

Arnaud Gauquelin : "Cette crise inédite nous pousse à accélérer la mise en oeuvre de notre transformation"



- Posté le : 28/04/2020
- Catégorie(s) : Intégrée, Commerce

Depuis un an, Arnaud Gauquelin dirige Decathlon France après un parcours professionnel de plus de 25 ans l'ayant conduit du magasin à la direction de marques, de la France à l'international. Il répond aux questions que pose la gestion des conséquences de la crise du coronavirus dans une entreprise de 23.000 salariés.

Sport Guide : Comment vous êtes-vous organisés pour gérer les conséquences de la fermeture des magasins ?

Arnaud Gauquelin : Nous avons un grand nombre de magasins en Chine et dès le mois de janvier nous étions en vigilance en raison de cette présence et des premiers effets ressentis sur nos activités là-bas. Avec les informations dont nous disposions au fil de l'eau, nous avons commencé à projeter ce qui pourrait potentiellement se passer en Europe.

En France, nous avons rapidement mise en place une cellule de crise avec différents « cockpits » organisés par enjeux, à commencer par ceux liés à la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos clients. Très vite nous avons travaillé à l'anticipation de la fermeture de nos 325 magasins, à la réduction de nos frais, à

TOUTE REPRODUCTION & TOUTE DIFFUSION INTERDITE
sans l'autorisation de l'éditeur

l'arbitrage de nos investissements, à l'adaptation de nos stocks, à la refonte de notre plan de trésorerie, pour ne citer que ces sujets.

Dans cette phase de crise nos objectifs étaient clairs : protéger la santé de nos 23.000 collaborateurs et de nos clients, garantir la pérennité de notre entreprise et maintenir nos emplois sur le territoire.

Dès le 14 Mars, suite aux annonces du gouvernement, nous avons pris la décision de fermer l'intégralité de nos 325 magasins et de l'ensemble de nos différents sites dédiés à nos services centraux, à Lille, Bordeaux, Hendaye ou encore Sallanches. Tout a été fermé du jour au lendemain, une situation totalement inédite. La fermeture de nos établissements et le confinement nous ont obligés à mettre en place de nouvelles formes d'organisation avec le télétravail quand cela est possible. Là où le télétravail n'était pas possible nous avons mis en place l'activité partielle avec près de 80% de nos collaborateurs concernés. Il faut souligner l'accompagnement de l'Etat sur cet aspect.

Sport Guide : Quel fut l'étape d'après ?

Arnaud Gauquelin : Après cette phase de gestion crise, nous sommes passés à une phase de sursaut. Nous nous sommes posé la question de savoir comment nous pouvions être utiles aux Français. Il eut été plus « simple » de tout suspendre, de se replier sur nous-mêmes et d'attendre des jours meilleurs. Nous avons fait le choix de maintenir un lien avec nos clients au travers de notre activité de vente en ligne. D'abord avec un seul de nos 10 entrepôts régionaux, sur la base du volontariat de nos coéquipiers et dans le cadre de procédures sanitaires renforcées, avec des effectifs réduits pour faciliter le respect des gestes barrières.

C'est parce que nous sommes convaincus que le sport joue un rôle fondamental dans cette période de confinement que nous avons décidé de continuer à aider les français à prendre soin de leur forme physique et psychique. Le manque d'activité a un impact significatif sur notre gestion du stress, notre humeur, notre équilibre. L'Homme a besoin de bouger, de se dépenser, c'est d'ailleurs pour cette raison que l'état a fait de l'activité physique un motif dérogatoire de sortie ! Nous nous devons de répondre aux attentes de nos clients.

Sport Guide : Comment ont réagi vos clients ? Quelle est votre organisation logistique aujourd'hui ?

Arnaud Gauquelin : Pour faire face aux commandes journalières qui se sont accrues avec des pics à 12.000 /13.000 commandes par jour, nous avons progressivement ouvert d'autres entrepôts, puis lancé le prélèvement et l'expédition depuis plusieurs dizaines de nos magasins pour améliorer le service, toujours sur la base du volontariat et dans le cadre de procédures sanitaires maîtrisées. Au moment où je vous parle l'ensemble de nos entrepôts est opérationnel, avec des effectifs adaptés. La logistique fait partie depuis toujours de nos « compétences clés », nous ne sous-traitons pas cet aspect stratégique de notre métier, cela nous a permis de continuer à servir nos clients en garantissant la sécurité de nos équipes.

