

ETUDE DE CAS MARKETING :

DECATHLON

A FOND LA FORME

Morgan CHABAUD

Jehu KOSSOKO

Sommaire

Avant-propos		page 3
I- <u>Analyse interne (SWOT)</u>		page 4
I.I- Hors Marketing		page 4
1) Un peu d'histoire		page 4
2) Statut juridique, RH, Valeurs de l'entreprise, typologie de l'entreprise		page 5
3) Principales activités de l'entreprise		page 6
4) Présentation rapide des principaux concurrents de l'entreprise		page 6
5) Présentation des principaux marchés de l'entreprise		page 7
6) Evolution des chiffres clés		page 8
I.II- Marketing		page 7
1) Stratégie		page 10
II- <u>Analyse externe (SWOT)</u>		page 12
II.I- Le marché (Étude de l'activité externe)		page 12
I) Les distributeurs spécialisés		page 12
1) Les magasins appartenant à un réseau succursaliste ou spécialiste intégré		page 12
2) Les magasins adhérents à un réseau de commerçant indépendant		page 13
3) Les magasins indépendants		page 13
4) Les magasins mono-marque		page 14
II) Les distributeurs généralistes dont la vente d'articles de sport/loisir		page 14
1) Les grandes surfaces alimentaires		page 14
2) Les ventes à distances		page 14
3) Les commerces de prêt à porter, les chausseurs		page 14
II.II- Les clients		page 14
II.III- Les fournisseurs		page 15
III-Diagnostic (TOWS)		page 16
-Objectif	Problématique	page 17
-Stratégie		
Conclusion		
Annexe1		
Annexe2		
Annexe3		
Annexe4		
Annexe5		

Avant-propos

La présente monographie a été élaborée dans le contexte d'un travail universitaire par des étudiants de l'IUT de Blagnac en première année d'informatique. Le document présent est le résumé d'un ensemble de documents fournis dans le cadre de l'étude et une bonne partie des informations viennent du site officiel de Decathlon et de la comparaison des différentes informations concernant cette entreprise.

Dans un monde en situation de crise économique, où l'on s'affronte à coup de sondages et de chiffreages plus ou moins douteux, il paraît presque inutile de rappeler ce fait tout simple : une analyse n'est jamais innocente, et n'est certainement jamais neutre, mais surtout jamais inutile.

En dehors des sciences « dures », il n'existe pratiquement pas de vérité qui soit absolue. Les chiffres que l'on collecte, la manière dont on les collecte, la façon dont ils sont présentés et bien sûr le commentaire qui les accompagne, tout cela relève d'une « vision du monde » qui est immanquablement politisée. On pourrait presque dire que le choix des « indicateurs » de la santé du marché et des acteurs (nombre de sorties, segments ou chiffres de ventes) ainsi que la manière dont on qualifie leur évolution, en apprennent plus sur l'auteur de l'analyse (et ses commanditaires, le cas échéant) que sur l'objet de l'analyse lui-même.

Cette « Numérologie » n'échappe sans doute pas à ce travers. Néanmoins, tout au long de sa rédaction (bien que pressé par le temps), nous nous sommes attachés à faire preuve de toute la rigueur et l'honnêteté intellectuelle qui sont les nôtres (donc pas de fausses plagia). Nous espérons enfin qu'à défaut de gagner l'ensemble de ses lecteurs (du moins ceux qui arriveront à le lire) à la vision du marché qui y est décrite, ce document aura le mérite de répondre aux questions auxquelles il devait répondre.

I- Analyse interne (SWOT)

I.I- Hors Marketing :

1. Un peu d'histoire :

1976 : Ouverture du 1er magasin en 1976 à proximité de Lille. Le concept, novateur à l'époque, était d'offrir une large gamme de produits sportifs en libre service et à bas prix.

1985 : Création de l'Ecole Internationale des Métiers.

Lancement de l'actionnariat pour les collaborateurs.

1986 : Création de "DECATHLON Production".

Ouverture du 1er Magasin à l'international en Allemagne.

1992 : Ouverture du premier magasin en Espagne.

1993 : Cap des 5.000 collaborateurs et de 100 Magasins ouverts.

1996 : Création des premières Marques Passions : Tribord pour les sports d'eau, Quechua pour les sports de montagne.



1999 : Ouverture du premier Village Oxyane, dont l'objectif est de développer un environnement dédié au sport autour du magasin DECATHLON. L'aménagement de ces villages Oxyane propose des commerces liés au sport, des activités pour apprendre et/ou pratiquer le sport, des services tels que séminaires sportifs, location de matériels...

2001 : Cap des 25.000 Collaborateurs et 300 magasins ouverts.

2003 : DECATHLON poursuit son internationalisation avec l'ouverture de son premier

magasin à Shanghai, en Chine.

DECATHLON renforce son sens de l'accessibilité au sport par la création des "Événements Clients acteurs". Ces événements ont pour objectifs de proposer à nos clients de venir partager, découvrir parfois, des activités sportives autour d'un thème tels que la randonnée, le roller, la bicyclette. Ces événements se déroulent sur la base de 3 principes essentiels :

• **l'accessibilité** : par la gratuité et le niveau requis • **la participation active** : chacun participe sportivement à l'activité • **la convivialité** : plaisir et partage en famille et entre amis.

2004 : Tribord, la marque des sports d'eau, et ses équipes s'installent à Hendaye au bord de l'océan Atlantique pour concevoir leurs produits et être encore plus proches des utilisateurs. Aptonia et Géonaute, marques dédiées au bien être des sportifs épris d'aventure sont créées.

2005 : Kalenji (running) et Fouganza (équitation) font leur apparition.



2006 : Artengo pour les sports de raquette voit le jour. DECATHLON ouvre son premier magasin à Moscou et renforce son implantation et ses projets dans les pays de l'Europe de l'Est.

2008 : DECATHLON devient une enseigne du réseau Oxylane.

2. Statut juridique, RH, Valeurs de l'entreprise, typologie de l'entreprise, organisation interne :

Décathlon est une Société Anonyme à Conseil de Surveillance présidé par Yves Claude. L'objet de la société est la création, la conception d'articles de sport grand public et la distribution. L'enseigne de distribution Décathlon occupe le premier rang européen sur le marché du commerce de détail des articles de sports, et cette position dominante se manifeste en France depuis environ une dizaine d'années, autant par la popularité de son slogan «*A fond la forme*» ; inventé par Jacques Séguéla, que par le nombre de ses grandes et moyennes surfaces spécialisées implantées dans les centres et surtout dans les périphéries des métropoles des petites et moyennes villes. Nous allons donc, à travers ce dossier, étudier l'organisation et la gestion de cette société.

