

MARQUES AMERICAINES : LES IGNORER OU S'EN INSPIRER ?



En mai 2014, l'Association des Professionnels du Luxe a organisé un débat sur 'l'Art de Vivre à la Française' qui a permis d'aborder diverses questions et, entre autres, de souligner une fois de plus les différences entre les marques américaines et les marques Européennes.

Evidemment ce n'est pas une nouveauté, il reste que le succès de Coach il y a quelques années, et la formidable expansion de Michaël Kors aujourd'hui ne sont pas sans conséquences pour les marques de luxe européennes. En effet, Coach a su capter une partie de la clientèle de ces marques en Asie, et l'on voit que Michaël Kors a rapidement suscité l'engouement de nombre de consommateurs Européens ou Asiatiques. Il n'est donc pas vain de s'interroger sur leurs stratégies, même si beaucoup objecteront qu'il ne s'agit pas de marques de luxe. Or, sur ce point, seule la perception des consommateurs compte et les Américains placent Coach devant Chanel et Louis Vuitton parmi les marques spontanément associées au Luxe, en 9ème position, juste après Gucci. Par ailleurs, la marque Michaël Kors, plus récente sur ce marché est apparue dans ce même classement en 2013 et n'est pas loin derrière Hermès ! (Source: World Luxury Tracking 2013).

La question est donc bien d'essayer de comprendre comment ces marques réussissent à devenir aspirationnelles non seulement auprès des Américains, mais aussi de certaines clientèles Asiatiques et Européennes, sachant que ces deux exemples ne sont pas isolés. On pourrait aussi citer pour les marques relativement récentes : Kate Spade, Tory Burch, Marc Jacobs, et il y en a d'autres moins connues à ce jour, mais qui pourraient le devenir...

En effet, après Tiffany, Estée Lauder et Ralph Lauren, les aînées, longtemps demeurées des exemples isolés de la création américaine sur le haut de gamme, les Américains sont de plus en plus présents sur ce segment et créent aujourd'hui des marques qui plaisent à leurs consommateurs mais savent aussi s'exporter et viennent challenger l'hégémonie des marques de luxe européennes.

Quels sont les ressorts du succès de ces marques ?

Tout d'abord, il est clair qu'à l'inverse de la France, le marché américain offre un cadre de développement aux nouvelles marques plus favorable à bien des égards ; que ce soit au plan du financement, du développement, ou bien de la taille du marché initial, une jeune marque peut y construire ses fondations plus rapidement. Mais au-delà de ce contexte favorable, il existe quelques caractéristiques communes aux marques américaines qui devraient nous faire réfléchir :

Un marketing puissant

Si les marques de luxe Européennes placent la créativité au cœur de leur stratégie, les Américaines pensent avant tout à leurs clients et à leurs aspirations.

Les Américains aiment les belles histoires ? Leurs marques se préoccupent de les leur raconter. Le meilleur exemple est celui de Ralph Lauren : l'héritage de l'aristocratie anglaise, génialement revisité en 2012/2013 en s'appuyant sur le succès du feuilleton 'Downton Abbey' aux Etats-Unis (voir [ici](#)), avec comme background de la communication de marque, la 'success story' du fondateur.



Michaël Kors propose un univers construit autour du Glamour et de la Dolce Vita tels que les Américains les fantasment et sur le succès du créateur qui a lancé sa marque en 1981 (celle-ci n'ayant connu un véritable essor qu'après qu'il eut quitté la direction du style de la marque Céline en 2008).

Pour Coach, l'histoire est un peu différente, car lancée en 1941, la marque ne s'est véritablement développée que dans les années 80/90 sous l'égide de Lew Frankfort. Ce dernier a capitalisé sur l'histoire d'un artisanat de qualité et de tradition (plus de 50 ans d'existence aux USA c'est déjà une longue histoire !).

Evidemment les images attachées à ces 'histoires' sont facilement identifiables avec éventuellement l'utilisation d'églises, et/ou la présence sur les nombreux 'tapis rouge' à fort potentiel médiatique qui renforce la désirabilité de la marque. De plus, pour certaines de ces marques, la présence du créateur à la tête de la société est un atout non négligeable.

Si les marques américaines savent écrire un 'récit de marque' séduisant et le faire vivre, elles ont d'autres caractéristiques communes :

Une offre large

Ralph Lauren propose des collections 'couture' mais à l'autre extrême la marque a aussi une offre 'outlet' très développée et abordable, avec, entre les deux, différentes lignes (la marque lance actuellement la Ligne Polo femme). Elle joue autant sur le volume que sur l'exclusivité, l'élégance raffinée que le sportswear. Pour le style l'approche est tout aussi pragmatique, les marques américaines imposent plus un univers de marque qu'un style et à l'intérieur d'une même marque il est possible de trouver des produits pouvant convenir à des cibles très différentes (silhouette, âge, pouvoir d'achat,...)

