

QUELLE STRATÉGIE POUR LES MAGASINS MONO-MARQUE DANS UN PAYSAGE DE DISTRIBUTION OUTDOOR TRANSFORMÉ ?



L'annonce du déclin commercial des magasins s'est avérée prématurée. A travers l'Europe, les détaillants confirment que les consommateurs continuent d'apprécier les aspects pratiques des commandes en ligne, mais qu'ils retournent dans les boutiques avec entrain.

Cette tendance a encouragé de nombreux équipementiers outdoor à intensifier les investissements dans leurs propres magasins de marque. Pour autant, le rôle de ces magasins a évolué, pour être complémentaire à la fois des revendeurs et du commerce en ligne.

Ces nouveaux espaces de vente s'inscrivent dans des stratégies commerciales plus fortement axées autour des consommateurs. Le contrôle de la perception de marque, le service client et la mise en place de services circulaires sont autant d'avantages qui incitent à engager des ressources dans les magasins physiques.

Les technologies digitales aident à tirer avantage de ces points de contact directs. Certains redoublent également de créativité pour incarner les valeurs de leur marque et animer leur communauté.

«Il est devenu encore plus important de différencier nos magasins des autres canaux de distribution» explique Florian Delobre, directeur retail de Picture. «Les magasins doivent être des lieux de découverte de la marque, où les consommateurs trouveront un univers, des produits et des services qui ne sont pas ailleurs».

NOUVEL ÉQUILIBRE DE DISTRIBUTION

Le premier magasin de Norrøna a été ouvert à Oslo en 2009. Quinze ans plus tard, la distribution contrôlée représente environ 60% du chiffre d'affaires de la marque norvégienne. Ils sont répartis de manière égalitaire entre le commerce en ligne et 35 magasins, de Stockholm à Munich et New York.

« Nous n'avons pas d'objectif particulier concernant la répartition des ventes, nous voulons juste être là où le consommateur souhaite nous trouver »

Avec ce parcours, Norrøna fait partie des marques outdoor qui ont entièrement remanié leur stratégie de distribution. Elle continue à s'appuyer sur des revendeurs, qui aident à faire connaître la marque dans de nouveaux marchés, mais les magasins sont devenus un outil crucial de rayonnement et de ventes.

« Nous n'avons pas d'objectif particulier concernant la répartition des ventes, nous voulons juste être là où le consommateur souhaite nous trouver » dit Bård Kvamme, le responsable retail de Norrøna. « L'important est de trouver le bon équilibre, afin que les canaux se complètent et se renforcent. »

Les boutiques de Norrøna comprennent des « concept store » d'environ 250 mètres carrés, qui permettent de restituer l'univers de la marque et d'organiser des événements. Les clients y retrouvent toute la gamme de vêtements de ski attendus de la part de Norrøna, mais également ses produits de vélo ou de trail. À cela s'ajoutent quelques flagships d'environ 500 mètres carrés et une poignée de magasins gérés par des partenaires locaux, notamment à Chamonix et à Verbier.

Il va sans dire que les services liés au site web et aux magasins de la marque se recoupent, qu'il s'agisse du programme de fidélisation ou de la récupération des commandes. Le tout est supervisé par une équipe de cinq personnes, dirigée par Bård Kvamme.

Selon Norrøna, tout le monde s'y retrouve. Les données à la disposition de l'équipe indiquent que l'ouverture d'un magasin a tendance à renforcer aussi bien les ventes en ligne que celles des revendeurs dans le périmètre. C'est notamment le cas à Munich, où l'ouverture d'un magasin Norrøna a mené à une demande accrue chez Sporthaus Schuster, à quelques encablures du magasin de marque.

Depuis novembre, Norrøna dispose même d'un véritable laboratoire retail. Il s'agit d'un magasin de 800 mètres carrés intégré au siège social de la marque norvégienne, un espace qui sert à la fois de bureaux, de lieu d'exposition et d'activités.



Bård Kvamme explique que le magasin permet de tester de nouvelles expériences d'achat. Il en va ainsi des technologies nouvelles, telles que les bornes de paiement sur la surface commerciale. « Nous voulons nous défaire du passage obligé par les caisses, qui impose des limites dans l'utilisation de l'espace » dit-il. « Ces innovations améliorent l'expérience du consommateur, qui est toujours notre priorité. »

CIBLES COMPLÉMENTAIRES

Si l'approche de la marque norvégienne est particulièrement aboutie, l'attrait des ventes directes a poussé d'autres acteurs établis à formuler des stratégies de distribution contrôlée à plusieurs étages comme axe de développement commercial.

