



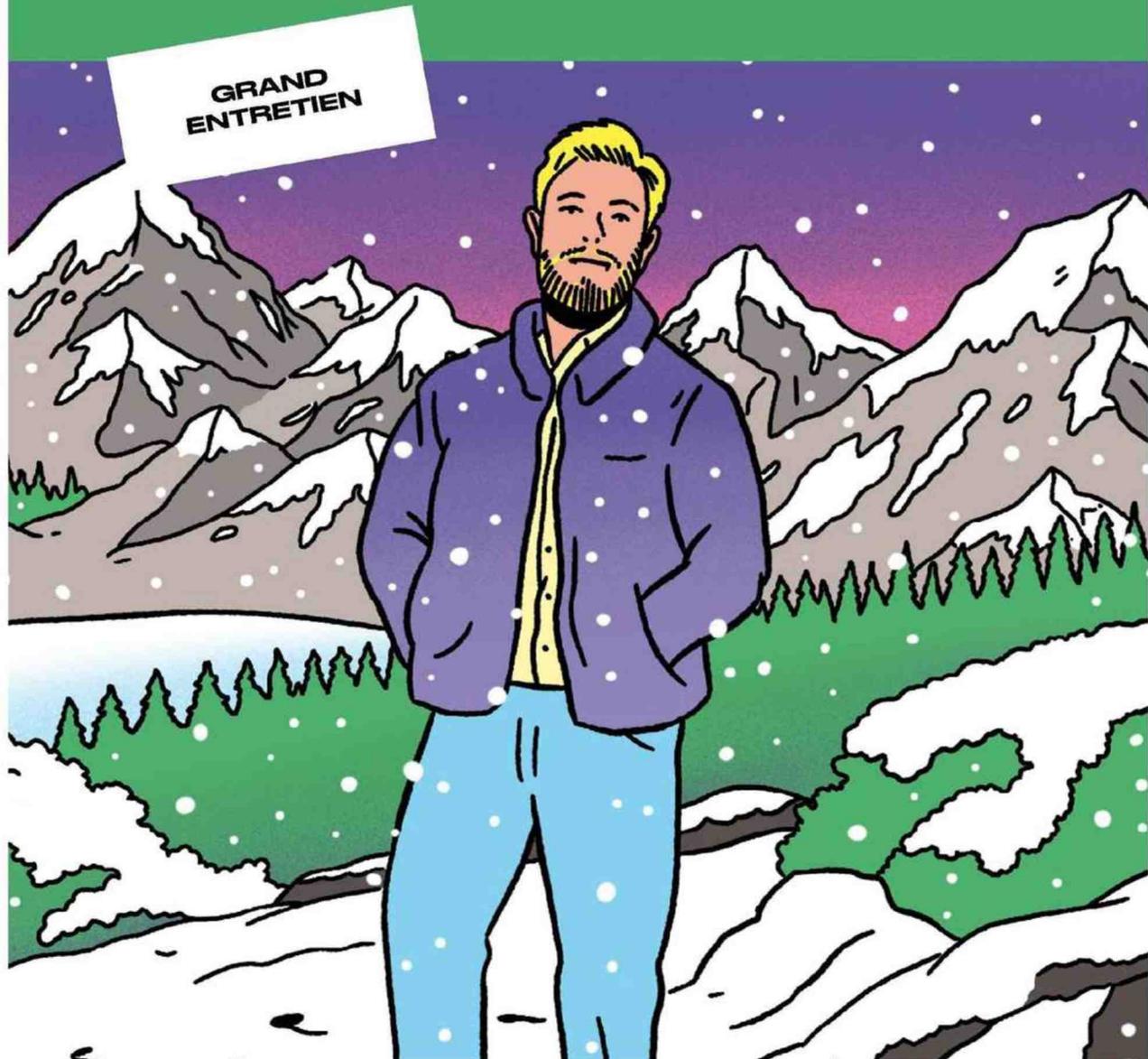
OUR(S)

► 21 décembre 2020 - N°3

GRAND ENTRETIEN | THOMAS ROUAULT

Thomas Rouault Snowleader

« Les boutiques jouent un rôle sociétal »





GRAND ENTRETIEN | THOMAS ROUAULT

Après une année pleine de rebondissements, le patron de Snowleader prend le temps de se poser. Il aborde le présent et l'avenir de la reblochon company. Concurrence, phygi-tal, levée de fonds, management, communication et, évidemment, un ADN farouchement savoyard sont au menu de ce grand entretien du patron de ce spécialiste de la vente en ligne d'équipements pour la montagne.

Pouvez-vous nous raconter la genèse de Snowleader ?

