



HARLEY DAVIDSON

Plus qu'une moto, un style de vie et une communauté !



UNE MARQUE CENTENAIRE : 1903-2003¹

1903 : William S. Harley et les frères Davidson construisent leurs trois premières motos à Milwaukee. En 1909, ils conçoivent le moteur V Twin, à 2 cylindres en V à 45 degrés qui est le cœur et l'emblème des Harley.



La première Harley-Davidson 1903

2003 :

- Harley Davidson est le seul producteur américain de motos. Indian, le concurrent direct s'est retiré en 1953 et Buell a été racheté par Harley Davidson en 1998.
- 260 000 motos produites en 2003 et vendues dans 115 pays, sur le segment des grosses motos, le plus rentable, à un prix moyen de \$ 15 000, soit un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards de dollars²
- Des clients exceptionnellement fidèles
- Un titre chouchou de Wall Street³ dont la valeur a été multiplié par 150 depuis son entrée en bourse en 1986.

1 Voir l'histoire de Harley-Davidson sur le site : http://www.harley-davidson.com/wcm/content/pages/h-d_history/history.jsp?locale=en_us
2 Harley at 100. Georges Will. Newsweek. 7/22/02
3 Voir à la fin de ce texte, les avis des analystes financiers.

UNE MARQUE QUI AURAIT PU DISPARAÎTRE DEUX FOIS

• Pendant la grande dépression :

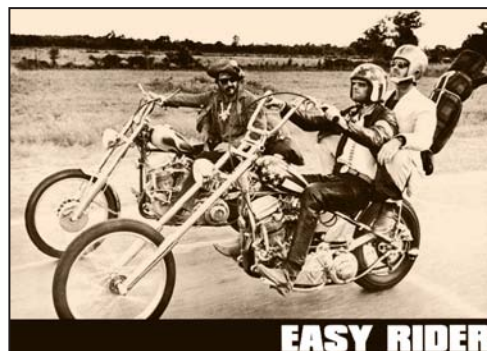
Le krach boursier de 1929 et la crise qui suit font plonger tous les marchés. En 1930, il ne se vend que 6000 motos pour l'ensemble des Etats-Unis. A titre indicatif, Harley-Davidson avait vendu 27 000 motos en 1920 ! Les petits constructeurs disparaissent l'un après l'autre. Harley réduit la voilure et résiste tant bien que mal. A la fin des années trente, le marché reprend timidement. En 1936, Harley vend 9 800 motos⁴, trois fois moins quand même que dix ans auparavant. La guerre va relancer la production. Harley-Davidson produit 90 000 motos pour l'armée américaine.

L'après-guerre voit Harley Davidson se refaire une image en compétition avec une série de victoires pendant sept ans consécutifs à Daytona qui restera le temple des fans de Harley.



modèle KR 750

À la fin des années cinquante, Lee Marwin et Elvis Presley roulent en Harley. Plus tard, Jack Nicholson et Peter Fonda dans «Easy Rider», un film culte sorti en 1969, vont contribuer à forger le mythe Harley : «Ride to live, Live to ride»



• La crise de la fin des années 70 et début des années 80.

En 1969, AMF «American Machine & Foundry» achète Harley Davidson et va connaître de grosses difficultés à la fin des années 70 où le déclin du marché se conjugue avec la concurrence très vive des japonais qui débarquent sur le marché américain. Au bord de la faillite, AMF passe la main au management de la marque qui rachète l'entreprise en 1981 et qui lance un programme drastique pour survivre : réduction des coûts de gestion, licenciement de 40% des employés, réorganisation de la production et de la « supply chain », introduction du moteur Evolution (1340 cm³) et création du Harley Owners Group. Les distributeurs vont soutenir la marque pendant ces années difficiles . «Ce sont les concessionnaires de Harley qui ont sauvé la marque» affirme Steve Davey, rédacteur en chef de Motor Cycle Magazine.

C'est aussi l'administration américaine qui, en 1983, va augmenter les taxes à l'importation des motos japonaises.

Mais Harley Davidson ne se repose sur ce soutien providentiel. Après avoir réduit les coûts de production, la stratégie de développement va s'organiser autour de deux axes :

- **La qualité Harley.** Elle était souvent contestée. De multiples améliorations vont être introduites sans pour autant toucher aux codes Harley qui tiennent à son look, au son de son moteur et au «feeling» Harley. L'objectif : des machines qui restent «hors du temps» tout en entrant dans le temps de la technologie moderne : injection, freins à disque hydrauliques, nouvelles suspensions anti-plongée...

