



distribution | stations

## Shops d'hôtels

# La tentation du luxe

LES PALACES ET GRANDS HÔTELS SONT-ILS UN NOUVEL ELDORADO POUR LES MAGASINS DE SPORT EN STATION ? UN BUSINESS ATTRACTIF MAIS EXIGEANT, QUI RESTE RÉSERVÉ À UNE POIGNÉE D'ÉLUS. VOYAGE AU CŒUR DE L'UNIVERS FEUTRÉ DU SKI ET DU LUXE.

Il y a maintenant trois ans, le groupe Barrière inaugurerait à Courchevel son tout premier palace en montagne, Les Neiges, dont la gestion du ski-shop a été confiée à la maison Bernard Orcel. La station de Tarentaise concentre à elle seules cinq des six palaces alpins. Patron de l'enseigne Gilbert Sports et ex-président de l'association des maires des stations, Gilbert Blanc-Tailleur expliquait alors dans nos colonnes qu'implanter un ski-shop dans un grand hôtel pouvait représenter « une source de revenus très intéressante. » Il y voyait même là « un nouveau phénomène. » Les exemples sont en effet nombreux dans les grandes stations françaises, de l'enseigne Bernard Orcel en passant par Ski-Service au Cheval Blanc de Courchevel, Chaudanne Sport au Kaïla de Méribel ou encore Goitschel Sport qui exploite les shops du Koh-i Nor à Val Thorens et le Taj-I Mah à Arc 2000... Les établissements de luxe sont-ils vraiment le nouvel eldorado de la distribution sport en station ? La réalité est évidemment un peu plus complexe. Entre le niveau de services à apporter et la dépendance vis-à-vis de la fréquentation de ces hôtels, le jeu est subtil. Le point avec les grands noms du secteur.

### Intégration et système d'exploitation

Chaque gros faiseur en station essaie de se positionner dans les établissements quatre ou cinq étoiles, voire palaces, seulement les places sont limitées. Pour remporter ce « marché », le détaillant doit surtout compter sur le bouche-à-oreille et sa réputation. Pas d'appel d'offre lancé par les dirigeants des hôtels donc, c'est par le réseautage que cela fonctionne le plus souvent. « Les

