

## PAROLE DE DIRIGEANTS D'ENSEIGNE

### Stéphane VISCUSO, Président de Fitness Boutique

**Vous présentez l'originalité d'avoir commencé comme « pure player » en ne vendant que sur Internet, pourquoi et comment en êtes-vous arrivé à ouvrir des magasins ?**

A l'origine, nous ne vendions effectivement que sur le net en 1999, nous l'avons fait pendant cinq ans. Nous étions d'ailleurs présents sous cette forme en France, mais également dans 6 pays à compter de 2002 (Espagne, Italie, Allemagne, Grande Bretagne, Portugal...). Mon frère et moi avons créé l'entreprise avec deux amis.

Nous sommes des spécialistes du home fitness (appareils de fitness et de musculation) et de la nutrition sportive, donc nous vendons des appareils de sport indoor. Très rapidement, nos clients nous ont demandé s'ils pouvaient voir les produits et les essayer. Ils nous demandaient des conseils. C'est la première raison qui nous a poussés à envisager d'ouvrir des points de vente physiques.

Par ailleurs, pendant cette période « full web », le chiffre d'affaires se développait très bien, en France comme dans les autres pays, mais le niveau de rentabilité était beaucoup plus compliqué. A l'étranger, nous avons des problèmes divers qui rendaient peu réaliste la construction d'un modèle économique pérenne (problèmes logistiques, différentiel de coût de personnel, des niveaux prix très inférieurs dans certains pays (Allemagne, par exemple)...). Nous avons donc pris une première décision, celle de nous concentrer sur la France et de fermer dans les autres pays à l'exception de l'Europe du Sud (Espagne, Portugal et Italie).

Nous avons pris conscience de la difficulté de rentabilisation du modèle pure player. Nous avons de plus en plus de concurrents online. Ces acteurs vendaient les mêmes produits que nous, d'où une guerre permanente sur les prix.

Nous subissons un effet ciseau de plus en plus délicat : un excellent chiffre d'affaires, mais une décroissance de la marge et des coûts d'acquisition croissants des clients (réf é r e n c e m e n t Google...).



Stéphane VISCUSO,  
Président de Fitness Boutique

Nombre de nos concurrents se satisfaisaient de ce modèle car leur objectif était de croître et de vendre leur entreprise. Nous avons un objectif différent ; la construction et la pérennisation d'une entreprise dans le long terme.

#### **Qu'avez-vous fait pour sortir de cette « spirale » ?**

Nous avons fait deux choses : l'ouverture d'un premier magasin, d'une part et la construction d'une offre produits à marque propre, d'autre part.

Un premier travail essentiel sur les produits mais l'ouverture d'un magasin à Issy-Les-Moulineaux en 2004 a été concomitante. Car, le fait de montrer les produits physiquement nous a permis de monter en gamme.

Nous avons donc visé à proposer plus de qualité et nos produits à marque propre. Le panier moyen a augmenté ainsi que le taux de marge. En parallèle, nous consolidions la notoriété de marque, ce qui nous a rendu différenciants et moins comparables à la concurrence.

Nous avons ensuite développé notre parc de magasins et renforcé notre capital en 2010 tout en restant majoritaires en faisant entrer Axa (Arbian) de 2010 à 2015 puis BPI et MCapital ensuite.

Notre réseau compte 90 points de vente aujourd'hui, en majorité en succursale et dans une moindre mesure en franchise sur un format plus petit (180 m<sup>2</sup> alors que le format classique est de 300 m<sup>2</sup>) pour densifier l'offre de produits de nutrition sportives. L'objectif est la combinaison entre le web et les magasins, ce qui nécessite d'être présents sur de plus petites zones de chalandise et de bien mailler le territoire.

En 2016, nous avons lancé un nouveau concept et progressivement relookés nos magasins.

Deux magasins en Belgique à Bruxelles ont également été ouverts. Ils fonctionnent bien ainsi que le site internet.

En 2017, nous aurons ouverts 20 boutiques.

### **L'international est-il à l'ordre du jour ?**

C'est clairement un axe stratégique majeur. Nous avons fait une tentative en Espagne en 2008/2009 avec un magasin à Madrid et un à Barcelone. La crise nous a obligés à fermer ces points de vente mais nous souhaitons ouvrir à nouveau en 2018.

### **Vous avez adhéré à Procos il y a deux ans, qu'est-ce que cela vous apporte ?**

Pour moi, c'est avant tout l'opportunité d'avoir un réseau de chefs d'entreprises du retail avec lesquels échanger. Ils sont beaucoup plus expérimentés que nous sur tous les aspects du retail (emplacement, bail, personnel magasin...). J'ai beaucoup appris à leur contact. En numéro un, pour moi, Procos est un lieu d'échanges, en deux, bien entendu, l'expertise de la ville, des rues commerçantes... Nous nous servons beaucoup des études de villes et de ce qui est dit par les enseignes dans les différentes réunions et groupes de travail. Nous gagnons du temps, profitons de l'expérience, échangeons sur les bonnes et mauvaises idées.

**« Il faut mettre le vendeur au cœur de notre stratégie »**

### **Vous qui êtes issu du monde du net, pensez-vous que le magasin à un avenir ou est-il en danger ?**

Je n'appartiens pas à ceux qui pense qu'Amazon va tout faire disparaître, que les gens resteront chez eux devant leurs écrans. On parle beaucoup des milléniales actuellement, bien entendu, ils passent beaucoup de temps sur leur portable, ont le réflexe internet ou réseaux sociaux. Mais, ils veulent aussi faire des rencontres.

Dans les magasins, nous le voyons. Les clients veulent échanger. L'accueil, la sympathie, c'est l'enjeu majeur. Il ne faut jamais réduire notre attention sur ce point ; la relation avec les équipes de vente est centrale dans l'expérience client. Nous devons y être encore davantage attentifs, accompagner nos équipes, les former, faire en sorte qu'elles soient concentrées sur le client et non détournées vers des sujets de reporting que tout système ou organisation génère naturellement.

Le vendeur doit être au centre de processus. Dans notre domaine, le meilleur outil de vente est l'expérience, le fait que le client ait testé en magasin. Le taux de transformation est alors très important.

Internet ne sait pas le faire. Je crois que les gens cherchent de la relation.

Si nous lui en offrons, le client est au rendez-vous. C'est l'avenir du magasin.

### **Quels sont les autres éléments de votre différenciation ?**

Nous sommes les seuls à proposer aux pratiquants de sport une offre globale sous le même toit. Par ailleurs, notre différenciation est sur le premium, la qualité des produits avec plusieurs gammes Fitness Boutiques et des marques propres. Nombre de nos concurrents sont sur le prix. ■

