

STRAT- ÉGIE

Romain BLASQUEZ / Chong DENG
Kévin DENIZET / Hessem EL GHATTAS
M1 Marketing et Stratégie

DECATHLON

Introduction

Aujourd'hui société préférée des Français, Décathlon montre l'engouement général de l'hexagone pour le sport. Le sport occupe depuis près d'un demi-siècle une place prépondérante dans la société : il est « un fait social total » (M. Mauss). Il est sujet à des enjeux aussi bien politiques, qu'hygiénistes ou encore économiques. Par conséquent le marché du sport notamment la distribution d'articles (de sport) joue un rôle majeur au sein de l'économie.

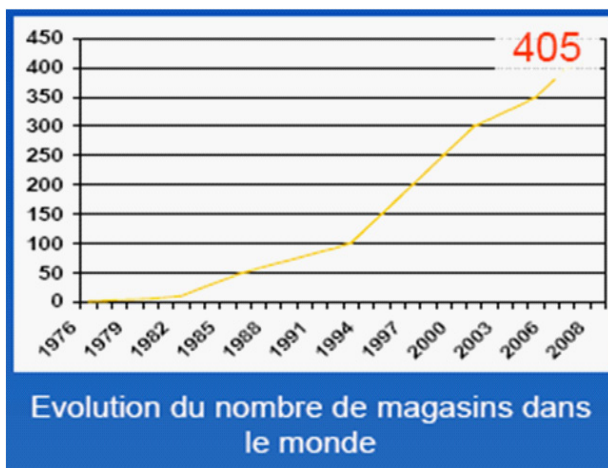
L'enseigne Decathlon est depuis 2006 le numéro 3 mondial de la distribution d'articles de sport avec un chiffre d'affaires estimé à 5 milliards d'euros, derrière le Suisse Intersport et l'Américain Foot Locker.

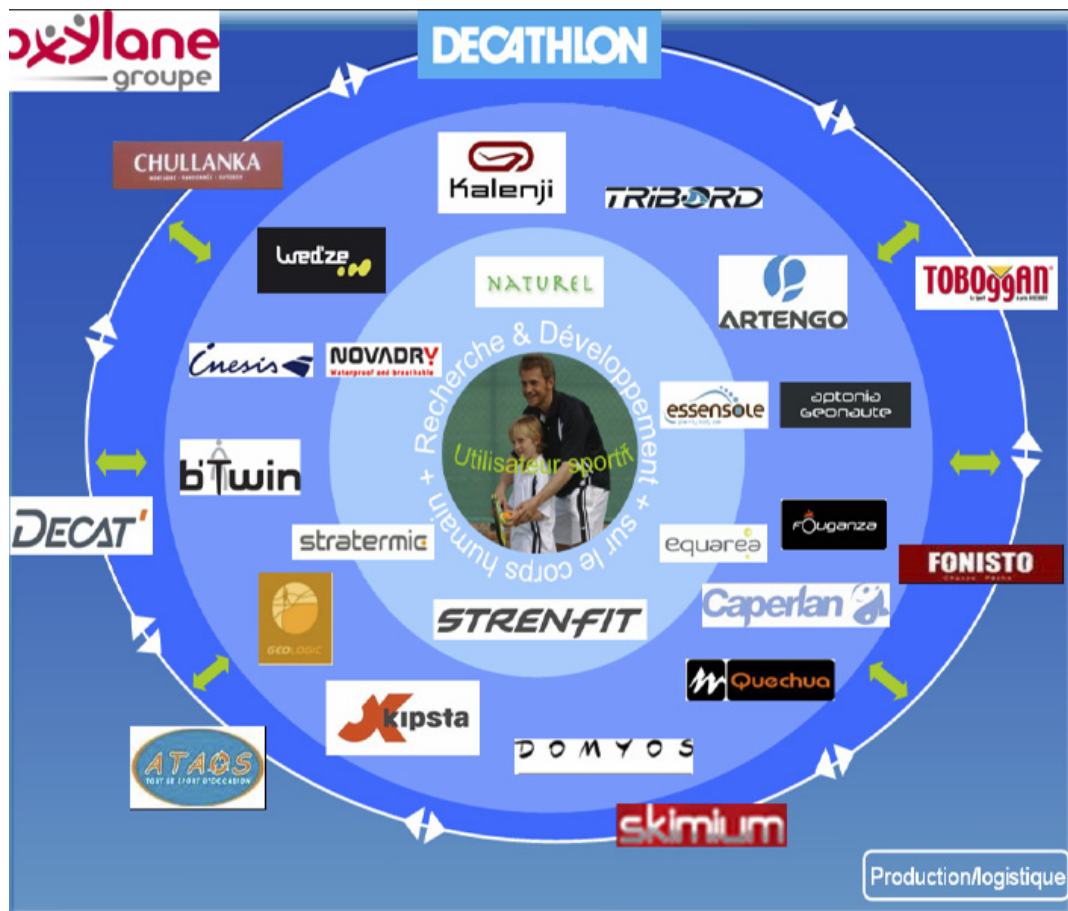
Decathlon est une société anonyme à conseil de surveillance et directoire française. Elle a été créée en 1976 par Michel Leclercq, cousin de Gerard Mulliez. Il est utile de préciser que cette famille contrôle notamment des enseignes comme Auchan, Leroy-Merlin, Saint-Maclou, Kiabi, Cultura... De plus, le capital de Decathlon est détenu par la famille Mulliez (44%), la famille Leclercq (43 %) et les salariés (13%). Cependant, il est difficile de se procurer les chiffres détaillés de Decathlon tant la famille Mulliez cultive la discrétion par soucis stratégique.

Par ailleurs, Decathlon fût à sa création, la première grande surface de vente d'articles de sport en France. Très vite, l'enseigne proposa la possibilité de faire réparer et entretenir tous les équipements sportifs dans ses ateliers. Par la suite, afin d'offrir une gamme plus étendue et plus performante de produits mieux adaptés à chaque usage, Decathlon crée en 1986 sa propre marque, entièrement gérée par sa filiale Decathlon Production.

Aujourd'hui, Decathlon est une enseigne du groupe Oxyane. Elle distribue des articles de sports (textiles et matériels) de grandes marques telles que Nike ou Adidas, mais surtout ses propres marques telles que Kalenji, Tribord, Quechua et ses propres créations (par exemple The Kage : la cage de foot transportable).

Decathlon dénombre 35 000 références réparties dans 60 sports (ou pratiques physiques) différents par magasin (source Decathlon). En 2009 l'enseigne compte 433 magasins dans le monde dont 235 en France et plus de 40 000 collaborateurs. Ces chiffres n'ont cessé d'augmenter, surtout depuis une quinzaine d'années (graphiques ci-dessous).





Aux vues de ces chiffres, on peut se poser les questions suivantes : **Comment un simple magasin de la banlieue lilloise s'est-il imposé dans le monde en un peu plus de 30 ans ? Quelles sont les facteurs qui ont permis un tel succès national et international ?**

Fort de ce questionnement, nous nous efforcerons de démontrer que Decathlon, de par un contexte politico-socio-économique favorable et une stratégie tournée vers l'intégration de métiers d'innovation et de création lui ont permis d'accroître son avantage concurrentiel.

Dans une première partie, nous analyserons la situation concurrentielle dans laquelle se trouve Decathlon actuellement, tant au niveau national qu'international. A travers des analyses chiffrées, nous dresserons les enjeux stratégiques majeurs du marché ainsi que ses nouveaux facteurs clés de succès.

Dans une seconde partie, nous nous focaliserons sur la situation stratégique de l'entreprise Decathlon, et chercherons à montrer sur quelles structures la société s'appuie pour développer son marché.

Enfin, nous aborderons le projet stratégique de Decathlon dans les années futures, avec les éventualités qui s'offrent à l'entreprise, aux niveaux de son internationalisation, des manœuvres stratégiques potentielles ou encore des enjeux de sa responsabilité sociale.