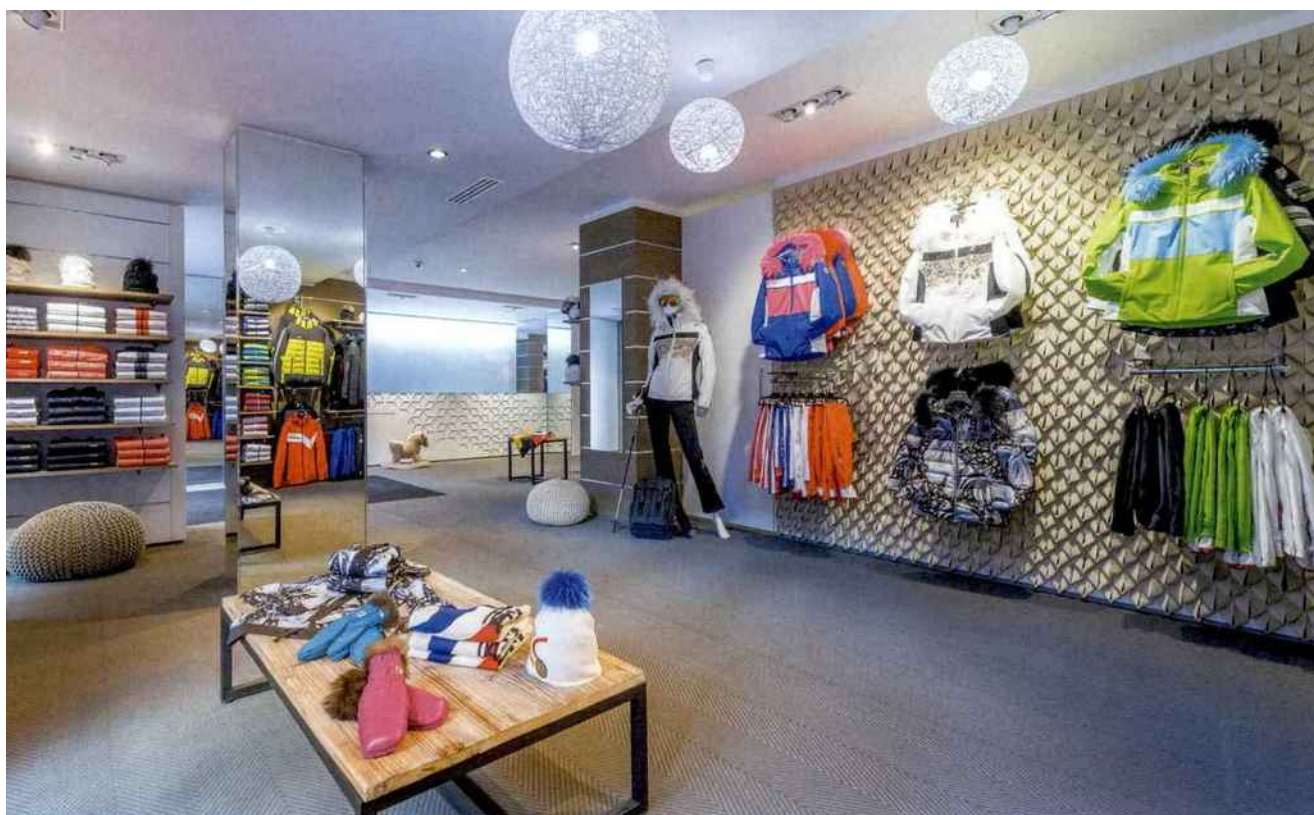


« Nous avons une expertise très luxe, à l'image de ces établissements », Claire Toubiana, Bernard Orcel, Courchevel.

hôtelières ne veulent pas prendre de risque et veulent avoir un partenaire de confiance. Il faut donc déjà avoir une certaine notoriété d'efficacité et de sérieux dans la station pour pouvoir y accéder », explique Laurence Lepeudry dont l'enseigne Ski-Service à Courchevel, exploite, entre autres, la boutique du Cheval Blanc et vient de reprendre celle du K2 Altitude opérée jusque-là par la société de Gilbert Blanc-Tailleur.

Quant au groupe Bernard Orcel, il a repris à Gilbert Sports celle du K2 Palace. Selon Claire Toubiana, responsable marketing chez Bernard Orcel, c'est grâce à la « communication et au dynamisme » que l'établissement a fait confiance au groupe. « Nous organisons chaque année des événements Bernard Orcel qui nous offrent une visibilité et montrent notre engagement dans la vie de la station. Nous avons également une expertise très luxe, à l'image de ces établissements. Notre dirigeant Guillaume Lemaître-Gilly s'est en effet implanté à Courchevel en 2008 en ouvrant une franchise Boucheron, de la haute joaillerie. Nous parlons le même langage. »

Une fois au sein de l'hôtel, il existe plusieurs types d'exploitation. Les propriétés commerciales sont plutôt rares, il s'agit le plus souvent de concessions. Des baux précaires dont la durée varie généralement entre un et trois ans. L'hôtelier décide, choisit son prestataire et fixe les conditions. Objectif pour lui ? Garder la main mise et donc le pouvoir de stopper la collaboration s'il estime que le service n'est pas bon, que le matériel et/ou personnel n'est pas au niveau... « Ce qui est assez logique car ils ont une exigence de services et de qualité, reconnaît Laurence Lepeudry. Pour le détaillant, c'est aussi



*très motivant car cela pousse à préserver l'excellence.* » Il existe évidemment d'autres cas de figure comme celui du Yule à Val d'Isère qui a conclu une autre forme de partenariat avec l'enseigne Mattis Sport. La boutique étant connexe à l'hôtel, et non à l'intérieur, aucun bail n'a été signé entre les deux parties. Tout se régule en fait par un système de commissions attribuées à l'hôtel, de l'ordre de 25 % sur les locations effectuées par les clients de l'établissement. « *L'hôtelier peut ainsi utiliser son espace pour autre chose. Quant à nous, nous avons plus de choix qu'un simple point service dans un hôtel* », note Gérard Mattis.

