

- 1 Caractérisez les innovations lancées par Salomon.
- 2 Justifiez-les au regard des évolutions de son environnement.

→ Fiche méthode 2, Lire des données (graphique et tableau), p. 218

→ Fiche méthode 4, Analyser un texte, p. 221

## Salomon : la fantastique reconversion d'un champion de ski

Le marché des sports d'hiver faisait du surplace. À coups d'innovations, le spécialiste savoyard a négocié un habile virage vers celui, plus dynamique, de l'outdoor<sup>1</sup>. Un cas d'école.

En dix ans, l'entreprise a doublé de taille, à 852 millions d'euros de chiffre d'affaires, sans rachat extérieur. Elle s'est aussi mondialisée, avec 90 % de ses ventes hors de France, dont 25 % aux États-Unis. Enfin, son business a radicalement évolué : le matériel de sports d'hiver (chaussures, skis, fixations) en représente plus que 30 %, tandis que l'outdoor y contribue aux deux tiers. L'inverse d'il y a quinze ans. Pour apprécier l'exploit, il suffit de comparer la trajectoire de son concurrent historique, Rossignol. Restée une marque de montagne, la société iséroise affiche un chrono trois fois inférieur, avec 242,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016. [...]

En mettant un pied dans l'outdoor<sup>1</sup>, l'entreprise est devenue une marque de sports douze mois sur douze. Surtout, elle s'est propulsée vers un marché à la fois plus grand (15 milliards de dollars contre 3), plus dynamique (4 % de croissance annuelle contre 0) et beaucoup plus lucratif que celui du ski. [...]

Nathalie Villard, Capital, 27 décembre 2017.

<sup>1</sup> Outdoor : de plein air.

2

## Leader du trail running

Plutôt que d'imiter les poids lourds (The North Face, Columbia ou Merrell), le savoyard a eu la bonne idée d'emprunter un chemin de traverse. « On a inventé un sport dans lequel on est vite devenu la référence », révèle Guillaume Meyzenq, vice-président chargé du département chaussures. Son nom ? Le « trail running », littéralement « course à pied de sentier », à pratiquer dans les alpages comme en forêt de Fontainebleau. « Or non seulement cette nouvelle discipline est très en phase avec le besoin de nature des citadins, mais elle permet également de leur vendre plus d'équipements : des chaussures bien sûr, mais aussi des sacs, des maillots, des lunettes, etc. », observe Virgile Caillet, délégué général de la Fédération française des industries sport & loisirs (Fifas). Un acheteur d'une grande enseigne spécialisée le confirme : « Quand un runner sur route affiche un panier moyen de 300 euros, celui du trail runner atteindra facilement 900 euros. » [...]

L'exploit de François D'Haene tombe d'autant mieux que, début 2018, le modèle de baskets conçu spécialement pour lui sortira en grande série : la S-Lab Ultra. Le résultat de dix-huit mois de recherche et développement. « Plutôt que de dépenser des millions en communication, on préfère tout miser sur l'innovation », relève Jean-Marc

Pambet. [...] L'Annecy Design Center est même devenu une usine à brevets. [...]

Pour stimuler les ventes, encore faut-il toucher sa cible. Et ça, c'est le boulot de la cinquantaine de community managers qui animent les réseaux sociaux et la chaîne Web Salomon TV. [...] Mais pour que ces aficionados<sup>1</sup> dégagent leur carte bleue, mieux vaut avoir aussi des vendeurs motivés. Dans les 190 magasins Salomon dans le monde, pas de problème. Par contre, séduire les commerçants multimarques est une autre paire de crampons. Or là aussi, les Annéciens innovent. « Quand beaucoup de marques se contentent de copier avec du prêt de matériel, Salomon a mis au point une plate-forme BtoB<sup>2</sup> super efficace », révèle l'acheteur d'un distributeur francilien. Fiches produits, vidéos de tests, calendrier du renouvellement des gammes – « ce qui nous permet de mieux gérer nos promos », précise notre acheteur –, tout est fait pour fluidifier les ventes. [...]

Nathalie Villard, Capital, 27 décembre 2017.

1. Aficionado : amateur passionné.

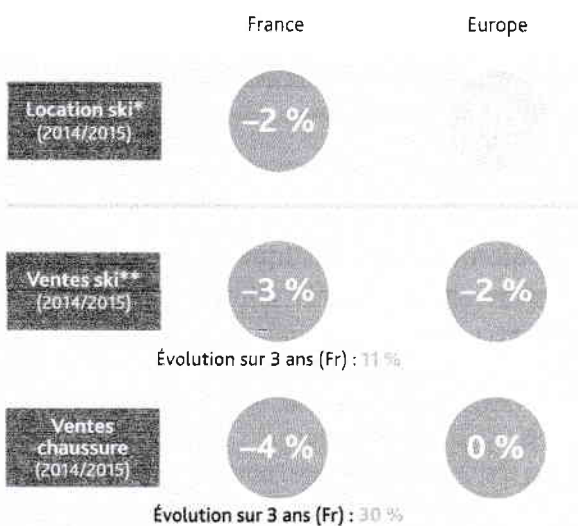
2. BtoB : Business to business, vente d'entreprise à entreprise.

- ▶ 148 brevets ces dernières années.
- ▶ 3 % du chiffre d'affaires investis en R&D.
- ▶ 260 personnes dédiées à l'innovation.

3

## Le marché du ski

Les ventes de ski en léger recul l'an dernier (- 2 %). Des résultats plutôt stables sur 5 ans, qui restent fortement tributaires de la météo.



\*Source : FPS, évolution du chiffre d'affaires des magasins de sport en montagne.

\*\*Source : FES.

Un renouvellement qui se fait en moyenne tous les 5 ans. Une fréquence de renouvellement peu en lien avec l'évolution des gammes de matériel mais plus liée à l'usure.



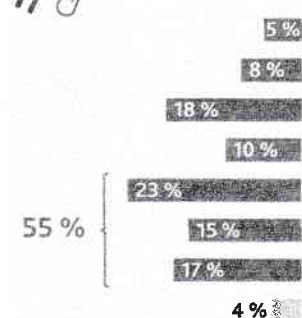
## Fréquence de renouvellement d'achat du matériel en magasin

Quelle est la fréquence à laquelle vous renouvellez votre matériel ?  
Base : propriétaires de matériel

Après des propriétaires de...



Ski, Surf

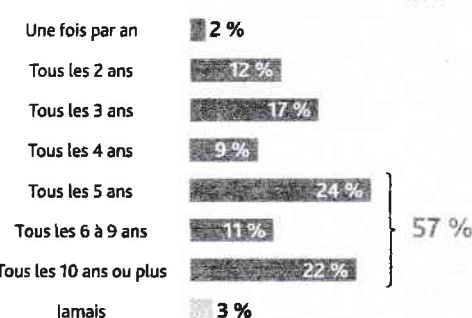


55 %

4,9 ans

Renouvellement moyen

Chaussures



57 %

5,1 ans

Source : Fifas

4

## Les prévisions de Météo France quant à l'enneigement

L'enneigement est directement lié aux conditions de températures et de précipitations. Avec l'augmentation de la température de l'air, conséquence du changement climatique, l'épaisseur de neige au sol, l'étendue des surfaces enneigées et la durée d'enneigement sont condamnées à diminuer. [...] À l'horizon 2080 et avec le scénario le plus pessimiste, les simulations prédisent une baisse de la durée de l'enneigement sur les Alpes de 60 à 85 % selon les massifs (les massifs du nord des Alpes étant les moins affectés) à basse altitude et de 40 à 75 % à moyenne altitude.

www.meteofrance.fr