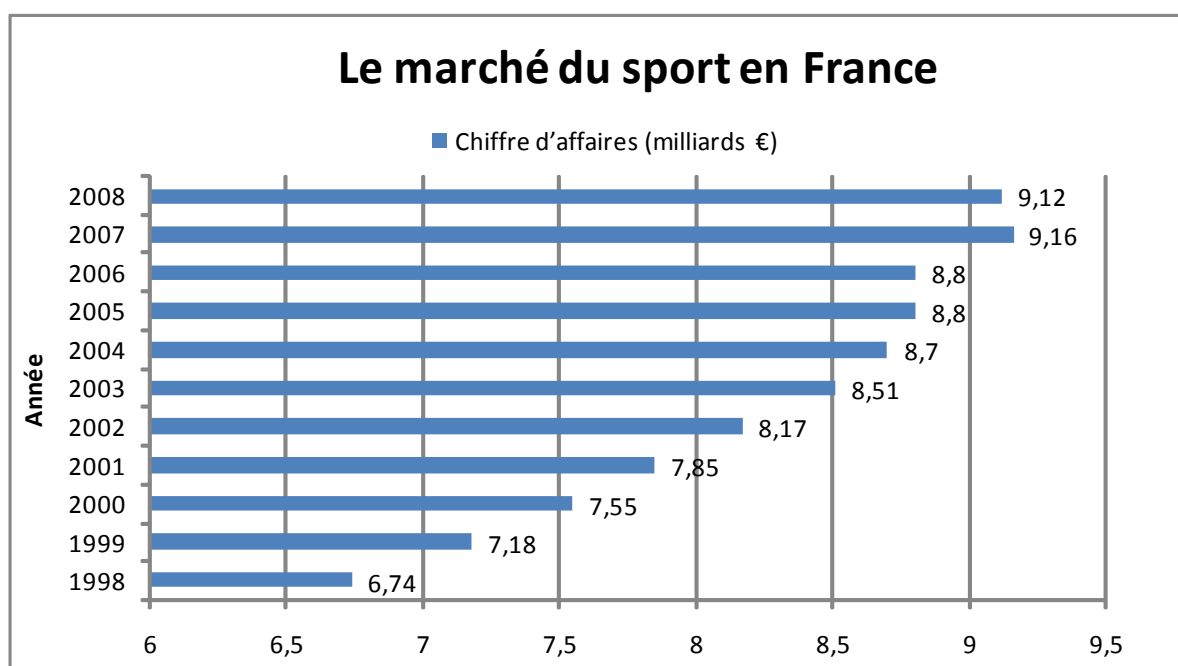
I. L'environnement concurrentiel

1) Analyse du macro-environnement

1.1. Le marché français des articles de sport

Comme dit précédemment, le marché du sport connaît une bonne croissance économique depuis des dizaines d'années, y compris en France. En effet, dans un contexte social et professionnel oppressant, les pratiques sportives sont notamment vécues comme un échappatoire physique et psychologique. On observe l'émergence d'un nouveau profil de sportifs, plus orientés vers des pratiques loisirs et détente. Preuve en est, les foyers français réservent plus d'argent à l'achat d'articles de sport avec en 2006 un budget alloué de 360€ par an, contre 351 € en 2001.

Cependant, le marché français est victime depuis 2003 d'une certaine stagnation, voire d'une légère baisse entre 2007 et 2008, avec un chiffre d'affaires de 9,12 milliards d'euros en 2008 (-0,5% par rapport à 2007).



Ces résultats en baisse sont cependant à imputer aux commerces non-spécialisés (GMS, magasins de prêt-à-porter, chausseurs généralistes, etc.) à cause d'un recul de leur CA de 6,5% à 2,1 milliards d'euros en 2008 par rapport à 2007. Pour leur part, les commerces spécialisés (magasins de sport) voient leur CA croître de 1,4% à 7 milliards d'euros et conforter ainsi leur part de marché qui s'établit à 77%¹. On notera par ailleurs que ce recul du marché de 0,5% en 2008 est plutôt un bon résultat pour la filière dans un contexte économique difficile pour les entreprises.

Avec une part de marché supérieure à 75%, les commerces spécialisés dans la vente d'articles de sport comptent quatre principaux distributeurs : Decathlon (France), Intersport (Suisse), Go Sport (France) et Sport 2000 (Allemagne). Ces quatre sociétés multisports détiennent à elles seules 78% du marché des articles de sport en France en 2008².

¹ Chiffres tirés d'une étude du 27/03/09 de la Fédération Professionnelle des entreprises du Sport & des loisirs (FPS).

² Chiffres tirés de l'article «Decathlon, le colosse qui écrase tous ses rivaux», magazine Capital du mois de juin 2009.

1.2. Le marché International des articles de sport

Au niveau mondial, les chiffres sont tout aussi impressionnants avec en 2007 un chiffre d'affaires de 278,4 milliards de dollars (185,6 milliards d'euros) pour la filière des articles de sport. Ce résultat, en hausse de 4% par rapport à 2006, est dû en partie au développement des marchés d'Europe centrale et orientale (+20%) et d'Asie (+29%). Les ventes augmentent dans les pays où le niveau de développement économique permet à la population d'acheter davantage de biens d'équipement et où les marques de sport sont devenues d'importants symboles de statut social. Sur le marché, les principaux pays consommateurs d'articles de sports sont les États-Unis en tête, l'Europe avec principalement la France, l'Allemagne et la Grande Bretagne, le Japon et la Chine, en pleine expansion. Le Top 5 de ce marché international est dominé par le distributeur suisse Intersport ; suivent l'Américain Foot Locker, le Français Decathlon, l'Allemand Sport 2000 et l'Américain Dick's Sporting Goods.

2) Analyse sectorielle

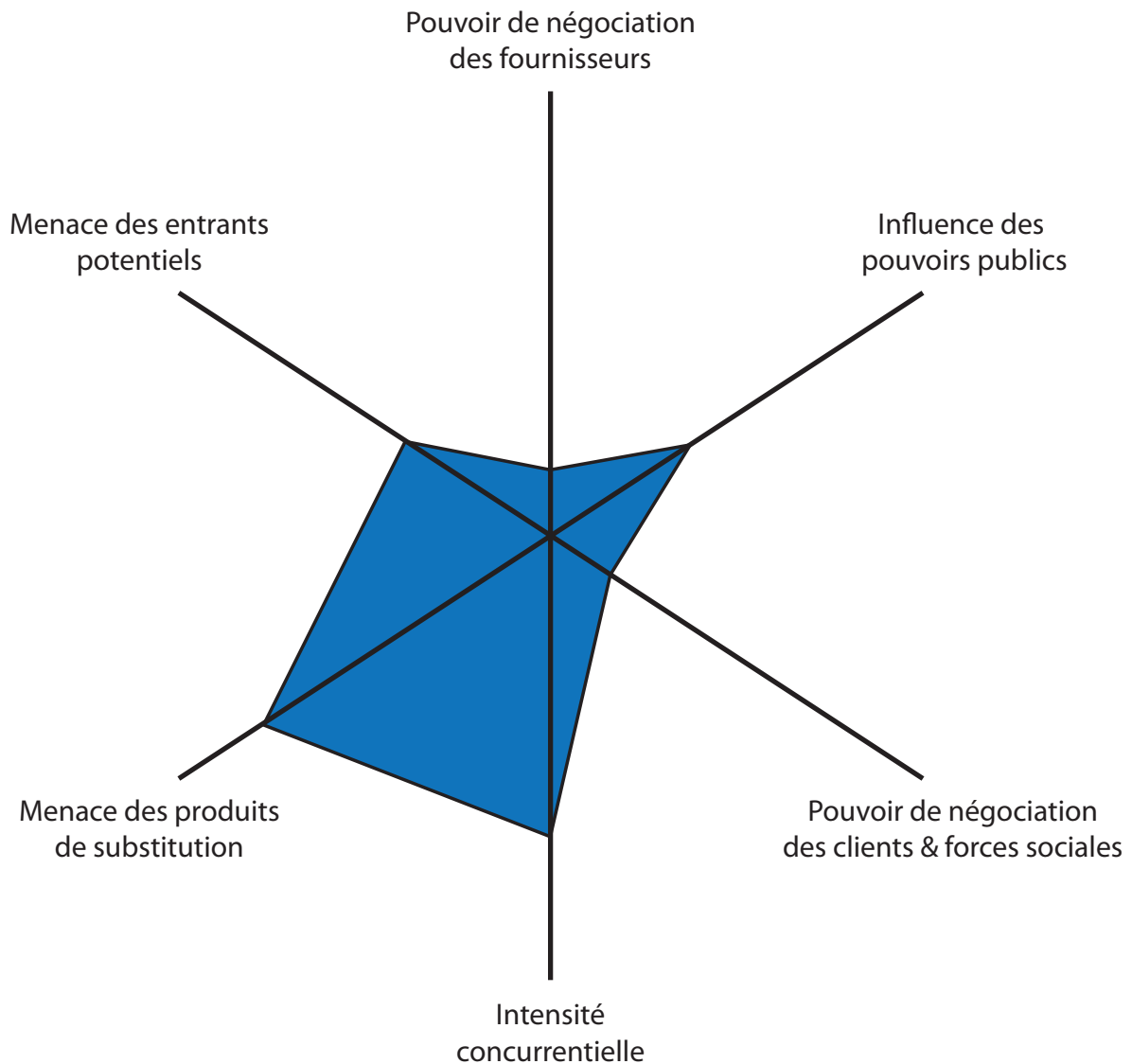
2.1. Chaîne de valeur de Porter et dynamique concurrentielle

Il est possible de décrire la structure de l'industrie des articles de sport à travers les cinq forces concurrentielles que Porter a établi en 1982. Ce modèle a pour objectif de déterminer le potentiel de profit d'un marché à travers cinq forces concurrentielles qui sont :

- L'intensité de la concurrence existante.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- La menace des entrants potentiels.
- La menace des produits ou services de substitution.

Cependant, Porter néglige un facteur pourtant essentiel dans son premier modèle des forces : le rôle de l'État. En effet, l'État et plus largement l'influence des pouvoirs publics ont un pouvoir de régulation du marché (lois en vigueur, impôts, taxes, nationalisation, etc.), qui pèse sur la compétitivité des entreprises. Attention cependant à ne pas percevoir l'influence de l'État comme une force concurrentielle en tant que telle, car on ne peut mesurer l'intensité de la force de son pouvoir. Il est préférable de déterminer si les décisions de l'État limitent ou non les profits de l'industrie étudiée, à savoir le marché des articles de sport. On parlera alors du modèle des 5(+1) forces de la concurrence. De plus, Porter ne développe pas assez les forces « Intensité concurrentielle » et « Fournisseurs », ce qui engendre une perception trop globale de ces facteurs. Nous avons donc choisi de les subdiviser par la suite.

