversification géographique, le renforcement des marques phares s'explique également par un accroissement des capacités de production pour permettre la croissance des ventes :

- Ouverture d'un second atelier à Barbera del Valles en Espagne pour Louis Vuitton.
- Construction d'une seconde usine à Ducey dans la manche.
- Exploitation d'une nouvelle cuverie de 47500 hectolitres à Epernay destinée aux vins de réserve de Moët & Chandon.

2. Les marques à fort potentiel

A coté de ces marques là, LVMH développe des marques à fort potentiel tel que l'italien Fendi. Le groupe l'a acheté en 2001 avec une participation de 51%, suite au rachat des parts de Prada. Depuis, le groupe a renforcé son contrôle en possédant 84% de Fendi. Depuis, Fendi a connu une réorganisation importante dans le contrôle de la production du prêt-à-porter et des chaussures, ainsi que par le rachat de la distribution en Asie et son développement en Europe.

Le président de Christian Dior Couture, Sydney Toledano, assure la croissance de la marque en apportant son savoir-faire.

Fin 2004, Fendi comptait 84 boutiques en nom propre et possédait déjà un Best-seller au même titre que Dior ou Chanel, le sac Baguette.

B. Abandon des actifs non stratégique et non rentables

Dans la continuité de sa stratégie de recentrage, LVMH procède à des cessions de certains de ses actifs. Le groupe s'en sépare pour trois raisons principales.

- Actifs non stratégiques qui ne correspondent pas à leur cœur de métier
- Actifs pas suffisamment rentables
- Risque de cannibalisation entre les marques au sein d'une division

Quelques cessions du groupe :

- cession de Hard Candy et Urban Decay en 2002 (Cannibalisation)
- Cession de participations de DI Group
- Cession des licences de parfums Kenneth Cole et Marc Jacobs

C. Une volonté de prix soutenus

Pour augmenter ses marges, une entreprise dispose de deux solutions :

- réduire ses coûts
- augmenter ses prix

En complément d'opérations de restructurations dans les divisions vins et spiritueux, et distribution sélective, LVMH poursuit sa stratégie offensive et procède régulièrement à la hausse des prix des produits de luxe.

Cette politique de prix se fait principalement sur les marques prestigieuses du groupe. Ainsi les prix de la marque Dom Pérignon progressent de 7 à 8% par an ce qui a permis le doublement de la marge opérationnelle de ce champagne en l'espace de huit ans.

Cette politique est notamment possible grâce à la notoriété de la marque et s'accompagne également d'une communication particulière qui exclut la publicité pour le grand public. La maison champenoise privilégie le parrainage de trophées dans la joaillerie, la photographie ou la danse.

De plus le réseau de distribution du Dom Pérignon est très sélectif. Il n'est vendu qu'en quantité limitée dans les restaurants étoilés, les bars des grands hôtels et chez des cavistes renommés.

Cette politique de prix s'applique également à la marque Louis Vuitton. On le remarque au Japon où les prix ont gonflé de 9% en 2002 ainsi qu'en 2003.

Grâce à l'attrait de la marque par la clientèle japonaise, et de l'ouverture d'une boutique exceptionnellement grande à Omotesando, ainsi qu'un Global Store à Kobe, la hausse des prix est possible.

Parallèlement, le groupe a une politique de montée en gamme pour sa division Horlogerie et Joaillerie.

Ainsi Tag Heuer a réalisé l'édition en or des modèles Monza, Monaco et Carrera, et Zenith utilise sur ses modèles des métaux précieux.

III Stratégie business par division

A. Privilège pour la marque phare Louis Vuitton pour la maroquinerie

Louis Vuitton est la marque phare du groupe. C'est elle qui tire la croissance et la rentabilité, et qui de par son statut est prioritaire en terme d'investissement. C'est la division Mode et Maroquinerie qui assure la génération de cash pour les autres activités de LVMH.

