

FITNESS CHALLENGES

EN PARTENARIAT AVEC


europe active
WITH PEOPLE WHO ACTIVE

OCT / NOV 2015

Réflexions

Changer,
c'est plus
qu'une idée

Actualité

CrossFit :
la passion
ne suffit pas

Economie

La valeur d'une
salle de sport
dépend de ses
prélèvements



L'USINE
LE FITNESS CHIC
à la française



Mais qui est vraiment Patrick Joly ?

À 54 ans, 1 m 83 et 77 kg, le manager a pour « ligne de vie » le sport depuis tout jeune. Fac de sport, skieur de fond de haut niveau, enseignant dans l'Éducation nationale et dans l'armée de l'air, Patrick Joly a « toujours » fait du sport. Malgré son statut de patron, il réussit encore à caser des séances de musculation, de cardio et de boxe. Et du vélo, énormément même : 8 000 km par an. Et l'hiver, du ski. « Je suis jurassien d'origine, j'allais à l'école en ski ! », précise-t-il. C'est un point commun avec son associé Patrick Rizzo, plutôt branché rando, et ski alpin.

Nous sommes en 1985 quand la carrière professionnelle de Patrick Joly prend son envol. Il crée le premier Gymnase Club, à Grenoble. En 1994, le gérant monte dans la capitale pour créer l'Institut des métiers de la forme. En 1997, installé à Paris, Lyon, Toulouse, Grenoble, Nancy, Genève, Bruxelles... le réseau

atteint 43 clubs et revendique le statut de numéro un en France ! C'est là que l'opérateur est cédé à Vivendi – la Compagnie générale des eaux, à l'époque –, puis à Nexity et, enfin, en 2001, à Club Méditerranée, dont la branche fitness deviendra CMG Sports Club.

Après deux ans de responsabilités dans ce groupe, en 2003, Patrick Joly décide de voler de ses propres ailes, selon sa formule, et lance sa boîte de conseil : We R Fit. L'ex-cadre de Club Med Gym conseille de grands groupes dans l'élaboration de leur fitness d'entreprise. En Tunisie, Libye, Maroc, Suisse, et d'autres. Ces salles sont « devenues indispensables dans les entreprises ». Patrick Joly conçoit des clubs de fitness dans de nombreuses tours de La Défense, des hôtels de luxe et même sur une plate-forme pétrolière au large des côtes libyennes ! C'est deux années plus tard qu'il rejoint Patrick Rizzo.

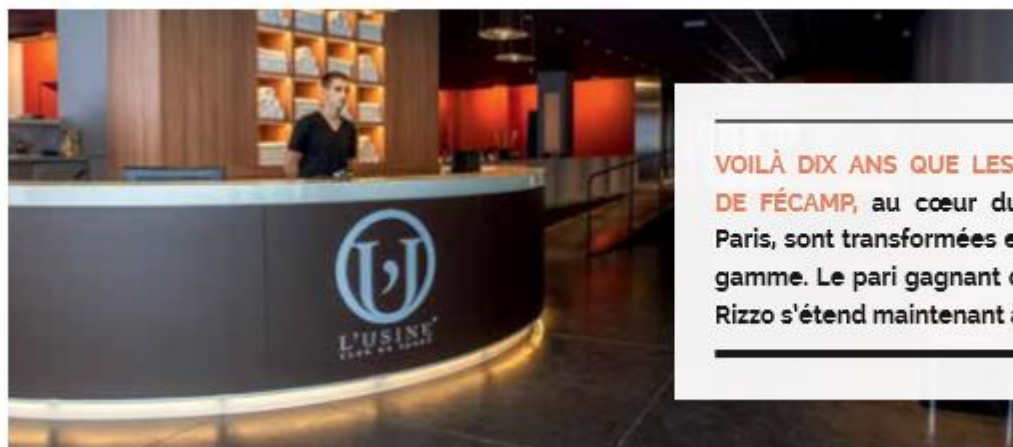
En janvier 2005, ils fondent L'Usine.

L'USINE

exporte

LE FITNESS CHIC

à la française



VOILÀ DIX ANS QUE LES ANCIENNES HUILERIES DE FÉCAMP, au cœur du quartier de l'Opéra à Paris, sont transformées en centre fitness haut de gamme. Le pari gagnant de Patrick Joly et Patrick Rizzo s'étend maintenant à d'autres pays.

