

Le groupe néerlandais Action, présent en France depuis moins de quatre ans, vient d'inaugurer son 200^e magasin français, à Saint-Égrève, près de Grenoble. Décryptage d'un modèle discount gagnant.

Action, nouveau phénomène du discount en France

Ce 20 octobre 2016, était inauguré le 200^e magasin français d'Action, à Saint-Égrève, dans l'Isère.



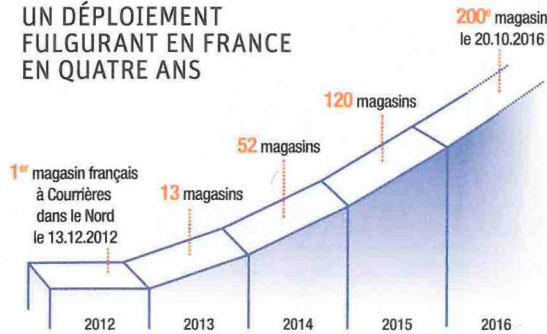
Le commerce est un éternel recommencement. Déserté en alimentaire par Lidl, qui en récuse même désormais le terme, voilà Action qui, sur le non-alimentaire, reprend gaillardement le flambeau du discount...

La preuve que, quoi qu'en prédisent certains, le hard-discount ne mourra jamais. Logique, cela dit, puisqu'il répond à un besoin. Un double besoin, même: tant en «aval», pour des consommateurs en mal de pouvoir d'achat, qu'en «amont», pour des fournisseurs confrontés à des surstocks ou à des modifications de packaging qui viennent rendre obsolètes tout un pan de leur production. Ces produits, il faut bien en faire quelque chose... C'est le postulat d'Action, née aux Pays-Bas, dans la charmante bourgade d'Enkhuizen - 5 000 habitants au compteur -, à une quarantaine de kilomètres d'Amsterdam, en 1993. 60 m² d'un joyeux bazar à l'époque. Et si le côté «joyeux bazar» est resté, dans le sens où, chez Action on trouve de tout ou presque, les 60 m² initiaux sont plutôt devenus, pour les 786 magasins d'aujourd'hui, dans les six pays européens de présence du groupe, 800 à 1 000 m².

1 500 références à moins de 1 €

Spécialiste de rien, mais présent sur pas moins de treize familles de produits, Action se fait fort d'offrir à ses quelque 4 à 5 millions de clients par semaine l'assurance d'y faire de bonnes affaires. De très bonnes, même: «sur les 6 000 références en moyenne proposées en magasins, 1 500, soit un bon quart, sont à moins de 1 €», explique

UN DÉPLOIEMENT FULGURANT EN FRANCE EN QUATRE ANS



Action a réalisé, en 2015, 281 M€ de chiffre d'affaires en France. Soit une moyenne de 2,3 M€ par point de vente. Chacun faisant entre 800 et 1 000 m², de quoi en conclure à plus de 2 500 € de CA/m², dans la fourchette basse.

1,99 Mrd €

Le chiffre d'affaires d'Action en 2015

+34%

La croissance des ventes en 2015

+7,6%

La progression du chiffre d'affaires en comparable en 2015

228 M€

Le montant de l'Ebitda

786

magasins
Source : entreprise

RETROUVEZ LA CARTE DES POINTS DE VENTE ACTION EN FRANCE SUR LSA.FR

ainsi Bart Raeymaekers, directeur général d'Action en France, à l'occasion de l'inauguration du 200^e point de vente français, ce 20 octobre 2016, à Saint-Égrève, près de Grenoble.

Cela posé, la grande question c'est: comment? Par quel miracle? De miracle, évidemment, il n'est point... D'optimisations tous azimuts, en revanche, ça oui. La clé de voûte du système Action réside d'abord aux achats. L'offre fixe, dite «à l'année», représente seulement un tiers des références. Le reste est affaire d'opportunité... «Vous aurez toujours du shampoing ou du déodorant chez nous, mais pas forcément toujours les mêmes marques», avance ainsi Bart Raeymaekers. En clair, pas de planogrammes préétablis, mais des «coups», réalisés par l'un ou l'autre des treize acheteurs du groupe. Avec, on s'en doute, les techniques propres aux négociations commerciales. Musclées, donc, parfois, comme s'en plaignent certains fournisseurs... Vieux comme la distribution, cela dit: en la matière, Action ne fait visiblement ni mieux ni pire que les autres. Tout juste si, quand même, et c'est de bonne guerre, l'enseigne se place en situation de «sauveur», souvent: «Ah, tu es en situation de surstock, c'est embêtant ça... mais je veux bien te dépanner, puisque c'est toi. Mais tu me fais un prix alors, évidemment.»