Les axes d'investissements choisis sont l'innovation, le réseau de distribution et les capacités de production :

- Lancement de la montre Tambour
- Ouverture de boutiques en noms propre dont le global store de Kobe et la maison à Tokyo. La marque possède plus de 300 boutiques dans le monde
- Augmentation des capacités de production avec l'ouverture d'un second atelier à Barbera del Valles et construction de nouvelles unités de production dans la Manche et en Vendée

La division Mode et maroquinerie est, en terme de performance économique, très hétérogène. La concentration des investissements sur Louis Vuitton est justifiée de par sa réputation de rentabilité.

B. Politique de marge pour les Vins et Spiritueux

La division vins et spiritueux est gérée dans une logique de marge et suit deux axes stratégiques :

- réduction des couts en optimisant le réseau de distribution :
 - meilleure utilisation de ce réseau, traduite par le regroupement de la distribution des marques de LVMH et de Diageo chez un distributeur unique dans certains états américains
 - regroupement des réseaux de distribution de Veuve Clicquot, Moët & Chandon, Hennessy en Allemagne, Suisse, Asie, et Amérique Latine pour réaliser de plus importantes synergies dans la commercialisation des produits.
- politique de prix soutenus qui génère des marges importantes et valorise les marques. LVMH détient 40% de Millennium, producteur de vodkas haut de gamme, qui a l'exclusivité de la distribution aux Etats-Unis, ce qui permet au groupe de se consacrer au reste du monde. Cette opération lui a aussi permis d'enrichir son portefeuille de marques de spiritueux *premium*.

C. La création au secours de la division Parfums et Cosmétiques

Cette division fait face à plusieurs obstacles :

- la baisse des commandes
- les opérations promotionnelles des distributeurs multimarques

Pour répondre à ces problèmes, le groupe riposte par la création et l'innovation. D'importants moyens financiers (1.5% du CA de la division) sont attribués à la recherche et développement de cette division et cela a porté ses fruits puisque plus de 20% de produits nouveaux ont été commercialisés en 2002. Pour améliorer la portée de ses investissements, LVMH a décidé de regrouper ses équipes de recherche au sein d'un laboratoire. Ainsi toutes les marques profitent de l'expertise de la recherche LVMH et des capacités d'innovation du groupe.

Les récentes innovations de la division :

- Bikini de Dior pour l'amincissement
- No Surgetics de Parfums Givenchy pour le traitement des rides
- Dior Addict pour le maquillage
- Dininora de Guerlain

Conjointement aux lancements de nouveaux produits, la division mise sur les ventes de ses Best Seller et consolide leur expansion : Parfum d'été de Kenzo et L'Interdit de Givenchy ont été relancés en 2003.

D. La division Montre et Joaillerie en fin de réorganisation et prépare son avenir

Formée par la précédente stratégie de multiples acquisitions, la division Montre et Joaillerie s'est réorganisée :

- réaffirmation de l'identité et positionnement de chaque marque
- sélectivité de la distribution
- mise en commun des moyens industriels

Cette réorganisation a obligé le groupe à faire d'importantes dépenses dans cette division. A la suite, une phase offensive est lancée :

- amélioration de la productivité des maisons
- renforcement de la créativité et lancement de nouveaux produits

Toutes les marques suivent la stratégie du groupe tout en conservant leur spécificité et leur propre image.

Tag Heuer lance la montre Micrograph F1 qui n'est distribuée que sur les grands prix de Formule 1. Sa communication se fait avec le partenariat de sportifs renommés et par sa présence lors de grands événements sportifs.