#### Quelle ambition pour le détaillant ?

Qu'est-ce qui peut bien motiver une enseigne de sport à vouloir pousser les portes du luxe ? Plusieurs raisons en fait. La plus évidente, le prestige. « *Etre partenaire de grands hôtels, c'est évidemment très agréable. Cela permet d'avoir une belle clientèle, finalement c'est ce que tout le monde recherche* », reconnaît Laurence Lepeudry de chez Ski-Service. Pour ceux disposant de plusieurs points de vente dans la station, cela peut même s'avérer une bonne opération commerciale puisque le ski-shop de l'hôtel peut aussi rejaillir sur les autres magasins du groupe. C'est d'ailleurs ce qui se passe chez Killy Sport à Val d'Isère avec son pro-shop de l'hôtel Avenue Lodge, « *une base pour renvoyer les clients dans nos autres magasins*, explique Mic Killy. *Cela donne aussi une synergie avec la réception de l'hôtel qui préfère envoyer les clients chez nous, c'est une sorte de "gentleman agreement"*. » D'autant que ces boutiques ont souvent des surfaces limitées et s'apparentent à des « points de

*« Nous gérons de A à Z le séjour du client sur la partie ski. Il faut être très vigilant à chaque détail », Cécilia Nantet, l'Eskale, Méribel.*

services » avec uniquement le matériel incontournable (location de ski et vente d'accessoires). Elles peuvent donc servir d'appel pour diriger ensuite la clientèle dans le magasin général de l'enseigne où, là, l'offre est complète.

Pour le groupe Bernard Orcel, qui a justement axé toute sa stratégie sur le développement des points de vente dans les hôtels, l'objectif est clair : être au cœur du réacteur ! « L'objectif des hôteliers aujourd'hui est de garder le plus possible les clients dans leurs murs, souligne Claire Toubiana. Cela nous permet donc de les toucher directement et de leur faire vivre une expérience shopping. » Le risque étant que de moins en moins de clients des ces grands établissements viennent faire aujourd'hui du shopping en station. « *C'est le revers de la médaille*, avoue Laurence Lepeudry. *Certaines personnes ne mettent même plus les pieds dans la station, c'est dommageable pour les magasins du centre. Après, il faut vivre avec son temps.* »

#### Travailler le luxe

Services, prestations, disponibilité... Haut de gamme oblige, le travail du détaillant n'est pas exactement le même que dans un magasin traditionnel. Première règle : être en phase avec l'esprit et la clientèle de l'hôtel. Chez Ski-Service, on fait en sorte par exemple d'ajuster l'offre de chaque point de vente du réseau à l'ADN de l'établissement dans lequel il se trouve. Si la base est identique entre tous les shops de l'enseigne, il existe certaines spécificités en fonction des desiderata de la clientèle ou de l'hôtel. « *Il ne faudrait pas qu'il y ait la même offre dans tous nos magasins*, explique Laurence



Lepeudry. *On essaie de s'adapter au mieux car les clients ne recherchent pas la même chose.* » Pour le détaillant, cela sous-entend évidemment de bien connaître les marques et leurs différentes gammes, mais aussi le style de l'hôtel et les attentes de sa clientèle. Si cela peut parfois s'avérer plus compliqué, c'est aussi ce qui fait « le côté intéressant », selon la responsable. Même logique chez Bernard Orcel où chaque skiroom d'hôtel doit se fondre au paysage de l'hôtel via notamment le merchandising, la tenue vestimentaire des équipes ou encore des codes sur-mesure pour chaque hôtel. *« On essaie par exemple de créer des petites choses en exclusivité pour que chaque point de vente d'hôtel puisse se différencier des concurrents, on organise des événements spécifiques... Pour nous, c'est un gros travail. »* Des attentions particulières sont également apportées à la clientèle (goodies, petits cadeaux...) et chaque skiroom du groupe possède un espace « *team time* » où le client peut se reposer, boire un café...