Nous avons décidé de réaliser un modèle élargi des forces concurrentielles de Porter, pour le marché français en extrapolant si possible sur le marché international. Nous avons choisi de représenter ce modèle sous la forme d'un hexagone sectoriel (page suivante), en évaluant chaque force de 0 à 5 (0=inexistant ; 5=très présent).



- Intensité concurrentielle (note : 3) :

Il existe dans le secteur de la distribution d'articles de sport trois réseaux principaux :

- Les réseaux généralistes (19% de pdm) : GMS (ex. : Auchan, Intermarché), magasins de prêt-à-porter (ex. : La Halle), chausseurs généralistes (ex. : Besson Chaussures), etc..
- Les réseaux spécialisés (77% de pdm) : les magasins réalisant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires dans la vente d'articles de sport et de services associés (ex. : Decathlon, Go Sport, Nike store).
- Le commerce électronique et VPC (4% de pdm) : sites de distributeurs (ex. : Decathlon.com), sites de ventes en ligne (ex. : Cdiscount), entreprises de vente par correspondance (ex. : La Redoute).

Dans ce secteur, l'intensité concurrentielle est moyenne car seulement quatre grandes enseignes spécialisées briguent la majorité du CA du marché, avec un leader intouchable. On notera en plus un fort développement du commerce en ligne, notamment avec le développement sur Internet des grands distributeurs spécialisés.

- Pouvoir de négociation des clients et forces sociales (note : 1) :

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation quasi-nul puisqu'il s'agit du grand public. Cependant, l'avènement des NTIC fait apparaître un nouveau profil de client, les «consom'acteurs», plus impliqués dans leurs achats et disposant d'une influence grandissante, notamment grâce aux sites Internet spécialisés et aux associations de consommateurs.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs (note: 1) :

Les fournisseurs ont un pouvoir de négociation faible car il s'agit bien souvent de PME dont l'activité dépend fortement des entreprises. On peut diviser cette force selon trois critères :

- Matières premières et marchandises: ce critère dépend avant tout des évolutions économiques du marché, et non de la volonté des fournisseurs.
- Technologies: bien souvent, la plupart des commanditaires de ces PME développent leurs propres technologies; les fournisseurs ne peuvent donc pas se différencier par un avantage technologique majeur.
- Services: c'est peut-être le seul critère de différenciation réel entre les fournisseurs. Cependant, la diversité et le nombre d'entreprises existantes sur le marché mondial atténuent grandement leur pouvoir de négociation.

- Influence des pouvoirs publics (note : 2) :

L'influence de l'État est plutôt faible, car même si les implantations de points de ventes sont limitées, les enseignes sont déjà bien implantées en France avec un nombre points de vente important. On notera cependant les réglementations de l'État (loi Raffarin, commission Attali) visant à limiter les monopoles d'entreprises dans certaines zones géographiques. Mais ces lois sont réellement contraignantes pour les nouveaux entrants visant un développement intensif. Cela peut être des barrières à l'entrée.

D'un point de vue international, certains états ont une politique protectionniste assez développée. Par exemple, la menace des entrants potentiels est plutôt faible aux États-Unis, notamment à cause d'un droit de la propriété intellectuelle et industrielle complexe. Cependant de nombreux marchés sont encore à développer, notamment dans les pays en voie de développement, où l'implantation est aisée.

- Menace des entrants potentiels (note : 2) :

La majorité du chiffre d'affaires de l'industrie étant réalisée par quatre acteurs majeurs seulement, la menace des entrants potentiels est donc plutôt faible en France. Le marché internationale dépendra bien sûr du pays d'implantation. On retiendra juste que ce marché mondial est plus atomisé que le marché français, en terme de part de marché par entreprise.

- Menace des produits de substitution (note : 4) :

Enfin, la menace des produits de substitution est forte car des méthodes alternatives sportives proposent de ne plus utiliser de matériel de sport et les moeurs évoluent : l'achat de textiles non-adaptés aux sports, la récupération et le détournement d'objets pour satisfaire une pratique sportive.

2.2. Enjeux concurrentiels du marché et FCS inédits

Le modèle de dynamique concurrentielle décrit précédemment permet de mettre en valeur les évolutions des enjeux concurrentiels du marché et d'en déduire les FCS inédits.

- Intensité concurrentielle :

- Réseau généraliste : La création d'un univers et d'une MDD sport mais aussi la perte de vitesse des hypermarchés au profit des magasins de proximité.
- Réseaux spécialisés : Le développement des MDD concurrentes.

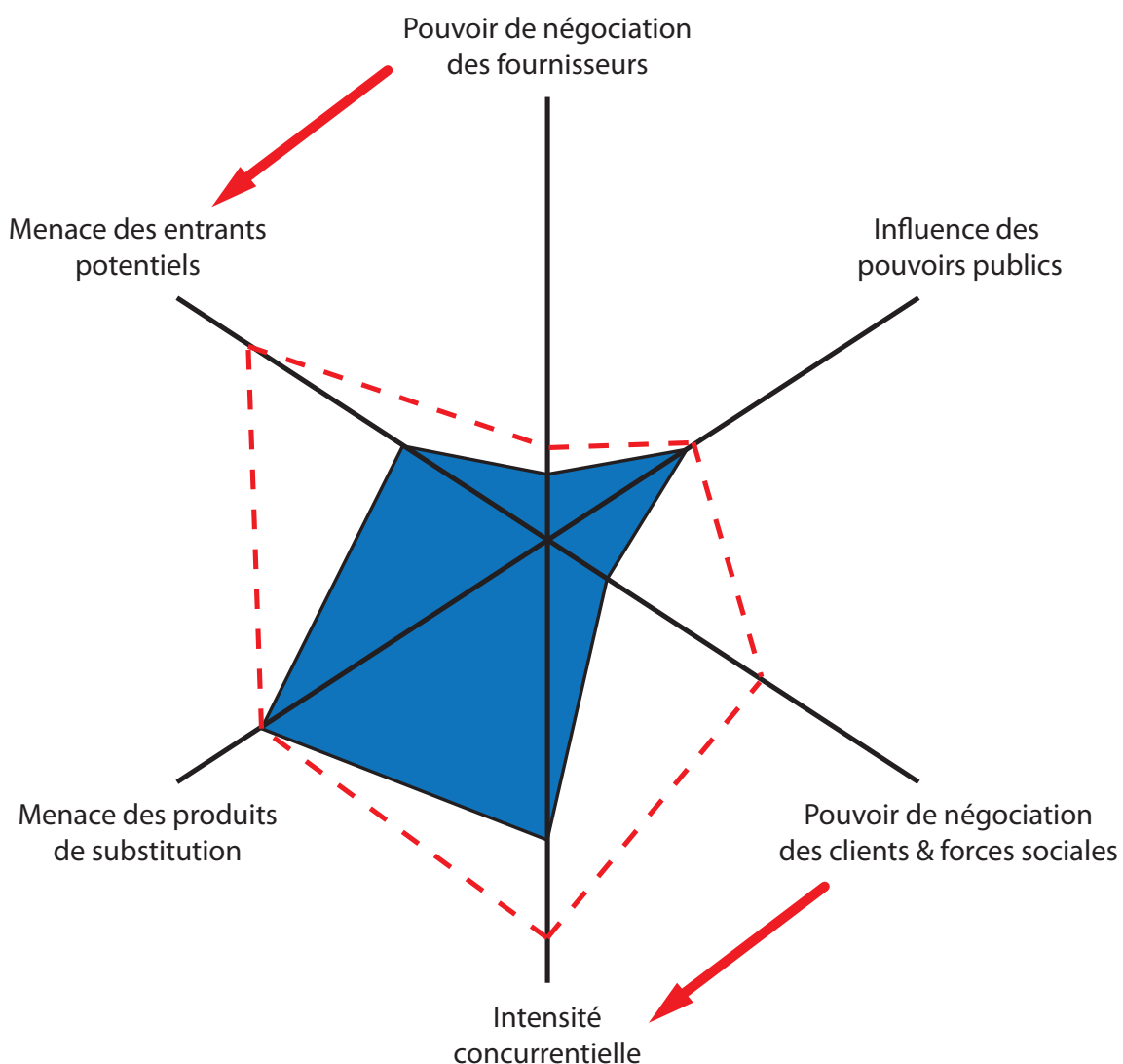
- Pouvoirs de négociations des clients et forces sociales :

- La généralisation des clients - prescripteurs - vendeurs (CPV).
- Prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises (délocalisation, produits bio, etc.).

- Pouvoir de négociation des fournisseurs :
 - Les fournisseurs intègrent la fonction de distribution et deviennent des nouveaux entrants avec une RSE très forte.
- Influence des pouvoirs publics :
 - Réglementation plus sévère sur l'ouverture de nouveaux points de vente de plus de 300 m².
- Menaces des entrants potentiels :
 - Les marques internationales qui intègrent l'aval en ayant leur propres points de vente. Ces points de vente sont situés en centre ville et ont une superficie inférieure à 300 m² pour ne pas être gênée par les restrictions. De plus, les marques gagnent en dépendance vis-à-vis des distributeurs et elles sont plus proches de leurs clients. Cependant l'image de la marque est très importante dans la réussite de cette intégration.
- Menaces des produits de substitution : Pas de changement.