E. La distribution sélective : contrainte au retour à la rentabilité

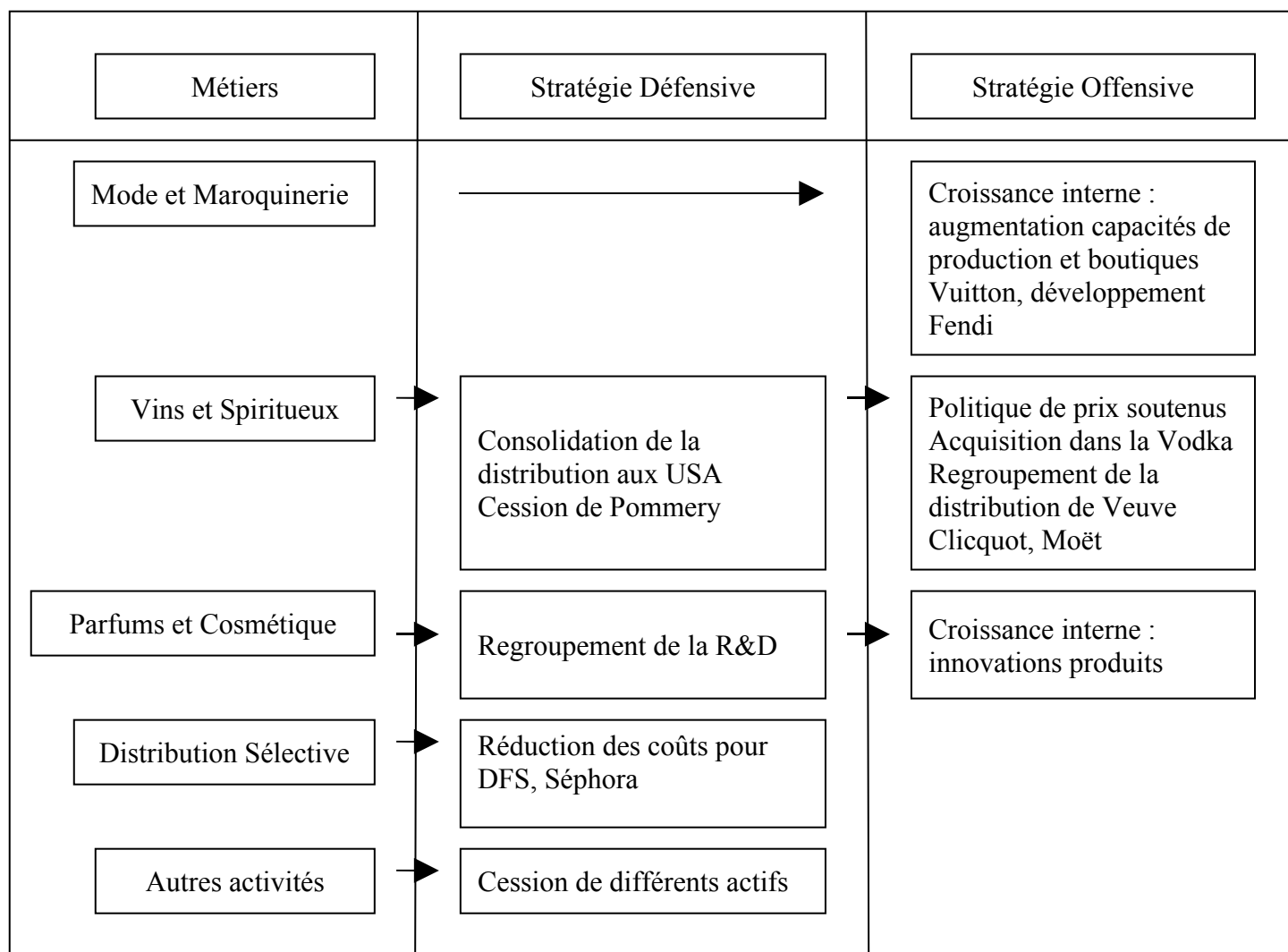
De par sa diversification récente, le pôle distribution sélective est soumis à de fortes contraintes financières.