150 nouveaux produits par semaine

«Les clients viennent chez Action pour les prix, avec un effet waouh que l'on recherche absolument, de même que l'on met toujours en avant notre capacité à intégrer, chaque semaine, quelque 150 nouveaux produits par magasin», indique Bart Raeymaekers. De quoi ainsi les faire revenir en moyenne tous les quinze jours, à l'affût de nouvelles bonnes affaires. Avec cet état d'esprit, qu'importe, en somme, de ne pas trouver à chaque fois sa marque préférée.

Si c'est important pour vous, alors passez votre chemin... En revanche, si vous avez envie

LE SYSTÈME ACTION DÉCRYPTÉ

Pas de discount sans optimisations tous azimuts. À commencer aux achats, où réside la clé de voûte du modèle. Action mixte un système d'offre «à l'année» (un tiers des références) et d'offre «opportuniste», issue de surstocks notamment de fournisseurs. Les produits achetés, la logistique prend alors le relais: trois plates-formes en Europe, dont une en France, bientôt cinq, dont deux en France, Action se structure pour inonder ses six pays de présence au mieux. Des camions à double pont (capacité: 1,7 camion classique par chargement) prennent ensuite les routes pour livrer les 786 magasins, dont 200 en France... soit 148 ouvertures en moins de deux ans. C'est le troisième volet de tout bon discount: mailler vite le territoire pour que l'offre crée la demande. Le quatrième est, en magasins, de faire du discount qui ne soit pas paupérisant: pas de vrac, ni de cartons prêts à vendre mais, au contraire, des rayons traditionnels. C'est alors le prix qui fait la différence. Prix que l'on obtient par ses conditions d'achats... et voilà alors la boucle vertueuse bouclée.

2 QUESTIONS À Bart Raeymaekers,

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ACTION EN FRANCE

« En treize mois, nous avons ouvert 118 magasins »



© CAROLINE GARDIN/REA

LSA - Vous êtes à la tête d'Action France depuis septembre 2015. Quel est votre état d'esprit alors que le 200^e magasin français vient d'ouvrir ?

Bart Raeymaekers – En treize mois, nous avons ouvert 118 Action en France pour atteindre ce seuil symbolique. C'est une grande fierté. Action emploie 4 500 salariés aujourd'hui, avec un plan de recrutement qui portait, en 2016, sur 2 000 emplois. Pour devancer votre question suivante, je ne peux pas vous dire quelles sont nos ambitions

d'ouvertures, à terme. Pour une bonne raison : nous ne raisonnons pas avec des études géomarketing, en fonction de zones de chalandise ou de je ne sais quelles catégories de clientèle, mais plutôt avec en tête le coût des loyers commerciaux. Si l'opportunité est bonne, alors nous y allons.

LSA - Ce que vous décrivez, un Lidl, il y a trente ans, en arrivant en France, aurait pu le dire aussi. Pourtant, l'enseigne est aujourd'hui sortie du hard-discount... Quel sens cela a-t-il d'occuper un créneau que tant d'autres désertent ?

B. R. - Je ne peux pas parler pour les autres mais, tout ce que je sais, c'est qu'Action, née aux Pays-Bas en 1993, et qui appartient depuis 2011 au groupe 3i, n'a connu que des exercices conclus dans le vert en vingt-trois ans d'existence. La bonne gestion des coûts, à tous les niveaux, de même que la simplicité d'organisation, sont au cœur même de notre modèle, qui se déploie de manière identique dans chacun de nos six pays de présence. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR J.-N. C., À SAINT-ÉGRÈVE

■ ■ ■ ■ d'exotisme, Action est parfait. Drecht, cela vous dit quelque chose ? Marque d'entretien célebrissime en Belgique et surtout aux Pays-Bas, inconnue au bataillon en France, mais pourtant souvent présente chez Action. Origine néerlandaise oblige, on trouve d'ailleurs pas mal de marques du coin. Van Eyck, par exemple, sur les arts créatifs, ou Mandemakers sur les biscuits. On ne connaît pas, certes, mais à 0,89 € le paquet, le risque pris en achetant n'est pas bien grand. Et, à voir les chariots se remplir – de type hypers, et pour un 800 m² seulement – pas besoin d'être grand clerc pour comprendre que la caution de qualité offerte par les marques connues ne joue pas beaucoup. Le prix d'abord, en somme.

Dans le lot, quand même, quelques incontournables. Mais qui arrivent là par des voies joliment détournées. Ainsi, cette poêle Tefal, à moins de 15 €. « Made in France », ça oui, mais un rapide coup d'œil sur l'étiquette nous apprend qu'elle vient ainsi de... Prague. Même chose avec le Coca-Cola Zéro qui nous fait joliment voyager... « Pravi ukus, nula kalorija », est-il écrit... Toi aussi apprends le serbe avec Action. Déstabilisant ? Peut-être mais, là encore, à 0,79 € la canette de 0,5 litre, cela aide à se faire aux langues slaves.