SANDRA FRANRENET

Disons-le tout de go : L'Usine est l'un des plus beaux clubs de fitness de France. L'enseigne a fait le pari audacieux du très haut de gamme. L'accueil, la décoration, le matériel, l'accompagnement, les services, bref, tout a été finement paramétré pour le client. Et cela marche. Cette année, nous fêtons les 10 ans de cet opérateur huppé qui a élu domicile en plein cœur de Paris, dans le quartier de l'Opéra. Après avoir ouvert un deuxième club en 2008 à Genève, puis un troisième dans un autre beau coin parisien, Beaubourg, l'année suivante, les deux Patrick à l'origine et à la manœuvre de L'Usine, "Joly et Rizzo", partent, en 2015, à l'assaut de Bruxelles.

SALLE SOUS VERRIÈRE

C'est leur plus grand club. Installée au centre de la capitale de l'Europe, cette Usine-là s'étend sur 2400 m² - contre 2000 à Opéra. Particularité : tout est de plain-pied. L'une des façades mesure 100 m de long. En réalité, Patrick Joly et Patrick Rizzo connaissent très bien ce local : ce sont eux qui l'ont construit et lancé en 2003, un mois avant de quitter Club Med Gym ! Près d'une décennie plus tard, en avril 2014, ils le rachètent et décident d'en faire une Usine. Ils en font "ce qu'il aurait dû toujours être". Des vestiaires "immenses", une salle de cours de 250 m² sous verrière, un grand studio de cycling, une salle de yoga dédiée, ou encore une zone de hard training deux fois plus grande que celle d'Opéra.

UNE VIE MOINS CHÈRE

Alors tout cela a un coût. Lancer une Usine demande entre 3 et 4 millions d'euros. Dans le club belge, les appareils de cardio-training sont revenus à 400 000 euros, les machines de musculation à 250 000 et le biking à 60 000. Pour rentabiliser cet investissement, il faudra 1700 membres qui paieront un abonnement de base à 1200 euros. C'est 600 euros de moins qu'en France. Est-ce à dire que le concept

est moins prestigieux ? "Pas du tout", balaie Patrick Joly. Le marché belge est juste différent, alors le business model doit suivre. "La vie est moins chère qu'à Paris, on y trouve 95 % de low cost et 5 % de très haut de gamme avec peu d'acteurs."

LE CLUB DU SPORT CHIC

En débarquant en Belgique, L'Usine endosse le rôle du "petit Poucet" qui veut bousculer un marché du luxe établi depuis 15 ans où l'on "s'ennuie". Des Country Clubs à l'anglaise où l'on ne mouillerait pas beaucoup le maillot. L'Usine, elle, se positionne sur ce qu'elle sait faire de mieux : le sport chic pour les actifs urbains. Contrairement à ses concurrents - le sont-ils vraiment ? -, le Français ne propose pas de piscine. "Un argument commercial que n'utilisent que 5 % des membres et qui, le reste du temps, est une vraie source de tracas", considère Patrick Joly. Ses membres, qui "préfèrent s'entraîner que de se prélasser", n'en voudraient pas.

UN PRODUIT BRUXELLOIS

L'Usine à Bruxelles garde donc son ADN, mais a concédé quelques mutations, car les deux hommes à la barre sont expérimentés, humbles et ouverts. Et, en aucun cas, ils ne veulent imposer une "arrogance parisienne". Ce sera un "vrai produit bruxellois". Des exemples ? Les Belges aiment les cours Les Mills™. Alors ils auront davantage de cours Les Mills™ qu'à Paris. Ils apprécient le Pilates aussi. Patrick Joly fait tout de même le pari de vouloir leur apporter quelque chose. En l'occurrence, le yoga, et les six variétés qui y seront enseignées ! "Bruxelles est moins stressante que Paris, mais les membres ont quand même des attentes d'actifs urbains..."

DÉVELOPPEMENT COMPLEXE

Lorsqu'on écoute Patrick Joly parler de fitness et de son enseigne, la passion l'envahit, on l'écoute avec plaisir et on peine à le stopper. Mais le businessman garde les pieds sur terre. S'il s'installe en Belgique, c'est aussi par pragmatisme.

“Plus vous montez en gamme et plus vous attirez des hommes.”



“Le pays est frontalier et, comme à Genève, on y parle le français. Deux éléments qui, lorsqu'on développe un club, comptent. Surtout dans le luxe... *“Le cahier des charges est tellement lourd que le développement est plus complexe que pour les clubs de mass market. Il faut recruter des talents et relayer notre savoir-faire, car il n'existe pas d'école hôtelière dans le fitness, donc on doit se charger nous-même de la formation”*, explique le patron, extrêmement exigeant.