On distingue deux types d'activités au sein de la division :

- La distribution pour la clientèle de voyage : DFS et Miami Cruiseline
 - DFS : contraint à une politique de réduction des coûts, les frais généraux sont réduits et les contrats de concession dans les aéroports sont renégociés. Les magasins de trop faibles rentabilités sont fermés et la priorité est mise sur les boutiques situées dans les centres villes d'importantes destinations aériennes comme en Asie Pacifique ou les Etats-Unis.
 - Miami Cruiseline : amélioration de leur logistique et qualité de l'offre.
- la distribution sélective : Séphora, Le Bon Marché, La Samaritaine
 - Séphora accentue sa dynamique et renforce sa présence sur le continent asiatique. En 2006, Séphora dispose d'un réseau mondial de 558 boutiques.
 - Le Bon Marché, prestigieux grand magasin de la rive gauche, est l'enseigne phare de la division. Il renforce ses espaces consacrés à la mode féminine.
 - La samaritaine, fermé pour travaux depuis 2005.

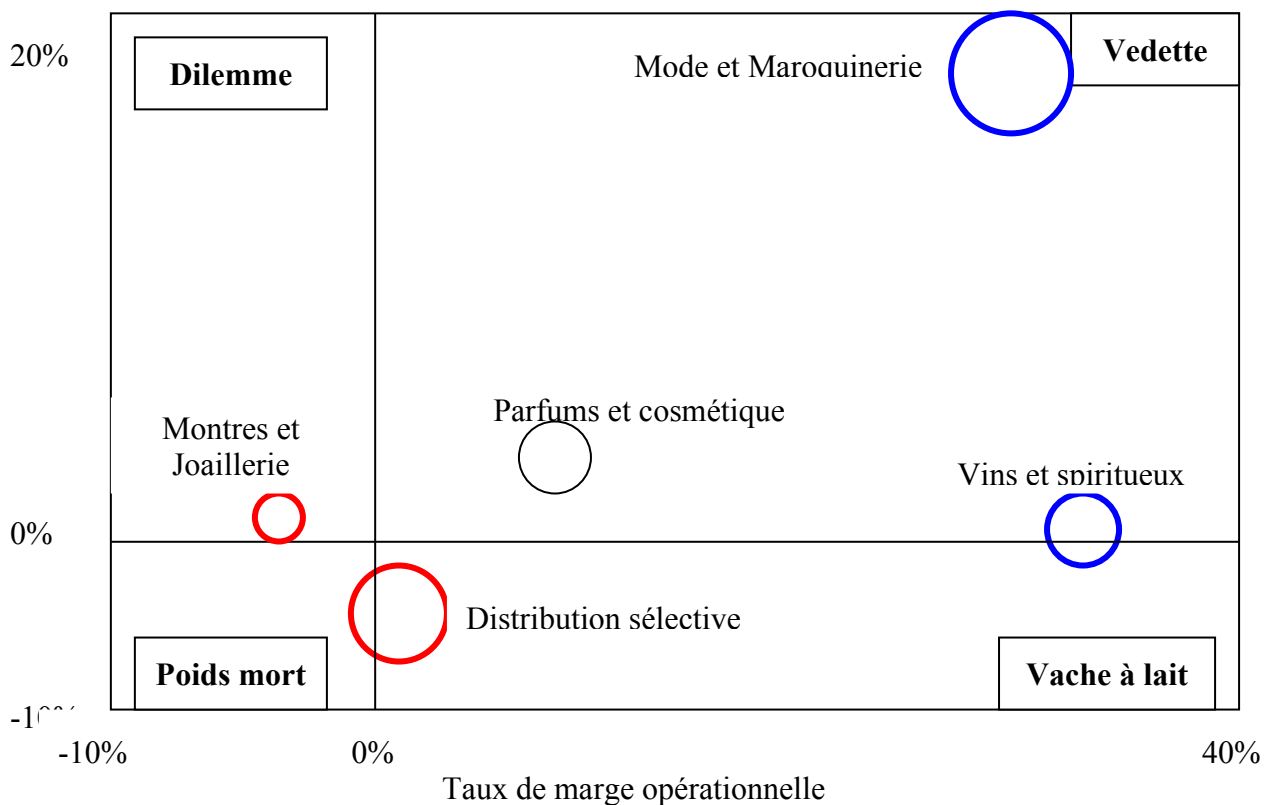
La cession de cette division, loin des métiers du luxe, fait débat au sein du groupe. Mais en termes de complémentarité de métier, il est clair que ce pôle a sa place chez LVMH. Le groupe gère un grand réseau de boutiques exclusives et apprend de cette façon le métier de distributeur avec ses contraintes de logistique, stock, invendus, ...