Heiko Schäfer, le dirigeant de Mammut, estime que les magasins forment un point de contact crucial avec les consommateurs. « Nous allons continuer à en ouvrir, car ils nous permettent de montrer toute l'étendue de notre gamme et de bien raconter nos produits. Ils jouent un rôle important pour la perception de la marque. »

La marque suisse compte une cinquantaine de magasins en propre, et un peu moins de

franchises. Mammut travaille à un nouveau concept retail, qui sera lancé à l'été.

Cependant, Heiko Schäfer ajoute que ces magasins doivent être considérés comme un canal de distribution à part entière, avec des exigences de rentabilité comme les autres. « Nous avons vu il y a quelques années une tendance qui consistait à ouvrir des grands magasins pour l'image de marque » dit-il. « Je n'ai jamais adhéré à ce principe. »

63% des ventes d'Arc'teryx et de Peak Performance proviennent des ventes directes aux consommateurs.

Les magasins mono-marque sont un vecteur de croissance privilégié par Arc'teryx, la marque canadienne appartenant au groupe Amer Sports, aux côtés de Salomon, Peak Performance et plusieurs autres.

Selon le prospectus publié par le groupe en début d'année, environ 63% des ventes d'Arc'teryx et de Peak Performance proviennent des ventes directes aux consommateurs. Les deux marques comptaient 179 magasins en septembre dernier, la plupart pour Arc'teryx.

Ces magasins jouent un rôle particulier en Chine et dans d'autres marchés où la distribution outdoor multi-marques est peu représentée. Les projets les plus aboutis aident à renforcer le positionnement authentique et haut de gamme d'Arc'teryx, à l'instar de son magasin de West Nanjing Road à Shanghai. Ouvert en janvier, avec quatre étages entièrement vitrés, il est si spectaculaire qu'il a été intitulé Arc'teryx Museum.

L'approche n'est pas la même en Amérique du Nord ou en Europe, des marchés plus matures où Arc'teryx segmente son offre et ses services. La marque vient notamment d'ouvrir à Londres son plus grand magasin européen, couvrant plus de 700 mètres carrés. Situé dans le quartier Covent Garden, il inclut le premier centre ReBird pour la réparation de produits.

Le groupe Rossignol a également investi dans une équipe établie à Milan pour développer sa stratégie de distribution en propre.

L'équipementier a affiché son ambition de hisser la part des ventes directes aux consommateurs de 10% à plus de 15% en 2026, y compris le digital et le commerce « en dur ».

Certains magasins Rossignol urbains aident à faire connaître son offre étendue de vêtements de montagne lifestyle. Aucun ski en vue dans les boutiques ouvertes à Paris et à Lyon, qui vendent d'autant plus de chaussures et de vêtements urbains inspirés de la montagne.

Start Gate remplit un tout autre rôle. Lancé en Suisse et au Canada, ce concept propose les plus grandes marques du groupe Rossignol. Il offre des services de personnalisation et de mise au point du matériel pour les chaussures de ski et les vélos. Les clients peuvent louer du matériel ou prendre rendez-vous avec un « starter » qui les conseille sur leur équipement en fonction de leur niveau.

Ce concept soutient le développement multi-saisons et multi-activités du groupe. Il complète les stations d'activités multi-saisons mises en place par le groupe Rossignol (plus que d'autres stations multi-activités), un autre point de contact avec les consommateurs sur les lieux de pratique.

ÉLÉVATION DE LA MARQUE

L'élévation de la marque est un objectif du Millet Mountain Group pour le développement de ses magasins. Catherine Routis, responsable retail du groupe, indique que l'entreprise vise environ la moitié des ventes en distribution contrôlée à long terme, contre environ 25% l'année dernière.



Ces efforts ont été intensifiés au cours des deux dernières années, après la reprise du groupe par des investisseurs autour de Romain Millet. Ils s'attachent à rehausser la marque à presque tous les niveaux, de sa perception à l'expérience des clients.

Au départ, les magasins du groupe comprenaient de nombreux outlets. Le mix a été entièrement revu pour mettre l'accent sur les magasins «inline» qui portent le nouveau positionnement de la marque.

Millet compte désormais six magasins en propre en France, y compris deux nouvelles boutiques parisiennes, et des affiliés. Il en existe déjà trois en France, et Catherine Routis souhaite en ouvrir trois à cinq par an, pour parvenir à couvrir l'ensemble du territoire avec environ 25 magasins.

Millet voit ce programme d'affiliation comme une alternative efficace aux magasins en propre. C'est le groupe qui possède le stock et suggère des programmes de devantures. L'affilié prend en charge les coûts de fonctionnement, anime le magasin, gère les employés et le centre de profit.

« Le retail a complètement changé, on est bien conscients qu'il faut amener plus en magasin, en particulier des services et de l'humain » dit Catherine Routis.

