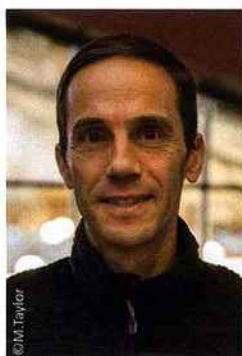


## « Nous aspirons à être la marque préférée des consommateurs exigeants et de nos détaillants »

**S**portif complet et accompli, Topher Gaylor connaît bien l'Europe pour y avoir dirigé la filiale de The North Face. À la tête de Mountain Hardwear depuis 2010, il expose pour *Outdoor Experts* sa vision du marché européen de l'outdoor.

«Faire plus et mieux.» Pour Topher Gaylor le mot d'ordre est lâché ! Il s'agit de convaincre en apportant au marché des produits fonctionnels, performants, mais également esthétiques. Car il y aurait aujourd'hui, selon lui, plus de produits disponibles sur le marché qu'il n'y en a jamais eu, «Cela est vrai en Europe comme dans le reste du monde. C'est le fait d'un nombre toujours croissant de nouveaux entrants sur le marché. Or, le paradoxe est que la plupart des marques finissent par se ressembler. On se retrouve dans une situation où des acteurs de plus en plus nombreux proposent des produits de plus en plus semblables !»

Selon Gaylor les marques qui gagneront demain seront celles qui apporteront au marché des solutions véritablement innovantes. «En tant que challenger nous rencontrons une clientèle en quête d'une offre



Topher Gaylor, 44 ans, CEO de Mountain Hardwear et Montrail. Il a dirigé The North Face Europe de 2000 à 2005, avant de devenir le président de la branche outdoor de VF Corp. de 2006 à 2008.

exclusive, qu'on ne retrouve pas partout. Nous le vérifions aujourd'hui sur le marché allemand où sont les petites marques qui gagnent des parts de marché». Mais le statut de challenger ne gomme pas toutes les épreuves à surmonter sur un marché devenu très compétitif. Pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante qui a le souci du détail, Mountain Hardwear mise sur un style minimaliste et ultra fonctionnel, témoignage de sa collaboration étroite avec des athlètes d'exception tels Ueli Steck ou Tim Emmet. Mais la marque mise également sur la technologie pour faire valoir son véritable caractère distinctif. «Quand nos concurrents utilisent tous les mêmes matières, nous mettons en place une plateforme d'innovation chargée du développement des nouvelles fibres. Nous avons à cœur de développer nous-même l'ensemble de nos matériaux respirants. Nous allons même jusqu'au process de collage». La marque, reconnue parmi les alpinistes semble néanmoins prendre tardivement le virage du ski de randonnée pourtant en plein essor en Europe : «Nous prôtons une approche moderne, à l'instar des Scandinaves. Nous pourrions



Trail-runner et grimpeur, Tophér Gaylor, qui a bouclé l'UTMB 2003 à la 2<sup>ème</sup> place, semble aussi à l'aise sur les sentiers ou sur les Big wall du Yosemite que dans les salons feutrés des comités de direction..

envisager à l'avenir de développer une ligne plus «athlétique» mais pour le moment, nous avons pris le parti de nous engager dans une voie plus fraîche et plus freeide. Nous ne souhaitons en aucun cas nous engager dans la voie du ski running».

### Une stratégie de coureur de fond

«Nous sommes convaincus que Mountain Hardware peut se placer parmi les leaders du segment performance sur le marché outdoor en Europe.

Cependant, notre objectif n'est pas de devenir la marque dominante. Nous aspirons plutôt à être la marque préférée des consommateurs exigeants, de même que de nos détaillants. C'est la raison pour laquelle, nous misons sur une distribution sélective, à l'image de notre positionnement, même si bien sûr nous sommes conscients que pour croître, il convient également d'augmenter notre surface de distribution. De trop nombreux détaillants européens ne sont pas satisfaits du modèle de

distribution dominant qui, dans un contexte de concentration du marché, consiste à multiplier les points de vente de manière exponentielle. Or ces stratégies ne permettent pas aux spécialistes de préserver leur originalité sur le marché. Mountain Hardware cultive cette position de marque de connaisseurs que l'on se doit de trouver chez les détaillants spécialisés. C'est là, l'une de nos forces et nous souhaitons faire valoir notre différence. Bien entendu, si notre portion du marché devient trop congrue, notre position devient non pertinente, et si nous visons trop haut, nous devenons une marque banale». Si la marque possède 58 magasins à travers le monde, la politique en Europe s'est orientée vers un programme de shops in shops en partenariat avec les détaillants.



Basé à Richmond dans la baie de San Francisco en Californie, Mountain Hardware (CA : 142 M\$) est installé dans une ancienne usine Ford des années 30, reconvertie en bureaux et complexe événementiel. Ecologique, le bâtiment fonctionne entièrement à l'énergie solaire.

### Une marque du groupe Columbia

Filiale de Columbia Sportswear, Mountain Hardware, a réalisé sur l'exercice 2012 un CA de 142 millions \$ et a pesé pour 8 % de l'activité du groupe sur ce même exercice. Si l'Europe représente son 3<sup>ème</sup> marché derrière l'Amérique du Nord et l'Asie, elle y progresserait selon nos informations de 10 à 20 %. Tophér Gaylor partage l'avis de Tim Boyle, Pdg de Columbia et propriétaire également des marques Montrail et Sorel, selon lequel il est essentiel de préserver l'indépendance entre ces quatre marques fortes et parfaitement distinctes. «Nous sommes autonomes vis-à-vis de notre maison mère, et si nous partageons des fonctions communes, telles l'informatique, les ressources humaines, la supply chain ou les finances, ce qui nous permet des économies d'échelles, nous travaillons en totale indépendance en ce qui concerne le front office, c'est-à-dire la vente, le marketing et la gestion des produits».

Pour Tophér Gaylor qui compte bien prendre à

nouveau le départ de l'UTMB l'été prochain, gérer une entreprise ne s'assimile pas à un sprint, mais plutôt une course de fond. «Il convient d'aller de l'avant, pas nécessairement de doubler le business chaque année, mais au contraire d'avancer progressivement, de construire la marque dans le bon sens et sur le long terme». En bon spécialiste de l'ultra il est aussi fin tacticien. Selon lui de nombreuses entre-

prises américaines se sont cassées les dents sur le marché Européen, le considérant à tort comme une seule et même entité. «Les entreprises qui échouent cherchent à s'adresser à l'ensemble des pays en même temps alors que ce sont des marchés indépendants». C'est sans doute ce qui l'aura convaincu de suspendre en 2013 la distribution européenne de la marque de chaussures Montrail. «Nous avons décidé de mettre l'emphase en priorité sur le marché US, car il convient d'atteindre un seuil critique pour prétendre à une place de choix sur ce marché. Nous avons une approche séquentielle, même si bien entendu, Montrail va revenir en Europe. Mais les conditions de ce retour ne sont pas encore totalement définies» ●

Antoine Haincourt