

8 Economie

«Decathlon a un modèle pour la Suisse»

CONSOMMATION Après s'être confortablement installé sur le marché suisse en trois ans, le groupe français d'équipements de sport change de stratégie, annonce le responsable du développement de Decathlon en Suisse, Adrien Lagache

SERVAN PECA
@servanpeca

Sa vitesse va forcément changer, Decathlon va ralentir. Trois ans après l'ouverture de son premier magasin à Marin (NE), le groupe français compte déjà 23 points de vente dans le pays. Et bientôt 24, avec l'ouverture en novembre dans le centre Westside, à côté de Berne. De Genève à Coire, en passant par Bienne ou Conthey, mais aussi Onnens, où se trouve sa centrale logistique: cette fois-ci, Decathlon est installé. Ce déploiement express a été rendu possible par la reprise des enseignes Athleticum, en 2018. Place désormais à la deuxième phase, annonce Adrien Lagache, responsable du développement de Decathlon en Suisse. Une deuxième phase qui sera moins spectaculaire, mais qui peut servir de test à tout un groupe présent dans une cinquantaine de pays. A l'image de son récent partenariat avec la FNAC, il s'agit désormais d'écouler certains produits via des magasins tiers, mais aussi, bientôt, d'avoir des magasins de sport franchisés hors des grands centres.

Comment avez-vous traversé le semi-confinement, de mars à mai?

Comme tout le monde... nous avons subi les événements. Sur nos 850 employés, nous en avons mis 720 au chômage partiel. Néanmoins, comme on pouvait s'y attendre, les crises sont révélatrices de comportements. En ce qui nous concerne, cette période a montré que les clients suisses nous appréciaient, qu'ils attendaient notre réouverture.

Qu'est-ce qui vous le fait penser? A la suite de demandes répétées de leur part, nous avons ouvert des drives, par exemple à Bussigny, à Meyrin, à Bâle ou à Neuchâtel. Des points de collecte où les clients pouvaient venir chercher la marchandise qu'ils avaient commandée en ligne ou même par téléphone.

Ce système est-il appelé à perdurer, ou était-ce une adaptation temporaire?

Nous allons continuer à offrir ce service, mais en le professionnalisant. Une nouvelle plateforme nous permettra de l'améliorer, d'ici à début 2021. Jusqu'ici, le drive consistait davantage en une simple réservation de produit. Et on peut le dire sans honte: pendant cette période de semi-confinement, on a fait du bricolage, de l'artisanat, en mode start-up. Je me souviens de certains vendeurs qui traversaient les rayons, en appel vidéo avec des clients pour leur montrer les produits qui étaient disponibles... En termes de chiffre d'affaires, c'est négligeable. Nous avons surtout fait du dépannage.

Cette crise a-t-elle également accéléré la vente en ligne?

Nous réalisons 92% de notre chiffre d'affaires dans les magasins physiques, donc oui, bien sûr, cette crise nous a amenés à accélérer le numérique. Les ventes en ligne ont doublé pendant cette période. Le paiement par Twint, par exemple, cela faisait longtemps que l'on y pensait. Nous l'avons mis en place en à peine dix jours.

Vous avez annoncé début juin un partenariat avec la FNAC, qui vend désormais certains de vos produits dans ses magasins. Qu'est-ce que cela dit de votre stratégie sur le marché suisse?

Cela fait partie de notre projet «Vendor», qui consiste à devenir un fournisseur de commerces tiers. Ces débuts avec la FNAC sont loin d'être anecdotiques, c'est un modèle que l'on va répliquer. Nous sommes en contact avec plusieurs autres distributeurs en Suisse, dont les plus importants. Il faut bien comprendre

PROFIL

1981 Naissance.

2003 Entre chez Decathlon, d'abord à Lyon et à Aurillac, puis en Russie.

2013 Devient responsable pour la région Rhône-Alpes et la Suisse romande.

2017 Devient responsable du développement de Decathlon en Suisse.

2017 Le groupe ouvre son premier magasin à Neuchâtel.

2018 Reprise des enseignes Athleticum à Maus Frères.



Adrien Lagache: «On peut le dire sans honte: pendant cette période de semi-confinement, on a fait du bricolage, de l'artisanat, en mode start-up.» (V. MARTIN)

que le modèle de Decathlon en Suisse se trouve à un moment pivot.

C'est-à-dire? Jusqu'ici, notre déploiement s'appuyait sur du développement immobilier. Mais nous avions en fait un autre modèle en tête pour la Suisse: comment pénétrer un marché qui n'avait pas besoin de nous sans le brusquer? Là encore, le Covid-19 est un accélérateur de projets. Nous souhaitons désormais également développer les franchises, avec des indépendants, les commerçants locaux, par exemple en montagne. Rendre nos produits accessibles partout, cela fait longtemps que nous y songeons. Cette stratégie concrétise cette volonté.

