

Mammut Sports Group AG

De la petite corderie à Mammut

Ceux qui aiment bouger dans la nature par n'importe quel temps ont l'embarras du choix: de nombreux fabricants de vêtements d'extérieur et d'accessoires de plein air veulent tirer profit de l'engouement du public pour des loisirs actifs à la montagne. C'est ce que fait Mammut Sports Group AG avec succès, grâce à une orientation à long terme, à une volonté d'optimisation permanente et à des investissements dans la notoriété de la marque. **Par Daniela Baumann**

Ce qui attend le visiteur dans la halle de réception du siège principal de Seon n'est pas un mammoth, mais une image géante montrant un long défilé de sportifs en marche vers le sommet d'une montagne. Il s'agit en fait de plusieurs centaines de collaborateurs de Mammut du monde entier encordés sur une distance de 1000 mètres qui, pour couronner les festivités du 150^e anniversaire de l'entreprise, avaient escaladé ensemble le Tegelberg en Bavière. Cette image fait ressortir différents aspects de l'entreprise Mammut. Par exemple, qu'elle est présente avec ses produits partout où il y a des montagnes, comme l'explique son directeur Rolf Schmid. Ou

que la corde est l'emblème de Mammut. L'histoire de l'entreprise a débuté avec des cordes. La corde est le principal article qui évoque la montagne: de sa qualité peut dépendre la vie ou la mort de ses utilisateurs.

Stratégie de direction à long terme

Mammut Sports Group AG compte 550 collaborateurs dans le monde. L'entreprise s'est développée à partir d'une petite corderie, entreprise familiale créée en 1862 par Kaspar Tanner à Dintikon en Argovie. Le nom de la marque et la corde Mammut, symbole de force, remonte à 1943. Depuis plus de 30 ans, le

spécialiste du sport de montagne fait partie du groupe Conzzeta dont les trois quarts sont entre les mains de trois familles. «Elles ne visent pas un succès rapide, mais font progresser l'entreprise sur la durée», explique Rolf Schmid. Lui-même occupe une fonction dirigeante dans l'entreprise depuis 17 ans et il entend lui rester fidèle aussi longtemps qu'il voit des possibilités de la développer. «Ce que je trouve passionnant, c'est de remettre constamment en question l'acquis pour l'améliorer, et de ne pas s'en contenter.»

M. Schmid avait occupé des fonctions dirigeantes dans la pharma et l'horlogerie. Lorsqu'en 1996, il a passé dans les activités de plein air, l'entreprise a subi des pertes. Cela en partie, parce que l'entreprise n'avait travaillé que pour les alpinistes de grand renom. Depuis, l'offre s'est élargie. «Elle ne s'adresse plus aux seuls alpinistes qui franchissent les quatre mille, mais aux innombrables marcheurs, qui évoluent à une altitude de mille mètres.»

De plus, depuis les années 90, Mammut a beaucoup investi dans le développement de la marque et a entrepris une complète réorganisation. Il y a dix-sept ans, la branche n'avait pas de département de marketing et de communication. Aujourd'hui, 30 personnes sont actives dans ce secteur. Rolf Schmid considère que c'était pour lui un avantage pour prendre le bon tournant de n'avoir au début aucune idée du domaine et donc de pouvoir poser des questions sans se gêner. Il pense que son engagement était une erreur, car il n'avait aucun lien avec la branche, aucune affinité particulière avec les montagnes et aucune formation en alpinisme. Il n'avait donc pas le profil recher-

Mammut Sports Group AG vend tout ce que les amoureux de la nature et alpinistes ont besoin, par exemple: vêtements, sacs à dos, chaussures, etc.



ché. «Pourtant un chasseur de têtes est venu me chercher; il m'a considéré comme le candidat idoine.»

La sécurité et la qualité des produits sont essentiels

La palette des articles d'extérieur développés, produits et vendus par Mammüt, utilisés surtout en montagne, est aujourd'hui très étendue, cela notamment grâce au rachat et à l'intégration d'autres marques, comme le spécialiste norvégien des sacs de couchage Ajungilak ou la marque de chaussures Rai-chle. Mammüt réalise la moitié de son chiffre d'affaires dans le domaine de l'habillement, suivi de celui des chaussures et des articles liés à la sécurité dans la neige, tels que le détecteur de victimes d'avalanches ou l'airbag. Font également partie de l'assortiment le matériel de grimpe, les sacs de montagne et les lampes frontales.

