

LE NOUVEAU

# Management

JANVIER 2015 > management.fr > 4,90€

**LES LEÇONS DE  
"CRAZY JACK"  
LE MANAGER  
LE PLUS DINGUE  
DU MONDE**

**JACK  
MA**  
PRÉSIDENT D'ALIBABA  
LE CONCURRENT  
CHINOIS D'EBAY ET  
D'AMAZON

# 30 MÉTHODES DÉTONNANTES POUR TRAVAILLER MIEUX

**MBA, MASTER...  
LES FORMATIONS  
PRÉFÉRÉES DES  
RECRUTEURS**

**CARREFOUR  
GEORGES  
PLASSAT, ÉLU  
LEADER 2014**

**CANNABIS  
L'HALLUCINANT  
BUSINESS DE LA  
LÉGALISATION**

**HARIBO  
LA SAGA DES  
BONBONS MADE  
IN GERMANY**

BEL: 5,10 € - CH: 7,90 CHF - CAN: 9,95 CAD - D: 5,50 € - ESP: 5,50 € - GR: 5,50 € - LUX: 5,10 € - PORT. CONT.: 5,50 € - DOM Avion: 6,30 € - MAY: 6,80 € - Maroc: 50 DH - Tunisie: 5,5 TND - Zone CFA Avion: 4.500 XAF - Zone CFP Avion: 1.500 XPF

LE GROUPE PRISMA MEDIA

L 12799 - 226 - F: 4,90 € - RD



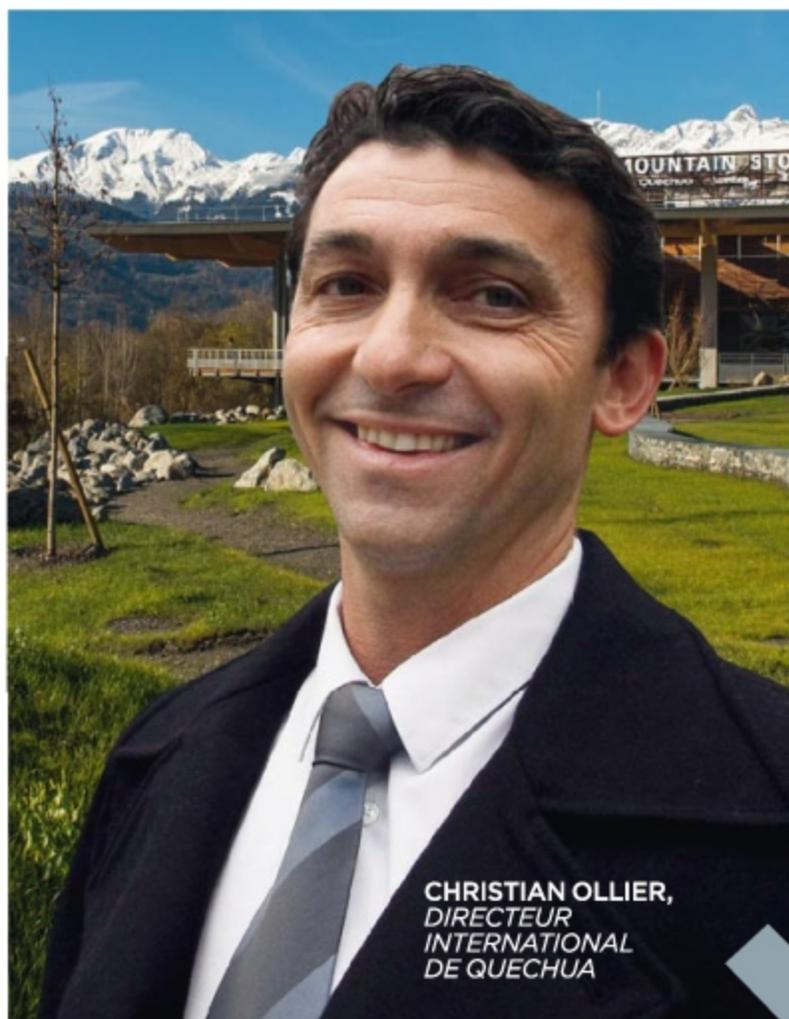
# QU'AURIEZ-VOUS FAIT À SA PLACE POUR REDORER LE BLASON DE QUECHUA ?

La marque de randonnée de Decathlon **a trouvé le juste équilibre** entre produits de base et équipements techniques.

PAR PAULINE DARASSE

**S**pécialisée dans l'équipement de montagne et de randonnée, la marque Quechua tire son nom de la langue parlée dans la cordillère des Andes. Un peuple de montagnards, comme l'est Christian Ollier, qui dirige cette branche de Decathlon depuis près de dix ans et en a fait l'une des trois entités milliardaires du groupe, avec Tribord (matériel de navigation) et B'Twin (vélo). Du haut de son 1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires, Quechua peut même envisager de se mesurer aux plus grands du secteur, sur un marché français de l'outdoor estimé à 9 milliards d'euros.