DES COACHES EN ARMANI

“Nos coaches ne peuvent pas arriver débraillés et mal rasés”, Patrick Joly est très clair. Le personnel est vêtu d'Armani (EA7), une *“ligne très technique qui nous pose dans le sport et la mode, car la marque est chère, élitiste”*. Ils doivent avoir une présentation digne de celle d'un grand hôtel. L'Usine met un point d'honneur à la dimension de service *“trop souvent négligé dans le fitness, où l'on mise tout sur le commercial”*. Selon ce patron de club chic, c'est l'une des raisons du niveau de réabonnement de... 70%. *“Deux fois la moyenne d'un club médian et quatre fois celle d'un low cost.”* Assurer une qualité de service est aussi une question de rang à tenir. Lorsqu'une star telle que Clint Eastwood est de passage à Paris et qu'elle est envoyée à L'Usine par son palace pour son entraînement, le club doit suivre.

DIMENSION DE SERVICE

De l'accueil à l'entraînement en passant par le suivi au quotidien, L'Usine veut avoir le sens du service. *“Un coach n'est pas juste un bon technicien, dit Patrick Joly. Beaucoup de nos clients sont des chefs d'entreprise qui voyagent à l'étranger, subissent des décalages horaires, mais ils sont suivis par nos coaches dans leur hygiène de vie et leur entraînement.”* À L'Usine, 35% des clients dépendent de 65 à 90 euros pour 1 heure de coaching – entre 60 et 80 en Belgique. Alors la machine à entraîner tourne à plein : les 40 coaches des deux clubs parisiens dispensent, tenez-vous bien, 15 000 séances par an. *“C'est plus que le marché parisien !”*

LE BON ÉQUILIBRE

On trouve certes un bar lounge à L'Usine, nécessaire lorsqu'on attend quelqu'un par exemple, ou que l'on veut se détendre un peu après une séance. Mais ce n'est pas un centre de profit, tempère Patrick Joly. Le business model de L'Usine est suffisamment bien ficelé pour qu'il y ait besoin de ventes additionnelles. L'affaire est rentable : L'Usine Opéra a été amortie en moins de trois ans et a réalisé un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros HT en 2014... dont 25 à 30% grâce au coaching ! *“Quand on élabore un business plan, on sait à l'avance combien de membres on veut et à quel prix, ensuite, on ne dépasse pas ce nombre”*, souligne le patron. Et le défi est de taille, car l'enseigne, vu son positionnement, est *“condamnée”* à s'installer dans *“le cœur”* des villes, et dans un local assez grand pour respecter son engagement en matière de densité de membres. De quoi faire monter la note.

LAGARDÈRE AU CAPITAL

Il en est un qui aime le modèle économique de L'Usine, c'est le groupe Lagardère. Il est monté au capital au début de l'année 2014 à hauteur de 60% – le reste étant toujours

aux mains des fondateurs. *“L'histoire s'est forgée avec le temps.”* Elle commence lorsque Patrick Joly travaille en tant que conseiller. *“Cela marchait bien intellectuellement”*, dit-il, constatant que le groupe développe de plus en plus son implication dans le monde du sport. Jusqu'au jour où il finit par s'intéresser à L'Usine : *“Vous avez fait quelque chose de top, vous avez une image très forte, on aimerait vous accompagner dans votre développement en France et dans le monde”*, raconte le manager. À partir de là, tout change. *“Quand vous êtes une petite PME et que vous allez voir un bailleur avec Lagardère, ils ne doutent pas un seul instant de votre dossier.”* Un autre club européen serait dans les tuyaux.

PREMIUM RIME AVEC HOMME

Les clients de L'Usine sont à 60%... des hommes. À contre-courant du reste du marché, qui recrute majoritairement des femmes, Patrick Joly constate que *“plus vous montez en gamme et plus vous attirez des hommes”*. L'explication, il s'y essaie, mais ne l'a pas vraiment. *“S'abonner dans un club haut de gamme est un acte d'achat important, un arbitrage dans le foyer”*, ce que les hommes à L'Usine seraient d'autant plus prêts à faire, car ils s'entraînent quatre fois par semaine. Ce dont il est certain, en revanche, c'est que ses clients ont en moyenne 35 ans et un profil de *“CSP + et ++”* : banquiers, traders, gens de la mode, du cinéma, Kim Kardashian et Kanye West parfois, Lenny Kravitz, Gérard Lanvin, Omar Sy... D'improbables adhérents qui *“s'entraînent comme tout le monde”*. *“Ce qu'ils aiment à l'usine est la discrétion, on ne vient pas leur demander d'autographes.”*

“LE CLUB DE NOS RÊVES”

