

AVEC SES SACS À 300 DOLLARS, LE MAROQUINIER NEW-YORKAIS SÈME LE TROUBLE DANS LE SECTEUR

Luxe : Coach, le poil à gratter américain

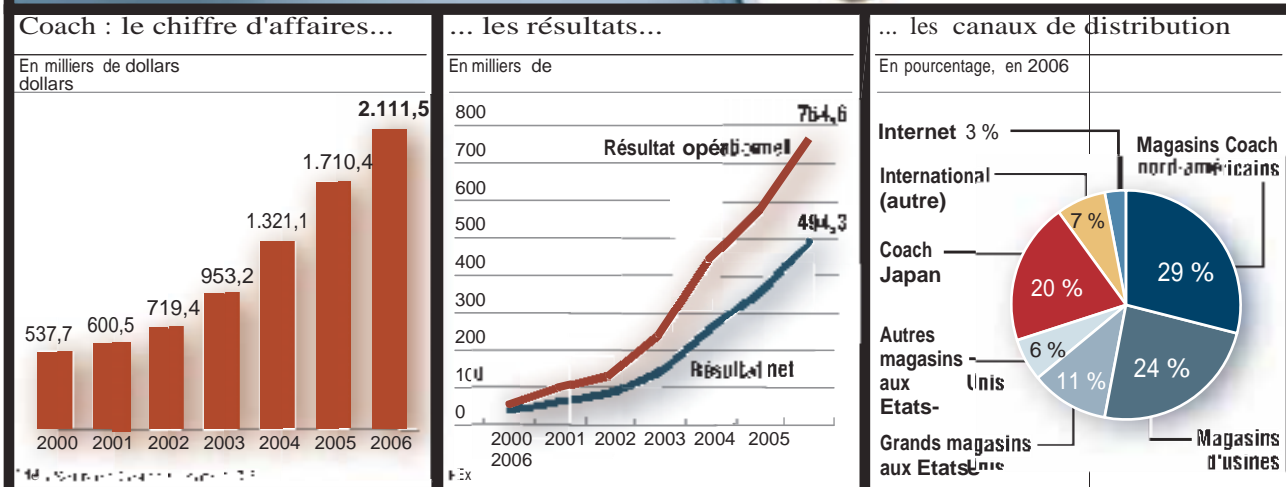
C'est l'histoire d'un modeste maroquinier américain qui, en moins de dix ans, est parvenu à concurrencer les Vuitton, Gucci et autres Prada en utilisant tous les codes du luxe, mais en cassant les prix. Une success-story qui suscite au sein de la profession un intérêt mêlé d'agacement...

DAVID BARROUX
DE NOTRE BUREAU DE NEW YORK.

Coach. Ce nom ne dit encore rien aux amatrices françaises de sacs à main branchés, de ceintures « tendance » ou de gants dernier cri. Mais les grands du luxe, de Gucci à Louis Vuitton en passant par Prada, eux, observent avec un intérêt mêlé d'inquiétude sa montée en puissance. Car celui qui était encore il y a peu un modeste maroquinier yankee s'aventure aujourd'hui sur leur terrain après s'être fait la main sur le haut de gamme. Même si, pour l'instant, seules les Américaines, les Japonaises et une poignée de Chinoises se passionnent pour ses collections, les patrons des grandes maisons mondiales s'irritent de voir un Américain aux méthodes plus proches d'un Procter & Gamble que d'un artisan s'inviter dans leur club du « chic et cher ». « *Il y a quelques années, les marques de luxe européennes pouvaient regarder Coach avec une pointe de mépris, voire d'incompréhension. C'est fini. Aujourd'hui, c'est un concurrent* », résume Erwan Rambourg, analyste chez HSBC.