L'équipe de notre centre de relations client est à pied d'œuvre en gérant des milliers d'appels et de mails chaque jour. Les collaborateurs réalisent un travail formidable ! Nous avons également mis en place une solution de messagerie permettant à une équipe de vendeurs de conseiller et d'accompagner nos clients à distance. Tout n'est pas parfait mais nous faisons le maximum pour aider nos clients.

TOUTE REPRODUCTION & TOUTE DIFFUSION INTERDITE
sans l'autorisation de l'éditeur

Nous avons également souhaité accompagner les français dans la pratique d'une activité physique « à la maison », être à leur côté dans le cadre de leur rituel sportif, ceci par le biais de services gratuits, avec notamment l'application Decathlon Coach avec plus de 450.000 téléchargements de l'application pour 1,7 million de séances dont 350.000 sur les 7 derniers jours, le site Decathlon e-club avec près d'1 million de visites pour 600.000 cours suivis et des dossiers pédagogiques sur conseilSPORT.decathlon.fr

Sport Guide : Decathlon a été sollicité par les personnels soignants et les hopitaux italiens puis français avec le masque Easybreath. Y a t-il eu d'autres apports de votre part ?

Arnaud Gauquelin : Nous avons veillé à accompagner du mieux possible les besoins des personnels soignants, d'abord localement au travers de nos équipes magasins qui n'ont pas hésité à rouvrir certains de nos sites pour aller chercher les matériels demandés par les hôpitaux en urgence, 18.000 paires de lunettes de natation ont été offertes, ainsi que d'autres produits détournés de leur usage premier, comme par exemple des ponchos.

Au niveau national nous avons décidé de suspendre la vente de notre masque Easybreath afin de répondre aux nombreuses demandes des établissements hospitaliers pour protéger leurs personnels. A ce jour, nous avons offert 33.000 masques à plus de 300 hôpitaux en France, 10.000 en Italie et 20.000 en Espagne. Nous nous sommes également appuyés sur notre plateforme de co-création pour fédérer les compétences permettant de trouver des solutions techniques afin d'adapter au mieux ce masque aux besoins.

Ici et là, à Lille ou à Sallanches, nos équipes en activité partielle donnent de leur temps pour fabriquer des masques, des sur-blouses ou des visières de protection. Cet élan de solidarité a été spontané. Nous sommes fiers de contribuer humblement, et en restant à notre place, à l'effort collectif pour lutter contre ce fléau. Nous ne cherchons pas de retour particulier, nos équipes font ce qui fait sens pour elles, avec leur cœur.

Sport Guide : Comment Decathlon France traverse économiquement la période ?

Arnaud Gauquelin : Nous traversons une crise sanitaire, économique et probablement sociale très violente, et nous n'en connaissons pas la durée. L'impact sur nos activités est considérable. En mars c'est 50% de notre chiffre d'affaires qui a été perdu, en avril ce sera 80%. Nous savons que le retour à une activité « normale » sera long. Nous y sommes préparés. On constate des reprises poussives sur des pays en redémarrage.

Les habitudes de consommation vont continuer à évoluer. Je pense que la crise sera un accélérateur des nouvelles tendances de consommation et de comportements d'achat que nous observions avant la crise. Les enjeux de digitalisation vont encore se renforcer, et dans le même temps la place de la relation humaine sera plus fondamentale que jamais.

Ce sont nos coéquipiers qui vont inventer le Decathlon de demain, nous entrons dans une phase de renaissance. Notre business model va se transformer, plus vite que prévu. Decathlon c'est la marque préférée des français, une marque de confiance. Dans ce monde qui change nous devons avec l'ensemble de nos parties prenantes,

TOUTE REPRODUCTION & TOUTE DIFFUSION INTERDITE
sans l'autorisation de l'éditeur

nos coéquipiers, nos partenaires sociaux, nos clients, nos partenaires industriels, nos actionnaires familiaux, réfléchir à l'évolution de notre modèle "pour rendre durablement les plaisirs et les bienfaits du sport accessibles au plus grand nombre". En France, cette crise inédite nous oblige à accélérer la mise en œuvre de notre plateforme de marque . Nous allons continuer à construire l'écosystème qui nous permettra d'innover pour améliorer l'expérience des sportifs.