Une gamme de prix étendue, avec un vrai 'moyen de gamme'

Coach, marque d'accessoires, Michaël Kors et Marc Jacobs, qui ont aussi beaucoup développé ce segment, ont un niveau de prix largement plus accessible que la plupart des marques européennes qui ont, depuis quelques années, considérablement augmenté le prix de leurs accessoires, sans que le rapport prix/qualité/usage/image semble totalement justifié aux yeux des consommateurs (à cet égard la question de la fin du 'it-bag' est posée). Il en est de même pour les lignes de prêt à porter : les premières lignes chez Ralph Lauren ou Michaël Kors ont un positionnement prix très élevé rivalisant avec celui des marques de luxe Européennes, mais ensuite, il existe des gammes plus accessibles. Sur chacun des segments, pour Michaël Kors par exemple, les prix peuvent aller de 1 à 8 voire de 1 à 10. A une époque où les classes moyennes souffrent sur beaucoup des marchés traditionnels du Luxe (Japon et Europe en tête), cette stratégie ne peut qu'être payante. A noter, qu'il s'agit de stratégies de seconde, voire troisième ligne dont l'image reste très proche de la première ligne, ainsi les clients ont le sentiment de s'offrir le 'vrai luxe'.



Une stratégie de retail dynamique.

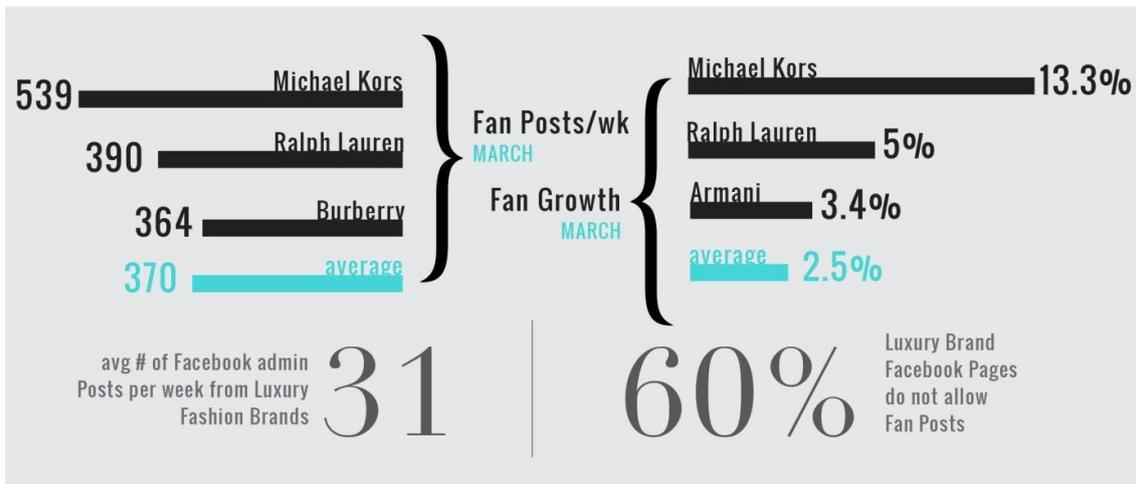
Coach, Ralph Lauren et Michaël Kors ont développé des réseaux de boutiques très importants. Cette stratégie s'accompagne aussi d'une formation du personnel à la marque et aux produits que l'on retrouve chez de plus petites marques avec des vendeurs/ses connaissant très bien leurs collections, apportant un vrai conseil, suggérant des achats complémentaires, etc.... En bref, une vraie compétence de 'retailers'.

DISTRIBUTION ET REVENUS MARQUES AMERICAINES

- **Ralph Lauren** : 882 boutiques ~ 6,945 milliards d'Euros de CA en 2013 (+6% en 2013)
- **Coach** : 1014 boutiques ~ 3,620 milliards d'Euros en 2013 (-5,3%).
- **Michaël Kors** : 533 boutiques ~ 2,5 milliards d'Euros d'Euros en 2013 (+67%)
- **Tory Burch** : 109 boutiques ~ 700/800 millions d'Euros en 2013
- **Kate Spade** : 340 boutiques ~ 952 millions d'Euros en 2013 (+21%)
- **Marc Jacobs** : 273 boutiques ~ 800/900 millions d'Euros en 2013 (estimation)

Le digital au cœur de la communication

Certains analystes attribuent la formidable croissance de Michaël Kors à sa stratégie digitale, et en effet, la marque a massivement investi sur le digital en délaissant pour cela les supports plus traditionnels. (Voir la vidéo de L2 expliquant bien l'approche de la marque : <http://www.l2thinktank.com/company-of-genius-michael-kors/2014/blog>). Une infographie récente montre d'ailleurs les performances de la marque V/S ses concurrents.



Certaines marques d'origine européenne (par exemple Armani, Burberry ou Hugo Boss) présentent des approches stratégiques, sur nombre des points cités plus haut, similaires à celles des marques américaines, et d'ailleurs les deux dernières réalisent une proportion significativement plus élevée de leur chiffre aux USA que leurs homologues européens. Il y aurait donc sans doute avantage pour les marques européennes à analyser plus en profondeur la stratégie de ces marques challengers décomplexés dont elles pourraient s'inspirer afin de mieux pénétrer le marché américain qui retrouve du dynamisme et conserver leur leadership ailleurs dans le monde. En effet, l'origine européenne, l'histoire et le savoir-faire demeurent sans conteste des atouts, mais faut-il pour autant sous-estimer le pouvoir de belles histoires bien racontées et de l'attention portée à des consommateurs très sollicités ?

Catherine Jubin
2014