A la tête de Chaudanne Sport à Méribel, Philippe et Cécilia Nantet gère les ski-shops de trois hôtels de la station dont celui du Käïla, ouvert aussi sur la rue, l'Eskale. Pour la chef d'entreprise, le service doit être « *irréprochable, à la hauteur de l'hôtel.* » Il est essentiel de mettre l'accent sur le merchandising de la boutique (renouvelé chaque année), la formation et le choix des équipes (parler anglais couramment, être attentif au moindre détail...) et surtout l'adaptabilité et la disponibilité de chaque instant. *« Nous avons déjà fait des arrivées dans la nuit avec un client qui voulait être équipé immédiatement. Ce n'est pas un problème ! Nous sommes là, se remémore-t-elle encore amusée. D'une manière générale, on essaie de supprimer toutes les contraintes liées au ski (aller chercher son forfait, s'équiper, porter son matériel...). Nous gérons de A à Z le séjour du client sur la partie ski. Nous sommes un service de l'hôtel, on ne peut pas botter en touche. Il faut être très vigilant à chaque détail. »* C'est aussi cette notion de disponibilité qui fait

« Pour le détaillant, c'est aussi très motivant car cela pousse à préserver l'excellence », Laurence Lepeudry, Ski-Service, Courchevel.

toute la différence selon Paul Lesuire, responsable du proshop de l'hôtel Les Barmes de l'Ours à Val d'Isère. *« Pour résumer, nous essayons de donner aux clients tout ce dont ils ont besoin avant qu'ils ne le demandent. »* Exploité jusqu'en 2009 par Killy Sport, le magasin est aujourd'hui géré en direct par l'établissement. Le responsable se targue également de travailler « *à l'ancienne* ». *« Chez nous, on prend le temps pour équiper nos clients. C'est un service personnalisé, explique-t-il non sans une pointe de fierté. On travaille avec des listings d'arrivées et de départs. On sait qui arrive et à quelle heure, on peut accueillir les clients dans les meilleures conditions. »*

Conscient qu'il y a une demande particulière de la part d'une catégorie de magasins en station, le CNPC Sport a lancé cet automne sa première session de formation dédiée à l'univers du luxe. *« Il y a une réelle demande pour du personnel qualifié. Nous avons mis en place un module de cinq jours pour former la force de vente à l'accueil et au service de clients premium. L'objectif est de leur donner les codes pour comprendre et s'adapter à l'esprit luxe, explique Daniel Ronzeau, responsable développement au CNPC. J'ajouterais que, qui peut le plus, peut le moins car au-delà du monde feutré des palaces, tout client doit être considéré comme exceptionnel. Quand on observe les sociotypes de la clientèle qui vient skier dans nos grandes stations, c'est déjà en soi une clientèle haut de gamme et elle le sera de plus en plus. »*

Avec son parc d'hôtels de luxe, la destination France est en train de rattraper son retard sur la Suisse et l'Autriche, estime pour sa part Jean-Jacques Terry. Pilote d'hélicoptère et consultant, cet ancien de la distribution sport a acquis une bonne connaissance de cette clientèle sur l'Arc alpin. *« Le marché des sports d'hiver de luxe est en croissance. Le premier pays qui capte la clientèle du très haut de gamme c'est indéniablement l'Autriche. Les détaillants français devraient aller voir ce qui se fait en la matière à Lech ou Ischl, par exemple. »*