Cette *“patte”* Usine, qui en fait un club si particulier, est le résultat de la volonté de Patrick Joly et de Patrick Rizzo qui, arrivés à la quarantaine, voulaient faire le club de leurs rêves. Grands sportifs, ils n'allaient certainement pas sacrifier le fitness, pas plus que la boxe où même le hard training – substitué au CrossFit. Mais, à un certain âge, même sans être très vieux d'ailleurs, *“on aspire à ne plus être les uns sur les autres”*. À L'Usine, le chiffre dont on est le plus fier est 1,2, soit le nombre d'adhérent au mètre carré. C'est environ trois fois moins que dans les autres clubs de remise en forme. Le secret est très prosaïque : le nombre de licences est limité. Un *“numerus clausus”* évite que le club ne soit bondé. Le revers de la médaille est que la liste d'attente peut atteindre la centaine de personnes, mais *“certains cadres sont mutés à l'étranger, des femmes tombent enceinte, puis il y a quelques abandons”*, alors, au final, la population se renouvelle, et de nouveaux y accèdent.

UNE AMBIANCE D'HÔTEL

Une fois dedans, parlons-en. Dès l'entrée, ce qui frappe, c'est l'ambiance d'hôtel. Les matériaux, nobles. L'éclairage, conçu par un architecte. "Je suis le premier à avoir fait venir un architecte et un décorateur", assure Patrick Joly qui n'hésite pas à puiser son inspiration dans de multiples domaines, principalement l'hôtellerie, et la grande restauration, celle où l'on renouvelle la carte fréquemment, ce que nous faisons nous aussi avec nos programmes, notre décoration, nos plantes..." Et surtout : l'extrême propreté. "À tous les niveaux." L'Usine est, le manager insiste, aux antipodes de ces clubs qui suintent et sentent la transpiration de partout.

SON À "IMPACT PHYSIQUE"

Un autre aspect tranchant avec les autres salles est assurément la partie audio. Un élément trop souvent négligé aux yeux de Patrick Joly. Alors pour se démarquer, en début d'année, le manager eut une idée : s'équiper en enceintes Devialet. Ce nom ne vous évoque rien ? Normal, la société est jeune (2007), et ne s'est vraiment fait connaître qu'en janvier 2015. La raison ? La start-up s'est rendue au salon CES de Las Vegas, la grand-messe annuelle de l'électronique grand public, et a reçu de multiples distinctions pour sa nouvelle enceinte : la Phantom. Arborant un design sphérique tout à fait inédit, elle se distingue par ses... 88 brevets, sa puissance de 3 000 watts et son son "ultra-dense à impact physique". Si on ne comprend pas trop ce terme, que l'on doit sans doute plus au marketing qu'à la R&D, les qualités acoustiques de la Phantom sont indéniables. Et L'Usine compte bien en équiper tout le club d'Opéra ! Patrick Joly jubile : "En cours collectifs, ça crache à mort !"

MATÉRIEL, PAS DE CHAPELLE

Lorsqu'on évolue dans la sphère du luxe, les priorités changent. Prenons le matériel. Alors que la plupart des clubs s'équipent auprès du même fournisseur pour l'ensemble de leur parc, L'Usine elle, est agnostique. "Je ne signe aucun accord-cadre avec aucune marque, déclare Patrick Joly, je prends le meilleur de chaque famille." C'est ainsi que pour les appareils elliptiques et les vélos allongés vous trouverez du Precor. Pour les steppers et les tapis de course, du Woodway, "ils sont loin devant tout le monde", et pour le biking, du Keiser – deux marques distribuées en France par la société Actech. Et pour la musculation, c'est du Cybex. Quant aux cabines de sauna, conçues avec de "vieilles planches en pin de chalets d'alpages et de la pierre volcanique", ne cherchez pas, elles sont fabriquées sur mesure par de petits artisans locaux "du fin fond de la Forêt-Noire en Allemagne".

...

L'Usine Opéra en chiffres

- 1600 m²
- 2 000 membres maximum
- 1800 euros de forfait par an
- 3,5 millions de recettes en 2014
- 30 % viennent du coaching
- 65 à 90 € la séance
- 70 % de réabonnement