Le groupe Decathlon a-t-il déjà des magasins franchisés dans d'autres pays? Dans des marchés très particuliers, un peu par défaut, comme le Qatar ou la Réunion, mais c'est très marginal. Cette façon de vendre, mais aussi de vendre notre manière de vendre, sera très observée par le groupe.

En attendant ces partenariats, comment se déroule l'été dans vos magasins? La période post-confinement a-t-elle permis de compenser ce que vous n'avez pas vendu ce printemps? Il n'y a pas de rattrapage possible. Lorsqu'on ferme en mars, on ne vend plus de skis, d'équipements de ski, ni de gamme de printemps, comme les vestes légères imperméables. Il

y a des ventes perdues que l'on ne retrouvera pas.

Vous ne constatez aucun changement de comportement dans les achats? Ou une envie de consommer plus marquée? Oui bien sûr, le fait que les Suisses restent ici cet été se ressent dans les ventes de paddles, de vélos, de vélos électriques. Plus généralement, on constate que la pratique sportive s'est accentuée. Nous en

bénéfitions donc, mais la progression par rapport à l'an dernier n'est pas exceptionnelle. Elle est normale, sachant que nous sommes,

selon les magasins, en année 1 ou 2. Notre offre 2020 est forcément meilleure que celle de 2019.

On entend souvent dire que le marché suisse de la consommation est «spécial». En quoi est-ce le cas pour Decathlon? C'est un marché très mature où personne ne nous attendait vraiment. Le goût du sport des habitants y est l'un des plus hauts du monde. C'est un marché très technique, aussi. Si un client juge que la valeur ajoutée technique d'un produit plus cher en vaut la peine, il n'hésite pas.

Puisque vous ne communiquez pas de chiffres sur vos ventes en Suisse, peut-on savoir, sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre appréciation de ces trois années de déploiement? Je dirais un bon 6, mais c'est une note qui n'englobe pas seulement les performances économiques. Celles-ci sont

«Privilégier les frontaliers? On nous l'a reproché au début. C'est faux. Nous avons repris tous les employés d'Athleticum avec les mêmes salaires, mais avec une construction différente, une part variable plus importante»

généralement bonnes, mais assez disparates selon les magasins.

La Suisse alémanique ne vous a pas encore adoptés? C'est un peu plus lent, évidemment. On nous connaissait moins qu'en Suisse romande. Mais les signaux sont bons. Nous voyons qu'à Saint-Gall, par exemple, notre marque commence à se faire un nom, chaque jour un peu plus. Nos produits font désormais également partie des tests réalisés par les associations de défense de consommateurs, et les résultats sont bons. Nos produits sont souvent en tête de peloton pour leur rapport qualité/prix.

Justement... Les acheteurs sont souvent surpris par les prix bas que vous êtes capables de proposer. A tel point que l'on peut se demander s'il n'y a pas anguille sous roche. Il faut savoir qu'avant d'être un distributeur, Decathlon est d'abord un concepteur et un fabricant de produits. Nous avons des designers qui font du design-to-cost, donc qui travaillent sur des produits spécifiquement conçus pour être moins chers à la fabrication. Et puis nous sommes nous-mêmes producteurs, un tiers de nos usines nous appartient. Tout cela permet de réduire les marges sur ces métiers, là où d'autres marques et leurs intermédiaires prennent une marge énorme sur la conception. Enfin, nous dépensons très peu en sponsoring et en marketing.

On entend çà et là des rumeurs sur une transition compliquée avec d'anciens employés d'Athleticum. Nous n'avons pas connaissance de ces rumeurs. Il me semble au contraire que la transition s'est déroulée de manière très positive. Les employés d'Athleticum se disent plus contents qu'avant. Nous leur confions des responsabilités, avec un système décentralisé dont l'objectif est de former des chefs d'entreprise. Chez Athleticum, ils ne choisissaient rien. Ils recevaient la marchandise et devaient la vendre. Nous, on demande aux responsables de choisir, de piocher dans l'assortiment de Decathlon pour leur magasin et leurs rayons.

Quid des salaires? On soupçonne régulièrement Decathlon de privilégier les frontaliers, donc indirectement de pratiquer du dumping salarial. C'est ce que l'on nous a reproché au début. C'est faux. Nous avons repris tous les employés d'Athleticum avec les mêmes salaires, mais avec une construction différente, une part variable plus importante qui fait que si les résultats sont bons, les salaires sont largement au-dessus de la moyenne du secteur. Notre volonté, c'est de recruter des sportifs locaux, qui connaissent la région et y habitent. C'est comme ça que l'on s'est par exemple rendu compte qu'à Berne, les gens font du surf! ■

«Le partenariat avec la FNAC est loin d'être anecdotique. C'est un modèle que l'on va répliquer. Nous sommes en contact avec plusieurs autres distributeurs en Suisse, dont les plus importants»