Après des études à SKEMA Business School du côté de Sophia Antipolis et un passage chez Nike pendant mon année de césure, j'ai cofondé Snowleader en 2008 avec Gaëtan Bastard-Rosset sur nos terres natales, au Grand-Bornand. Nous avons commencé dans un garage avec une mise de départ de 12 000 euros. Douze ans après, nous réalisons un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros avec 130 collaborateurs, un site en cinq langues et trois boutiques à Annecy, Chamonix et Lyon. Depuis le début, notre croissance est toujours la même. Nous avons rencontré nos clients dès la mise en ligne du site, on peut parler d'un vrai effet boule de neige qui n'a cessé de fonctionner.

Comment avez-vous communiqué au départ pour vous faire connaître ?

On a commencé par du Google Adwords, puis notre base client a pris le relais. Le bouche-à-oreille a été un vrai catalyseur de notre croissance. Dès la mise en production, nous avons mis en place les systèmes d'audit de commandes, la réassurance a été très productive auprès de nos clients.

Quel est le rôle de vos réseaux sociaux ?

Avec près de 66 000 fans sur Facebook et 25 000 followers sur Instagram, le rôle des réseaux sociaux a été très important dès le départ. Cela a été un canal de

communication privilégié entre nos clients et nous. C'est Julien Audigier, notre responsable marketing, qui s'en occupe. Il définit la ligne éditoriale puis la gestion de l'opérationnel est assurée par l'équipe communication. Enfin, pour les échanges, nous avons des astreintes pour pouvoir répondre à nos clients le plus rapidement possible.

« Les boutiques sont des devices comme le sont un smartphone ou un ordinateur, sauf que les services aux clients sont différents. »





« La fondation est un projet qui embarque toutes les personnes de l'univers Snowleader : clients, collaborateurs, finances, etc. »

2020, c'était comment ?

C'était une année pleine de hauts et de bas. Au rayon des bonnes nouvelles, nous avons commencé l'année avec une belle levée de fonds de 10 millions d'euros. Nous avons finalisé les projets de déménagement de nos entrepôts près de Grenoble et de nos bureaux près d'Annecy. Tous deux auront lieu en 2021. Enfin nous avons lancé notre fondation d'entreprise début décembre. Côté mauvaises nouvelles, la fermeture prématurée des stations et de nos territoires de pratique à cause du premier confinement et de ses répercussions n'a pas été très favorable pour le business et pour ma santé mentale ! Puis, là, on ajoute l'ouverture retardée des stations à 2021, ce n'est pas très encourageant. Au global, pour le moment, cela n'a pas d'impact. La richesse de notre catalogue nous permet d'être agiles et de répondre à nos clients qui, même sans ski alpin, veulent aller à la montagne, profiter de l'air pur et des paysages enneigés. En revanche, on a un risque de stock compte tenu de la mévente des produits ski alpin.

Les gens louent de plus en plus leur matériel au lieu de l'acheter. Est-ce que vous le ressentez ?

Pas vraiment. Nos clients sont des pratiquants passionnés et experts. Ils louent très peu leur matériel. Ils ont plusieurs paires de ski ou plusieurs planches de snowboard. Ils partent faire du ski de randonnée très tôt et les loueurs ne sont pas ouverts.

Vous vous en sortez niveau business ?

Oui, absolument. Nous avons fait une année quasiment normale si on lisse sur les douze derniers mois. Mais, si on zoome un peu plus, cela a été difficile à vivre car nous avons passé l'année à enchaîner les gros coups de frein suivis de fortes accélérations. C'était difficile pour les équipes de passer du chômage partiel à des périodes de reprise avec beaucoup d'heures supplémentaires pour tenir la cadence. Et puis, niveau ambiance, ça a été dur. Chez Snowleader, nous essayons de créer une ambiance très conviviale et le fait de ne pas pouvoir se voir et se réunir avec les collaborateurs a été assez difficile cette année.

Au rayon des nouvelles surprenantes de l'année, il y a eu aussi le mariage de vos



concurrents Ekosport et Glisshop pour créer un groupe affichant 100 millions d'euros de CA cumulé. Ça vous a fait peur ?

Pas vraiment. Pour être tout à fait honnête, ça ne m'a fait ni chaud ni froid. C'est un acte courageux, mais ce rapprochement me semble avant tout défensif. Rien n'a été annoncé de particulier et ce mariage est sans cash. Cela ne me semble pas vraiment créateur de valeur. À part vouloir apparaître plus gros pour les fournisseurs, je ne vois pas ce que cela va changer pour les clients. Au moins, cela permet de clarifier le marché et ça, c'est une bonne nouvelle. D'un côté, on a un mariage sans cash et, de l'autre, il y a Snowleader qui a levé 10 millions d'euros. La dynamique semble plutôt de notre côté. Nous avons du cash pour financer nos projets de développement.