Concernant son organisation interne, l'on peut dire que Le magasin Décathlon est divisé en 10 univers, regroupés par logique. Les deux univers mis en avant sont le cycle et roller et la montagne. Ces univers sont installés au gré des 4 saisons, ce qui demande de réaliser 4 plans du magasin par an. Les livraisons se font tous les jours, le matin (à 6 heures) ou en début d'après-midi selon le magasin. A l'intérieur du magasin, il y a une zone de réception. 70 % des stocks sont en magasin, 30 % dans les étages, 55 % des produits sont des produits de marques Décathlon. Chaque magasin est autonome, ce qui lui donne une structure plus souple.

L'organigramme au sein du groupe Décathlon est le suivant : (cf. annexe 1)

- Les cadres : le directeur et les responsables d'univers
- Les agents de maîtrise ou responsables sport
- Les employés : les vendeurs sportifs, les techniciens ou les hôteses.

L'enseigne a pour valeurs « **Sincérité, Vitalité, Responsabilité et Générosité** ».

Concernant sa politique du personnel, donc sa RH, chez Décathlon, chaque responsable s'occupe du recrutement de ses collaborateurs. Il voit le futur embauché en 2ème entretien et donne un avis ; mais c'est le responsable qui assume l'embauche.

Une formation est prévue : sécurité, vente, linéaire, bien vendre ma gamme, connaître le produit que je vends.

→ **Le personnel**

L'animation individuelle formalisée de chacun des collaborateurs est importante et se concrétise par un entretien de fin d'année (EAA). On essaie de voir la force et la faiblesse de chacun suivant des faits mesurables, d'être honnête sur leurs capacités. Le collaborateur s'auto-évalue en remplissant sa fiche métier, se note, se fait noter. Chaque patron de magasin est responsable de ses performances économiques et de ses résultats. Il doit faire grandir ses collaborateurs et développer la responsabilité et l'autonomie des employés. La plupart des patrons ainsi que ceux de la centrale d'achats passent par le magasin pour se former. Le personnel a la possibilité d'évoluer au sein du groupe, il existe 180 métiers différents. (cf.annexe 2)

→ **La politique de mobilité internationale Groupe**

Le but de cette politique est de favoriser la mobilité internationale des Décathloniens. Chaque mobilité génère des frais importants pour celui qui déménage. De plus, déménager à l'international c'est quitter un pays, des amis, une famille et c'est s'intégrer à un nouveau pays. Décathlon s'engage à couvrir les frais liés à cette mutation. Cette politique s'applique à toutes les mutations internationales, d'un pays vers un autre, quel qu'il soit. Elle ne s'applique pas aux mutations internationales liées uniquement à un souhait personnel du collaborateur d'aller vivre dans un autre pays. La structure d'accueil prend en charge les frais, le patron qui accueille le collaborateur muté est responsable de la bonne application de cette politique, et s'engage sur son respect, pour éviter tout abus, dépassement de frais ou iniquité entre salariés.

→ **Les salaires**

Décathlon rémunère ses salariés au niveau du marché et distingue les plus performants. Si la moyenne du marché pour un poste est à 10, il donnera 12 aux meilleurs et 9 aux moins bons. Les salaires sont en accord avec la politique de prix bas de Décathlon, donc il ne faut pas surpayer. En revanche, l'évolution est rapide. La rémunération se compose d'un fixe et d'une part variable, pour valoriser ceux qui s'investissent. En France, celle-ci comprend deux parts variables : l'une calculée selon la progression du CA du rayon ou de l'univers, l'autre liée au résultat mensuel du magasin. Ces primes sont collectives, afin de privilégier le conseil au client et non pas le CA sur un produit donné. À l'intéressement s'ajoute une rétribution indirecte : l'actionnariat salarié (10% du capital) et des réductions sur les produits.

3. Principale activité de l'entreprise :

Les principales activités de l'entreprise sont la production et la distribution d'articles de sport.

· **Conception / production d'articles de sport divisée en deux entités :**

- *Décathlon Production France*, dont 70 % des sous-traitants sont installés dans la région Nord-Pas-de-Calais. Le groupe a mis en place une vaste entreprise de régionalisation de Décathlon Production France, avec la création de 7 filiales régionales.

- *Décathlon Production International*, qui regroupe des filiales dans 18 pays et emploie 640 personnes.

· **Distribution d'articles de sport :**

Par sa logistique et son cycle de réapprovisionnement, Décathlon met tout en œuvre afin de permettre au consommateur de pouvoir choisir entre plusieurs marques et différents produits sur un même lieu d'achat et ainsi lui éviter de se déplacer. Il doit aussi assurer le relais avec le fabricant en assurant un certain nombre de services à la clientèle : livraison, conseil, montage.

4. Présentation des principaux concurrents de l'entreprise :

Les principaux concurrents de Décathlon sont :

Interport (son nom officiel est **Intersport International Corporation** ou IIC) est leader sur le marché de la distribution d'articles de sport au niveau international. Le groupe est né en 1968 du regroupement de dix groupements d'achats de produits sportifs (Norvège, Suède, Danemark, Allemagne, Autriche, Suisse, France, Pays-Bas, Italie et Belgique). En France, il s'agissait du groupement d'achat La Hutte. Le groupe compte aujourd'hui 4 900 magasins affiliés dans 32 pays (en Europe et au Canada) représentant une quinzaine de filiales.

En France, l'entreprise est numéro 2 sur ce marché derrière Décathlon et devant le groupe Go Sport. Sur le marché français le groupe est présent avec les enseignes *Intersport*, *Intersport Relais*, *Sport Leader* et *Intersport Montagne*. Le chiffre d'affaires d'Intersport était de 8,37 milliards d'euros en 2006.

