



Marque jeune sur le marché international, la marque américaine de plein air Columbia fonde sa notoriété sur son expertise technologique. Elle a étendu son territoire à une centaine de pays.

Columbia, le "greater outdoor"

Le globe est apparu dans les publicités en 2009. Columbia a des ambitions mondiales, même si la crise les a momentanément tempérées. "Soyez un colosse aux pieds agiles", préconise la marque américaine spécialiste depuis les années 1950 du vêtement de plein air, présente aujourd'hui sur les cinq continents. A en juger par la progression de ses ventes, les siens ne manquent pas d'agilité : 3 millions de dollars en 1984, 353 millions en 1997, plus de 1 milliard en 2008. "Columbia est la seule marque de sportswear qui dépasse un milliard de chiffre d'affaires", signale Pascale Graffmann, *marketing manager* pour la France et la Belgique. Sa croissance est fondée sur des facteurs aussi bien internes – innovations techniques – qu'externes – acquisitions de socié-

tés et implantations à l'étranger. Mais également sur une forte personnalité, celle de son PDG, Gert Boyle, réputée "born to nag" ("emmerdeuse née").

Retour en arrière. En 1937, Paul et Marie Lamfrom et leurs trois filles – dont Gertrude – fuient l'Allemagne nazie pour les Etats-Unis et s'installent à Portland, dans l'Oregon. Industriel dans le textile, Paul acquiert en 1938 une fabrique de chapeaux qu'il baptise Columbia Hat Company, du nom du fleuve traversant Portland. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le chapeau semble passé de mode, aussi Paul Lamfrom décide-t-il de diversifier son offre dans le vêtement de plein air. "L'Oregon, explique Pascale Graffmann, est réputé pour son climat plu-

cas d'école

vieux et ses riches paysages de forêts, de lacs, de rivières, de montagne et de plages..." Secondé par Neal Boyle, un Irlandais qui vient d'épouser Gertrude, Paul Lamfrom propose au début des années 1950 des vêtements de pêche et de chasse, mais aussi des cirés contre la pluie, fabriqués par sa société nouvellement baptisée Columbia Sportswear Cie, dont le logo symbolise un point de couture. A sa mort, en 1964, Neal Boyle reprend l'affaire, mais pour peu de temps. Il est terrassé par une crise cardiaque en 1970. L'heure de "l'emmerdeuse" a sonné.

Avantage concurrentiel par l'innovation technique

Gert Boyle hérite d'une société en expansion mais très endettée. Elle qui n'y avait jamais travaillé va la propulser au niveau mondial, avec l'appui de son fils Tim. Non sans traverser une grave crise : en 1973, les banques ne la suivent plus, sa société est en vente pour 1 400 dollars. A ce prix, se dit-elle, "je vais l'enterrer moi-même". Mais elle tient la barre, réduit le nombre des références du catalogue et lance des produits techniquement novateurs. Columbia Sportswear est, en 1975, la première société à utiliser le Gore-Tex. Pour détenir un avantage concurrentiel dans la conquête du monde, le passage obligé est la création de produits distinctifs, grâce à la maîtrise des innovations techniques. En 1982, Columbia invente le système "Interchange" (chaud ou froid) et lance une parka de chasse qui se transforme selon le temps ("trois en un"). L'univers du ski en bénéficie, avec la célèbre Bugaboo, la parka de ski "Interchange System" la plus vendue dans le monde. "Omni Shade" désigne un procédé de protection solaire appliqué au vêtement ; "Omni Tech", une membrane imperméable et respirante (les enduits microporeux permettant à la transpiration de s'échapper) ; "Omni Shield", un moyen pour les gouttes d'eau de mieux glisser sur le vêtement ; "Omni Grip", une stabilité de traction sur des surfaces sèches et humides pour le caoutchouc.

Confort, protection, santé et bien-être sont des attentes partagées par tous les consommateurs du monde. Aujourd'hui, la recherche-développement de Columbia occupe une vingtaine de personnes à Portland, mais tous les produits sont fabriqués en Asie. La diversification porte ses fruits : en 1998, plus de la moitié du chiffre d'affaires provenait des pièces dites lourdes, pour protéger du froid et de la pluie (vestes de ski, vestes parkas). Cette part n'est plus que de 37 % aujourd'hui. Le vêtement de style *sporstwear* (pulls, pantalons, chemises) représente 42 %, la chaussure (randonnée, grand froid, sandales, tongs, ballerines), lancée en 1993, 17 %, et la catégorie accessoires (gants, chapeaux, bagagerie), 4 %. Cotée

au Nasdaq depuis 1998, Columbia est toujours majoritairement détenue par la famille et par Tim Boyle, son président.