À partir de ces futurs enjeux concurrentiels du marché des articles de sport, on peut dégager plusieurs facteurs clés de succès inédits (FCS) :

- L'implantation de magasins de proximité.
- Le développement du territoire et de l'univers de la marque.
- Une logistique interne et externe réactive (flux tendu).
- Une RSE plus importante.



II. Diagnostic stratégique de Decathlon

1) La stratégie générale Decathlon : l'intégration verticale

Le métier de l'enseigne Decathlon est la distribution d'articles de sport (textile, matériel et accessoires). Sa mission principale est de créer l'envie et rendre accessible au plus grand nombre le plaisir du sport.

Le centre de production de Decathlon a été créé en 1986. Déjà à cette époque, le distributeur nordiste intégrait la fonction de production dans son modèle stratégique. Dix ans plus tard, l'enseigne crée deux marques propres, Quechua et Tribord. La fonction de conception de produits était alors intégrée. Aujourd'hui, Decathlon compte 14 marques passion et 6 marques techniques³. Cette stratégie d'intégration verticale de Decathlon permet de regrouper les activités situées à des stades successifs du processus de production. L'objectif est de faire une économie de coûts sur les transactions marchandes avec les sous-traitants et distributeurs. Sa production est concentrée en Asie pour bénéficier d'un coût de main d'œuvre plus attractif. La fabrication reste pour l'instant une des seules activités encore sous-traitée par Decathlon.

L'ensemble de la R&D, composée des 20 marques passion et technique, permet de déposer environ 1000 brevets par an. Ceci explique son désir de positionnement d'image vers les critères de prix et de technicité quand certains de ses concurrents se placent sur les critères de tendance et prix (Go sport).

On le voit, avec la création des marques passion, Decathlon a fait le choix de l'intégration verticale. Ce choix fût motivé par plusieurs raisons :

- Tout d'abord, fabriquer soi-même les produits plutôt que de les acheter permet de récupérer les marges des filières et ainsi de réaliser des économies permettant de continuer à offrir des produits de bonne qualité à bas prix.
- Proposer d'autres produits et sa propre marque permet aussi de limiter la pression que pourraient imposer des fournisseurs placés en position de force (monopole, oligopole), comme c'est le cas par exemple pour les chaussures de sport (Nike, Adidas).
- Proposer d'autres marques permet aussi à Decathlon de se démarquer par rapport à ses autres concurrents distributeurs (Go Sport, Intersport).

2) Segmentation stratégique

2.1. Métier et Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)

La segmentation stratégique consiste à partitionner l'organisation « Decathlon » en sous-ensembles homogènes à partir de plusieurs critères. Nous en avons choisi 3 qui sont les besoins satisfaits, les types de clients servis, les technologies.

Nous partons du postulat que Decathlon distribue des articles de sport (textile, accessoires et matériel) de grandes marques notoires (Nike, Adidas, Lafuma...) et de ses propres marques (Quechua, Tribord, Kipsta...). Mais aussi qu'il fabrique et invente ses produits à partir de technologies originales.

Ainsi le tableau sur la page suivante présente 4 domaines d'activités stratégiques (ligne) au regard des besoins satisfaits, des types de clients servis et des technologies au sens large du terme (colonne).

³ Voir annexe 1 pour la liste détaillée des marques passion et marques techniques de Decathlon.

	Besoins Satisfaits	Types de clients servis	Technologie
Marque de l'enseigne Textile	<ul style="list-style-type: none"> - Produit de qualité - Moins cher - Se faire plaisir 	<ul style="list-style-type: none"> - Familles - Sportifs occasionnels - Sportifs réguliers - Ecoles/Collectivités 	<ul style="list-style-type: none"> - Vente en libre service/ en ligne - Innovation - Fabrication - Communication
Autres marques (nationales et internationales) Textile	<ul style="list-style-type: none"> - Produit de qualité - Reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Sportifs compétiteurs - Sportifs réguliers - Adolescents 	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété - Technologie prof. - Tradition/légende - Partenariat/sponsoring - Vente libre service
Marque de l'enseigne Accessoires/Matériels	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique - Moins cher 	<ul style="list-style-type: none"> - Néophytes - Enfants - Ecoles/collectivités 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation produit - Communication - Vente en libre service/ en ligne
Autres marques (nationales et internationales) Accessoires/Matériels	<ul style="list-style-type: none"> - Produit de qualité - Reconnaissance - Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Experts - Clubs/association sportives 	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir faire traditionnel - Notoriété - Vente en libre service - Partenariat/sponsoring

De chacun des 4 domaines d'activité stratégiques découlent des segmentations stratégiques.

Decathlon a fait le choix de segmenter son activité en univers de pratiques. Dans chaque univers l'enseigne propose du textile de marques du distributeur (DAS 1), du textile de marques internationales (DAS 2), du matériel et accessoires de marques du distributeur (DAS 3), du matériel et accessoires de marques internationales (DAS 4).

Les segments stratégiques de Decathlon⁴ sont :

- Montagne : randonnée, sports de verticalité
- Glisse : Ski, surf, snowboard
- Cycle et roller : vélo, accessoires cycle, pièces détachées, roller et skate
- Forme : fitness, musculation, fitness junior, baby, danse,
- Art martiaux : sports de combats, judo karaté, gym
- Nature : chasse, pêche, équitation, sports de précision
- Sports collectifs: football, rugby, basket-ball, handball, volleyball,
- Running : course à pied, marche urbaine
- Eau : natation, sports de glisse, bateau, plongée
- Equestre : sport équestre
- Sports de raquettes/golf : tennis, golf, tennis de table, badminton, squash,
- Santé/découverte : matériel de récupération (crème..), compléments alimentaires, boissons de l'effort.

Chaque segment stratégique dispose de son propre siège social où sont regroupés tous les métiers. Prenons l'exemple des sports collectifs : le « siège » sports collectifs est situé à Tourcoing (59), il y regroupe la recherche et le développement (designers, concepteurs), le marketing, la gestion des ressources humaines (recrutement des responsables univers par exemple), production (ou assemblage si sous-traitance)... au profit de la marque Kipsta. De plus il y rassemble les acheteurs des marques internationales de cet univers qui négocient en prix et volume les produits en fonction de l'état du marché et des chiffres réalisés par l'enseigne.

4 Voir Annexe 2 pour des exemples de marques des différents segments selon leur DAS.

2.2. Analyse du segment stratégique « sports collectifs ».

Cet univers est subdivisé en différentes sous-catégories (en fonction des sports). Par conséquent nous nous concentrons sur le football.

Ce sous segment est constitué des 4 DAS que nous avons précédemment évoqués : MDD textile Kipsta (marque distributeur), marques internationales textile (Adidas, Puma, Umbro, Airness ...), MDD matériel et accessoires (Kipsta), marques internationales matériels et accessoires (Adidas, Puma, Umbro, Airness...).

Avec environ 2 millions de licenciés et près du triple de pratiquants occasionnels (Ministère de la santé et des sports), le football est le sport le plus pratiqué en France. De plus, c'est aussi le plus médiatisé et le plus rentable. Face à cette ferveur, les marques internationales cherchent à sponsoriser les grands événements sportifs (exemple : la coupe du monde de football), les stars (exemple : Zidane pour Adidas ; Ronaldo pour Nike) ou encore les équipes (exemple : Bordeaux pour Puma ; Nike pour Barcelone).

Le sponsoring est un enjeu essentiel, preuve en est qu'Adidas et Nike sont les leaders de la fabrication d'articles textiles et matériels de football (de plus ce sport est une priorité puisqu'il représente la majorité des recettes de ces 2 marques).

Fort de ce constat Decathlon, via son siège Kipsta, achète et distribue les produits vedettes des grandes marques. En effet, un « footballeur » cherchant à s'équiper s'intéresse en premier lieu aux produits que portent les stars où qui y ressemblent.

Néanmoins, cela n'empêche pas à l'enseigne de distribuer par la même occasion sa marque Kipsta qu'elle revendique de bonne qualité et moins cher.

Mais quels produits Kipsta sont vendus ?

A première vue, nous dirons tout, mais à regarder de plus près on peut s'apercevoir que les accessoires et les matériaux innovants sont valorisés.

En effet sa stratégie consiste à s'appuyer sur les qualités des marques internationales pour générer un flux de clientèle. Ensuite, il s'agit de promouvoir des accessoires de qualité à moindre prix (par exemple les ballons de football) et les innovations produits (par exemple The Kage : la cage de football pliable et transportable).

Les tendances montrent que :

- Segment 1 Kipsta Textile : Augmentation des parts de marchés, mais marché dominé par les grandes marques dans la mesure où elles sont distribuées au-delà des frontières de l'enseigne (Decathlon + l'ensemble des concurrents).
- Segment 2 Autres marques (Nike, Adidas...) Textile : Baisse des parts de marché, une baisse chez les distributeurs et surtout chez Décathlon.
- Segment 3 Kipsta Accessoires/Matériels : Très forte hausse
- Segment 4 Autres marques (Puma, Nike...) Accessoires/Matériels : baisse (encore plus importante chez Decathlon).