Rentabilité record

La métamorphose de ce groupe né dans un loft de Soho il y a soixante-cinq ans impressionne. Finis les sacs tristounets dont le principal mérite était d'être faits dans le même cuir que celui des gants de base-ball auquel le temps donne une belle patine. Longtemps simple fournisseur des dames de la côte Est en « fourre-tout » fonctionnels mais sans âme, il est devenu en moins de dix ans l'équivalent d'un Lancel qui aurait réussi à concurrencer un Vuitton. Depuis qu'elle a pris son indépendance, en 2000, l'ex-filiale du groupe Sara Lee (Dim, agroalimentaire...) connaît une croissance folle. Son chiffre d'affaires, réalisé pour plus des deux tiers avec ses sacs de plage Hamptons au look BCBG et ses « lady bags » au logo distinctif en forme de « C » – les accessoires de maroquinerie, les bijoux et les chaussures représentent le dernier tiers – atteignait alors à peine 537 millions de dollars. L'an dernier, il a dépassé les 2 milliards, et la barre des 3 milliards pourrait être franchie dans moins de deux ans. Déjà plus gros qu'un Burberry, l'américain pourrait bientôt devancer Hermès. Dans le même temps, sa marge opérationnelle bondit d'à peine 10 % à plus de 35 %, faisant de lui le groupe du secteur le plus rentable au monde avec Louis Vuitton. Quant à sa capitalisation boursière, elle est passée de 700 millions de dollars en 2000 à 16 milliards ! L'actionnariat flottant qui contrôle l'intégralité de son capital peut se réjouir.



Coach, qui veut poursuivre sa croissance aux Etats-Unis et en Asie, n'envisage pas « de débarquer en Europe tout de suite ».

Ce succès ne doit rien au hasard. « *Coach utilise tous les codes du luxe. Belles boutiques, service impeccable, articles de qualité, publicités sexy... mais ils cassent les prix* », avoue presque à regret un concurrent. Dans sa boutique de Madison, entre celles de Dior et de Prada, pas très loin de Vuitton et d'Hermès, Coach vend des articles trois, quatre ou cinq fois moins chers que ceux de ses rivaux. En moyenne, ils valent moins de 300 dollars et, dans son catalogue, son sac le plus coûteux ne dépasse pas les 800 dollars. « *Nous sommes le reflet de l'Amérique. Dans un pays sans histoire ni tradition dans le luxe, nous sommes pour l'égalitarisme* », affirme Lew Frankfort, PDG depuis 1985.

A l'écoute des clients

Les grands peuvent s'offrir des sièges sociaux signés par des architectes de renom, Coach, lui, abrite encore son état-major dans une ancienne usine. Située à Manhattan, elle surplombe le périphérique et sa façade qui donne sur un drive-in McDonald's a même été louée à un annonceur pour vanter ses pizza surgelées... Pas vraiment « glamour ».

La première raison de la réussite de Coach est là : « *Un peu à l'image d'un Ralph Lauren dans le prêt-à-porter, il a mis avec ses prix abordables le luxe à la portée de tous* », remarque Marianne Castier, consultante chez Sterling à New York, un chasseur de têtes spécialisé dans le luxe. « *On concurrence le luxe, mais notre cœur de marché, ce sont les articles entre 200 et*

400 dollars. Nos clientes n'abandonnent pas d'autres grandes marques mais accèdent au haut de gamme en passant par nous. Nous pouvons toucher de 30 % à 50 % des Américaines », détaille Mike Tucci, le directeur de la distribution aux Etats-Unis.

On ne peut cependant réduire l'image de Coach à celle d'un casseur de prix. Dirigé par des managers issus pour beaucoup de la grande consommation comme chez Gap ou Timberland, le maroquinier s'est remis en question à la fin des années 1990. Les boutiques ont été redessinées pour devenir plus accueillantes et plus « mode ». Les produits qui semblaient figés ont quitté les étagères situées derrière les comptoirs pour se retrouver à portée de main. Les articles en toile ont fait leur entrée à côté du cuir et les gammes ont commencé à se renouveler en permanence. Plus que n'importe lequel de ses concurrents, Coach (25 % du marché américain du sac en valeur, contre 11 % pour Vuitton) a ainsi bénéficié de la nouvelle tendance qui fait des sacs un accessoire de mode dont on change plus souvent. Les Américaines, qui achetaient en moyenne moins de deux sacs par an à la fin des années 1980, craquent désormais 3,5 fois par an. « *Avant, on prenait un sac noir pour être "safe". Aujourd'hui, les modèles se multiplient et reflètent la personnalité* », estime Olivier Cassegrain, responsable du développement de Longchamp aux Etats-Unis, marque qui profite également de l'engouement pour les sacs et autres bagages.

