



**LESCAUDRON Sandy**  
**BOULOGNE Arnaud**  
**GISCLARD Olivier**  
**EL ARGUIOUI Zahra**

# SOMMAIRE

1. Introduction.....	3
2. Diagnostic stratégique.....	4
2.1. Analyse interne.....	4
2.1.1. Ses métiers.....	4
2.1.2. Décathlon en quelques chiffres.....	4
2.1.3. Ses domaines d'activités stratégiques.....	8
2.2. Analyse externe.....	10
2.2.1. La demande.....	10
2.2.2. L'offre.....	11
2.2.3. Les menaces.....	15
3. Décathlon et sa stratégie.....	17
3.1. Une stratégie d'intégration verticale.....	17
3.1.1. Définition.....	17
3.1.2. Avantages.....	17
3.1.3. Inconvénients.....	17
3.2. Une stratégie d'internationalisation.....	18
3.2.1. Définition.....	18
3.2.2. Avantages.....	18
3.2.3. Limites.....	18
3.3. Implications fonctionnelles.....	18
3.3.1. Intégration verticale en amont : la conception et la fabrication.....	18
3.3.2. Intégration verticale en aval.....	19
3.4. Pourquoi avoir fait ces choix ?.....	19
4. Conclusion.....	20

## 1. Introduction

Depuis sa fondation, Décathlon a toujours affiché une ambition claire : rendre accessible au plus grand nombre les plaisirs du sport.

Cette volonté s'exprime, aujourd'hui aux quatre coins du globe dans deux métiers complémentaires : la conception et la création d'articles de sport et la vente au détail de ces articles.

Tout commence en 1976, quand Michel Leclercq ouvre la première grande surface de vente d'articles de sport en libre-service près de Lille. Le concept : équiper sous un même toit et au meilleur prix tous les sportifs, du débutant au passionné.

Dix ans plus tard, le projet « Décathlon Production » est lancé avec pour mission d'assurer la conception et la fabrication de produits signés Décathlon.

La même année, Décathlon ouvre son premier magasin en dehors du territoire français, pour ensuite, en 1988 s'internationaliser avec l'ouverture d'un premier bureau de production en Asie.

Il commence par vendre uniquement de grandes marques d'articles de sport, puis en 1996, il créa ses deux premières marques passion : Tribord, la marque des sports d'eau et Quechua pour la montagne.

En 1999, Décathlon s'ouvre sur l'Amérique et sur la Grande Bretagne, puis en Chine en 2003.

En 2003 et 2004, quatre autres marques « maison » sont créées : Géonaute et Aptonia pour les sportifs épris d'aventure, Kalenji pour le running et enfin Fouganza pour l'équitation. D'autres marques seront encore créées. En créant ses propres marques, Décathlon a su absorber la marge de ses distributeurs, principe même d'une stratégie d'intégration verticale.

Avec plus de 330 magasins dans le monde et ses 29000 collaborateurs en 2006, DECATHLON, grâce à ce concept, se place ainsi parmi les leaders du marché du sportswear.

Face à la concurrence accrue, pourquoi adopter cette stratégie ?

Dans une première partie, nous analyserons l'environnement de l'entreprise puis, dans une seconde partie, nous analyserons la stratégie que Décathlon a adoptée.

## 2. Diagnostic stratégique

### 2.1. Analyse interne

#### 2.1.1. Ses métiers

##### Nos métiers

###### La vente au détail

Tous les métiers de la vente, en contact direct avec les clients : vendeur sportif, hôte et hôtesse d'accueil et caisse, responsable d'univers, responsable exploitation, directeur de magasin...

###### Conception / Création

Concevoir, innover, élaborer les gammes et les produits des marques Passion : ingénieur, designer, chef de marché, chef de produit, production leader, animateur qualité, etc.

###### La logistique

Assurer, en permanence, l'approvisionnement des entrepôts et des magasins : magasinier, responsable d'univers logistique, responsable import-export, responsable transport, directeur d'entrepôt, etc.

###### Les services

La passion du sport et la satisfaction des clients sont communes aux services : informaticien, organisateur, comptable, financier, juriste, chef de projet, merchandiser, responsable de l'expansion immobilière, les métiers de la communication, les ressources humaines et la formation, etc.

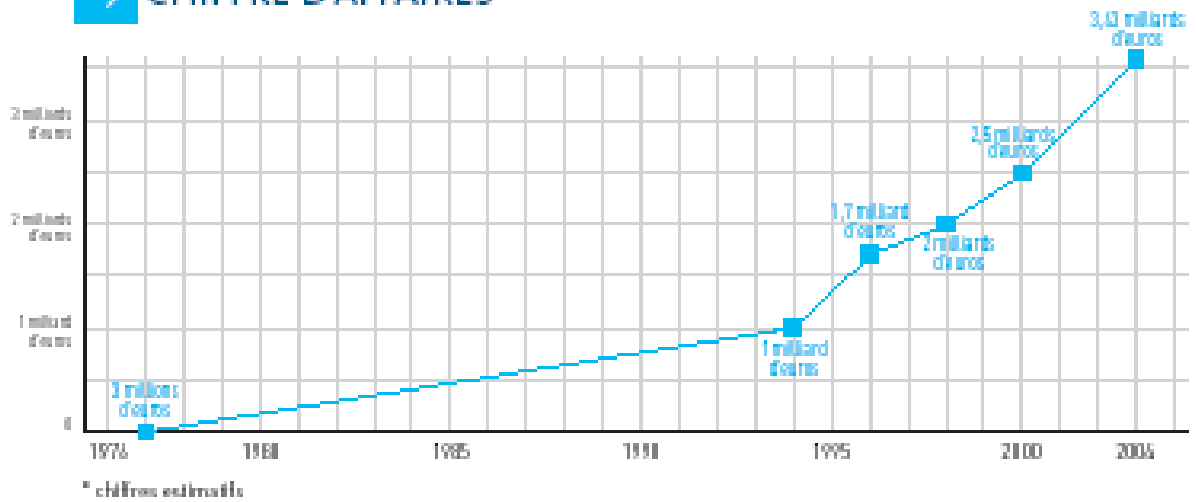
#### 2.1.2. Décathlon en quelques chiffres