4 «Fueled by innovation» par John Teresko. «Industry Week». Dec 2002, vol 251, issue 12.

- **Le clan Harley (Harley family).** Le «Harley Owners Group» (H.O.G) est fondé en 1983. 20 ans plus tard, il comptera 750 000 membres, le plus grand club de motards mais aussi le plus grand club de clients toutes marques si on prend en compte l'attachement à la marque, le nombre d'activités proposées, le nombre et l'enthousiasme des participants qui organisent leurs loisirs autour des sorties, des rencontres et des spectacles organisés par la marque et ses distributeurs.

LES FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE MARKETING DE HARLEY DAVIDSON

- **Le problème à résoudre :** Comment évoluer, face à une concurrence redoutable, tout en préservant une identité de marque très forte.

La concurrence est évidemment japonaise avec entre autres, Honda et Yamaha qui ont lancé depuis de nombreuses années ce que les fans de Harley appellent de «méchantes « copies» mais qui ont leur marché grâce à de réels attraits de prix, de modernité technologique, de fiabilité et de confort. Aujourd'hui, la concurrence est aussi britannique avec la résurrection de «Triumph» une marque mythique des années 50 et italienne avec «Ducati», la Ferrari de la moto.



Harley-Davidson Electra Glide. Modèle Anniversaire 2003.



Honda Goldwing 2003.



Yamaha Royal Star 2003.

Si Harley Davidson ne change pas, elle ne va plus recruter et s'endormir doucement avec ses vieux fans. Si elle évolue trop vite, elle trahira ses fidèles et le mythe s'effondrera. Susan M. Fournier qui enseigne à la Harvard Business School écrit : «Comme toutes les marques très fortes, la puissance de Harley Davidson réside sans le sens donné par la marque et changer devient très difficile. Si vous changez trop, vous risquez de perdre la raison pour laquelle on achète le produit.»

- **Une stratégie marketing organisée autour de trois axes: le produit, le relationnel et le réseau⁵.**

1°- Politique de produit

C'est là où Harley Davidson a certainement pris le plus de risques.

- **Achat de la marque Buell** en 1998 qui produit une gamme de motos plus sportives. Cela a été décidé par Harley Davidson pour élargir son marché vers les jeunes. La marque a été préservée. On ne l'a pas rebaptisée Harley-Davidson, trop loin de cette marque. Peut-on vendre de petites Harley ! Un pari qui a été perdu par

⁵ On ne développera pas une partie spécifiquement consacrée au réseau, des mentions étant faites régulièrement dans les lignes qui suivent. Les concessionnaires de la marque sont indépendants mais très encadrés par une charte rigoureuse. Ce sont certes des vendeurs mais aussi –et surtout- les animateurs du club Harley, le HOG dont on parlera plus tard. Harley a développé un programme de e-commerce pour vendre des accessoires mais s'interdit de le faire en direct. Il faut passer par les concessionnaires.

de nombreuses marques comme Porsche qui a échoué à de nombreuses reprises jusqu'à la Boxster (enfin) acceptée par des Porschistes qui ne juraient que 911.

- **Innovations techniques** constantes avec, entre autres le lancement en 2001 du moteur V-Rod à refroidissement liquide alors que les moteurs Harley avaient toujours été à refroidissement par air, un détail pour les non initiés mais une révolution pour les puristes. Toucher au moteur des Harley pouvait être une innovation mortelle! Mais la critique a été tout de suite excellente et le pari a été réussi parce que c'était techniquement parfait mais aussi parce que les américains sont pragmatiques⁶. Il n'est pas sûr que placée dans les mêmes conditions, une marque européenne aurait pu réussir le même défi sur son marché.



- **Respect des codes produit.** Si Harley a pris des risques pour élargir sa gamme et moderniser son produit, en revanche la plus grande vigilance a été apportée aux éléments qui participent autant du produit que de la marque comme le « look » du moteur chromé avec ses deux gros cylindres en V et son « bruit ». Ce n'est pas du bruit, c'est sa signature, c'est le son d'une légende.

« On sait que c'est une Harley dès qu'on l'entend, avant même de l'avoir vue »⁷

«Our product is identified just as much by how it sounds as how it looks,» explains Alex Bozmoski, manager of the company's noise, vibration and harshness (NVH) development facility. «Sound quality is critical in establishing the image of a **Harley-Davidson** motorcycle and in personifying the perception of quality to the rider.»

Avant de lancer un nouveau modèle, Harley fait tester la musique du moteur par des jurys de propriétaires.

