

# QU'AURIEZ-VOUS FAIT À SA PLACE POUR RÉVEILLER PUMA?

## Investir dans le sport ou viser la mode?

En 2013, confronté à des ventes en berne, Puma a revu sa stratégie. Bonne idée.

PAR PAULINE DARASSE

**D**ans la bataille que se livrent les cadors de la planète sport, il y a Nike, Adidas... et Puma, l'éternel outsider. Loin derrière les deux premiers, la marque fondée après-guerre par Rudolf Dassler, le frère d'Adolf, créateur d'Adidas, traverse une phase critique à la fin des années 2000. Rachetée pour près de 4 milliards d'euros par François-Henri Pinault en 2007, Puma déçoit son nouveau propriétaire, PPR (devenu entre-temps Kering): de 2011 à 2013, ses bénéfices ont chuté de 230 millions à 5 millions d'euros!

L'équipementier paie cash une crise de croissance qui l'a fait passer en moins de quinze ans du statut de PME à celui de multinationale, avec un chiffre d'affaires multiplié par dix. Exit donc Jochen Zeitz, son patron historique, accusé d'avoir privilégié la mode au détriment des articles sportifs. À l'été 2013 arrive Björn Gulden, un ex-footballeur, qui fut cadre dirigeant chez Adidas puis patron des bijoux Pandora. Il prend les commandes à un moment où le marché du sport va plutôt bien et où running et fitness ne cessent de faire des adeptes. Mais, alors que le japonais Asics et l'américain Under Armour lui disputent la troisième marche du podium, Puma doit trouver son positionnement. Entre accentuation de la vocation sportive de la marque et tentation fashion, comment Björn Gulden va-t-il doser ses efforts? ●



BJÖRN GULDEN  
DG de Puma SE

## TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI

**1.** Retourner aux sources en capitalisant à fond sur les articles de sport

**M**ême si la marque souffre encore sur ce marché, elle y a acquis une légitimité certaine, notamment grâce au golf, avec son enseigne Cobra, qui conçoit des produits très techniques pour ce secteur. Mais ce n'est pas forcément la meilleure manière de renouer avec la rentabilité tant attendue par Kering, actionnaire de Puma à hauteur de 83%.

**2.** Prendre un virage mode radical, avec des boutiques monomarkes

**P**uma, une icône fashion? Les unes après les autres, les marques de sport cèdent à la tentation de la mode, suivies d'ailleurs par leurs clients, hommes et femmes, séduits par le sportswear. Mais cette stratégie, qui exige d'importantes mises de fonds, ne garantit même pas un retour sur investissement, comme l'a montré la descente aux enfers de la marque Tacchini.

**3.** Choisir un modèle mixte, à mi-chemin entre le sport et la mode

**L**es deux domaines peuvent faire bon ménage et leur association permet de toucher une cible plus large, à condition, pourtant, de ne pas lésiner sur les moyens marketing. Il s'agit d'opérer des choix judicieux dans les parrainages de clubs et de sportifs. Et de savoir calibrer la dose de technologie nécessaire pour se maintenir à la pointe de l'innovation, à l'image de ses concurrents Nike et Adidas.

## Pour se relancer, Puma mise sur des produits technologiques sans renier sa culture «lifestyle»

### EN CHIFFRES

**3,3 milliards**

d'euros de chiffre d'affaires dans 120 pays.

**50%**

du CA réalisé sur les seules chaussures.

**6,5%**

de croissance en 2015 par rapport à 2014.



Lorsque Antoine Griezmann marque ses deux buts en demi-finale de l'Euro face à l'Allemagne, en juillet dernier, on salue l'exploit... mais on remarque surtout ses chaussures ! L'une est jaune, la seconde rose flashy. Björn Gulden, le patron de Puma, peut se frotter les mains. Pas de doute : la marque, qui accompagne depuis ses débuts le Français sacré meilleur joueur de l'Euro 2016, a eu le nez creux. Autres stars à porter des Tricks : Olivier Giroud, l'attaquant d' Arsenal, Marco Reus, le joueur allemand de Dortmund, ou Mario Balotelli, la coqueluche de l'OGC Nice. Des choix payants, puisque, après l'Euro, Puma a augmenté sa part de marché en France de 2,4% sur les ventes de chaussures à crampons. Ses performances du premier semestre laissent tout aussi admiratifs : + 41% sur les chaussures de foot, quand les autres marques doivent se contenter d'une maigre croissance de 2,1%. Côté course, Puma fonce encore plus vite, avec un bond de son chiffre d'affaires de 83%, alors que le marché affiche une hausse d'à peine 6%. De quoi faire oublier la terrible année 2013 où la marque a vu son bénéfice net fondre de 93%. Björn Gulden, qui venait juste d'arriver, expliquait alors : «Vous ne pouvez pas transformer une entreprise en quelques mois. Dans l'industrie du sport, cela prend près de deux ans entre le moment où vous commencez à travailler sur un produit et le jour où il est en magasin.» L'histoire est en train de lui donner raison.

**LA LÉGITIMITÉ RETROUVÉE.** Björn Gulden a remporté une autre victoire, plus discrète, mais qui, à ses yeux, montre à quel point son groupe est bien revenu dans la course. En avril dernier, Adidas a attaqué son frère ennemi devant un tribunal allemand, l'accusant d'avoir copié la technologie utilisée pour les semelles de ses chaussures Boost. Or le juge a donné raison à Puma.