IV Synthèse Stratégique



Depuis quelques années, LVMH est dans une phase de stratégie défensive. Néanmoins, on voit des efforts de déploiements qui sont mis en place pour l'avenir.

Matrice BCG du groupe :



On voit que les activités historiques du groupe, Mode et maroquinerie, Vins et spiritueux, se démarquent par leur forte profitabilité. Elles compensent les pertes des autres activités Montres et Joaillerie, et permettent aussi son développement.

Etant donné les fortes dépenses en R&D et en communication, les performances de la division Parfums et Cosmétiques sont encourageantes.

Les difficultés de l'activité Montres et Joaillerie s'explique par un fort besoin en investissement. Son envol devrait mettre un certains temps.

Le pôle de la distribution sélective pose problème : non seulement il est éloigné des autres métiers du groupe mais les niveaux de croissance et de marge sont aussi décevants. En tant que second métier du groupe, LVMH ne peut se contenter de ce niveau de profitabilité et la cession de certains actifs est à envisager.

FORCE

- Statut des marques stars
- Présence forte sur les principaux métiers du luxe
- Intégration verticale

FAIBLESSE

- Résultat moyen de la division Parfums et Cosmétiques

OPPORTUNITES

- Internationalisation
- Développement de synergie
- Potentiel de nouvelles marques : Fendi

MENACES

- concurrents puissants dans l'horlogerie : Swatch, Richemont

LVMH s'impose comme le leader du luxe mondial de par la taille et la diversité de ses activités. Il est loin devant les autres conglomérats du luxe comme Richemont, Gucci Group.

Néanmoins, ce leadership n'est pas vrai dans tous les domaines. Il est réel sur les activités historiques du groupe comme la maroquinerie et le cognac. Pour les parfums, LVMH est concurrencé par les groupes spécialisés mais compte cependant plusieurs effluves dans le Top Ten. Dans l'horlogerie, il se place en troisième position mondiale.

Rang	Groupe	Pays	Cœur de métier
1	LVMH	France	Maroquinerie, Spiritueux.
2	Estée Lauder	USA	Cosmétiques
3	Shiseido	Japon	Cosmétiques
4	Richemont	Suisse	Horlogerie, Joaillerie
5	L'Oréal	France	Cosmétiques
6	Ralf Lauren	USA	Prêt-à-porter
7	Gucci Group	Italie	Maroquinerie, chaussures
8	Tiffany & Co	USA	Joaillerie
9	Armani	Italie	Prêt-à-porter
10	Hermes	France	Maroquinerie

Les valeurs de LVMH restent les suivantes :

- Créativité et innovation : « Parce que nos métiers, proches de l'art, sont riches en création, parce que l'innovation technologique joue un rôle essentiel pour assurer leur pérennité ».
- Recherche de l'excellence : « Parce que le luxe incarne l'artisanat dans ce qu'il y a de plus abouti, parce que nous avons le devoir de perpétuer la qualité exigée par nos clients ».
- Enrichir l'image des marques : « Parce que cette image inestimable est irremplaçable, parce que chaque message doit être à la hauteur de la marque ».
- L'esprit d'entreprise : « Parce que notre rang de leader nous impose d'anticiper et d'entraîner nos équipes vers des objectifs ambitieux et soutenables à long terme ».
- Volonté affichée : « Parce que nous le devons à nos actionnaires ».