« *Dans les maisons traditionnelles, plus*

aristocratiques, l'innovation vient d'en haut. Du designer. Chez Coach, ils écoutent leurs clients et, même si les designers ont bien sûr du talent, ils ne se privent pas de prendre le pouls du marché », explique Kitty Maisonrouge, ex-représentante aux Etats-Unis du Comité Colbert et aujourd'hui professeur à l'université de Columbia. Comme chez les « lessiviers », Coach vit au rythme des études de marché. « *Nous dépensons chaque année plus de 3 millions de dollars dans des études que nous réalisons nous-mêmes, alors que nos concurrents se contentent d'en acheter au coup par coup* », explique Janet Carr, chargée de l'analyse de la clientèle. Au-delà des études quantitatives, le groupe new-yorkais n'hésite pas à suivre discrètement pendant une journée des « clientes tests » pour voir comment elles dépensent les dollars qu'on leur a donné à flamber. « *Il y a de l'inconscient dans la consommation* », explique Janet Carr, chargée de décortiquer les résultats tirés de plus de 63.000 entretiens menés chaque année. « *Avant d'être lancés à grande échelle, tous les produits sont présentés en interne. En fait, le risque de collections infructueuses est très limité chez Coach* », estime Erwan Rambourg.

Magasins d'usines : une stratégie osée S'appuyant sur ces enquêtes, Coach affirme que les Américaines se soucient peu de savoir où sont fabriqués les sacs qu'elles achètent. Résultat : il a délocalisé l'ensemble de sa production en Chine et dans d'autres pays à faibles coûts de main-

d'œuvre, puis a fermé sa dernière usine en 2002. « *Coach est une entreprise du XXI^e siècle. La matière grise est aux Etats-Unis et la production en Chine. C'est Apple avec ses iPod* », remarque un analyste. Coûts de production bas et prix de vente moyen relativement élevé... Le secret de ses marges est là.

Mais le groupe n'est pas qu'un copieur de recettes à succès. Il a également su innover en étant la seule marque à mettre en œuvre une stratégie originale dans le domaine des magasins d'usines. Certains utilisent ces espaces pour écouler leurs inventures, lui va dans les « usines centers » avec trois quarts de produits conçus exprès pour ce canal de distribution et des collections retirées des boutiques « premium » depuis plus d'un an. Il peut ainsi, sans se cannibaliser, toucher des consommatrices qui à 80 % ne mettent jamais les pieds dans une boutique traditionnelle. Moins cher que ses concurrents dans les grandes avenues du luxe, Coach est du coup parfois plus cher qu'eux dans ce réseau qui compte déjà 87 points de vente aux Etats-Unis pour 230 boutiques traditionnelles. Si les volumes explosent, c'est en grande partie grâce à cette stratégie, risquée aux yeux de ses concurrents, attentifs à ne pas se banaliser.

Legacy, une petite sœur plus chère

Rompant avec les us et coutumes du luxe, Coach agace par son succès. Au Japon, sur un marché du sac stable depuis le début du siècle, n'a-t-il pas plus que triplé de taille pour atteindre le deuxième rang derrière Louis Vuitton (9,4 % contre 28 %), mais loin devant Prada (moins de 3 %) ? En outre, il n'hésite pas à monter en ligne lorsqu'il le juge bon. Cela a été le cas l'an dernier quand il a attaqué en justice Louis Vuitton, qu'il soupçonnait de faire pression sur les grands magasins afin qu'ils refusent de lui louer des emplacements. Le français, cependant, a été blanchi.

Selon ses adversaires, Coach, qui a comme ambition d'ouvrir une centaine de points de vente en trois ans aux Etats-Unis et entre 15 et 20 par an au Japon, finira par s'épuiser et par lasser. Peut-être. Mais, pour l'heure, il demeure serein. « *Nous n'allons pas débarquer en Europe tout de suite car nous avons encore plein de boutiques à ouvrir en Amérique ou au Japon* », se félicite Mike Tucci, selon qui la croissance géographique passera à terme par la Chine et les autres pays en voie d'enrichissement. Mais, chez Coach, on ne se précipite pas. Le groupe réalise pour l'instant 73 % de son chiffre d'affaires en Amérique, 20 % au Japon et dispose tout juste de quelques boutiques dans le reste du monde, essentiellement en Asie. Pas question non plus de se diversifier trop fortement dans le prêt-à-porter, les parfums ou les lunettes. Il se contente pour l'instant de quelques partenariats licenciés, tente sa chance dans les bijoux et surtout les chaussures.