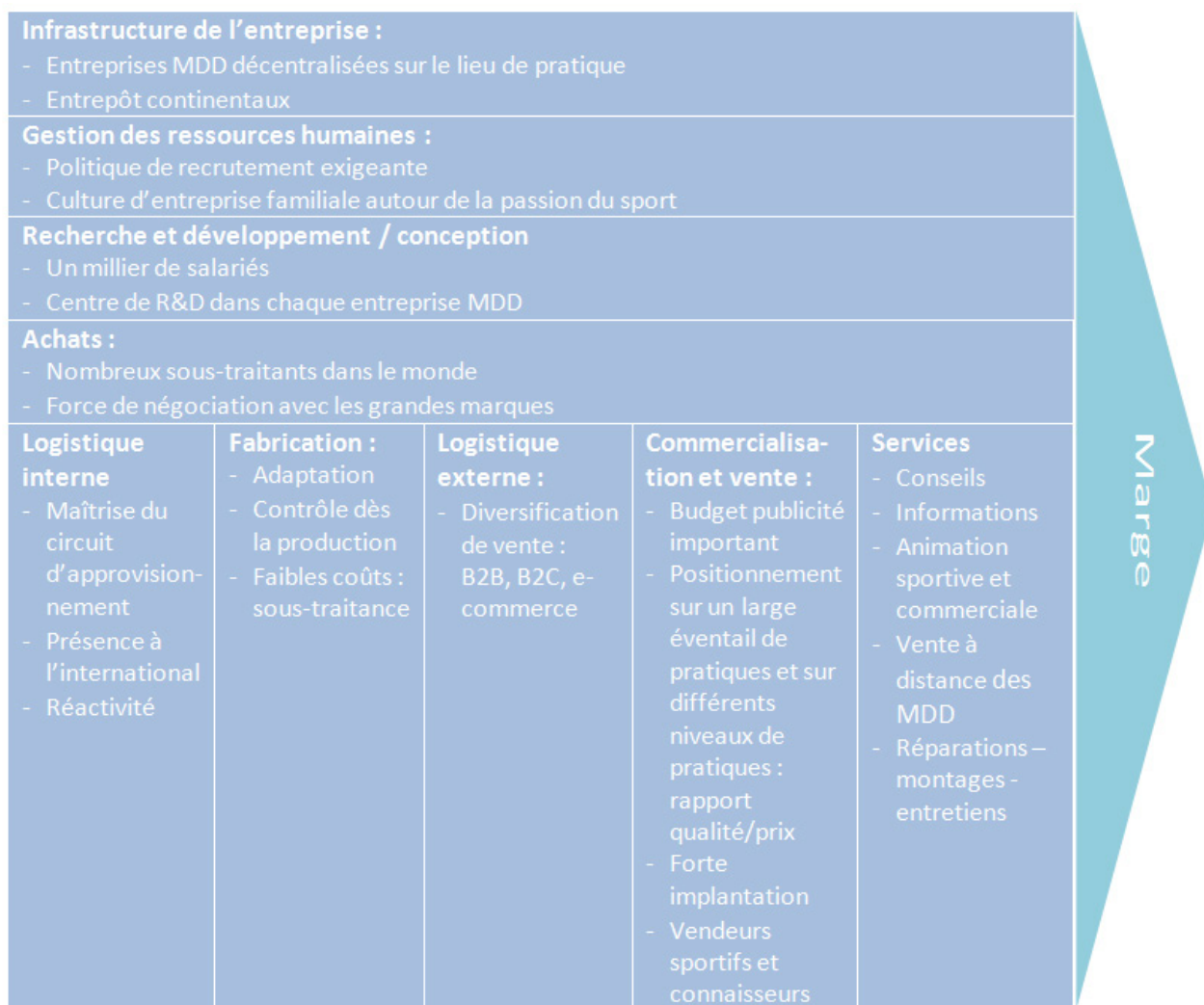
• FCS du segment sports collectifs :

- Pour Kipsta : Sponsoring, Partenariat, produits de substitution
- Kipsta matériels : Innovation produit accélérée, communication
- Marques Textiles : distribution des produits phares (exemple maillot de foot de l'équipe de France). Développement des exclusivités.
- Marques accessoires : distribution de produits ayant une technologie ou un design original. Développement des exclusivités.

3) Diagnostic fonctionnel

3.1. Chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur est un outil d'analyse mis au point par Porter. Cet outil va nous permettre de décomposer les activités de Decathlon et dégager ainsi les avantages concurrentiels de la firme. Les activités abordées dans la chaîne de valeur de Porter ne concernent pas les DAS de Decathlon mais bien les fonctions de l'entreprise⁵.



- **Infrastructure de l'entreprise :**

Decathlon possède une multitude d'infrastructures. Le siège social de Decathlon se situe à Villeneuve d'Ascq; par ailleurs, il existe une entreprise pour chaque marque de Decathlon, implantée sur le lieu de pratique du ou des sports concernés (ex.: Tribord à Hendaye pour le bateau; Wed'Ze en Savoie pour le ski). De plus, il existe des entrepôts continentaux qui fournissent les centrales d'achats régionales qui elles même alimentent les magasins.

La production est aussi prépondérante chez Decathlon. Une grande partie est sous traité en Chine mais le groupe contrôle fortement la chaîne de production.

Enfin la distribution réunit l'ensemble des magasins Decathlon qui distribuent les produits de marques propres et de marques internationales.

⁵ Page 65 de l'ouvrage «Stratégie» de A. Desreumaux, X. Lecocq, V. Warnier. Éd. Pearson, 2007.

- Gestion des ressources humaines :
 - La politique de recrutement est exigeante : connaissances et compétences sportives des vendeurs. Dynamisme, motivation, esprit d'équipe, convivialité... sont aussi requis.
 - Les méthodes de management sont dynamiques : politique de formation active (formation aux métiers de l'entreprise (magasin, logistique et production), cursus de formation adapté au métier pratiqué, structures de formation), responsabilisation...
- Recherche et développement :
 - Un millier de salariés travaillent dans les centres de recherche et développement : chefs de produits, ingénieurs de production, responsables de prototypes, designers... Tous concourent à créer des produits plus proches des attentes et des usages des clients.
 - Décathlon bénéficie d'un réseau de distribution et de production international qui permet d'avoir des antennes d'information dans de nombreux pays. Ce qui offre l'opportunité d'avoir des approches multiculturelles pour concevoir des produits visant à compléter voire à remplacer les marques des industriels.
- Achats :
 - Nombreux sous-traitants dans le monde, ce qui est évite toutes pressions et négociations.
 - Force de négociation avec les grandes marques, car il est un des leaders mondiaux de la vente d'articles de sport.

- Logistique interne :

Un entrepôt continental permet de stocker un nombre important de produits et par conséquent d'avoir un coût de revient moins important. De plus, il permet aux magasins de travailler à flux tendu donc d'optimiser leurs stocks. Ainsi, le besoin de désemplir les stocks est diminué et évite à l'enseigne l'obligation de réaliser des opérations spéciales telles que des soldes parfois coûteuses (réduisant la marge sur la vente de produit).

La maîtrise du circuit d'approvisionnement à l'égard d'une bonne relation avec fournisseurs exige :

- Des partenariats forts avec les sous-traitants.
- Une exigence de qualité de la part des sous-traitants.
- Une gestion des exigences des grandes marques (référencement, prix, etc.).
- Une présence à l'international : 2 100 collaborateurs, 413 millions d'articles expédiés chaque année en magasin, 40 entrepôts dans 13 pays, 38 000 containers exportés.

- Fabrication :

Choix du fabricant de produit après l'élaboration d'un cahier des charges techniques :

- Un prototype est mis au point au sein des ateliers Decathlon, en collaboration avec les sous-traitants.
- Près de 2500 sous-traitants dans le monde : flexibilité, réactivité, économie de coûts.
- Le groupe s'est peu à peu lancé dans la sous-traitance de produits conçus et contrôlés par ses propres bureaux d'études ; ce qui permet d'adapter les produits au niveau national afin de garantir son succès.

- Logistique externe :

- Diversification des conditions de vente : Business to Business (vente aux collectivités), commerce électronique et magasins.