La conquête du monde passe aussi par la croissance externe, et l'acquisition de sociétés telles que Sorel, marque canadienne de chaussures de grand froid (1999), Montain Hardware, marque de niche haut de gamme, destinée aux explorateurs de l'alpinisme (2002), Pacific Trail et Montrail, chaussures de fond (2006). Elle s'illustre également par des implantations à l'étranger. En 1993, Columbia débarque en Europe. Dix ans plus tard, Cambrai, dans le nord de la France, accueille un entrepôt destiné à tous les pays d'Europe. Le siège commercial de Columbia Europe est à Strasbourg, ville qui accueille d'autres marques sportives, comme Adidas et Puma. Marque jeune hors des Etats-Unis, Columbia, qui y réalisait 80 % de ses ventes en 1998, n'en fait pourtant plus que 57 % aujourd'hui. "En 2008, nous avons multiplié par six les ventes à l'international et nous commercialisons nos produits dans une centaine de pays", précise Pascale Graffmann¹.

En France, la marque est présente dans les grandes enseignes sportives (Decathlon, Go Sport, Sport 2000, Intersport, Au Vieux Campeur, avec des emplacements propres), dans la vente par correspondance (La Redoute, 3 Suisses) et sur Internet. Elle l'est également dans des boutiques ouvertes en partenariat avec des détaillants locaux : Val-d'Isère fut la première en 1993, avant Chamonix, Annecy, la Réunion. La marque compte 302 boutiques en partenariat dans le monde, jusqu'en Russie, en Corée du Sud, au Japon, soit dans vingt-huit pays. Son ambition pour l'avenir : créer des magasins en propre comme celui ouvert à Portland en 1996, suivi la même année par un deuxième à Séoul, puis, en 1998, par un troisième à Nagoya

"En France, les gens achètent la marque sans vraiment la connaître, ils achètent plus le produit"





Gert Boyle "l'emmerdeuse née"

(Japon). Initialement, six magasins devaient ouvrir cette année, un objectif revu à la baisse en raison du contexte économique : un seul devrait ouvrir, à Chicago, outre quinze magasins d'usine en Amérique et un en Europe.

L'esprit pionnier

Effort indispensable à la construction d'une notoriété internationale, la marque doit s'associer à des événements sportifs. Columbia est depuis 2008 partenaire de l'équipe High Road, devenue "Team Columbia-HTC". Forte de coureurs de dix-sept nationalités, elle a gagné cinq étapes du Tour de France, "au troisième rang des événements les plus regardés dans le monde", rappelle Pascale Graffmann. Depuis 2005, la marque s'est singularisée avec les "Nissan Outdoor Games by Columbia", un événement qui associe les performances sportives d'athlètes professionnels à la dimension artistique d'un festival de films et de photos. Sport toujours : Columbia a signé, fin 2008, un partenariat avec la chaîne de télévision

Eurosport qui lui permet de toucher cinquante-neuf pays. Agée aujourd'hui de 84 ans, Gert demeure une "mère protectrice" mais ne joue plus le premier rôle qu'elle a tenu dans la publicité (presse, affichage ou télévision) durant les années 1985 à 2000. Elle allait jusqu'à faire tester par son fils ses produits dans les pires conditions. Pourtant, la campagne prévue pour l'hiver 2009-2010 reprend le concept de mère protectrice et de pionnière : "Nous mettons en valeur d'autres pionniers dans différents univers qui réalisent des choses étonnantes que personne n'avait faites avant eux", indique Pascale Graffmann. 2009 est aussi l'année où la mention "sportswear company" disparaît du logo, pour laisser seulement Columbia et mettre en valeur la mission originelle de la marque : promouvoir le plein air. Avec comme nouvelle signature : Columbia's Greater Outdoors. "En France, les gens achètent la marque sans vraiment la connaître, ils achètent plus le produit", reconnaît Pascale Graffmann, "après avoir construit une image de bon produit, il faut maintenant construire la marque pour demain". ■

1 - Cinq marques : Columbia, Mountain Hardwear, Sorel, Montrail, et Pacific Trail (uniquement aux États-Unis).