### Vente : de l'importance du choix des marques

C'est l'une des grandes spécificités de la distribution en station version luxe. Une nécessité même pour vivre pleinement « l'expérience Bernard Orcel », confirme Claire Toubiana. L'enseigne met à disposition l'ensemble de son offre dans sa boutique historique, au centre de Courchevel, avec une sélection pointue et haut de gamme comme Bogner, des exclusivités comme Fendi Ski ou Toni Sailer et un travail sur le sourcing de nouvelles marques (Sease, Cordova, Aztech Mountain...). Des assortiments sont ensuite préparés pour chaque point de vente d'hôtel en fonction de la clientèle. « Nos sélections commerciales ne sont pas les mêmes aux Aïrelles-Courchevel ou à l'hôtel Mademoiselle de Val d'Isère où le créneau est un peu plus sportif et technique. Mais globalement, toutes les marques qui sont chez Bernard Orcel boutique sont aussi représentées dans nos points de vente hôtel. » De son côté, Ski-Service propose aussi quelques exclusivités de marques ou de modèles dans les boutiques d'hôtel comme la jeune marque de casques et de masques Aurak. L'enseigne personnalise également certains produits et fait fabriquer des skis et snowboards brandés au nom de l'hôtel. « Certains clients aiment avoir un ski à l'effigie de l'hôtel, observe Laurence Lepeudry. Et puis il y a des incontournables comme Fusalp ou Castelbajac. Des marques que les gens veulent retrouver dans leur boutique. »

A l'Eskale, l'ambiance est là aussi très haut de gamme. Mais c'est également une sorte de laboratoire de tests où Philippe et Cécilia Nantet intègrent et expérimentent chaque saison des nouvelles marques à l'image de Perfect Moment cette année. Objectif ? Réussir à surprendre une clientèle qui possède déjà beaucoup. Sans oublier les incontournables, comme Castelbajac, Colmar ou encore Lacroix. « Il faut que cela corresponde à nos critères : beau, élégant et cohérent en termes de prix. » Traduction : les modèles entrée et milieu de gamme, aussi jolis soient-ils, n'ont pas leur place dans ce genre de boutique même

« On ne met pas n'importe quel skiman dans un palace. Il faut un personnel ultra-qualifié », Gérard Pouet, GPCConsulting.

si le prix n'est pas le critère. « D'un autre côté, ce n'est pas parce qu'un produit est le plus cher qu'il sera forcément référencé », tient à préciser la responsable.

Au proshop des Barmes de l'Ours, les marques de luxe cohabitent avec du haut de gamme très technique. Il faut s'adapter à la clientèle de Val d'Isère qui est plus sportive que celle de Courchevel, estime Paul Lesuire. On y trouve notamment Fire & Ice, Rossignol, RH+, Lacroix ou encore Goldbergh. « Nous n'avons pas un choix pléthorique mais nous avons tout pour satisfaire à peu près n'importe quelle demande. »

### Des spécificités de la location

Côté location aussi, l'offre peut être différente d'un shop plus traditionnel. Exemple à l'Eskale où cette année, à côté des grands classiques, les clients du Kaïla ont l'opportunité de louer des skis Zai, Volant et même le modèle Lacroix Ultime, qui culmine à 8 500 euros. « Quand vous pouvez toucher à l'exceptionnel, il y a une vraie différence, commente Cécilia Nantet. Nous avons une clientèle qui a les moyens de pouvoir skier sur des produits qu'on ne voit pas partout. C'est aussi notre rôle de faire découvrir autre chose, surtout pour la location où aujourd'hui le discours apporté par toutes les grandes enseignes se concentre sur la baisse des prix. Nos clients apprécient qu'on fasse cette démarche pour eux. » Stratégie identique chez Bernard Orcel où l'on retrouve là aussi des skis haut de gamme qui habituellement ne sont pas proposés à la location : Dénériaz, Bomber skis... Et à l'image des autres enseignes positionnées sur ce segment du luxe, le parc est renouvelé chaque année. « Nous réinjectons même des produits neufs en milieu de saison pour que les clients du mois de février aient aussi un parc neuf », précise Claire Toubiana.