M. Schmid estime que pour tous les produits, l'entreprise vend d'abord de la sécurité. «Elle est essentielle dans tout ce que nous faisons, elle est liée à nos exigences de qualité.» Les cordes qui ne tolèrent aucun compromis sur la qualité servent de référence pour tous les produits. Rolf Schmid cite un exemple: «Admettons que ma veste ne soit pas imperméable et que je commence à avoir froid. Cela peut me priver de la force nécessaire pour une descente en toute sécurité. Le risque d'accident s'en trouve accru.»

Tendance générale à la croissance

Mammüt bénéficie du fait que les activités de plein air telles la marche, l'escalade, les tours à skis, le freeride, etc. sont devenues des sports «tendance». En même temps, on a pris davantage conscience des avantages que présentent les produits liés à ces activités. Là où des chaussures normales et des jeans suffisaient, le public demande aujourd'hui des chaussures et des pantalons de marche. Selon Rolf Schmid, le boom devrait durer: «Aujourd'hui, le sport de plein air est déjà presque un besoin fondamental. A notre époque survoltée, le consommateur cherche délibérément à se détendre dans la nature pour décompresser.»



Rolf Schmid, directeur de Mammüt Sports Group AG.

Cette tendance se reflète dans le chiffre d'affaires. L'année dernière, il a crü de 10 pour cent chez Mammüt pour atteindre 232,5 millions de francs; l'évolution a été positive sur tous les marchés. La marque à l'éléphant est présente partout où il y a des montagnes, sauf en Afrique. Elle est l'une des cinq principales dans le sport de montagne. L'Allemagne est son principal client. La Suisse représente encore 20 pour cent de son chiffre d'affaires. Si la part de marché est très élevée dans l'espace germanophone, M. Schmid flaire un potentiel d'avenir presque illimité dans le reste du monde, surtout en Asie: «Les Chinois commencent à s'intéresser aux activités d'extérieur. En outre, ils recherchent les bons produits de marque», jubile-t-il.

Mammüt vend ses produits dans le commerce spécialisé et dans une bonne cinquantaine de magasins qui lui appartiennent, dont sept en Suisse. Rolf Schmid décrit ainsi sa stratégie de croissance à l'avenir: se concentrer de plus en plus sur ses propres points de vente afin que les clients perçoivent encore davantage la marque dans sa globalité, plutôt que certains produits ponctuellement.

L'action persévérante est payante

Pour Mammüt, l'Asie et en particulier la Chine est non seulement un marché de plus en plus attrayant, mais aussi le lieu de fabrication de la moitié de ses

produits. «Dans le domaine textile, c'est en Asie que l'on trouve aujourd'hui les meilleurs fabricants», constate Rolf Schmid. Mais l'élaboration de chaque produit Mammüt se fait en Suisse. Quant aux détecteurs des victimes d'avalanches, aux airbags de sac à dos ainsi qu'aux cordes, elles sont entièrement «swiss made».

Pour ce qui est de la production par des entreprises partenaires à l'étranger, Mammüt veille au respect de conditions sociales et écologiques correctes, explique M. Schmid. Une clientèle très proche de la nature y est sensibilisée. Ainsi, l'entreprise fait inspecter et soumettre à audit tous les lieux de production d'Asie et d'autres régions par l'organisation à but non lucratif «Fair Wear Foundation» (FWF). Un label de qualité confirme que les travailleurs bénéficient de salaires et d'horaires de travail corrects, mais aussi qu'il n'y a pas de travail d'enfants chez ces fabricants.

En ce qui concerne les substances transformées contenues dans les produits et leur impact sur l'environnement, Mammüt s'en tient également à la norme «bluesign». Rolf Schmid reconnaît qu'il n'existe actuellement aucune veste imperméable entièrement d'origine naturelle. Pour lui, l'engagement en faveur de l'environnement et de la société est un processus d'amélioration permanent. «Nous devons nous efforcer de nous approcher sans cesse de la perfection. Des mesures modestes telles que l'utilisation de lampes économiques ou la réduction de la flotte de véhicules grâce au co-voiturage ont au bout du compte beaucoup plus d'effets qu'un unique projet modèle d'envergure qui n'est souvent qu'une opération de relations publiques.»

L'économiste d'entreprise est persuadé que les efforts de durabilité ont aussi un sens du point de vue financier, même s'ils entraînent des coûts supplémentaires. «Nous employons deux personnes qui travaillent au total à 150 pour cent pour soumettre à audit les lieux de production gérés de notre point de vue selon des critères de durabilité et de responsabilité sociale. Mais ce sont des coûts que nous assumons volontiers pour éviter toute atteinte à notre réputation.» ■