D'ailleurs, qu'allez-vous faire de ces 10 millions d'euros ?

Au départ, cette levée de fonds devait nous permettre de développer notre réseau de boutiques et d'ajouter trois nouvelles langues à notre site web. Mais, évidemment, la Covid-19 est venue un peu tout bouleverser. Pendant un tiers de l'année, nos boutiques ont été fermées et les flux retail ont été complètement modifiés. La donne a changé pour le moment. Je ne sais pas si c'est un changement conjoncturel ou structurel, mais c'est un phénomène qui dépasse largement les frontières françaises et qu'on a pu observer dans toute l'Europe. Cela crée des bouleversements dans le retail car on ne sait plus valoriser une location de commerce. À titre d'exemple, la fréquentation du centre commercial des 4 Temps, à la Défense, a chuté de 70%.

Vous allez rester en stand-by en ce qui concerne les ouvertures de nouvelles boutiques ?

Une chose est sûre : les clients n'ont pas disparu, mais les usages ont clairement changé. Paris était évidemment une ville cible et un investissement structurant pour Snowleader. Du coup, nous allons nous laisser un peu de temps avant d'ouvrir. Nous ne sommes pas vraiment pressés. On prévoyait deux ouvertures en 2020, ce sera finalement zéro. Mais s'il le faut, on ouvrira quatre boutiques l'an prochain. Le chiffre d'affaires a continué de progresser sans ouverture cette année.



Suite à la crise sanitaire et aux confinements, le phygital a-t-il encore de l'avenir ?

Je ne suis pas très fan de ce mot. Je considère plus les boutiques comme des devices comme le sont un smartphone ou un ordinateur, sauf que les services aux clients sont différents. Dans nos boutiques, dès le déconfinement, la reprise du trafic a été immédiate. La boutique a encore de l'avenir car nous avons noté que les attentes des clients avaient changé. Par exemple, c'est plus efficace en termes de conversion. Les clients viennent pour acheter, moins pour flâner. Mais, avec ça, nous avons ressenti une envie plus forte de lien social. Nos clients viennent en boutique pour le réseau communautaire qu'elles représentent. On se rend compte qu'au-delà de l'aspect mercantile évident, la boutique joue un rôle sociétal.

Vos boutiques vont donc changer ?

Non, pas nécessairement car on faisait déjà beaucoup ça. Dans nos boutiques d'Annecy et de Lyon, nous organisons déjà un événement toutes les deux ou trois semaines. Cela peut être un footing, une rencontre avec des designers de marque, la diffusion d'un film produit par une marque ou par nous. Ce qui peut changer à l'avenir, ce sera peut-être l'emplacement des boutiques. Jusque-là, nos boutiques étaient implantées dans les centres-villes pour être sur les trajets domicile-travail de





nos clients. Et si le home office se développe, s'implanter en banlieue peut devenir une option viable. L'enjeu, au final, est de garder la même qualité de service que l'on soit en Rhône-Alpes, à Paris, Londres ou Bruxelles.

À l'occasion du dernier Black Friday, vous avez annoncé la création de votre fondation d'entreprise. Pourquoi avoir lancé ce nouveau projet ?

C'est une idée qui a germé lors du premier confinement. Tout le monde était en télétravail et on n'avait plus de possibilités de se voir entre nous, chez Snowleader. Du coup, j'ai ressenti un besoin de créer du lien et du collectif. Ça c'était le point de départ. Ensuite, cela faisait un moment que je réfléchissais à comment faire plus contribuer l'entreprise à la société au-delà des impôts et des charges que nous payons. Enfin, à titre personnel, j'avais aussi besoin de m'impliquer dans un projet en plus de Snowleader. J'ai proposé l'idée en comité de direction et l'engouement a été total dès le départ. Nous avions prévu de lancer la fondation en 2021, sans date précise. Mais l'arrivée du deuxième confinement et ses conséquences m'ont poussé à le faire début décembre avant qu'on entre dans une sinistrose généralisée.

Quels sont les objectifs de la fondation ?

Le premier est de mettre des moyens financiers pour faciliter l'accès à la montagne aux enfants. Moi, j'ai découvert la montagne grâce aux classes vertes et aux classes de neige. Malheureusement, les centres d'hébergement qui accueillent ce genre de séjours sont de moins en moins nombreux. Pour faire perdurer une activité économique en montagne, il faut faire découvrir cet univers aux plus jeunes. Le deuxième objectif est de relier ces projets pour les jeunes à des actions de protection de l'environnement. Si on ne le fait pas, on ne va bientôt plus avoir grand-chose à montrer.

Comment sera financée la fondation ?