Le **Groupe Go Sport**, est une Société par Action Simplifiée, créée en 1979 et est le second plus grand distributeur d'articles de sport en France. Son slogan : « **Mieux s'équiper pour mieux pratiquer** ». La société détient 3 réseaux de magasins :

- 160 magasins Go sport (dont 122 en France, 20 en Pologne, 8 en Belgique, 2 à Dubaï et 2 aux Emirats Arabes Unis; vente de vêtements, de chaussures et de matériel sportif) ;
- 214 magasins Courir (dont 194 en France, 5 en Arabie saoudite et 3 en Belgique ; vente de chaussures) ;
- 4 magasins Moviesport en France (vente de chaussures et de textiles).

La société Rallye est l'actionnaire majoritaire du Groupe Go Sport.

Le chiffre d'affaires du groupe était de 922 millions d'euros en 2006.

I.II- Marketing :

5. Brèves présentation des différents marchés de l'entreprise :

- Les produits

Montagne : produits randonnée, sports de verticalité.

Cycle et roller : vélos, accessoires cycle, équipements cycle, pièces détachées, rollers et skates

Forme : matériel de fitness, fitness homme, fitness femme, fitness junior, baby, sports de combats, judo, karaté, gym et danse

Nature : chasse, pêche, équitation, sport de précision

Sports collectifs: football, rugby, basket-ball, handball, volleyball, sacs, trophés, sports collectifs

Running : course à pied, marche

Eau : natation, sport de glisse, bateau, plongée

Sports de raquettes - golf : matériel tennis, chaussures tennis, habillement sports de raquette, golf, tennis de table, badminton, squash

Santé - découverte : santé, découverte

- Les marques

Décathlon a développé pour chaque univers une marque. 65 sports sont répartis en 10 univers.

APTONIA- Nutrition et Santé

ARTENGO- Sport de raquettes

B'TWIN- Cyclisme

DOMYOS - Arts martiaux, sport de combat, fitness et danse

FOUGANZA - Équitation

GEOLOGIC - Sport nature

GEONAUTE - Accessoire du sportif - mesure

INESIS - Golf

KALENJI - Course à pied

KIPSTA - Sports collectifs

QUECHUA - Randonnée de montagne

TRIBORD - Sports d'eau

ROCKRIDER - Vélo Tout Terrain (VTT)

WED'ZE - Ski et Snowboard

Chaque marque a les mêmes objectifs :

- Etre accessible à tous, du débutant au passionné
- Respecter l'environnement (la nature et les animaux)
- Vendre des produits avec un rapport qualité / prix imbattable

La vente de ces marques représente plus de la moitié du chiffre d'affaires.

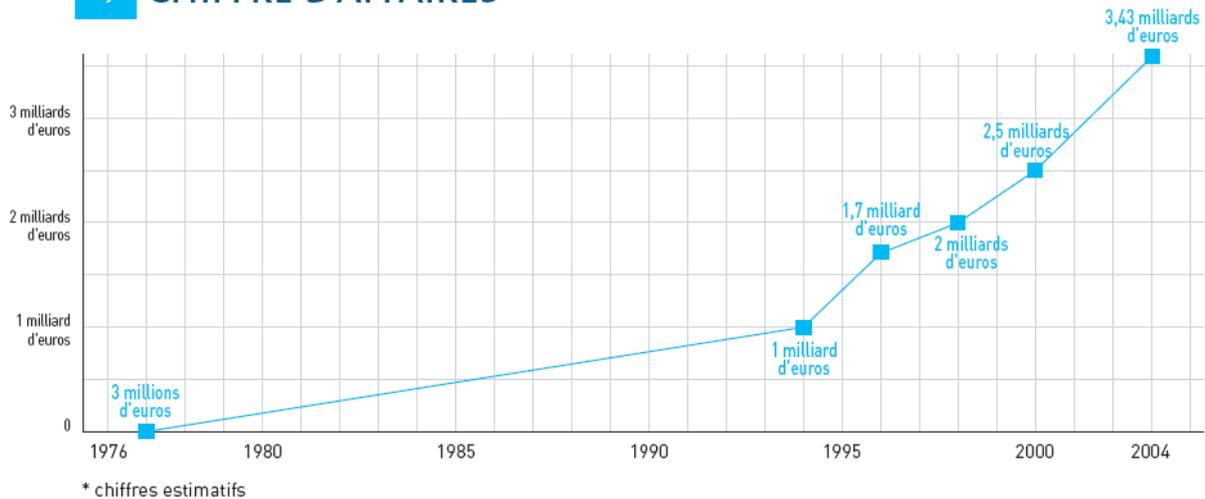
6. Evolution des chiffres-clés :

En moyenne, un magasin Décathlon compte :

- **22 collaborateurs ;**
- **350 00 références ;**
- **100 millions de clients par an ;**

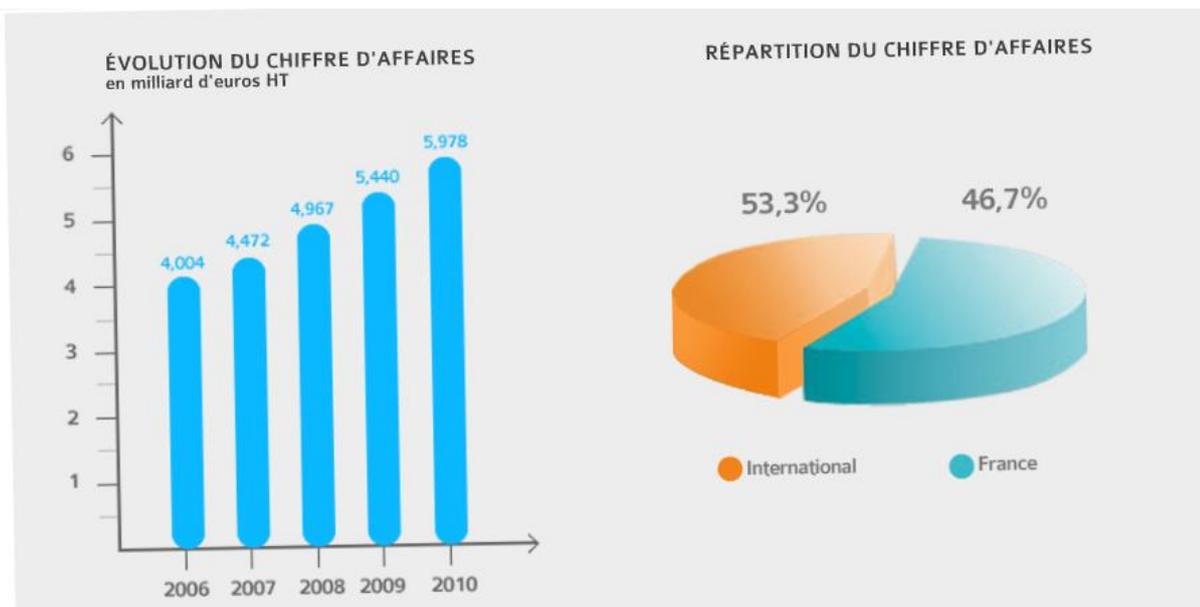
→ Chiffre d'affaires de 1976 à 2004 :