«Gulden a fait un choix stratégique fort en reconstruisant le groupe sur ses fondamentaux alors qu'il aurait pu le laisser s'affadir dans la mode», analyse Frédéric Tain, éditeur du site économique spécialisé Sport Guide. Football, running, fitness et golf sont les disciplines sur



**BOLT, L'ATOUT EXTRAORDINAIRE**  
Aux JO de Rio, Usain Bolt portait des chaussures à disques, spécialement conçues pour lui par l'équipementier allemand.

lesquelles Puma concentre désormais ses investissements. «Nous sommes retournés à nos racines, confirme Richard Teyssier, le patron de Puma en France. Grâce à des produits techniques, nous avons retrouvé notre légitimité.»

Pour parfaire sa technologie, l'équipementier s'est associé à 3M. Tous les six mois, la marque sort une nouveauté : une semelle plus fine, une chaussure plus légère comme Evo Touch, qui facilite le toucher de balle pour un footballeur, ou une autre encore, spécialement conçue pour Usain Bolt avant les derniers jeux Olympiques (elle est équipée d'un disque qui permet le laçage automatique). «Nous avons déjà mis sur le marché 80% de notre nouvelle offre produits, précise Björn Gulden. Notre cap, c'est le sport. Dans la mode, un jour vous êtes *in*, le lendemain *out*.» Forever

**UN PIED DANS LA MODE.**  
Même recentré sur le golf, le foot, la course et le fitness, le groupe maintient son esprit fashion. Avec un objectif : conquérir la clientèle féminine.



### UN CADRE DE VENTE TRENDY

Les boutiques ont été transformées et l'ensemble de la stratégie porte déjà ses fruits: les bénéfices en chute libre de l'année 2013 appartiennent au passé.

Angleterre, qu'il vole à Nike en 2014 moyennant 37 millions d'euros par saison. Puma chouchoute aussi ses stars. Pas évident avec des pointures comme Antoine Griezmann ou Usain Bolt, surtout quand on n'a pas les budgets mirobolants de Nike et d'Adidas, des groupes cinq fois plus gros. Il a fallu quand même aligner les zéros. «Le fait qu'Usain Bolt soit le sprinter le plus rapide du monde ne nous fait pas vendre des millions de paires de pointes, mais son image est un atout extraordinaire pour la marque», confiait récemment le patron de l'enseigne à la presse. Aujourd'hui, Puma parie sur des jeunes, comme le Jamaïquain Nigel Ellis et le sprinter canadien André De Grasse, triple médaillé à Rio.

**CHERCHEZ LA FEMME!** Mais l'avenir du sport, c'est aussi la femme. Depuis deux ans, ce marché connaît une forte croissance, et Puma entend en devenir leader, notamment pour le running. Une raison supplémentaire de garder un pied dans la mode. «Nous étions déjà présents sur ce marché et nous n'avons pas de mal à séduire les femmes, se félicite Richard Teyssier. Nos concurrents n'ont pas aussi bien placé leurs pions.» Pour attirer les jeunes, Björn Gulden a recruté la chanteuse Rihanna, propulsée directrice de création le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les Creepers, un de ses premiers modèles de chaussures, ont fait un carton et ses collections ont défilé à la Fashion Week de New York. «Aucune sportive n'a une telle puissance médiatique», s'enthousiasme Björn Gulden. Le début d'une nouvelle course de fond. ●

### À RETENIR

Les marques de sport luttent derrière les mastodontes Nike et Adidas, qui dominent le marché. Talonné par Asics et Under Armour, Puma se concentre sur quatre sports, accélère le rythme de ses innovations, raccourcit les circuits de décision, sous l'impulsion d'un nouveau patron, Björn Gulden. Et réussit à garder ses stars, sans renoncer au secteur de la mode.



### LA FORCE DE FRAPPE RIHANNA

La chanteuse barbadienne est venue à la Fashion Week de Paris, fin septembre, présenter la collection qu'elle a dessinée pour Fenty x Puma.

Faster, c'est le nom donné par l'ex-footballeur au plan de redressement qu'il a mis en œuvre dès son arrivée à Herzogenaurach, en Bavière, le berceau de la marque, à deux rues du siège d'Adidas. Premier acte: rapatrier en Allemagne toutes les compétences éparpillées à Londres, pour le studio de création, à Boston, pour le marketing, et à Paris, siège de l'actionnaire. Seules les équipes commerciales ont gardé des implantations locales, par exemple à Strasbourg pour la France. «Nous sommes ainsi plus productifs et les circuits de décision sont aussi plus courts», affirme Richard Teyssier. Acte deux: renouveler les équipes. Björn Gulden chasse d'abord chez Adidas, où il recrute notamment un directeur de création, Torsten Hochstetter, et un responsable informatique, Lars Soerensen. Une nouvelle directrice de la stratégie arrive également en 2015.

**GARDER BOLT, CHIPER ARSENAL.** En parallèle, Gulden s'occupe du marketing. Toute marque de sport d'envergure se doit d'avoir ses égéries et ses équipes. Dans chaque pays européen, Puma bataille pour signer avec les meilleurs, à l'instar du Borussia Dortmund en Allemagne, qui draine le «meilleur public d'Europe», selon un spécialiste. Le plus beau coup de Gulden, à ce jour, reste Arsenal, en

PHOTOS: K. MAZUR / GETTY IMAGES POUR FENTY X PUMA, PUMA, BRAD STEIN / PUMA, PASCAL LE SEGRETAIN / GETTY IMAGES POUR FENTY X PUMA