Nous voulons innover pour prendre davantage soin de nos terrains de jeu, accélérer la réduction de nos impacts CO2, accélérer nos projets d'éco-conception, nos ambitions autour de l'économie circulaire, notre implication dans les enjeux liés à la mobilité douce, la réparabilité de nos produits via nos ateliers ...

Gary Anssen et Alltricks nous ont rejoints l'an passé, nous renforçons nos synergies, d'autres vont rejoindre cet écosystème. Nous allons continuer à nous ouvrir, construire les ponts qui permettront de mieux servir les besoins actuels et futurs des utilisateurs et des clients comme nous le faisons au travers de notre partenariat avec E-liberty dans le cadre de notre projet decathlon.ski qui va passer un nouveau cap à partir de la saison prochaine.

Il s'agit de repenser en profondeur notre chaîne de valeurs, notre supply chain, notre architecture informatique pour permettre l'interopérabilité. Faire évoluer nos offres de produits et de services pour proposer, avec d'autres le plus grand choix de sports et le meilleur choix dans le sport. Faire évoluer nos UX, nos points de contact... Cette crise est l'accélérateur de tous ces défis.

Sport Guide : Quel est votre point de vue sur les positions fermes des bailleurs vis-à-vis du paiement des loyers ?

Arnaud Gauquelin : Je fais confiance au bon sens et à la responsabilité de chacun. Les bailleurs et leurs preneurs doivent rester des partenaires. La situation actuelle appelle une intervention de la part de l'Etat, nous accueillons très positivement la nomination de Mme Jeanne-Marie Prost pour conduire la médiation attendue par les parties. Je suis d'accord avec l'une des déclarations récentes de Thierry Lavigne, le président de Sport 2000, sur votre site d'informations. Les bailleurs doivent rester des partenaires.

L'avenir des 2,6 millions d'emplois et des 400.000 entreprises du commerce dépend grandement de cette question. Les grandes entreprises tout comme les petits commerçants sont concernés, le soutien des bailleurs est incontournable. Il y a des dispositifs à imaginer pour les bailleurs, notamment fiscaux.

Nous sommes tous dans le même bateau, un bateau qui traverse un cyclone. Nous devons tous être sur le pont, ensemble. Les bailleurs doivent jouer la solidarité, comme ont su le faire de façon spontanée certaines grandes foncières, je pense notamment à La Compagnie de Phalsbourg ou à Ceetrus.

Nous sommes nous-mêmes bailleurs, nous avons annulé les loyers du 15 Mars au 11 Mai et nous étudions d'autres mesures afin d'accompagner nos preneurs au-delà de la date de début de déconfinement. Il faut jouer collectif.

TOUTE REPRODUCTION & TOUTE DIFFUSION INTERDITE
sans l'autorisation de l'éditeur

Sport Guide : Quelles mesures prenez-vous pour la réouverture de vos magasins dès le 11 mai ?

Arnaud Gauquelin : Avec la possible réouverture de nos 325 magasins le 11 mai, nous anticipons la relance progressive de nos activités dans un contexte particulier, celui d'une pandémie qui n'aura pas cessé. Nous attendons les déclarations du 1er Ministre sur les orientations nationales pour la mise en œuvre du déconfinement dans nos commerces.

Notre objectif sera de garantir un haut niveau de sécurité pour nos collaborateurs et nos clients. Nous n'hésiterons pas à aller au-delà des procédures fixées par les autorités.

Mais se préparer au déconfinement passe avant tout par la mise en sécurité financière de notre entreprise à court, moyen voire long terme car personne ne connaît les impacts de cette crise et leur durée. Nous avons mis en place des actions nous permettant de conserver une trésorerie solide pour nous donner les moyens de faire ce à quoi nous croyons, de jouer notre jeu. Traverser cette crise passe par notre capacité à renforcer notre Sens et à nous projeter sur le très long terme. Il faut apporter du souffle à nos équipes.