→ CHIFFRE D'AFFAIRES



D'après le graphique, nous pouvons constater que Décathlon a multiplié son chiffre d'affaires (CA) par plus de 100 en 30 ans. Chaque année, il connu une progression à deux chiffres, à part en 2000, où nous pouvons noter un léger ralentissement (cf. annexe 3). En 2006, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 3,63 milliards d'euros contre 3 millions d'euros à sa création en 1976. L'entreprise a 3,431 milliards d'euros pour 2005, en progression de 10,3 % par rapport à l'année précédente, et conserve la première place sur le marché français pour la conception et de la distribution d'articles de sport.

→ Chiffre d'affaires de 2006 à 2010 :



Source : www.Decathlon.com

A partir de 2006, 30 ans après sa création, on remarque que Décathlon continue à augmenter son CA comme pour avoir le monopole total du marché, et étouffer ses concurrents.

7. Stratégie :

1- Cibles, clientèles et positionnement :

Décathlon cible principalement une clientèle familiale aux revenus moyens, mais également les sportifs, d'où leur obligation de proposer des prix attractifs. Afin de bien répondre aux besoins de ses clients et maintenir sa domination sur le marché, Décathlon crée ses différentes marques afin d'adapter chaque marque aux clients.

Décathlon a son propre concept pour attirer les clients : réunir tous les sports en un même lieu. Chaque rayon représente un sport, facilement repérable grâce un regroupement par univers (sports d'eau...). Le client y trouvera un large choix parmi les grandes marques internationales et parmi les marques Passion développées par Décathlon. Les clients peuvent acheter les articles de sport en libre service, s'informer seuls ou avec les conseils d'un vendeur. L'aménagement des magasins les aide à se repérer sans perdre de temps, les allées sont larges et les rayons explicites. Dans les rayons, la signalétique : affichage des prix, fiches produits obéit aux mêmes règles : elle est claire et informative.

La plupart des magasins sont équipés de zones d'essais mises à disposition des clients. Elles recréent un environnement proche du terrain, facilitant l'achat du client : chemin de randonnée, mur d'escalade...

Décathlon a à son actif des vendeurs en or, investis, connaissant les produits puisqu'ils sont eux même pratiquant. Une enquête a été menée en 2001 par un magazine spécialisé dans la distribution auprès des consommateurs (« point de vente » novembre 2001) place les vendeurs Décathlon sur le podium, médaille d'or de l'amabilité, deux médailles d'argent pour leur compétence et leur serviabilité.

Tout est mis en œuvre pour que le client se sente bien accueilli, bien orienté, bien conseillé, qu'il sente qu'il a de l'importance quelle que soit sa décision d'achat. Car un client satisfait est une valeur sûre pour un magasin : il y reviendra et fera une bonne publicité.

2- Stratégie de fonctionnement :

Le seul moyen de proposer des produits bons marchés adaptés au budget des ménages tout en conservant une marge importante est de s'intégrer verticalement. Ils récupèrent ainsi les marges de la filière et celles à forte valeur ajoutée qu'est la conception. En revanche, ils font sous-traiter la production, ce choix leur permet d'éviter de lourds investissements et de s'éloigner de leur métier, qui est à la base la distribution.

Décathlon s'est donc tourné vers une stratégie de marques propres c'est-à-dire une stratégie d'intégration verticale, mais aussi vers une stratégie d'internationalisation.

1- Une stratégie d'intégration verticale

L'intégration verticale en amont est une stratégie qui consiste pour l'entreprise à fabriquer elle-même ou faire fabriquer ses propres produits (donc Décathlon est son fournisseur n°1, puis viennent les grandes marques comme Nike, Adidas...). L'intégration verticale en aval consiste à contrôler la distribution. Cette stratégie permet une réduction des

coûts, une intégration de marges intermédiaires et donc une rentabilité accrue. Elle permet aussi une garantie d'approvisionnement, une garantie des débouchés de ses produits et une meilleure sécurité. L'intégration verticale en amont : la conception et la fabrication.

En ce qui concerne ses marques, Décathlon assure tout. Le cycle de développement d'un produit est le suivant :

- 1- L'idée produit générée par la marque passion
- 2- La création et la conception assurées par les équipes de Décathlon
- 3- La production
- 4- L'acheminement des produits vers les magasins
- 5- La vente au détail via les 405 magasins

Avantages

- Rationalisation des opérations productives
- Maîtrise de plusieurs technologies
- Economies d'échelle
- Garantie sur les approvisionnements
- Garantie sur les débouchés

Inconvénients

- Rigidité de fonctionnement
- Accroissement des frais fixes
- Difficulté à sortir de la filière
- Perte des avantages liés au changement de partenaires pour l'approvisionnement et les débouchés

L'intégration verticale en aval : La logistique

- Accélérer la disponibilité des produits :

Livrer aux magasins le bon produit, au bon endroit, au bon moment. (Marketing-mix)

2- Une stratégie d'internationalisation

Une stratégie d'internationalisation est une stratégie d'expansion d'une entreprise au-delà de son marché national.

Avantages

- Recherche d'un marché potentiel plus vaste.
- Diminution des coûts avec les économies d'échelle et les coûts de main d'œuvre plus faibles
- Contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires)
- Recherche de gains fiscaux et de change

Inconvénients

- Confrontation à de nouvelles pratiques
- Cadres légaux différents
- Coûts d'apprentissage
- Instabilité des taux de change
- Risques politiques, économiques et financiers

II- Analyse externe (SWOT)

II.1- Le marché (Étude de l'activité externe)

Le marché de la pratique sportive est émergent, il a beaucoup augmenté pendant les deux dernières décennies. Le secteur représente environ 19 milliard d'euros de CA en Europe. En 2002, il est estimé en France à 8 milliards d'euros de CA avec 343 euros de dépenses par ménages.

