

ACTION L'art de gagner gros avec des produits à 1,29 euro

Ce hard-discounter néerlandais a déferlé sur la France à la vitesse de l'éclair. Gels douche, tournevis ou bougies, 25% de son assortiment s'affiche à moins de 1 euro.

PAR JEAN BOTELLA

**IL DÉPLOIE
 SES MAGASINS
 À UNE VITESSE
 FOLLE**

↑ **526**
 2020

Nombre de magasins en France, son premier marché.

1
 2012

Ding, dang, dong! Chers clients, merci de respecter les distances et de privilégier les paiements sans contact pour des courses plus rapides et en toute sécurité.» En cet après-midi post-confinement du mois de juin, le message tourne en boucle dans le magasin Action du parc commercial La Cerisaie, à Fresnes (Val-de-Marne). Mais cet appel à la prudence n'est guère entendu. Dans les allées, les ménagères, certes masquées, s'agglutinent pour profiter des bonnes affaires de la Semaine d'Action : gels douche Nivea à 1,44 euro

les 250 millilitres, Ajax anticalcaire à 2,29 euros les 750 millilitres, robe en coton et polyester à 5,99 euros...

Action ? Un phénomène. Débarquée en France en 2012, la chaîne néerlandaise championne des prix cassés s'est développée à une vitesse ahurissante. Elle compte aujourd'hui 526 magasins où les petits budgets, mais aussi les autres, peuvent trouver de tout : objets de décoration et ustensiles de cuisine (40% de l'assortiment), produits d'hygiène et de beauté (15%), articles de jardinage et de bricolage (15%), vêtements (15%) jouets et papeterie (10%), alimentaire (5%). La France est devenue le premier marché d'Action, en bousculant des enseignes comme GiFi ou La Foir'Fouille et d'autres acteurs plus récents tels que Noz, Hema, B&M... Dans les six autres pays d'Europe où le distributeur est présent (1 600 magasins au total), il cartonne aussi. L'an dernier, le bazar au logo bleu a ainsi enregistré un chiffre d'affaires de 5,1 milliards d'euros, en progression de 21% par rapport à 2018. Son résultat d'exploitation (Ebitda) atteint, lui, 541 millions d'euros.

L'histoire a commencé en 1993 à Enkhuizen, au nord-ouest des Pays-Bas. C'est là que Gerard Deen et son ami Rob Wagemaker ont ouvert leur

premier magasin. L'enseigne progressait régulièrement, jusqu'à afficher 700 millions d'euros de ventes en 2011, lorsque le fonds britannique 3i s'est intéressé à l'affaire. «A l'époque, Action était un distributeur national prospère mais de taille modeste ; nous pensions que le concept pouvait marcher à l'international et nous y avons mis les moyens», expliquait récemment au «Financial Times» Simon Borrows, le directeur général de 3i. Le fonds a alors investi 130 millions d'euros pour acquérir 45% des parts de la société. Il n'a pas eu à le regretter : aujourd'hui majoritaire au capital, 3i estimait en novembre dernier la valeur de sa pépite à plus de 10 milliards d'euros.

SOUS LA HOULETTE des financiers londoniens, le distributeur s'est transformé en machine de guerre. Il a d'abord lancé un véritable Blitzkrieg sur les étiquettes. «Sur notre assortiment de 6 000 produits proposés dans 14 catégories, un quart est facturé moins de 1 euro. Les articles au prix supérieur à 20 euros font exception», souligne Wouter De Backer, directeur général de l'enseigne en France. Les consommateurs, dont le pouvoir d'achat est affecté par la crise du Covid, apprécient plus que ...





1,86€

0,78€



2,49€

0,79€



0,42€



2,99€



1,09€

8,95€

2,29€



22,22€

1,29€



0,72€



Le chiffre d'affaires atteint parfois 4 000 euros le mètre carré, un record !

... jamais. D'autant qu'Action ajoute un autre appât pour les ferrer : chaque semaine, il propose plus de 150 nouveautés. «Les clients n'y vont pas par hasard, ils s'y rendent avec la ferme intention d'acheter en s'attendant souvent à des surprises», explique Guy-Noël Chatelin, associé au sein du cabinet EY-Parthenon. Le panier moyen, de 15 à 20 euros en France, est deux fois moindre que chez un concurrent comme Stokomani. Mais la très forte fréquentation permet de compenser cette frugalité.