HUILERIES DE FÉCAMP

Des matériaux nobles, mais bruts. Patrick Joly et Patrick Rizzo n'ont pas voulu tout effacer du passé, lorsque L'Usine Opéra n'était, en 1830, qu'un atelier des Huileries de Fécamp. Une découverte que font les entrepreneurs lors de travaux, en cassant de vieilles cheminées, qui laissent apparaître d'anciennes cartes postales. En plein aménagement, ils se disent qu'ils veulent conserver l'esprit d'une usine – dans la décoration, bien sûr. Car, pour le reste, ce nom atypique d'Usine vient d'un beau pied de nez de ses fondateurs... "On a entendu pendant 20 ans les membres se plaindre des clubs de fitness, se remémore Patrick Joly, et dire : "Quand on entre, ça pue et il y a du monde, c'est vraiment l'usine ici !" "Forcément, ce nom n'a pas plu à tout le monde." "Vous êtes complètement fous", jugent les uns, quand les autres louent au contraire l'audace du duo, qui "ne manque pas de culot". Ils ne veulent pas d'un nom cliché composé de "fitness" et d'un autre mot quelconque. Surtout ne pas renvoyer à l'univers de l'émission "Véronique et Davina" ! En fait, le nom "L'Usine" était "la meilleure façon de ne jamais devenir... une usine". ■



PATRICK JOLY FACE À FACE : LE FITNESS VU D'EN HAUT

Que pensez-vous du développement du low cost ?

Depuis, disons les cinq dernières années, 95 % des créations de club ont été sur ce segment alors que jusqu'alors, le marché était quasiment inexistant. Résultat : c'est devenu une bulle. Il y a beaucoup trop de low cost. Les gens pensent que le marché est extensible à l'infini dès que trois clubs s'ouvrent dans un quartier, mais, en fait, il se divise en trois et le gâteau n'est pas plus gros. La bulle est en train d'exploser.

Quels sont les clubs qui doivent s'en inquiéter ?

Principalement les enseignes situées en province, dont la superficie est inférieure à 1000 m² et, surtout, qui ont un mauvais emplacement... En low cost, la politique commerciale est celle de la terre brûlée. On inscrit un max d'adhérents et, derrière, vaille que vaille. Mais dans ces zones, le renouvellement de la population est insuffisant pour combler le taux de désabonnement, donc la perte de clients est supérieure aux gains, le chiffre d'affaires s'amenuise et la situation devient tendue.

Que doivent faire ces opérateurs dans ce cas ?

Avoir un produit très ciblé, condensé, pas cher et ne pas négliger l'investissement. Les marques qui vont durer sont celles qui ont les bons emplacements et celles qui réinvestissent sans cesse. Combien d'opérateurs ont prévu dans leur business plan l'investissement de départ avant l'ouverture et derrière, rien ! Seulement, en low cost, les machines sont énormément utilisées, s'usent et se détériorent très vite. Il suffit qu'un concurrent s'installe à côté avec un équipement neuf et une offre un peu plus agressive, alors la clientèle s'évapore et le club est pris en tenaille. Et souvent, ces clubs financent leur matériel en leasing ce qui, à la fin, leur revient bien plus cher !

Quel rôle joue le low cost dans le marché français ?

Pendant 20 ans, le marché est resté figé, bloqué par les investisseurs qui avaient été refroidis par les faillites

retentissantes de franchisés dans les années 1990. Le fitness était très mal noté. Et puis à la fin des années 2000, il s'est retourné. Et ce fut principalement grâce au low cost ! Les fonds d'investissement ont soutenu cet essor, car le retour sur investissement était rapide, le marché encore inexploré et, en effet, au Royaume-Uni, il y était trois fois plus développé. Ces clubs n'ont pas tous été pérennes, mais leur vision de deux à cinq ans, correspondait bien à celle de ces fonds.

L'essor de ce marché est-il aussi lié aux mentalités ?

Le low cost existe ailleurs, mais, en France, une partie de l'opinion pense que le sport ne peut pas être payant intellectuellement. Il doit être pris en charge par un système associatif, mais payer 50 ou 100 euros, c'est difficile. Et puis, il y a la crise. Les mentalités ont changé en 15 ans, et elles vont continuer à bouger, mais pas sur la même frange de la population qu'au Royaume-Uni, où le sport est vu comme une prise en charge personnelle dès l'enfance, c'est inné. Mais pas chez nous.

Comment voyez-vous la lame de fond de la franchise ?

Il y a énormément de marques, mais c'est un autre métier que le mien, je ne sais pas faire. Beaucoup de petites boîtes se créent sur de petits investissements pour des produits très spécifiques. Ils ratissent le marché, certains sont bons et pro !

À l'autre bout, peut-on faire plus premium que L'Usine ?

La pyramide se pince extrêmement vite. Il y a une base très large constituée du low cost mais après, la montée en gamme n'est pas du tout linéaire. Au-dessus de L'Usine, si l'on reste dans un produit sportif pur, je ne pense pas qu'il y ait de la place pour plus cher et plus luxueux. Sinon, on tombe dans le Country Club avec golf, tennis, Spa... Mais ce n'est plus notre marché, celui du sport urbain et chic. ■