Selon une étude menée par le MJS et l'INSEP, 83% des français âgés de 15 à 75 ans (environ 36 millions de personnes) pratiquent un sport : 60% de ceux-ci ont une pratique au moins une fois par semaine tandis que 23% ont une pratique occasionnelle. Les français apportent une grande importance à leur image.

La vente d'articles de sport peut être sectorisée en trois parties : Le Textile, le Chaussant, le Matériel.

Il est à considérer que les articles des rayons textiles et chaussants sont majoritairement achetés pour un usage non pas sportif mais plutôt quotidien, d'où l'importance de l'apparence du produit.

En 2004, la tendance va vers une augmentation des ventes d'articles de sport, et à l'intérieur on voit que le textile est encore la plus grosse dépense des français pour les articles de sport :

- Le textile représente 46% des dépenses.
- Le matériel sportif représente 33% des dépenses.
- Les chaussures de sport représentent 21% des dépenses.

Cette augmentation des ventes s'accorde avec une autre tendance, celle de la pratique sportive pluridisciplinaire non encadrée. C'est ainsi que le secteur est en évolution depuis 25 ans. Une évolution aussi étendue dans le temps implique forcément de nouveaux facteurs. En effet, il y a eu de nouveaux concurrents, des modifications des modes de commercialisation, l'élargissement des cibles ou encore l'internationalisation des marchés. Une période très riche en changement.

Ainsi, les principaux acteurs dans la vente d'articles de sport mondiale sont (par ordre croissant) : Intersport, Wall-Mart, Venaten, Sport 2000, Decathlon, Kmart Corp, Sport Authority.

On va séparer le marché de la vente d'articles sportifs en France en deux parties :

- Les spécialistes du marché : Soit 65% des parts du marché
- Les généralistes du marché : Soit 35% des parts du marché

I) Les distributeurs spécialisés

1) Les magasins appartenant à un réseau succursaliste ou spécialiste intégré

- => 42% du marché des ventes d'articles de sport.
- => Une progression de 5,9% du CA en 2001.

Les enseignes ont au moins une vocation nationale.

Les généralistes développent des marques pour plus de crédibilité envers le client, en effet, le client aura l'impression que le distributeur sait de quoi il parle vu qu'il devrait être confronté

au problème avec sa propre marque. D'un autre côté, les spécialistes d'une catégorie de sport, d'une marque ou autres seront dans une relation vendeurs/clients plus approfondie où le vendeur pourra beaucoup mieux conseiller que dans un magasin sportif général. Les grands groupes auront ici des avantages conséquents dont une relation privilégiée avec les fournisseurs, une large présence géographique ou encore un secteur de Recherche et développement important.

2) Les magasins adhérents à un réseau de commerçants indépendants

=> 19% du marché des ventes d'articles de sport.

=> Une progression de 7% du CA en 2002.

Il y a des grands magasins périurbains qui couvrent les besoins généraux et des petits en centre-ville ainsi même que sur le lieu du sport qui couvrent les besoins locaux.

Ils sont le plus souvent des magasins mono-produits : chaussures/vélos/planches de glisse. Mais il existe aussi des magasins multiple-sports tels qu'Intersport ou Sport 2000.

Les offres sont articulées sur plusieurs types de magasins et les marques y sont mises en avant. Cependant, ils développent au moins une marque propre, toujours dans le but d'augmenter leur crédibilité face aux consommateurs.

3) Les magasins indépendants

=> 1,7% du marché des ventes d'articles de sport.

=> Aucune variation notable du CA en 2001/2002.

Sans lieux spécifiques ou attirés, on les trouvera plus facilement en centre-ville ou dans un centre commercial (voir sur le lieu du sport tel que pour les sports d'hivers par exemple), du fait d'un nombre plus important de clients potentiels.

Les magasins sont en général tenus par d'anciens sportifs de haut niveau ou passionnés. Ils vendent des produits spécifiques, et souvent très techniques, parmi leur gamme large de références et de marques.

L'indépendance leur oblige certaines restrictions ou avantages selon le point de vue. Ils proposent ainsi de nombreux services : le prêt de matériels, les échanges d'articles facilités, le remboursement, la location, le rachat, le dépannage ou encore la commande exclusive selon une demande de clients.

Malheureusement, ils sont menacés par le rachat d'un plus gros groupe, plus puissant économiquement et ils doivent ainsi être en adaptation permanente pour éviter au maximum d'avoir des faiblesses.

4) Les magasins mono-marque

=> 1,8% du marché des ventes d'articles de sport.

=> Une progression de 9% du CA en 2002.

Les magasins se situent en centre-ville ou dans les centres commerciaux, ils visent une forte densité de population car ils ne répondent pas aujourd'hui à un assez gros pourcentage de demandes malgré la progression de leur CA. Ce sont des nouveaux magasins créés sur une marque dotée d'une forte notoriété où ils s'appuient par conséquent sur les qualités de la marque. Ils sont ainsi ancrés sur les phénomènes de mode, y compris au niveau technique.

Mais il y a quand même la possibilité de créer des alliances avec d'autres marques pour augmenter un peu plus le chiffre d'affaire qui peut ne pas être très élevé suivant la marque

choisie (ainsi que les prix pratiqués évidemment).

5) Les magasins chasse, pêche et cycles

=> 5% du marché des ventes d'articles de sport.

=> Aucune variation notable du CA en 2001/2002.

Les magasins sont donc axés sur un domaine en particulier, on y trouve souvent des produits spécialisés et techniques. Leur point fort se situe au niveau de « l'ambiance », l'atmosphère qu'ils dégagent : tout est tourné vers l'univers sportif concerné.

II) Les distributeurs généralistes incluant la vente d'articles de sport/loisir

1) Les grandes surfaces alimentaires

=> 9% du marché des ventes d'articles de sport (représentant environ 5% de leur CA).

=> Perte de ventes d'articles « sports et loisirs » au profit des grands magasins spécialisés.

Ce sont des grands groupes qui tendent à devenir des multi-spécialistes et leur secteur de la pratique sportive sont composés du textile, du chaussant, des accessoires de sport saisonniers et de loisirs.

2) Les ventes à distances

=> 4% du marché des ventes d'articles de sport (représentant environ 10% de leur CA).