L'un des avantages principaux de ces magasins est qu'ils permettent de présenter l'ensemble des gammes techniques. Mais ils doivent aussi élever la marque à travers le décor et les services qui renforcent l'expérience du client. «Le retail a complètement changé, on est bien conscients qu'il faut amener plus en magasin, en particulier des services et de l'humain» dit Catherine Routis.

La marque propose la réparation ainsi que la prise de rendez-vous et la personnalisation de l'accueil. «Il peut aussi juste s'agir du temps donné à des clients, par exemple quand une famille a besoin de s'équiper pour un séjour en Laponie» explique la responsable retail de Millet.

Les espaces sont également utilisés pour des ateliers sur des thèmes comme la sécurité en montagne, l'habillement requis pour une randonnée, comment fonctionne l'imperméabilité. Ils peuvent aussi être au cœur d'une communauté, avec des événements ou des départs de trail hebdomadaires.



OUTIL DE DIFFÉRENTIATION

Pour les marques émergentes, les magasins peuvent être un outil particulièrement dynamique pour faire connaître leur proposition. Ils aident en particulier à passer un cap, au-delà de la communauté d'utilisateurs convaincus formée au démarrage.

C'était l'approche de Picture, lorsque la marque a lancé un partenariat avec un détaillant pour ouvrir une boutique à Lyon. «Les clients pouvaient déjà nous trouver en magasin mais nous étions encore en recherche de notoriété et en conquête de clientèle» dit Florian Delobre.

Le magasin a fait connaître la marque à plus de consommateurs à la fois lyonnais et de passage. «Ce type de magasin nous permet d'expliquer à des urbains que nous faisons aussi des sacs à dos, des casquettes, des bonnets» ajoute-t-il.

Le réseau s'est désormais développé, avec deux magasins en propre à Paris et à Clermont-Ferrand, où la marque a son siège, et 18 magasins franchisés. Ils représentent environ 30% du chiffre d'affaires en France.

La formule impose chaque mois des éléments de vitrine, afin que les consommateurs retrouvent les mêmes thèmes et l'univers visuel hautement distinctif de la marque Picture. Les partenaires sont ensuite appuyés par une petite équipe multi-tâches, qui les aide à assurer un taux de rotation efficace et à construire leur communauté.

La collaboration avec les franchisés est plus poussée que celle engagée avec les revendeurs. Picture propose une formation dédiée, l'appui de spécialistes en merchandising, des conditions un peu plus souples sur le réassort et un «accompagnement plus fin» sur les sorties de magasins.

« On n'est pas là pour mettre des produits au mur » comme le dit Florian Delobre. « Le passage au magasin doit devenir un plaisir, pas un endroit où on va juste s'acheter un tee-shirt. »

Picture soutient également l'animation des magasins. « On n'est pas là pour mettre des produits au mur » comme le dit Florian Delobre. « Le passage au magasin doit devenir un plaisir, pas un endroit où on va juste s'acheter un tee-shirt. »

La Sportiva considère également les magasins comme un outil de différenciation qui permet de mettre en avant l'univers de la marque et l'ensemble de sa gamme technique. Ils forment une « composante fondamentale » de sa stratégie de distribution, avec un mélange de magasins en propre et de franchises.

Cette approche a motivé cette année l'ouverture d'un premier magasin La Sportiva aux Etats-Unis, à Boulder.

Les clients ont accès à l'ensemble des produits La Sportiva, avec des conseils personnalisés. En même temps, le lieu de vente doit rassembler la communauté autour de la marque, à travers des ateliers et des événements. Le décor y est immersif, agrémenté d'un "bivouac" et d'espaces où les clients peuvent essayer leurs chaussures d'alpinisme.

PARTAGE DES COMPÉTENCES

Les partenariats avec des affiliés aident à répartir les risques économiques des magasins mono-marque en s'appuyant sur des détaillants spécialisés. C'est l'approche adoptée depuis environ quatre ans par Oberalp, propriétaire de Salewa ainsi que Dynafit, Wild Country, LaMunt, Evolv et Pomoca. En plus de ses magasins de marque, Oberalp s'est allié à des revendeurs pour ouvrir plusieurs dizaines de magasins sous l'enseigne Mountain Shop, vendant plusieurs marques du groupe.

En France, le groupe Oberalp estime que Salewa n'a pas encore atteint un degré de notoriété suffisant pour ouvrir un magasin

mono-marque. En revanche, le premier Mountain Shop a ouvert l'année dernière sur environ 110 mètres carrés à Annecy.

