



Il nous fait chausser des skis low-cost

En créant Ski Republic, première enseigne de location de ski *low cost*, Lionel Favre savait qu'il ne s'attirerait pas que des amis. Et pour cause: ses tarifs sont jusqu'à 60 % inférieurs à ceux généralement affichés en station. Face à cette coupe drastique des prix, ses concurrents lui mènent la vie dure: menaces, intimidations et contrôles fiscaux en cascade. Pas de quoi décourager pour autant Lionel Favre, conscient que son concept dérange. En pied de nez, il a même fait de sa différence sa marque de fabrique: sur sa carte de visite, un poing révolutionnaire fermé brandit des bâtons de ski. S'il a choisi d'appeler son enseigne Ski Republic, c'est parce que: « *La République vient après la révolution* », explique-t-il.

Pourtant, Lionel Favre est un homme discret. Né à Annecy, il passe son enfance à Tignes, où ses parents sont propriétaires de l'enseigne Favre Sports. Il quitte ensuite la Savoie pour Paris et intègre l'Essec. Jeune diplômé, il s'installe à Londres où il devient directeur financier d'un groupe de services. Il y restera dix années. Mais lorsque l'équipe dirigeante vient à changer, il décide de passer à autre chose.

À Tignes, son père souhaite céder l'entreprise familiale. Des mois durant, Lionel Favre réfléchit à un concept. Tout part d'un constat: louer une voiture revient à 60 € par jour. En comparaison, louer des skis coûte 30 € la journée pour du matériel souvent bien mal entretenu. En montagne, il existe un accord officieux et tacite entre les professionnels qui engrangent des marges de près de 80 %. Concentré, le marché de la location rend les



LE CAP DU PREMIER MILLION

Lionel Favre
Ski Republic

consommateurs captifs. Il se lance alors un défi de taille: proposer un matériel de grande qualité à des tarifs imbattables. Objectif affiché: 10 € par jour et par personne pour une location complète comprenant casque et assurance.

En bon gestionnaire, il élabore un solide *business plan* afin de s'assurer de la faisabilité du projet. Il parvient à la conclusion suivante: pour que le modèle soit rentable, il faut voir grand. Seule solution pour proposer à ses clients des prix bas et du matériel de qualité: travailler à flux tendus afin de réduire les

stocks et approvisionner les stations en fonction de la demande.

Les investissements initiaux sont colossaux. Pour monter sa structure, il fait appel à son ancien patron, qui apporte une partie du capital. Ses parents, ses frères et sœurs se joignent également au projet. Durant quatre années, il agrandit l'entreprise familiale et rachète ses concurrents. Discrètement et petit à petit, il place ses pions et réfléchit à l'industrialisation du process. En 2007, le petit monde du ski découvre la marque Ski Republic lors d'une soirée d'inauguration organisée à Londres. Au total, Ski Republic, c'est un parc de 15 000 paires de skis qui transitent entre vingt boutiques. À Bourg-Saint-Maurice, Lionel Favre a investi dans une base logistique destinée à l'entretien des skis. Chaque semaine, les paires sont descendues de la vallée pour être remises en état. Si l'entrepreneur accepte de rogner sur sa marge, hors de question de faire des économies sur la qualité. Chaque année, 15 % du chiffre d'affaires est alloué à l'entretien des skis. Toutes les chaussures sont équipées de semelles antibactériennes et les skis sont renouvelés chaque année. Moins d'un an et demi après sa création, Ski Republic est un succès. L'entrepreneur est fier d'être parvenu à tenir son pari: des skis à 10 € par jour et par personne. Si son concept dérange, il est certain que l'avenir lui donnera raison: « *Les marges sont beaucoup trop importantes. À terme, je pense que la concurrence s'alignera sur mes prix.* » Déjà, l'Autriche et les États-Unis s'intéressent au concept. La révolution est en marche.

Chloé Consigny