On peut y distinguer deux formes différentes, les « Vépécistes » et le commerce électronique. Mais, elles tendent à se rassembler, les « Vépécistes » utilisent un site marchands pour vendre et le commerce électronique envoi des catalogues en guise de publicité.

Les sites développent des techniques de relations avec le client telles que le CRM (Customer Relationship Management) mais la création du site demande des coûts importants.

L'offre est généralement axée sur le textile, le chaussant, et les accessoires de pratique sportive saisonnière.

3) Les commerces de prêt à porter, les chausseurs

=> 15% du marché des ventes d'articles de sport.

On peut noter l'importance qu'ils attachent à une recherche d'opportunités génératrice de croissance ainsi qu'à la nécessité de trouver des articles à la « mode », tendance. L'arrivée des entreprises étrangères stimule les entreprises locales et les pousse à réagir pour ne pas se faire sortir par leur concurrence.

II.II- Les clients

Tout d'abord, les clients cherchent à répondre à un certain besoin :

- Se maintenir en forme.
- Se faire plaisir.
- Sortir du ' stress ' quotidien.
- Pouvoir aller en pleine nature dans le but de s'y oxygéner.
- Faire du sport à plusieurs et ainsi créer un groupe convivial.

Suivant le type de pratique, les consommateurs ont des attentes qui diffèrent.

Pour la découverte ou l'initiation à une pratique : C'est le loisir où le consommateur veut répondre à un certain aspect ludique et de détente. Les produits bons marchés le satisferont.

Pour la recherche de performance ou de sensation : C'est le besoin d'émotions fortes ou de plaisirs intenses. Les produits correspondants sont souvent à la « mode » mais ils doivent être performants et contribuer à l'amélioration du niveau de pratique.

Pour la pratique compétitive ou experte, les produits doivent être techniques et contributeurs de la performance. Les marques jouent un rôle essentiel aux choix du consommateur, il ne misera pas beaucoup sur un terrain inconnu et sans retour tel que pour une nouvelle marque prétendant avoir des produits de qualités.

La pratique sportive a tendance à devoir être adaptée aux attentes individuelles de l'individu. Ainsi les produits ont plusieurs fonctionnalités recherchées indépendamment par le consommateur : soit la technicité, la sécurité, l'hygiène, la solidité ou l'ergonomie.

Mais la décision finale du consommateur est aussi prise en fonction des critères suivants :

- Le rapport qualité / prix / usage.
- Le plaisir de consommation en étant rattaché à une certaine marque utilisée.
- L'innovation technique.

II.III- Les fournisseurs

Il y a deux sortes de fournisseurs : les sous-traitants et les fournisseurs.

La relation avec les sous-traitants n'est pas très libre parce qu'elle nécessite le plus souvent d'avoir un contrat à long terme ainsi que de respecter la charte OIT ou encore des standards AS8000.

La relation avec les grandes marques est un peu plus souple. De plus les grandes marques ont des stratégies de plus en plus évoluées tels que :

- L'exclusivité de lancement pour le réseau de spécialistes.
- L'ouverture de points de vente.
- La gamme de produits par type de réseau de distribution.

Il est à noter que certains distributeurs comme Décathlon créent des marques et font ainsi la tâche initialement donnée pour les fournisseurs. Il est aussi de tendance à avoir une relation plus forte avec les fournisseurs et ainsi être sous contrat de partenariat.

III- Diagnostic (TOWS)

<p style="text-align: center;">Marché externe</p> <p>Decathlon</p>	<p>Opportunities :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demande sur l'international - Le commerce électronique est en hausse - Les clients cherchent à adopter une mode, ils sont intéressés par l'image de marque - Augmentation de la pratique sportive non encadré - Les magasins spécialisés sont de plus en plus recherchés 	<p>Threats :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Exigence de qualité - Location de matériel - Le client a tendance a aller dans les magasins mono-marque - L'innovation technique
<p>Strengths :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité des services et produits - Marque propre réputée - Implantation à l'étranger - Vaste réseau de magasins dans toute la France -Capacité d'investissement important - Gamme de produits très variée - Qualité/prix meilleur -indépendance des magasins entre eux 	<ul style="list-style-type: none"> -Produits adaptés à la demande de tout type de clients -Investissement adapté en fonction du flux de la demande -Disposition d'une marque de distribution importante 	
<p>Weaknesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coûts d'investissement et de fonctionnement importants (magasins) - Coûts de production importants (recherche et développement, sous-traitants) - Produits de moyen de gamme absents dans les grandes surfaces - Manque de spécialisation, de produit de très haute gamme 		<ul style="list-style-type: none"> - Manque de produits de haut de gamme - Manque d'argent pour investir dans la recherche et le développement - Problème d'implantation en centre-ville ce qui fait perdre à Decathlon une part du marché face aux spécialistes

Problématique :

Comment permettre à Décathlon de continuer à rester leader du marché avec un rapport qualité prix intéressant et s'insérer sur le marché du haut de gamme ?

Objectif :

Le manque de spécialisation de Décathlon dans certains domaines lui fait perdre une part du marché. En se spécialisant, Décathlon s'assure une domination totale sur ses concurrents. Cette spécialisation pourrait modifier l'image de Décathlon à l'étranger et modifier le rapport de force entre lui et ses concurrents extérieurs. Aussi cela lui permettra de créer de nouvelles marques mais surtout d'atteindre une clientèle plus précise et plus stricte au niveau des qualités des produits. Décathlon pourra ainsi se confronter aux grandes marques et peut être retourné reconquérir les USA.

Stratégie :

Decathlon pourrait créer une filiale spécialisée dans le moyen et haut de gamme dans chacun des domaines suivants : le vélo, le chaussant, la glisse (avec des magasins sur les lieux de pratique). Mais pour cela, il faudrait donc avoir plus de soldes disponibles dans l'investissement. Ainsi, Decathlon devrait réduire sa plage de gamme dans les magasins déjà développés, et petit à petit la clientèle demandant des produits moyen/haut de gamme se déplacerait vers ces magasins spécialisés. Cette clientèle servirait de porte-parole pour attirer la clientèle extérieure à Decathlon. Par ailleurs Decathlon devrait dans le même temps créer des marques ciblant un marché haut de gamme.

Les nouvelles filiales devraient rester cohérentes et adopter une ambiance adaptée à la pratique sportive dans laquelle elles seront spécialisées.