Un lourd arsenal logistique en développement

On le voit, Action ratisse tous azimuts aux achats. Mais cette excellence-là ne serait rien si, derrière, la logistique ne suivait pas. C'est le deuxième pilier. Action dispose de trois plates-formes de distribution en Europe, dont une en France, à Moissy-Cramoyel (77) depuis le mois de mars dernier (45 000 m² qui vont être portés, en mars 2017, à 72 000 m²). Deux autres, dont une près de Toulouse, sont en construction. De quoi accompagner le développement futur, qu'on peut largement anticiper dans le grand quart sud-ouest du pays. Des camions à double pont font également la spécificité du groupe : à la clé, une capacité de chargement équivalente à celle de 1,7 camion. Ne reste plus qu'à organiser les tournées de livraison de manière optimisée, grâce à des logiciels informatiques, pour renforcer le taux d'utilisation et de remplissage des camions, et le tour est joué. À condition, et on vient au troisième des piliers du discount, que ces camions livrent beaucoup de points de vente. Suivant le principe du « plus je vends, plus je vais avoir de poids pour acheter, et plus je vais être capable d'organiser efficacement ma logistique », le système Action est voué, pour être pleinement efficace, à se nourrir d'une stratégie de déploiement rapide : 148 ouvertures en France, en moins de deux ans.



▲ Action compte 786 magasins : 349 aux Pays-Bas, 200 en France, 129 en Belgique, 100 en Allemagne, 5 en Autriche et 3 au Luxembourg.



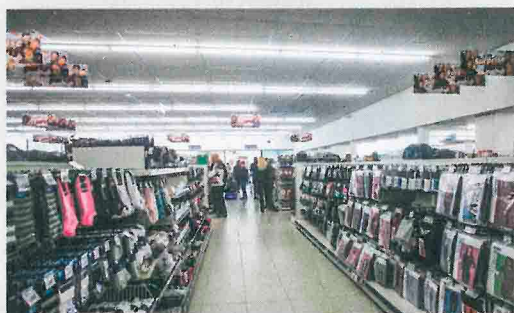
▲ Ce 200^e magasin de France emploie 14 salariés. C'est moins que la moyenne des autres points de vente : 20 employés.



◀ Chaque magasin propose en moyenne 6 000 références, dont un quart à moins de 1 €.

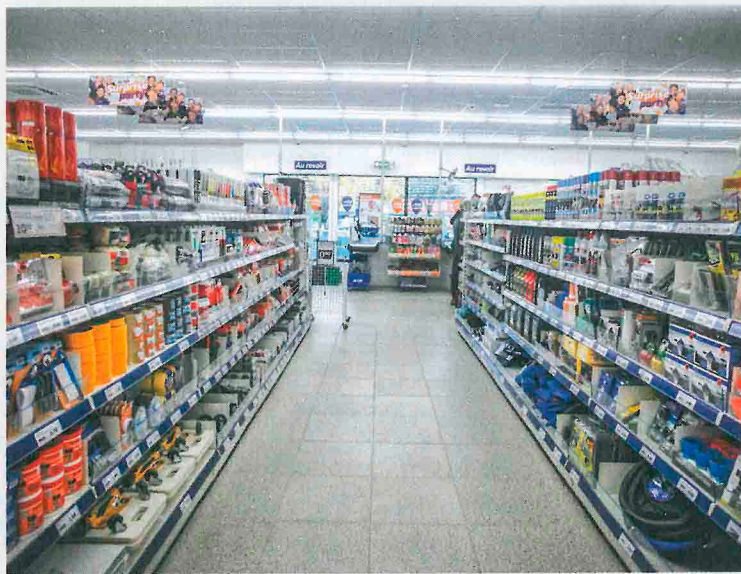


On entre toujours chez Action par un mural dédié aux promos de la semaine, avec au moins une offre sur chacun des treize segments de marché de l'enseigne.



▲ Ni vrac, ni cartons en prêt-à-vendre... Action a beau être discount, pas question de ne pas soigner ses rayons pour autant.

▼ Action propose toujours des produits d'hygiène, mais pas forcément telle ou telle marque, comme ici, Dove.



PHOTOS CAROLINE GARDIN/PEA

Le principe est donc bien de se dire que l'offre va créer la demande. Pas forcément d'études géomarketing en amont donc, mais une équipe de cinq personnes dédiée à la recherche des locaux. Pas chers, si possible. «*Pas d'emplacement numéro un, mais le critère du loyer comme juge de paix*», avance le directeur général. Le bouche-à-oreille fera ensuite le reste car, évidemment, qua-

trième pilier majeur : pas de dépenses marketing inutiles chez Action. Tout juste de bons vieux prospectus, quand même et, évidemment, un concept de magasin qui, tout en épousant les codes du discount, le revisite en excluant les bons vieux bacs à fouille, et même les cartons de «prêt-à-vendre». Discount, oui, mais paupérisant, non. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL, À SAINT-ÉGRÈVE

▲ Présent sur quasi tous les marchés (multimédia, petfood, hygiène, biscuits et confiserie, etc.), Action se fait fort, pour chacun de ces segments, de proposer de bonnes affaires.