Pourtant, à son arrivée, Christian Ollier est confronté à une situation délicate : fin 2006, l'association de sans-abri Les Enfants de Don Quichotte rend célèbre la tente «qui se monte en deux secondes» en en installant 200 le long du canal Saint-Martin, à Paris (depuis, il s'en est vendu 8 millions). Mais cette notoriété est associée à un contexte aussi peu attrayant que valorisant. Le danger est alors de laisser Quechua dévisser et tomber dans le bas de gamme, abandonnant les voies de l'équipement sophistiqué aux Salomon, Lafuma, Craft et consorts. Christian Ollier doit donc redéfinir son positionnement sans trahir la promesse des enseignes détenues par la famille Muliez (Auchan) : une offre de qualité à des prix accessibles. ●



CHRISTIAN OLLIER,  
DIRECTEUR  
INTERNATIONAL  
DE QUECHUA

QUECHUA / N. FALCO / MAX PPP - MANAGEMENT (PHOTOMONTAGE)

## TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI

**1. Améliorer son image avec des sportifs connus**

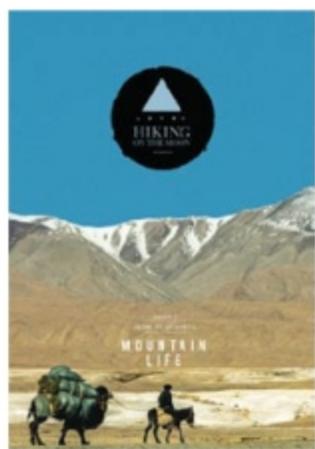
**P**our développer ses produits, Quechua sollicite les conseils de «partenaires techniques» comme Dawa Dachhiri Sherpa, le coureur népalais vainqueur de l'Ultra-Trail du Mont-Blanc. Associer équipements et vedettes serait donc une idée tentante. Mais ce genre de parrainage coûte cher. Et puis, rappelle Jean-Paul Constant, le fondateur de la marque, «la star, chez nous, ce n'est pas le sportif, c'est le produit.»

**2. Prendre le parti de l'ultradiscount**

**L**e prix, rien que le prix : jouer à fond la carte du distributeur pur jus permettrait de se différencier radicalement des marques haut de gamme. La stratégie permet de toucher le grand public, mais revient aussi à se priver des experts et des passionnés, qui veulent des produits plus techniques. Et parce qu'elle crée peu de valeur, elle suppose aussi une forte limitation des investissements et des innovations.

**3. Monter en gamme en restant accessible**

**C**onvaincre les champions de trail et d'ultra-trail, sans faire fuir les amateurs. Un positionnement qui exige d'introduire les dernières technologies dans les sacs à dos ou les duvets de survie tout en continuant à proposer du matériel de base. Il s'agit donc de mener une démarche active d'innovation et de le faire savoir, en maintenant des lignes de produits moins techniques (donc moins onéreuses).



**MAGAZINE LUNAIRE** La revue *Hiking on the Moon* éditée par Quechua pour les passionnés de randonnée connaît un succès croissant.

**EN CHIFFRES**

**1,7 milliard**

d'euros de CA pour Quechua en 2013.

**710**

nouveaux produits lancés chaque année en moyenne.

**41**

brevets déposés ces cinq dernières années.



**MOBILE GRAND FROID** Développé avec Archos, le smartphone Quechua a été conçu pour résister à des conditions extrêmes.

# CONSERVER SA CLIENTÈLE grand public et toucher les experts : un grand écart délicat

Un smartphone «mountainproof» conçu pour résister aux températures polaires, avec un écran anti-reflet et une autonomie de plus de deux jours : ce produit incarne à lui seul le virage pris par Quechua depuis l'épisode des tentes des Enfants de Don Quichotte au canal Saint-Martin, à Paris. Ce joujou high-tech pour marcheurs aguerris est le fruit de la politique conduite par Christian Ollier, à la tête depuis dix ans de la première des «marques passions» de Decathlon. C'est aussi Quechua qui montra la voie en quittant, dès 1997, le berceau nordiste de la galaxie Mulliez.

Direction la Haute-Savoie, au pied du mont Blanc, au cœur même du terrain de jeu de ses clients les plus mordus. A Sallanches, Quechua a bâti un modèle de fonctionnement entièrement intégré qui lui permet de maîtriser la quasi-totalité de son assortiment (95% de ses produits sont à sa marque !) et de superviser l'ensemble du processus de fabrication. Quelque 170 ingénieurs, designers et prototypistes dessinent ici les produits, qui sont ensuite fabriqués dans des usines en Chine (40%), au Maghreb et en Asie du Sud-Est. En moyenne, dix-huit mois sont nécessaires pour la réalisation de l'un des 710 nouveaux modèles qui arrivent chaque année dans les magasins.