Ainsi Decathlon aura une nouvelle cible, celle du haut de gamme, tout en restant sous l'image de sa filiale.

Les nouveaux produits ne seraient pas simplement des produits haut de gamme (complexes) mais aussi des produits ayant une image propre car ils pourraient se porter tant bien en pratiquant le sport qu'en allant au travail. Qui voudrait porter un ensemble moulant de cycliste en se promenant en ville ou dans un restaurant ? La situation pourrait être vite embarrassante... La filiale de Decathlon serait la solution.

Les Français veulent porter une image de marque et 65 % des Français préfèrent se fournir chez un spécialiste... Decathlon pourrait ainsi récupérer environ 20-30% du marché Français.

Conclusion :

En environ une décennie, le groupe a couvert de magasins Decathlon l'essentiel du territoire français ce qui lui assure une place forte sur le marché. Avec une perspective d'avenir tournée vers l'expansion du côté haut de gamme, Decathlon pourra avoir une couverture proche de la saturation commerciale en France.

Mais Decathlon voit grand, elle ne s'arrête pas à la France et compte beaucoup prendre des parts de marché importantes du côté international et notamment vers la Chine, le Brésil, la Russie et l'Inde.

Annexe 1

Organigramme du groupe DECATHLON

Monsieur Michel Leclercq: Président du Conseil de Surveillance.

Monsieur Patrice Landais: Directeur Ressources Humaines France

Monsieur Arnaud Lescroart: Directeur Informatique

Monsieur Yves Claude: Président du Directoire

Monsieur Bruno Rose: Directeur de la Production

Monsieur Michel Abalea: Directeur Commercial

Monsieur Franck Vigo: Directeur Général France

Monsieur Franck Desmarez: Directeur Ressources Humaines International

Monsieur Philippe Dourcy: Directeur de la Communication Externe

Annexe 2

Localisation des usines et magasins de Décathlon dans le monde



Remarquons que Décathlon a quitté les États-Unis !

Annexe 3

Ralentissement de la croissance en 2000

Depuis le début de son histoire, Décathlon enregistrait toujours des progressions annuelles à deux chiffres, en France comme à l'international, l'année 2000 révélait un réel ralentissement de cette incroyable croissance. Le succès est pourtant là, malgré la discrétion excessive de ces gens du Nord. En effet, l'enseigne comptait, en 2000, 275 magasins dont 75 à l'étranger, soit 45 de plus qu'en 1999. « Ce bond en avant provient alors essentiellement de l'acquisition faite outre-Atlantique de MVP, une enseigne spécialisée implantée dans la région de Boston et forte de 20 magasins », souligne Yves Claude, PDG de Décathlon. D'un même coup, le groupe français s'implantait sur le continent nord-américain et assurait, pour la première fois de son existence, sa croissance externe par une acquisition. En chiffre d'affaires hors taxe, tout cela donne 2,52 milliards d'euros en 2000, contre 2,18 milliards d'euros en 1999, pour un effectif mondial de 18 500 personnes en 2000, contre 16 000 personnes en 1999.

Rien n'aurait dû venir rompre cette progression, d'autant que 60 % des foyers français sont allés chez

Décathlon ces douze derniers mois (Étude Ifop 2000), et que 27,5 % déclarent que Décathlon est la première enseigne pour les vêtements de sport (Sofres). Pourtant, en 2000, les résultats ne sont plus là, ce phénomène s'explique par:

- la diversification des actes d'achat dans l'environnement du loisir
- le cadre concurrentiel en perpétuelle évolution avec l'arrivée de rayons sport dans les hypermarchés et les supermarchés
- la généralisation de la mode sportswear, y compris dans les enseignes généralistes type Gap ou Celio
- l'apparition d'enseignes hypermarchés spécialisées dans le vélo, la chasse...

« Pour cela, nous devons revoir notre stratégie et notre organisation de la communication sans doute trop décentralisée », poursuit Stéphane Roche, directeur marketing et communication international de Décathlon. Le groupe devait réaffirmer son métier de spécialiste du sport en communiquant sur sa double vie : d'un côté distributeur et de l'autre fabricant. En effet, l'intégralité des produits à marque est conçue et testée, chez Décathlon, par des équipes haut de gamme capables de rivaliser avec les plus grands noms.

Une passion qui n'a pas échappé à l'agence, bien décidée à l'utiliser comme fer de lance de la nouvelle communication.

Résultat : la croissance est de retour

Tous les indicateurs sont aujourd'hui au vert pour le distributeur qui ne cache pas sa discrète satisfaction de voir un prix Effie s'ajouter à la liste, déjà longue, des récompenses. En effet, outre ses qualités créatives, cette campagne a su prouver son efficacité commerciale. Une affirmation qu'il faut croire sur parole car, mis à part le chiffre d'affaires global « monde » du groupe (environ 2,74 milliards d'euros en 2001), il s'avère impossible de rentrer dans le détail pays par pays. Néanmoins, différents indices démontrent une influence notoire de la communication sur l'image de l'enseigne. Ainsi, le 30 août 2007, l'Expansion diffusait un palmarès des entreprises favorites des cadres français, un sondage Ifop qui laissait apparaître Décathlon à la 31^{ème} position (50^{ème} l'année d'avant). Ce même sondage plaçait l'enseigne au 7^{ème} rang concernant l'attractivité des produits et des services et au 8^{ème} rang pour l'efficacité publicitaire. Quelques jours plus tard, le baromètre annuel sur l'image et la fréquentation des distributeurs réalisé par TNS prouve que Décathlon est le principal magasin de sport des Français, pour 28 % d'entre eux, contre 4,5 % pour Go Sport et 2 % pour Intersport. Enfin, pour la première fois, Décathlon est dans le top 30 des marques préférées des Français et représente le seul distributeur cité dans l'étude CSA TMO réalisée entre novembre 2000 et

février 2001. Côté communication, les records tombent. Le film « B'Twin » enregistre un score d'impact (Ipsos) de 29 % des interviewés, contre un standard de 16 %. Le score d'agrément grimpe à 87 % pour un standard de 73 %. Même succès pour le film « Mission test », le score d'impact s'inscrivant à 37 % (standard de 11 %) et l'agrément à 84 % pour un standard de 71 %. Ces résultats se retrouvent aussi en affichage et permettent à Décathlon de figurer en tête du classement 2000 des meilleures campagnes d'affichage, avec un score d'agrément de 82 %. Le classement TV fait lui figurer « B'Twin » en 6^{ème} position, avec 29 % en termes d'impact ; l'enseigne occupant aussi la 6^{ème} place des meilleures campagnes en termes d'agrément, avec 87 %.