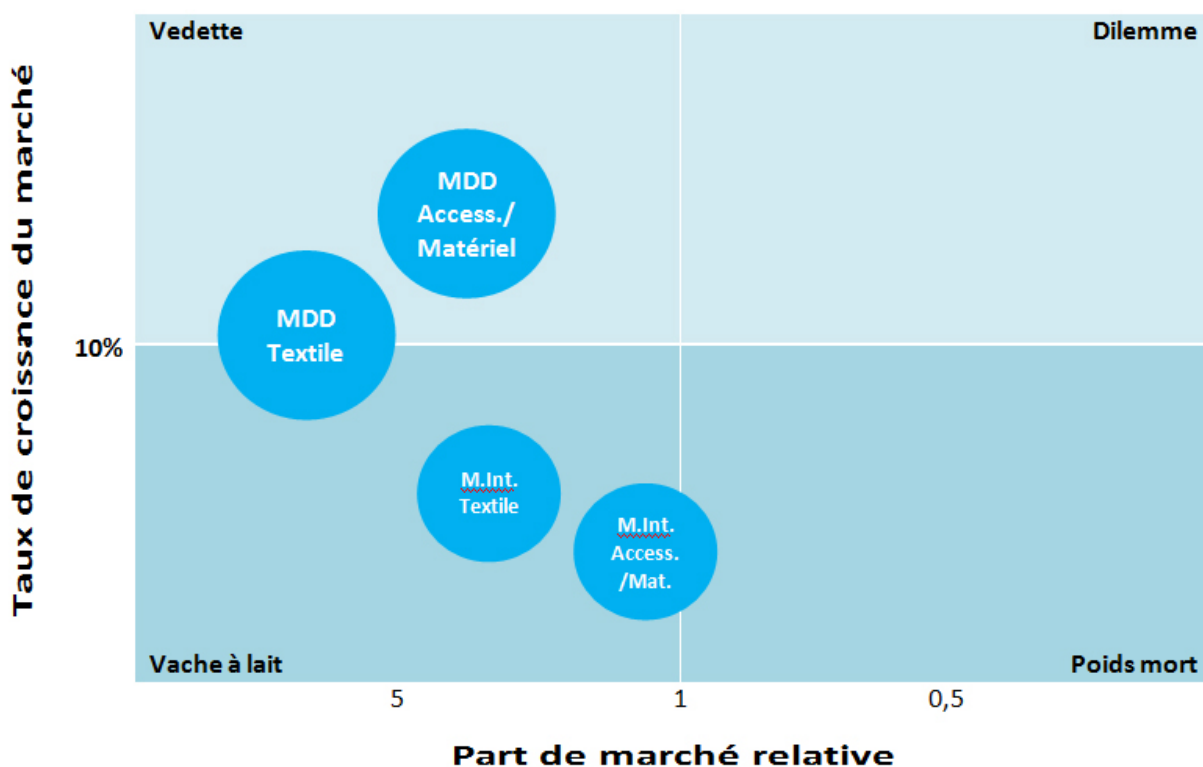
- Commercialisation et vente :

- Diversification des axes de communication : campagnes de publicité grand public (PLV, télévision, radio, affichage, presse, internet) actives et fréquentes.
- Positionnement sur un ensemble important de pratiques et les différents niveaux (du débutant à l'expert).

- Avantage de son implantation : nombre élevé de magasins, présence à l'international.
- Vendeurs qui pratiquent et connaissent les sports et les sportifs et ce quelque soit leurs niveaux.

- Services :
 - Politique de fidélisation : au-delà de la vente d'articles, Decathlon accueille, conseille et informe ses clients. De plus il réalise de nombreuses animations telles que les essais de combinaisons/masques/tubas dans une piscine située au sein même du magasin. Son service après-vente consiste à réparer, entretenir, louer du matériel.

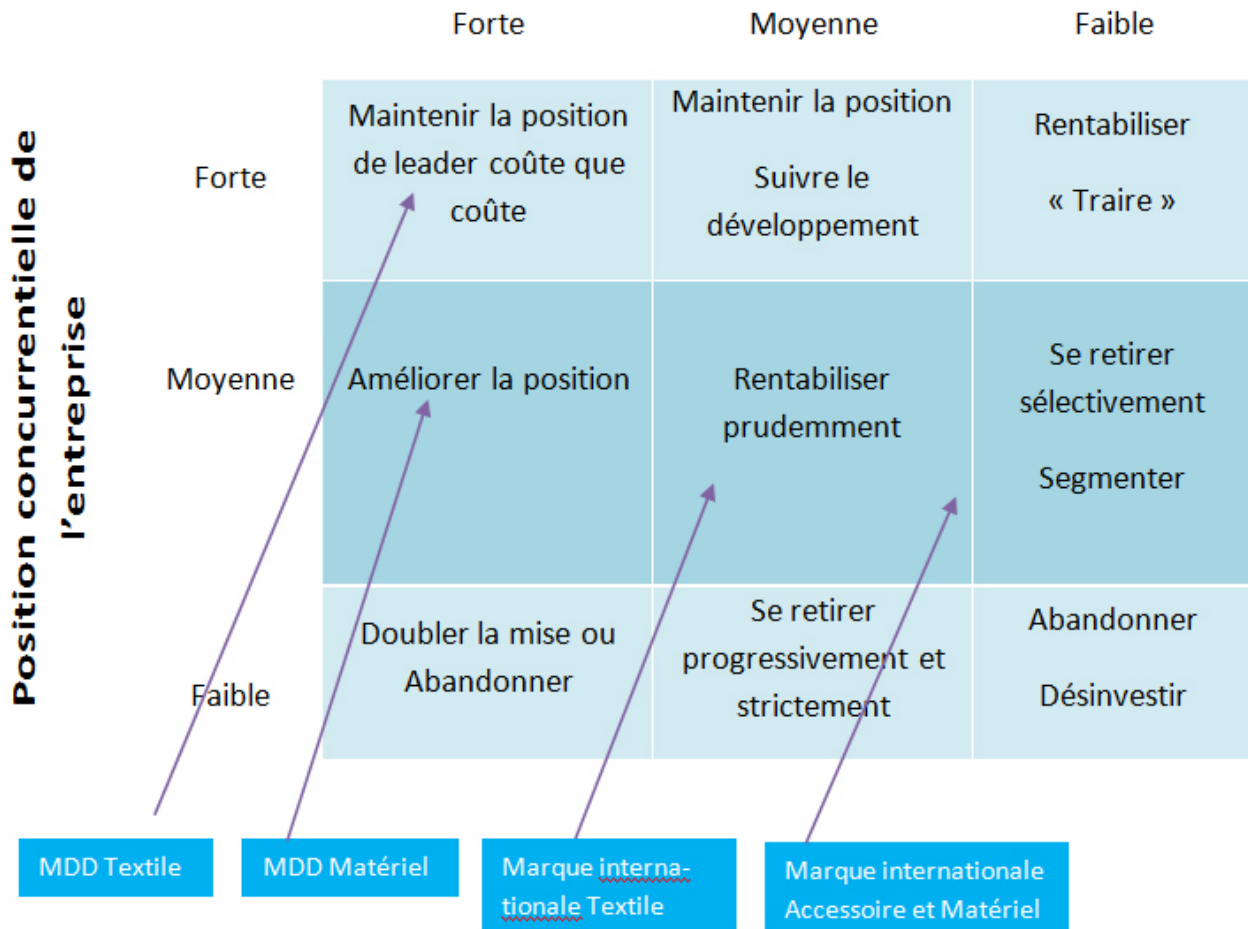
3.2. Matrices BCG et McKinsey



Les DAS MDD sont assez récents et nécessitent des investissements importants. Ceux-ci sont financés en partie par les marques internationales car elles génèrent du cash flow. Les DAS MDD sont très rentables car Decathlon profite de son intégration verticale pour diminuer les coûts.

Les marques internationales tendent à être de moins en moins présentes. Alors comment Decathlon va-t-il financer ses MDD sans les marques internationales ?

Attractivité du marché



La matrice de McKinsey permet de mieux visualiser la situation des DAS Marques Internationales. En diminuant la présence des marques internationales dans ses points de vente, Decathlon risque de devoir en retirer au regard de l'attractivité du marché. Pour compenser le retrait de certaines marques internationales, Decathlon devra compter sur certaines MDD phares. Enfin, pour rééquilibrer la matrice, Decathlon devra créer de nouveaux DAS.