Autre particularité, et non des moindres, ces boutiques ont le privilège de ne pas être entraînées dans cette guerre des prix installée partout ailleurs. « Même pour notre ski-shop de l'hôtel La Chaudanne, un 4 étoiles,



nous ne rentrons pas dans ce discours, explique Cécilia Nantet. Les clients qui viennent chez nous sont certes moins nombreux mais ils cherchent autre chose : le service, la qualité du ski, la qualité de l'équipe... » Une chance donc, ce qui ne signifie pas pour autant une explosion des tarifs ! C'est en tout cas ce que tient à préciser Paul Lesuire qui, à côté de marques chics comme Lacroix ou Bohème (siglés les Barmes de l'Ours), propose aussi des modèles performance chez Rossignol ou Atomic. Des marques qui bénéficient d'une caution sportive. « Nous apportons beaucoup de services, il faut donc du personnel. Mais nos prix sont à peu près identiques à ceux des magasins haut de gamme de Val d'Isère. Nous ne sommes pas à Courchevel, nous n'avons pas besoin d'avoir des skis à 5 000 euros et plus pour que nos clients se sentent bien ! »

### Les limites d'un système

Toutefois le niveau de services à apporter dans ce genre de magasin est tel que la question de la rentabilité peut se poser. Pour Gérard Pouet, fondateur de GPConsulting, elle ne serait d'ailleurs pas forcément démontrée : « on ne met pas n'importe quel skiman dans un palace. Il faut un personnel ultra-qualifié, une personne qui parle plusieurs langues par exemple. Ce qui augmente logiquement le coût salarial. » Le consultant souligne également les amplitudes horaires (beaucoup) plus élevées que dans un shop classique, ce qui nécessite « une équipe et demie voire deux équipes pour un seul point de vente », et la nécessité de renouveler complètement son parc chaque saison. Là-encore, l'investissement peut être colossal. Et puis, faute de place, ces ski-room présentent souvent une offre limitée. Il faut donc une logistique importante -et bien huilée- en termes d'approvisionnement pour avoir une offre marchande qui correspond à ce que les clients sont en droit d'attendre. Certes il est souvent possible de jongler avec le magasin principal. « Si un client veut essayer un masque bleu, par exemple, il faudra faire

« Nos prix sont à peu près identiques à ceux des magasins haut de gamme de Val d'Isère », Paul Lesuire, Les Barmes de l'Ours.

monter immédiatement un vendeur depuis le magasin central avec le produit, qui plaira ou ne plaira pas », témoigne un ancien responsable de ski-shop. « La commercialisation n'est pas si facile que ça, avoue-t-on chez Killy Sport. Face à la concurrence, il faut vraiment que l'hôtel joue le jeu, qu'il dirige bien ses clients chez nous. Il faut que la relation soit vraiment bonne entre la réception et le magasin, sinon il n'y a pas de possibilités. » De son côté, Laurence Lepeudry reconnaît elle aussi que si cette stratégie du luxe est très bonne pour l'image et le prestige, elle n'est pas toujours la plus rentable : « car il faut avoir en compensation plus de personnel pour assurer autant de services (on sort les skis, on aide les clients à s'habiller...) et les amplitudes horaires plus larges. Il faut aussi avoir des produits spécifiques qui tournent moins, ce qui peut faire des fins de séries... Mais c'est le jeu. »

Les fournisseurs aussi entrent en scène, en proposant par exemple du dépôt-vente sur des produits à forte image. « Les ski-shops d'hôtels sont une vitrine publicitaire pour les marques, un bel écrin pour mettre en valeur leurs produits », souligne Gérard Pouet.

Restent que pour la plupart (sauf quand il y a un accès rue comme à l'Eskale), les ski-shops sont tributaires de la fréquentation de ces hôtels. Or, de l'aveu même de certains professionnels du secteur, s'il s'agit d'une très bonne clientèle pour l'établissement ce n'est pas forcément le cas pour le magasin. Et pour cause, aller skier n'est pas toujours leur priorité... Deux semaines de remplissage avec un émir qui ne skie pas, par exemple, suffit à plomber les chiffres du magasin pour la saison ! Dans ces conditions, et compte tenu des services et des efforts nécessaires, est-ce que cela vaut vraiment le coup ? « Si les détaillants y sont, c'est qu'il y a un intérêt », fait justement remarquer Gérard Pouet. Mais selon moi, peu nombreux sont réellement les magasins en capacité de pouvoir répondre en termes de services sur ce marché des cinq étoiles et des palaces. »

■ Thomas Héteau