Etre tous conscients de la réalité du moment, visualiser ce qui nous attend dans les semaines et les mois à venir. Créer les conditions qui vont permettre à nos collaborateurs de continuer à entreprendre localement. Et surtout écouter nos collaborateurs sur le terrain car ce sont eux qui ont les clés de notre adaptation au nouveau commerce qui nous attend, notre premier capital c'est l'humain.

Toutes les semaines nous avons de nouveaux décrets, de nouvelles ordonnances qui nous obligent à nous adapter en permanence. Nous devons essayer de les interpréter au mieux pour décider de formes alternatives de commerce, comme par exemple le service de click&collect en mode drive que nous testons depuis une quinzaine de jours dans un certain nombre de villes.

En parallèle des mesures liées aux enjeux de distanciation sociale et de gestes barrières, pour lesquels nous sommes prêts, l'enjeu des flux sur nos parkings et dans nos magasins sera prépondérant. Nous travaillons sur des schémas favorisant la circulation de nos clients à l'intérieur et en dehors de nos sites. Pour nos 5 000 collaborateurs travaillant dans les services centraux et les marques, nous allons favoriser autant que possible le télétravail et limiter au strict nécessaire les déplacements.

Nous voulons aborder ce déconfinement en étant « lancés », c'est la raison pour laquelle nous testons différentes options, dont le « ship from store », le « click&collect » en mode drive, le conseil à distance via chat ou messagerie, la vente à d'autres et bientôt la vente avec d'autres. Nous réfléchissons également à de nouveaux modes de développement, comme la franchise dans certaines villes, des discussions sont en cours avec des acteurs locaux. Nous ne nous interdisons rien.

Sport Guide : Pensez-vous que certains rayons seront privilégiés par les consommateurs dans les semaines à venir ?

Arnaud Gauquelin : Dès le 11 mai, les Français auront envie de vivre le sport à l'extérieur. La marche, la randonnée, la course à pied, la randonnée, le vélo, le golf pour ne citer qu'eux seront prisés. Nous ne savons pas à ce stade ce qui sera permis

TOUTE REPRODUCTION & TOUTE DIFFUSION INTERDITE
sans l'autorisation de l'éditeur

pour les sports nautiques et aquatiques. Ce « déconfinement sportif » appellera une grande responsabilité individuelle et collective en respectant les mesures demandées par les autorités sanitaires.

Les enjeux de mobilité urbaine vont se renforcer, certaines villes développent des pistes cyclables temporaires afin de limiter la population dans les transports en communs. La crise sanitaire va-t-elle enfin permettre un investissement massif dans les mobilités douces ?

Sport Guide : Avec le Covid-19, l'achat en ligne a-t-il franchi un nouveau palier ?

Arnaud Gauquelin : Depuis le 14 mars dernier et le début du confinement, le site Decathlon.fr connaît une hausse très significative. Les commandes internet ont été multipliées par 4 et cela perdure. Pas moins de 2,5 millions de produits ont été expédiés à nos clients pour leur permettre de prendre soin de leur forme physique depuis leur domicile. Compte tenu du contexte, les délais de livraison ont été allongés afin de ne faire prendre aucun risque à nos coéquipiers (environ 10-15 jours, par exemple, pour les produits volumineux), nos clients sont compréhensifs. Nos équipes réalisent des prouesses, je suis fier de ce qu'elles font.

Les produits les plus plébiscités sont en lien avec le fitness et le sport à domicile (cordes à sauter, élastiques, haltères, tapis de sol, ...) mais également les vélos d'appartement, les tapis de course, ainsi que les tables de ping pong, les trampolins, set de badminton et les vélos pour les enfants. Les produits d'investissements représentent 30% des commandes.

Nous sommes convaincus que le digital va prendre une place de plus en plus significative dans nos modes de vie, les tendances actuelles vont s'accélérer. Pour autant nous ne souhaitons pas opposer le commerce physique au commerce digital, nous pensons que nos investissements permettant des parcours omnicanaux avec des promesses pertinentes et efficaces doivent perdurer et être renforcés.

Sport Guide : Vous attendez-vous à des opérations promotionnelles importantes dans le commerce dès la réouverture des magasins ?