Source : Témoignage de Mr Roche, directeur marketing et communication international du groupe.

Annexe 4

Liste des fournisseurs univers cycle de Décathlon

Nous pouvons constater qu'en moyenne un univers compte une soixantaine de fournisseurs.

Exemple : Univers Cycle (Source : *DECATHLON La Chapelle Saint Aubin (72)*, 2008)

- Alvarez
- Automaxi
- Bell
- Biemme
- Basta
- Bfold
- Berchet
- Bellelli
- Cateye
- Camelbak
- Campagnolo
- DT Swiss
- Elite
- Euro T Cycle
- Fox
- Hamax
- Haro
- Hutchinson
- Hayes
- Jeantex
- Jos
- Joubert
- Judez
- K 2
- Ked
- Lapierre
- Look
- Mavic
- Manitou
- Magura
- Michelin
- Meyster
- Mottez
- Oktos
- Polisport
- Raider
- Rigida
- Rockshox
- Rollet
- RST
- Sachs
- Sigma
- SKS
- Tacx
- Time
- Trelock
- Trutativ
- Var
- Vetta
- VDO
- Vuelta
- Vittoria
- Zefal

Annexe 5

Association Familiale MULLIEZ (AFM)

Forme juridique : pacte d'actionnaires

Création : 1955

Actionnaires : Famille Mulliez

Activité : distribution

Filiales : Groupe Auchan, Boulanger, Décathlon

Le groupe Mulliez est l'appellation donnée par la presse économique à l'Association Familiale Mulliez (AFM), famille originaire du département français du Nord.

L'utilisation du terme groupe Mulliez comme celle d'association est impropre :

Un groupe d'entreprises dépend soit d'une entreprise mère, soit d'une union centrale (groupe mutualiste). Dans le cas présent, les sociétés dites du groupe Mulliez n'ont pas de lien capitalistique entre elles, et n'ont pas la forme mutualiste. Cependant, l'utilisation du terme groupe est dû au comportement de l'Association Familiale Mulliez proche de celle d'une société de holding. Il ne s'agit pas non plus d'une association de loi 1901, le but de l'ensemble étant lucratif. Il s'agit d'un pacte d'actionnaires sans réalité juridique, l'analogie correspondant le plus (mais non parfaitement) est la tontine.

Le but de l'association

Créée en 1955, afin d'assurer la succession de Louis Mulliez, elle a pour objectif de maintenir le patrimoine de ce dernier intact et de le répartir de façon égalitaire entre ses 11 héritiers. La famille Mulliez a une vision patrimoniale de l'entreprise, à ce titre elle est hostile à l'appel au financement extérieur. Ainsi sous l'impulsion de Gérard Mulliez-Cavrois, fondateur de Phildar, père de Gérard Mulliez Mathias (Auchan), l'association élargit son action au financement des projets d'entreprises des membres de la famille. Aucune des sociétés du groupe Auchan n'est cotée en Bourse. Lors de la création d'une nouvelle entreprise, l'association entre dans le capital pour la soutenir financièrement puis peut parfois attendre le retour sur investissement uniquement via les dividendes (l'absence de cotation des sociétés limite la revente des titres dans l'optique de réaliser des plus-values). Leurs entreprises sont organisées pour résister aux crises, à la manière d'un conglomérat de la Distribution. Les bénéficiaires sont souvent réinvestis pour continuer cette grande oeuvre.

De nombreuses sociétés dans lesquelles l'association est présente n'ont cependant pas été créées par un membre de la famille, il s'agit dans ce cas d'investissement de long terme ou stratégique.

Le fonctionnement de l'association

Les membres de la famille Mulliez au travers de cinq sociétés en commandite par actions ont pris des parts dans l'Association Familiale Mulliez, laquelle investit dans les sociétés créées par la famille mais aussi dans d'autres sociétés. Une fois par an, en novembre, une estimation de la valeur de la part est faite afin d'en permettre la vente entre les membres de l'association.

Le conseil de gérance, composé de sept personnes, décide des prises de participation ou de retrait de l'association. Le président de l'association propose les noms des dirigeants des sociétés dans lesquelles elle est majoritaire.

Tous les quatre ans, les membres de l'Association Familiale Mulliez élisent le conseil de gérance. Les candidats doivent être parrainés par quatre actionnaires familiaux ayant été administrateurs durant quatre ans d'une société dont l'association est actionnaire, et ne peuvent être eux-mêmes administrateurs.

Annexe 6

Participations familiales

L'association est ou a été actionnaire des entreprises suivantes :

Société	Part de AFM	Fondée par	Arrivée de AFM dans le capital	Enseignes	Logos
les fils de Louis Mulliez	100 %	Louis Mulliez	1955	Phildar	...
Auchan	84 %	Gérard Mulliez	1961	Alcampo, Atac, Banques Accord et Oney, Cityper, Colmark, Immochan, Rik et Rok, Elea, La Rinascente, RT Mart, Sabeco, Supermercados Expresso SMA	
Saint Maclou	95 % ⁴	Gonzague Mulliez	1963	Saint Maclou, Cosily, Allied Carpets, Home Market, Essers, Teppichfreund	
Norauto	10 %	Éric Derville	1970	Auto5, Maxauto, Midas (société), Norauto	
Agapes Restauration	nc %	nc	Nc	Flunch, Pizza Paï (créé par Thierry Mulliez), Amarine, Les 3 Brasseurs, So Good	
Boulangier	85%	Patrice Lafont	1983	Boulangier	
Déathlon	85%	Michel Lelercq	1976	Aptonia, Domyos, Geologic, Géonaute, Inesis, Kipsta, Orao, Tribord, Quechma , le <i>Centre de recherche Decathlon</i> et le <i>Decathlon design</i>	
Kiabi	nc %	Patrick Mulliez	1978	Kiabi	
Top Office	nc %	Patrick Mulliez	1996	Top Office	
Cultura	nc %	Philippe Van der Wees	1998	Cultura	

Nc : non communiqué