- **Accessoires** : Harley-Davidson en vend pour 500 millions \$ chaque année, des pièces pour personnaliser sa moto jusqu'aux produits et gadgets les plus divers : montres, tasses, casquettes, T-shirts... et évidemment toute une ligne de vêtements Harley qui portent ostensiblement les emblèmes de la marque. On « habille » aussi bien les clients Harley que leurs machines. Motos, hommes femmes, couples, tout le monde cultive le look Harley. Dans le site web de la marque pour la France, on peut lire : « *Votre Harley est plus qu'une moto, c'est une extension de vous même (sic) et de votre style de conduite et de vie. Alors, il est normal que vous vouliez lui apporter une touche personnelle.* »

2°- Marketing relationnel : HOG (Harley Owners Group) : le plus grand club de fans du monde.

750 000 membres dans le monde. Pour s'inscrire, il faut cotiser (60 euros par an) et surtout passer par un concessionnaire de la marque car chaque « chapitre local » est sponsorisé par un agent de la marque. « Avant tout -annonce Harley dans son site- un « HOG chapter » est une famille, votre famille.

EXPRESS YOURSELF IN THE COMPANY OF OTHERS.

The Harley Owners Group® is much more than just a motorcycle organization. It's more than 650,000 people around the world united by a common passion: making the Harley-Davidson® dream a way of life.

Get the latest details on tickets for the 100th Anniversary Celebration.

MEMBERSHIP BENEFITS
Epic gear, who's in is for you. But Dealer's Platinum exposure may lead to extended periods of uncontrolled euphoria.

LOCAL CHAPTERS
Get serious about your fun. See how serious a local's 20c chapter can take your involvement to a whole new level.

MEMBER LOGIN
Already a member? Don't bother with this stuff. Go straight to the Member Only site to log in or set up your account.

JOIN HARLEY OWNERS GROUP ▶
Who else you can't change your family? Be more supportive. You will meet thousands of brothers and a whole new class of wanted.

Présentation du « Harley Owners Group » dans le site : www.harley-davidson.com

6 Mais c'est aussi ce pragmatisme qui est dangereux pour les marques aux USA. Avec sa marque et ses modèles Lexus, Toyota est devenu rapidement la numéro 1 sur le segment de la voiture de luxe aux États-Unis, concurrençant rapidement les marques américaines comme Cadillac et battant les marques allemandes Mercedes, BMW et Audi. En Europe, les ventes de Lexus ont toujours été marginales en raison d'un déficit d'image et ceci, malgré des qualités objectivement remarquables.

7 Harley-Davidson. "The sound of a legend". Automotive Industrie. Nov 2002. Vol 182, Issue 11.

On organise des sorties, des barbecues, des fêtes et au niveau national des grands rassemblements. Pour le centenaire de la marque, le programme des festivités (Open Road Tour) s'étale sur deux ans avec des étapes dans dix villes. Commencé à Atlanta, il est passé par Mexico, Sydney, Tokyo, Barcelone, Munich...pour s'achever à Milwaukee, là où la marque est née et où se situe aussi bien le siège social que les différents centre de production des motos. Concentrations de milliers de motards, concerts en plein air, spectacles pour les familles (dixit le programme), excursions en file indienne, les billets ont été vendus dans le monde entier.



Qui sont les propriétaires de Harley-Davidson ?

- S'ils sont majoritairement issus des classes moyennes, on trouve aussi des entrepreneurs, des cadres, des professions libérales⁸.
- Revenu moyen du foyer : € 47 000
- Âge moyen 42 ans. On achète sa première Harley souvent tard. Beaucoup ont déjà la cinquantaine⁹. Les plus de 70 ans et même de 80 ans ne sont pas si rares ! Même quand ils ont arrêtés de jouer au golf, ils peuvent encore prendre leur Harley.

Certes, la durée de vie ne cesse d'augmenter mais l'âge moyen de ses clients est un vrai problème pour Harley. Les efforts pour lancer des modèles destinés aux jeunes générations ont été bien accueillis par la presse et la communauté Harley demanderont du temps pour changer significativement la démographie Harley. Réussiront-ils, se demandaient plusieurs analystes financiers, début 2003, qui faisaient valoir que la firme, face à une conjoncture économique globale difficile, avait prévu de ne pas produire plus qu'en 2002, alors même qu'elle était en pleine période de célébration du centenaire. Mais, souvenez vous, elle a passé son premier centenaire en survivant à deux crises majeures.

Longue vie à Harley-Davidson !

8 « Hogs, executive style ». Mary Crane. Forbes, 9/16/02

9 « How to surf the age wave ? ». Daniel Kaldec. Times 8/12/02.