**DEUX SECONDES CHRONO.** A l'origine, l'objectif de cette organisation était purement économique. «Decathlon a créé ses propres marques pour garantir des prix bas, explique Yves Marin, associé au cabinet de conseil en stratégie Kurt Salmon. Mais Quechua est devenu aussi emblématique que des stars comme Adidas ou Nike.» Un succès qui a vite rendu ses locaux d'origine trop étroits. Un nouveau siège a donc été construit à quelques kilomètres en amont, inauguré à la fin du mois de novembre 2014 : 10 000 mètres carrés de bureaux, d'ateliers de conception et d'espace de vente plantés dans la vallée de l'Arve. Ce «centre international de conception», dont l'architecture utilise les mêmes matériaux qu'un chalet de montagne (bois, pierre et verre), symbolise à lui seul le chemin parcouru par la marque. Les clients y côtoient directement les



**PUBLICITÉ À DOUBLE TRANCHANT**

Le mouvement des Enfants de Don Quichotte pour les sans-abri a rendu célèbre la tente «2 secondes». Une image pas très glamour...

concepteurs, car ceux-ci œuvrent avec un même leitmotiv en tête : répondre à des «besoins non exprimés» du consommateur.

C'est ainsi qu'est née la fameuse «tente 2 secondes», à la fin des années 1990. A la question «Qu'attendez-vous d'une tente ?» les randonneurs répondaient invariablement : qu'elle se monte toute seule ! Huit millions d'exemplaires vendus plus tard, les prototypistes de Sallanches, souvent d'anciens Compagnons du devoir, planchent sur une nouvelle version. «Elle devrait sortir en 2016 et s'appellera Dark and Fresh, révèle Christian Ollier. Parce qu'elle sera fabriquée dans un tissu particulier, qui protège des rayons du soleil et assure une obscurité totale.»

Ce fan de ski et de randonnée entraîne ses équipes vers le haut en soignant particulièrement les produits (lire l'encadré page ci-contre). Mais il a su aussi faire le grand écart en matière d'image. D'abord en conquérant le marché grand public : un défi accessible, le secteur étant surtout occupé par des marques haut de gamme (Salomon, Millet, Lafuma...). «En parallèle, il a su donner du contenu à Quechua, grâce à une communication ciblant clairement un public de fans de la marche à pied et de la montagne», constate Yves Marin. «Au départ, les experts ne venaient pas forcément chez nous, confirme Julie Bordez, responsable marketing. Mais nous avons tout fait



pour les convaincre et les faire rêver.» De fait, les grandes griffes du sport ne renieraient pas les outils utilisés par Quechua. La marque édite chaque trimestre un magazine dont le titre, *Hiking on the Moon*, est à lui seul tout un programme... Le nombre d'exemplaires diffusés (30 000) a été multiplié par six en deux ans. Dans le même temps, Quechua a accentué son expertise en se spécialisant dans la randonnée, créant les marques Wed'ze pour le ski et Simond pour l'escalade.

**FIABILITÉ ET EFFICACITÉ.** Résultat : les connaisseurs affluent. Nicole Vaucher, qui fut championne des 25 kilomètres de marche à pied sur route, a acheté tout son matériel de montagne ici. Le jour de l'inauguration, les vendeurs lui ont même décerné, sous les bravos, le titre de «première cliente». Sophie, une fan de snowboard, ne jure elle aussi que par la marque, au point d'en devenir testeuse officielle : sur les pistes toutes proches, elle a essayé, l'été dernier, les nouveaux masques de ski dont la vitre se règle en fonction de l'intensité de la lumière. Cette manière d'associer les sportifs amateurs au développement de leurs produits est une des particularités des marques du groupe Decathlon et contribue pour beaucoup à leur réputation de fiabilité et d'efficacité.

Pour mieux exploiter cet avantage concurrentiel, Christian Ollier a fait rapatrier à Sallanches toute la communication de la marque, qui avait été confiée, un temps, à l'agence Fred & Farid. Le directeur s'intéresse notamment de très près au pôle digital, où s'activent une vingtaine de collaborateurs. La page Facebook de Quechua rassem-



#### AU SOMMET

Le siège flambant neuf de Quechua, face au mont Blanc, illustre la réussite d'une marque qui, dès 1997, s'est installée au plus près de ses clients passionnés de montagne.

ble déjà plus de 700 000 fans, et un blog en quatre langues (français, espagnol, brésilien et anglais) cherche à fédérer une communauté Quechua répartie dans pas moins de 34 pays. Surtout en Europe, le marché privilégié du groupe, mais aussi au Brésil et en Chine. Avec les plus hauts sommets de la planète en vue. ●



#### BRANCHÉE ET TECHNIQUE

### Le coup de la doudoune

**QUECHUA CONTINUE DE VENDRE** des sacs à dos à 2 euros, mais la marque n'hésite plus à monter en gamme avec des produits comme cette doudoune X-Light (39,95 euros dans sa version de base). Alliant matières naturelles et synthétiques, ce modèle veut soutenir la comparaison à la fois avec ceux des enseignes branchées et avec ceux des marques techniques.

Une tendance qui se généralise au sein de la marque et que Quechua entretient en faisant appel à des spécialistes. Pour son smartphone, elle a ainsi sollicité le fabricant français Archos. «Si Quechua va trop loin dans ce sens, elle risque de perdre son image de marque accessible au plus grand nombre», prévient néanmoins Georges Duarte, consultant chez Dia-Mart.