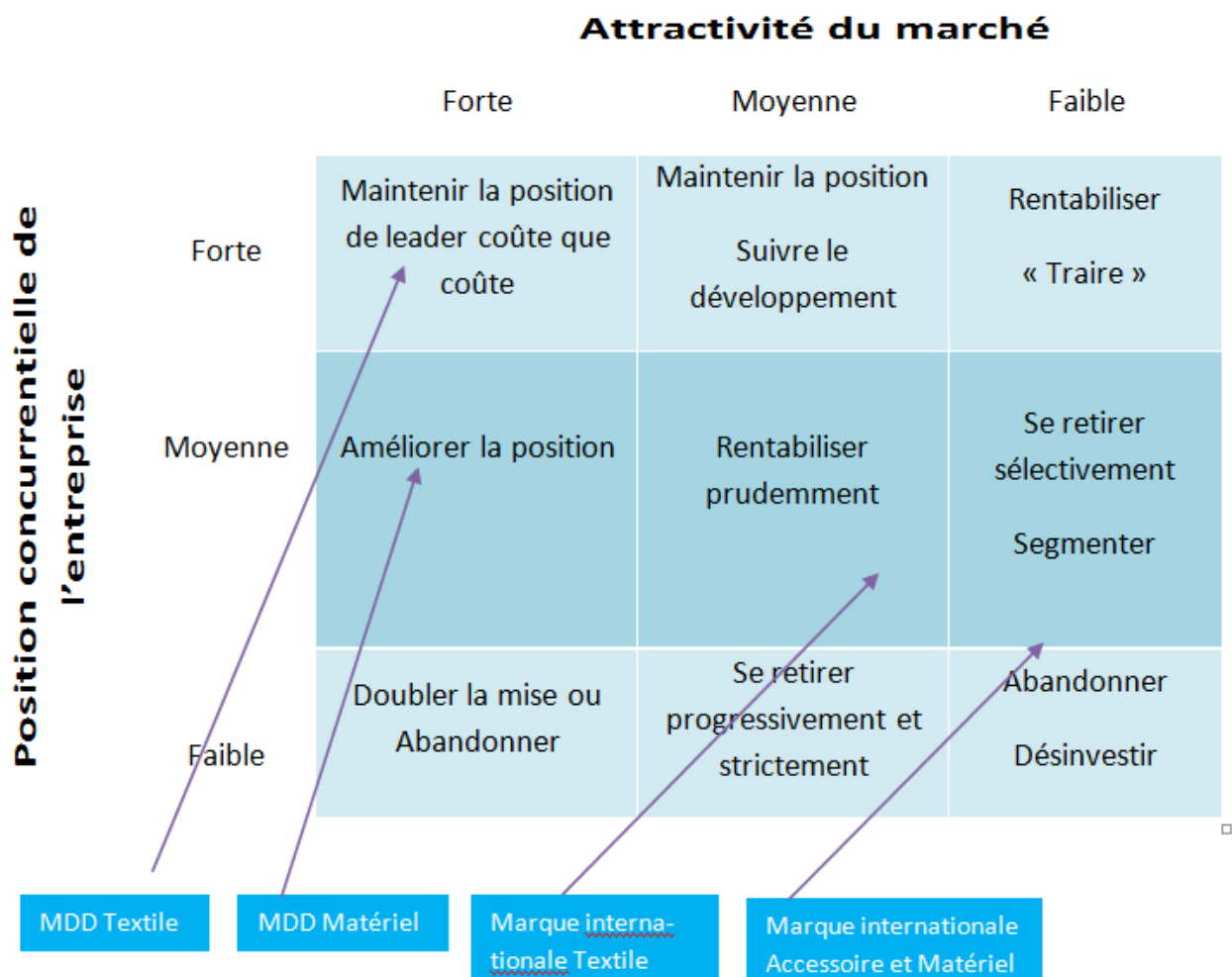
III. Projet stratégique

1) Objectifs généraux et manoeuvres stratégiques envisageables

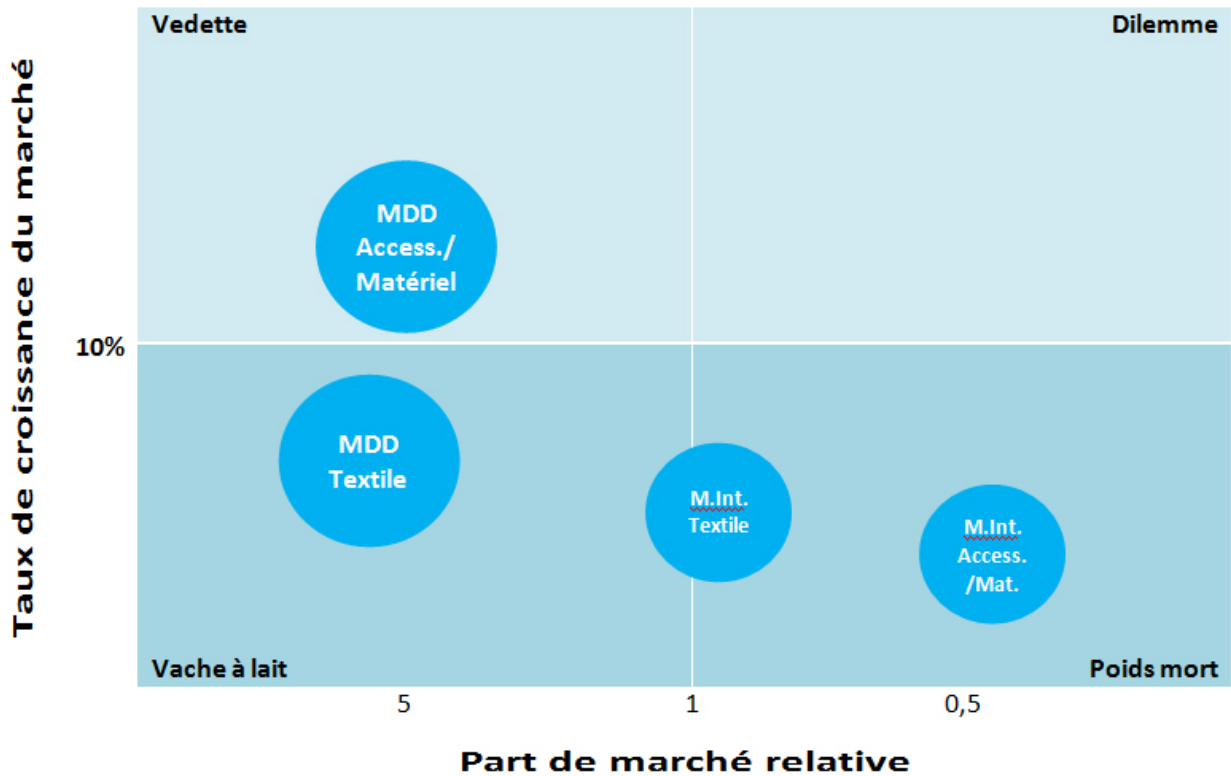
La crainte la plus importante aujourd'hui pour Decathlon serait de voir arriver les géants américains en Europe et plus spécifiquement en France, par le biais du rachat de « Go sport », en vente depuis 6 ans.

De plus, dans les années à venir, le concurrent principal sera Quiksilver, la multinationale de la glisse, selon les estimations du marché. Quiksilver a évolué dans une tendance inverse à Decathlon, car sa mission première, la fabrication d'articles de sport, s'étend maintenant vers la prise en main de sa distribution. Comme citée en première partie, l'intégration aval réalisée par certains fournisseurs crée une situation concurrentielle inédite. Pour rester dans la course, Decathlon se doit de posséder les FCS des magasins de proximité. En prenant en compte la dynamique du marché, Decathlon devra faire d'autres choix stratégiques que nous allons présenter.

Matrice McKinsey



Les MDD textiles et accessoires/matériels sont les DAS les plus importants pour Decathlon, puisqu'ils assurent une forte rentabilité. Le glissement des marques internationales sur une position concurrentielle moyenne/faible et une attractivité moyenne/faible va obliger Decathlon à les sélectionner et les segmenter dans leur magasins de périphérie. Pour contrer les nouveaux entrants de la distribution, Decathlon devra développer un réseau de magasins de proximité visant à promouvoir exclusivement ses MDD. Cela correspond à développer la stratégie de développement verticale en se tournant vers l'extrême aval. Le groupe dispose déjà de la logistique nécessaire à cette stratégie.



Avec la prise d'indépendance des fournisseurs, les marques internationales comme Adidas ou Nike vont basculer en poids mort pour Decathlon. Comme préconisé dans la matrice McKinsey, Decathlon devra sélectionner et segmenter les marques internationales pour laisser de la place à ses MDD génératrices de valeur ajoutée pour financer ses activités de recherches.

Pour développer ses marques, en plus de développer des points de vente de proximité Decathlon, le groupe doit adopter une stratégie de logique identitaire. Ainsi le groupe développera le capital marque de ses MDD et pourra légitimement les proclamer en tant que marques. La logique identitaire permettra de créer un nouveau DAS pour rééquilibrer la matrice BCG : DAS événements/services. Enfin, en affirmant ses MDD comme des marques internationales, Decathlon aura encore plus de poids dans les négociations avec ses fournisseurs (pour la conception).

L'objectif de Decathlon est de promouvoir ses MDD comme des marques internationales, et de cultiver leur capital marque au travers de son réseau de distribution. Decathlon semble déjà avoir préparé cette éventualité puisqu'il organise déjà, à petite échelle, des événements autour de ses MDD. Pour finir, des magasins de proximité distribuent déjà les produits Decathlon à petites échelles, mais ils distribuent également des marques internationales.

En affirmant ses MDD comme marques internationales, Decathlon devra développer sa responsabilité sociale pour une image humaine et respectueuse de l'entreprise.

2) Responsabilité sociale de Decathlon

Tout d'abord, Decathlon cherche à concevoir des magasins en harmonie avec l'environnement et où la détente est le maître mot. Par exemple de nombreux magasins offrent la possibilité d'essayer du matériel avant de l'acheter, la mise à disposition gratuite de terrain pour la pratique avec parfois des éducateurs est aussi proposée aux clients. Cela démontre toute son ambition à ce que tout le monde fasse une activité physique.

De plus, la fabrication de ses articles se veut respectueuse des conditions sociales des travailleurs. Ainsi, lorsqu'elle sous-traite, l'enseigne veille au fait qu'aucun enfant ne travaille comme c'est le cas pour grand nombre de fabricants.

Enfin, la fondation Decathlon créée depuis 2006 a déjà réalisé pas moins de 49 projets. Ils ont pour ambition d'aider à la réinsertion d'individus ayant des conditions sociales difficiles. Decathlon a récolté des dons (offerts par ses clients et par l'enseigne) et engagé des « décathloniens » bénévoles pour permettre à des jeunes issus de quartiers sensibles, des femmes isolées, des détenus ou encore des handicapés de se réinsérer par le sport (formation sportive, aide socio-éducative...).

Cette démarche correspond à la proposition d'un DAS événement/service visant à promouvoir les MDD de Decathlon comme des marques internationales respectant la mission de Decathlon : « Créer l'envie & rendre accessible au plus grand nombre le plaisir du sport ».