Anthony Hogert, responsable commercial d'Oberalp en France, explique que l'équipementier finance l'ensemble du mobilier, du matériel de présentation et des outils de gestion de stock. Les produits sont vendus au franchisé avec des conditions commerciales plus avantageuses que pour les autres revendeurs, notamment afin de maximiser la rotation des stocks.

Le principe est de se concentrer sur les activités les plus pertinentes pour le public local. « On s'accorde sur un positionnement précis et on le travaille en profondeur » dit Anthony Hogert. Le magasin d'Annecy se concentre sur le trekking avec Salewa, le trail avec Dynafit et le ski de randonnée avec les deux marques.

Oberalp autorise ses partenaires à allouer environ 30% de la surface à des marques extérieures au groupe. A Annecy, il s'agit de Terrex, NNormal et Patagonia. Le groupe estime que cette dernière amène environ un tiers du trafic dans le magasin d'Annecy.



Le magasin d'Annecy fait fonction de pilote en France. Après une année pleine, le groupe Oberalp pourrait dupliquer le Mountain Shop dans d'autres emplacements, avec un assortiment adapté. Anthony Hogert ajoute qu'il n'est pas exclu de reprendre des magasins, comme cela a été le cas en Espagne avec le rachat par Oberalp des boutiques Vêrtic Outdoor.

ÉPICENTRE DE MARQUE

Les équipementiers apportant un concept nouveau peuvent également se servir des boutiques comme d'une plateforme marketing où les consommateurs peuvent venir découvrir la marque.

Le magasin de NOSC à Lyon remplit cette fonction et plusieurs autres, puisqu'il comprend une partie de bureaux. Il a été ouvert dans le passage Thiaffait, qui est aménagé pour accueillir des créateurs. Environ la moitié de cet espace subventionné de 60 mètres carrés est consacré à la vente et à l'explication du concept.

« Il nous permet de manière très qualitative d'en savoir plus sur nos clients » dit-il. « On voit que les personnes reviennent, on discute avec eux de leur expérience des produits. »

Maugan Péniguel, le co-fondateur de NOSC, explique que la jeune marque recevait déjà régulièrement dans ses locaux des visiteurs qui souhaitent essayer ses vêtements. Le magasin était une opportunité de créer un espace de rencontre plus accueillant et plus efficace en termes de développement.

La présence physique est particulièrement pertinente pour NOSC, qui se différencie avec des matières végétales issues du ricin. Certains consommateurs hésitent à acheter en ligne car ils ne connaissent pas la technologie. L'espace d'exposition leur permet de toucher la plante et les matières.

Le magasin de Lyon est ainsi devenu l'épicentre de la marque, selon Maugan Péniguel, et un lieu d'échanges approfondis. « Il nous permet de manière très qualitative d'en savoir plus sur nos clients » dit-il. « On voit que les personnes reviennent, on discute avec eux de leur expérience des produits. »

Le magasin fonctionne également comme un showroom où les acheteurs peuvent découvrir les produits, la dynamique de la marque et de sa communauté. NOSC y organise deux fois par mois des activités, parfois avec des partenaires.

Ce type de magasin « épicentre » vaut également pour des marques plus installées, comme Houdini. La marque suédoise a ouvert en septembre dernier le magasin Houdini Circle à Stockholm. Dans un décor aux couleurs claires, les clients peuvent

acheter des vêtements neufs, mais aussi participer à un programme de location et repartir avec des produits de seconde main.

Houdini Circle revêt ainsi une fonction pratique permettant le dépôt et le retrait de produits dans des programmes circulaires. En même temps, il met en scène les valeurs fondatrices de la marque suédoise, la durabilité et la polyvalence de ses vêtements.

Le projet de magasin Icebug à Stockholm va dans le même sens. La marque de chaussures outdoor s'engage depuis de nombreuses années pour une production plus durable. Aussi, son magasin de 75 mètres carrés inclura un atelier pour l'entretien et la réparation des chaussures. La marque veut aussi s'en servir pour aller à la rencontre de sa communauté à travers des activités gratuites et ouvertes à tous, comme des groupes de course à pied.



Lhina Segerbo, responsable des ressources humaines et de la culture d'entreprise d'Icebug, ajoute que la boutique permettra d'engager des conversations autour de ses produits et de sa mission. « L'objectif est d'agrandir notre communauté d'utilisateurs et d'acteurs de changement, d'apprendre à travers des interactions directes avec les utilisateurs, afin de créer de meilleurs produits dont nos clients ont véritablement besoin » explique-t-elle. « Nous visons ensuite à partager ces informations avec nos revendeurs, afin qu'ils puissent également croître et inspirer plus de clients. »

Barbara Smit pour OSV, 2024
Analyse économique N°24

timothe@outdoorsportsvallay.org