Pour cette première année, nous avons injecté 150 000 euros dans la fondation. Ensuite, chaque année au moment du Black Friday, chaque commande d'au moins 99 euros déclenche un don de 15 euros à la fondation. C'est aussi à cette période que nous ferons le bilan des actions engagées avec la publication du rapport d'activité de la fondation.

La RSE, est-ce un mot gadget ?

Non, pas du tout car avec la fondation, nos engagements sont forts. Cela va bien au-delà d'une image. La fondation est un projet qui embarque toutes les personnes de l'univers Snowleader: clients, collaborateurs, finances, etc.

Côté communication, vous vous qualifiez de reblochon company. Comment est arrivée sur la table cette histoire de fromage et pourquoi la faire durer depuis douze ans ?

C'est assez simple, nous avons lancé le site dans notre garage du Grand-Bornand, la capitale du reblochon. Quand on finissait le site en 2008, on passait beaucoup de temps à remplir des fiches produits. C'était fastidieux. Pour le déjeuner, nous allions manger dans un restaurant et nous étions entourés d'agriculteurs du coin. On a percuté que cet univers faisait partie de nous, de notre ADN. C'est de là qu'est partie notre idée d'offrir un reblochon pour chaque commande de plus de 150 euros. Depuis, nous n'avons pas arrêté et nous offrons d'autres petits cadeaux savoyards à nos clients: des crozets, un Opinel, du miel de nos propres ruches, un kit pour fabriquer son génépi, etc.

Vous comptez garder votre signature « The Reblochon Company » malgré vos ambitions de développement en France et en Europe ?

Absolument! Le reblochon est parfaitement indissociable de Snowleader. Et puis c'est un produit connu internationalement des touristes. Cela arrive souvent que l'on ait des retours de nos clients sur le reblochon qu'ils ont eu ou sur le repas qu'ils ont fait avec!

Quel est votre positionnement en matière de communication ?

Être décalé! Rester à l'écoute des clients tout en faisant différemment. En bref, aller là où on ne nous attend pas. Par exemple, alors que nous sommes notamment connus pour notre site e-commerce, nous avons lancé un consumer mag, *Mountain Spirit*, en plusieurs langues tiré à 100 000 exemplaires. C'était en complet décalage avec la culture web et ça a marché.





« Le reblochon est parfaitement indissociable de Snowleader. »

Autre exemple: il y a quelques années, nous avons lancé notre propre événement de test de produits, le Snowleader Mountain Test. Pour la première édition, nous avons réservé une centaine de lits. Aujourd'hui, on en réserve près de 600 pour la prochaine édition à Val Thorens! C'est dans ce genre d'événements qu'on fait la différence entre un revendeur lambda et une véritable enseigne.

Sur Mountain Spirit, pourquoi avoir fait le choix du payant en maison de la presse ? Vous aviez aussi fait une opération avec L'Équipe. Est-ce que ça a été efficace en termes de notoriété ou de ventes ?

En fait, nous avons plusieurs canaux de diffusion. Le premier est l'asilage dans nos colis. Nous avons fait le choix de le vendre en presse pour élargir la cible et permettre à des clients qui ne connaissent pas l'enseigne de découvrir notre magazine et qui nous sommes. L'opération avec L'Équipe a été réalisée lors du premier numéro, en asilage pour les abonnés et les kiosques de Rhône-Alpes. C'était pour changer de l'insertion publicitaire classique. En presse, c'est difficile d'avoir une notion de ROI, mais cela a permis de lancer le magazine et d'améliorer la notoriété de Snowleader.

Enfin, travaillez-vous avec une ou plusieurs agences ?

Nous travaillons avec peu d'agences. Depuis deux ans, nous travaillons avec North Communication (Paris) pour nous aider sur la gestion des RP corporate. On travaille également depuis sept ans avec un freelance pour le SEO. Pour le site, c'est Smile (Asnières-sur-Seine) qui nous accompagne depuis bientôt 10 ans.

Vous impliquez-vous personnellement ?

Je crois que c'est obligatoire. On ne peut pas porter ce genre de discours sans s'investir concrètement. Alors, lors de ce week-end de test, je skie avec les clients et je suis aussi à un poste stratégique: derrière le bar, en charge de la tireuse à bière. C'est l'endroit idéal pour échanger avec les clients. Chez Snowleader, on veut entretenir cette relation qui ressemble un peu à celle qu'avaient les petits commerçants des campagnes avec leurs clients. Évidemment, on ne va pas aller jusqu'à connaître les dates d'anniversaire des enfants, mais nous voulons garder cette proximité et nous faisons le maximum pour l'entretenir. 🍷

Propos recueillis par Jérôme Chauche