MAIS COMMENT PEUT-ON FAIRE

des profits avec des tarifs aussi serrés ? Action a rodé un processus d'achat centralisé, piloté par une équipe basée aux Pays-Bas. «Nous achetons des quantités bien plus importantes que les autres détaillants ; elles alimentent l'ensemble de nos 1 600 magasins européens», commente Wouter De Backer. Lorsqu'un distributeur prend 20 000 unités d'une référence, Action en rafle plutôt 250 000. De quoi faire baisser la facture. Les produits, fabriqués pour moitié en Asie et pour moitié en Europe, sont achetés directement à des fournisseurs, à des faiseurs de grandes marques (elles sont 400 en rayons) et à des grossistes. S'y ajoutent les articles produits par

des usines partenaires et vendus sous marque propre, au nombre de 72 aujourd'hui : Mini Matters pour les jouets, Werckmann pour l'outillage, Green Boots pour le jardinage...

Et attention, pas question de trop sortir du rang. D'un pays à l'autre, les variations de l'assortiment ne sont tolérées qu'à hauteur de 5 à 10% en fonction des habitudes locales. «C'est l'une des principales différences entre Action et un concurrent comme Hema. Ce dernier adapte davantage l'assortiment au pays. Cette localisation de l'offre s'accompagne d'un travail de design en interne et cela entraîne une complexité dans la gestion et des coûts qui n'existent pas chez Action», analyse David de Matteis, spécialiste de la distribution chez OC&C Strategy Consultants.

Pour le client, cette standardisation transforme chaque visite en une expérience un brin exotique, avec des marques inconnues au bataillon. Au rayon épicerie et boissons, on peut y acheter un pack très correct de 18 nougats Marandi aux cacahuètes et chocolat au lait (99 centimes), des morceaux de mangue séchée Jama Fruits à la texture de pneumatique (1,89 euro les 75 grammes), ou encore des cakes anglais Becky's au goût assez insipide fabriqués en Espagne. Vu le prix (99 centimes d'euro pour 350 grammes), difficile de faire la fine bouche...

Le Picsou du discount a une autre carte dans sa manche : la logistique. Action installe ses entrepôts à des carrefours stratégiques pour arroser le plus de magasins possible. En France, où le distributeur comptera bientôt quatre centres de

distribution, le dernier en date se trouve à Belleville, à 45 kilomètres au nord de Lyon. Cette plateforme de 60 000 mètres carrés est dotée de 58 quais de chargement et de déchargement. D'après les pontes de l'enseigne, un tel équipement permet de desservir tous les jours jusqu'à 180 boutiques. Le dernier rouage de cette redoutable mécanique, ce sont les magasins. «Ils se sont développés par grappes pour écraser les coûts logistiques et accroître l'avantage concurrentiel, fait savoir Guy-Noël Chatelin, chez EY-Parthenon. En France, on a rarement vu un tel rythme de déploiement, avec parfois plus de 100 ouvertures par an, alors que dans le retail la cadence est plutôt de 20 à 40 les premières années.» A l'exception de Lyon et de Metz où il s'est installé en ville, le distributeur vise les zones périphériques, là où les loyers sont plus modestes. Le bouche-à-oreille fait son office et l'affluence ne tarde pas, sans faire trop de publicité.

À L'INTÉRIEUR DES MAGASINS,

dont la superficie varie de 800 à 1 200 mètres carrés soit moins qu'un Gifi ou un Hema, règne une austérité toute néerlandaise. Du merchandising à la largeur des allées, tout est standardisé, sans fioritures. Priorité à la rentabilité ! D'après les estimations du cabinet OC&C Strategy, le chiffre d'affaires annuel au mètre carré d'un magasin Action peut ainsi atteindre jusqu'à 4 000 euros, contre 3 500 euros pour un Hema, 3 000 euros pour un Stokomani et 1 500 à 2 000 euros pour un Gifi et une Foire Fougère, dont les espaces sont plus grands.

«Combien de temps les gens vont-ils accepter ce type de business, qui repose sur l'importation de produits chinois peu respectueux de l'environnement ?», se demande pourtant Paul Moers, un expert en marketing et distribution renommé aux Pays-Bas. Autre risque : la très faible présence d'Action sur le Net. Le distributeur s'adresse certes à une population moins connectée que la moyenne et qui échappe à Amazon. La situation pourrait évoluer. Mais, pour l'heure, tous les feux sont au vert : en période de récession, les discounters ont le vent en poupe. Un boulevard pour la pépite du fonds 3i. ■

ILS MINIMISENT LES FRAIS DE TRANSPORT GRÂCE À UNE LOGISTIQUE ULTRA-EFFICACE



Action utilise des camions à double pont qui peuvent transporter 60% de marchandises en plus.

CECILE GREICHE VIA SP