Arnaud Gauquelin : Tous les commerces ont subi un coup d'arrêt brutal. Il y a un stock considérable, il est évident que les opérations promotionnelles seront fortes. Mais la promo fait aussi partie du business modèle d'un certain nombre d'acteurs. Il y avait des promos avant le Covid-19, il y en aura après. Tout dépendra des règles du jeu. L'anarchie des promotions pourrait perturber encore plus les clients et être préjudiciable aussi aux commerces.

Nous allons entrer dans une phase dans laquelle les consommateurs attendent des marques une démarche de commerce plus responsable. Chez Decathlon nous revisitons en profondeur notre cycle d'exploitation pour vendre ce dont les gens ont besoin plutôt que d'écouler ce que nous avons trop acheté ou trop produit. Nous pensons que c'est un des enjeux majeurs pour les années à venir, tant du point de vue de l'impact environnemental d'une surconsommation que du point de vue de notre rentabilité d'exploitation.

Je pense que la notion de prix bas sera toujours aussi attendue par les consommateurs, mais le référentiel du rapport valeurs/prix va évoluer, notamment en prenant davantage en compte les enjeux d'impact environnemental.

TOUTE REPRODUCTION & TOUTE DIFFUSION INTERDITE
sans l'autorisation de l'éditeur

Sport Guide : Quelle est votre préconisation pour les dates de soldes ?

Arnaud Gauquelin : Le maintien des dates initiales de soldes, soit à partir du 24 juin. Beaucoup de commerçants sont fortement pénalisés par le poids de leurs stocks, il faut leur permettre de retrouver de la trésorerie dans les meilleurs délais. Il me semble fondamental de pousser des mesures favorables à une reprise de la consommation pour booster l'économie réelle. Concernant notre secteur d'activité, donner envie aux Français d'investir dans les équipements sportifs pour rester en forme.

Pour les Soldes d'hiver, il y a un intérêt à les décaler car elles arrivent trop tôt. Il faut trouver la bonne fenêtre..

Sport Guide : Comment va évoluer votre plan de développement pour les 24 mois à venir ?

Arnaud Gauquelin : Nous avons décidé, bien avant la crise, de mieux canaliser le rythme de notre expansion en France. Nous ne cherchons pas un développement de nos mètres carrés à tout crin, nous voulons optimiser ceux existants et limiter notre impact environnemental. Nous investirons prioritairement dans le digital et dans notre logistique ainsi que dans des partenariats de distribution. Nous avons 325 magasins, 80% des Français ont un magasin Decathlon à moins de 20 minutes de chez eux.

Sport Guide : Que va-t-il rester des habitudes prises par les Français de sport à domicile ? Quelle peut-être la place du sport dans une société post-covid ?

Arnaud Gauquelin : Le confinement a permis à de nombreux français de se remettre au sport ou de découvrir les bienfaits d'une activité physique pour leur santé. Il faut amplifier ce phénomène car le sport nous rend meilleurs. En meilleure forme, meilleur dans notre relation aux autres, il renforce notre estime de nous-mêmes. Là où il y a du sport le monde va mieux. Il faudra davantage soutenir l'ensemble des acteurs de cette économie, le sport à l'école, les associations, les marques, les distributeurs ... Il faut donner au sport la place qu'il mérite. Cela passe par davantage de liens entre les acteurs. Là encore il faudra jouer plus collectif. Notre seul concurrent, notre adversaire commun, c'est la sédentarité. C'est elle que nous devons continuer à combattre à tout prix.

Je souscris totalement aux récents propos de Mme la sénatrice Françoise Gatel qui appelle à la construction d'une nouvelle société post Covid. Pour elle « le sport permet de construire autant le corps physique que le corps social. Il faut en faire une grande cause nationale, avec les moyens dédiés ». Decathlon continuera, à sa manière, de se mettre au service de cette cause, c'est le sens de notre entreprise depuis 1976. Cette crise est une occasion de franchir un cap dans la place du sport en France. Il y a un enjeu à fédérer.

Propos recueillis par Frédéric Tain

TOUTE REPRODUCTION & TOUTE DIFFUSION INTERDITE
sans l'autorisation de l'éditeur