« *Après avoir surfé sur le luxe accessible, ils ont quand même compris que, pour continuer de croître, ils vont devoir se diversifier dans du plus haut de gamme* », analyse un concurrent. Habile, l'entreprise new-yorkaise a déjà posé des jalons en développant Legacy, une marque vendue 40 % plus cher. Et cette gamme s'arrache. A tel point que certains se demandent si Coach, qui a déjà ouvert des « corners » dédiés à Legacy dans une quinzaine de boutiques, ne lancera pas une seconde chaîne sous ce nom. « *On regarde et on verra* », avoue Mike Tucci. Après Coach, les grands du luxe devront peut-être apprendre à se méfier d'un autre nouveau venu.



Selon le Boston Consulting Group, le marché du « luxe abordable » devrait atteindre au total 1.000 milliards de dollars aux Etats-Unis en 2011.

L'Amérique se passionne pour le haut de gamme abordable

Tendance de fond aux Etats-Unis, la démocratisation du luxe s'expliquerait par l'accroissement du pouvoir d'achat des femmes, plus nombreuses à travailler.

Si Coach, le spécialiste américain du sac à main, se porte si bien, c'est grâce au talent de ses équipes mais aussi parce qu'il bénéficie d'une tendance de fond : la démocratisation du marché du luxe aux Etats-Unis. N'atteignant longtemps que les « happy few » descendant la 5^e Avenue, à New York, ou remontant Rodeo Drive, à Beverly Hills, la fièvre des marques haut de gamme agacé l'ensemble du pays. Aujourd'hui, des banlieues de Te-

xas aux centres commerciaux d'un Michigan en crise ou aux galeries marchandes des casinos de Las Vegas, on ne compte plus les ouvertures de boutiques prestigieuses.

Selon Michael Silverstein, du Boston Consulting Group, cette évolution s'explique en grande partie par l'arrivée d'un nombre croissant de femmes dans la vie active. « *D'avantage d'entre elles travaillent et elles gagnent de plus en plus, car elles sont de plus en plus diplômées* », explique le consultant. Réparties sur l'ensemble du territoire, ces nouvelles générations de femmes, qui contrôlent 80 % des dépenses discrétionnaires des ménages, se révèlent moins « snobs »

que leurs mères. Plus que pour l'hyperluxe, elles se passionnent, depuis la fin des années 1990, pour des petits luxes au quotidien. Ce qui fait aussi bien le succès des Starbucks, où le café est trois fois plus cher qu'ailleurs, que celui d'une ligne de lingerie comme Victoria's Secret ou d'une marque comme Coach.

Du luxe dans les « malls »

Les promoteurs immobiliers à la tête des « malls », ces véritables temples de la consommation, ne s'y sont pas trompés. « *Tous les grands ont créé des antennes spécialisées pour prendre en charge les marques de luxe* », observe Eric Le Goff,

directeur associé chargé des marchés du luxe aux Etats-Unis chez le spécialiste du conseil immobilier commercial Cushman & Wakefield. Et d'expliquer que les grandes enseignes pratiquent désormais le « tir groupé », autrement dit qu'elles arrivent ensemble et permettent ainsi aux « malls » de posséder des ailes consacrées au luxe. Pas question de mettre Gucci et Gap côte à côte... La valeur locative de certains centres de province a d'ailleurs explosé. « *La banlieue de Houston vaut désormais aussi cher que Soho aujourd'hui ou Madison à la fin des années 1990* », détaille Eric Le Goff.

Mais les grands du luxe n'ont

guère de raison de se plaindre. En dépit de la crise post-11 septembre, le chiffre d'affaires de Louis Vuitton, qui compte désormais plus de 100 points de vente aux Etats-Unis, a triplé depuis 2000, bien que les clients japonaises, après en avoir représenté près de la moitié, ne pèsent plus très lourd. De fait, l'Amérique n'est plus un marché de touristes. « *L'important aujourd'hui est de séduire les 48 millions de ménages de la classe moyenne* », conclut Michael Silverstein. Selon lui, ce nouveau segment du luxe abordable représentera, en 2011, 1.000 milliards de dollars, contre 600 milliards aujourd'hui.

D. Bx.