Conclusion

En somme, nous avons présenté l'environnement concurrentiel de Decathlon et avons révélé que malgré un marché qui s'essouffle, l'enseigne continue de prendre des parts de marché et en est le leader incontestable. Au niveau international, le marché est en évolution et ce notamment grâce à la montée en puissance des marchés des pays émergents. A ce niveau l'enseigne s'est là aussi considérablement développée.

En intégrant verticalement l'ensemble des métiers du cycle de vie du produit (de sa conception à sa distribution en passant par sa fabrication), l'enseigne assoit un avantage concurrentiel majeur. En effet, elle distribue à la fois des marques notoires et ses marques passions dont elle maîtrise entièrement leur cycle.

De ce constat découlent 4 DAS et des segmentations stratégiques présentées sous forme d'univers. L'analyse des différentes matrices permet de remarquer que les MDD sont très rentables mais nécessitent d'importants investissements. Ces derniers proviennent en partie de l'activité distribution d'articles de grandes marques. Ainsi cette double activité permet à l'entreprise de répondre à ses objectifs généraux tournés vers l'accessibilité pour tous à la pratique sportive. La responsabilité social y contribue aussi.

Le prochain enjeu stratégique de Decathlon sera de savoir si l'enseigne nordiste sera capable de s'affirmer réellement sur le marché grâce à ses marques passion ou si elle continuera à distribuer les marques internationales.

Enfin, on pourra se poser la question de la conquête des USA, qui demeure aujourd'hui le plus gros marché du sport au monde. Decathlon y a déjà fait un passage décevant entre 1999 et 2006 avec la promesse en se retirant de revenir avec une nouvelle stratégie. Quelle sera-t-elle ? Et dans combien de temps cela va-t-il arriver ? Une chose est sûre, le secret est bien gardé.

ANNEXES

DECATHLON

Annexe 1 - Les marques passion de Decathlon

Quechua

L'univers de cette création c'est la montagne, le nom est emprunté à un peuple courageux niché sur les sommets des Andes. Cette marque est destinée à rendre la montagne accessible à tous avec des produits pour la randonnée, Les équipes Quechua sont situées au pied du Mont Blanc et cultivent leur passion pour l'innovation et leur amour de la montagne

Tribord

L'univers de cette création c'est les sports, comme pour la montagne le but est d'équiper tous les amateurs de sports d'eau du débutant à l'expert. Les équipes sont situées au bord de l'océan Atlantique à Hendaye, afin d'être au cœur des pratiques et des utilisateurs pour maximiser la conception des produits.

Kipsta

L'univers de Kipsta c'est la pratique des sports collectifs, du basket-ball, football, rugby et bien d'autres. Cette marque encourage toutes les joies que procure un sport collectif, de la fureur des stades aux parties jouées en familles.

Kalenji

L'univers du running accessible à tous afin que chacun puisse courir avec plaisir en respectant son rythme.

Domyos

L'univers de la musculation et du fitness, encore une fois le mot d'ordre est accessibilité à tout un chacun de l'enfant aux parents, du débutant au passionné. La marque s'illustre ici avec des produits performants et en constante innovation. De plus les produits sont testés par des spécialistes.

Inesis

L'univers du golf, tenues, équipements et accessoires, chaque utilisateur peut trouver du matériel adapté à son niveau. L'équipe possède un sérieux atout, Thomas Levet, un des meilleurs golfeurs européens afin d'asseoir la notoriété de la marque.

B'Twin

L'univers du vélo est développé autour de cette marque afin que comme pour chaque autre marque chacun puisse trouver un produit adapté à son niveau et ses exigences. Ici l'objectif est aussi de développer un produit pour un maximum de plaisir et un rapport qualité prix imbattable.

Solognac

L'univers de cette marque est la nature et la chasse. La marque signe les équipements sportifs les plus techniques des amoureux de la nature active. De plus la marque s'est associée avec Nicolas Vanier l'explorateur afin de développer des produits innovants testés dans des conditions extrêmes. Le siège est basé à Cestas (Gironde)

Caperlan

Cette marque regroupe l'ensemble des équipements du pêcheur, du leurre à l'habillement en passant par les différents types de cannes à pêche (eau douce/ haute mer...). Le siège est basé à Cestas (Gironde)

Oxelo

Cette marque regroupe l'univers de la glisse urbaine et du patin à glace.

Wed'Ze

L'univers de cette marque s'articule autour du ski et du snowboard.

Artango

Cette marque regroupe l'univers des sports de raquettes (Tennis, Badminton....)

Aptonia : L'univers de la marque est la santé du sportif, elle propose donc des produits d'hydratation, de nutrition, de soin et aussi des protections visuelles et corporelles.

Géonaute

L'univers du sportif nomade, elle propose des cardio – fréquencemètres, des outils d'optiques tels que les jumelles, des ensembles de bagages conçus pour être solides, efficaces et esthétiques. La marque souhaite remplacer le coach pour faciliter la préparation, la pratique et la récupération du sportif.

Fouganza

L'univers du cavalier, la marque propose d'équiper le cavalier et le cheval. La caractéristique des produits est de respecter le cheval et de fournir des produits techniques et pédagogiques accessibles à tous.

Marques techniques

Equarea, Strenfit, Stratermic, Essensole, Naturel, Novadry

Annexe 2 - Marques des différents segments selon les DAS

	Montagne	Cycle	Forme	Nature	Sports co	Running	Eau	Golf	Santé	Raquettes	Cheval	Pêche	Voyage	Glisse urbaine et sur glace
Marque de l'enseigne Textile	Quechua	Décathlon cycle	Domyos	Solognac	Kipsta	Kalenji	Tribord	Inesis		Artango	Fouganza	Caperlan	Géonaute	Oxelo
Autres marques (nationales et internationales) Textile	La fuma Rossignol ...				Nike Adidas Umbro	Asics N.Balance Adidas...	Arena Speedo	Nike Adidas		Wilson Adidas Reebok			Puma Adidas Eastpack	
Marque de l'enseigne Accessoires/Matériels	Quechua	Décathlon cycle	Domyos	Solognac	Kipsta	Kalenji	Tribord	Inesis	Apotonia	Artango	Fouganza	Caperlan	Géonaute	Oxelo
Autres marques (nationales et internationales) Accessoires/Matériels	La fuma Thermos ...		Adidas Nike fit		Nike Adidas Hummel		Arena Speedo ...	Wilson ...	Powerade Vittel Isostar	Wilson				

BIBLIO- GRAPHIE / SITOGRAPHIE

DECATHLON

Ouvrages

- DESREUMAUX Alain, LECOCCQ Xavier, WARNIER Vanessa. Stratégie. Ed. Pearson Education, 2006.
- LEROY Frédéric. Les Stratégies de l'entreprise. Éd. Dunod, 2001.
- Le Figaro Entreprises. 60 cas d'école en Stratégie et marketing. Éd. Dunod, 2004.

Magazines, périodiques

- Capital. «Decathlon, le colosse qui écrase ses rivaux». Juin 2009,
- Journal Des Entreprises, Edition Nord 59. «Décathlon. Locomotive ou rouleau compresseur?». 1 mai 2009.
- Le Point. «La bataille des grandes enseignes». 17 mai 2007 - N°1809.
- Les Echos. «Son directeur général dénonce la position dominante de Décathlon». 17 avril 2008 - N° 20154.
- LSA. «Comment résister au géant Decathlon». 26 juin 2008 - N° 2051.
- LSA. «La R&D à la manière de Decathlon». 17 avril 2008 - N° 2040.

Présentations PowerPoint / PDF / Word

- Communiqué Fédération Professionnelle des entreprises du Sport & des loisirs (FPS). «Léger recul du marché des articles de sport en 2008».
- Cours stratégie politique Paris X. M. Benavent. Cas Decathlon. 2006.
- Filière Sport. «Spécial Marché sport». N°07.30 - avril/mai 2007.
- Présentation Decathlon. 20 mai 2008.
- Présentation «Le bilan de santé de Decathlon». Élève de Licence 2 STAPS NICE. 2004.

Sites Internet

- Challenges. «La vérité sur... la domination de Décathlon». 13 novembre 2008.
<www.challenges.fr>
- Decathlon.
<www.decathlon.fr>
- Distripédie. «Les leaders du sport en France». 14 septembre 2007.
<www.distripedie.com>
- Le Blog Finance. «Décathlon : le Far West au bas de la forme». 1 octobre 2006.
<www.leblogfinance.com>
- Le Blog Mulliez. Informations sur l'empire Mulliez.
<www.leblogmulliez.com>
- Morbleu!. «L'organisation industrielle - L'exemple de DECATHLON». 26 juin 2003.
<www.morbleu.com>
- Oliv' GraphicDesign Blog. «Decathlon devient Oxylane». 23 mai 2008.
<www.olivgraphic.wordpress.com>
- Sports and Marks. «Decathlon, à fond le rebranding». 31 mars 2008.
<www.sportsandmarks.com>
- Sport Guide. Statistiques du marché du sport 2006.
<www.sport-guide.com>
- Stratégie. «Décathlon assure son titre de champion». 20 avril 2009.
<www.strategies.fr>
- Wikipedia. Articles Groupe Oxylane et Decathlon.
<<http://fr.wikipedia.org>>