Décathlon est une Société Anonyme à Conseil de Surveillance (présidé par Michel Leclercq, président fondateur jusqu'en 2000 depuis Yves Claude a pris la succession).

Le capital est détenu par la famille du président fondateur Michel Leclercq, l'association familiale Mulliez et les salariés de l'entreprise par le biais du plan d'épargne salariale.

### 2.1.2.1. Son chiffre d'affaire

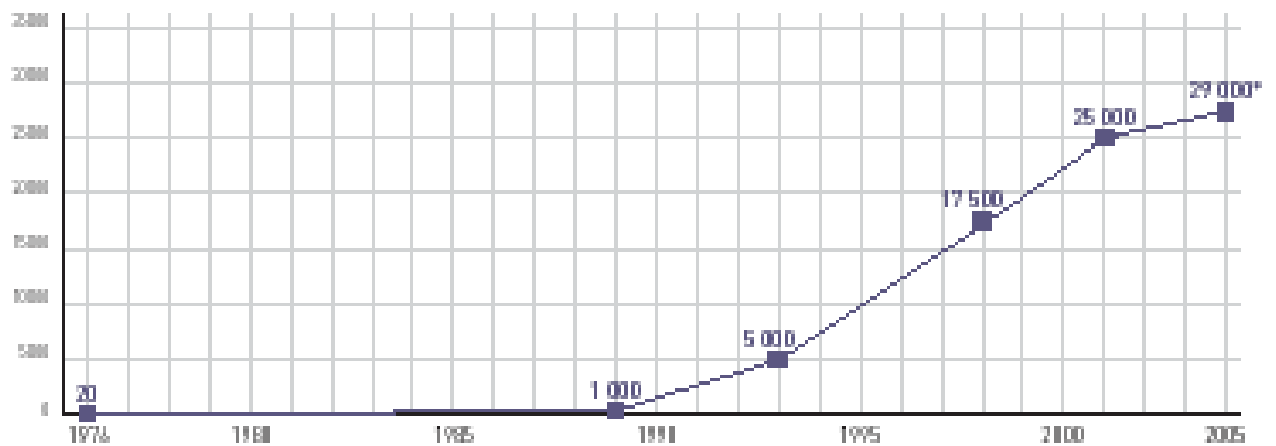
#### → CHIFFRE D'AFFAIRES



En 2006, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 3.63 milliards d'euros contre 3 millions d'euros en 1976 : en 30 ans son chiffre d'affaires a été multiplié par plus de 100.

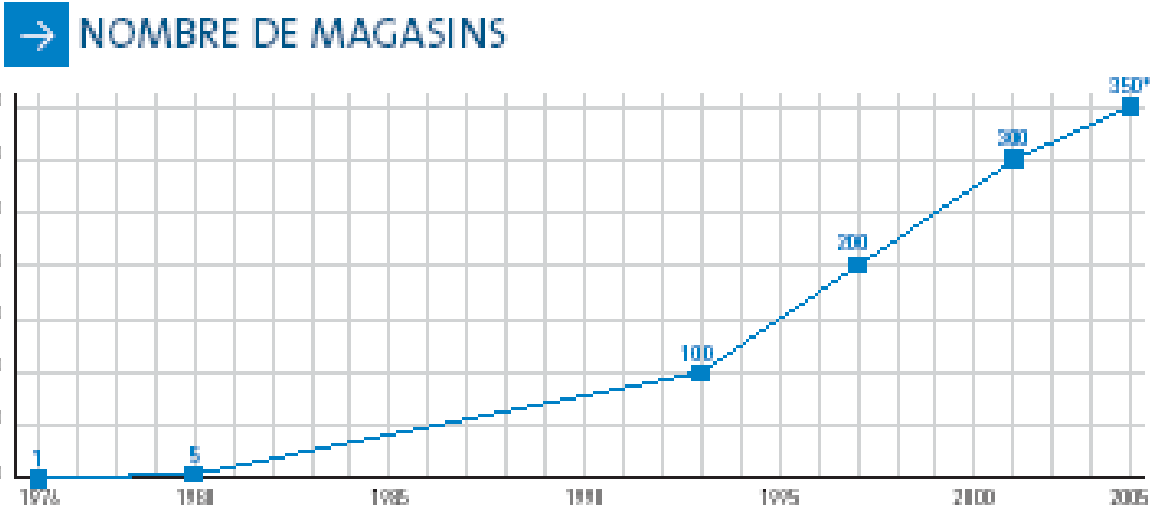
### 2.1.2.2. Ses effectifs

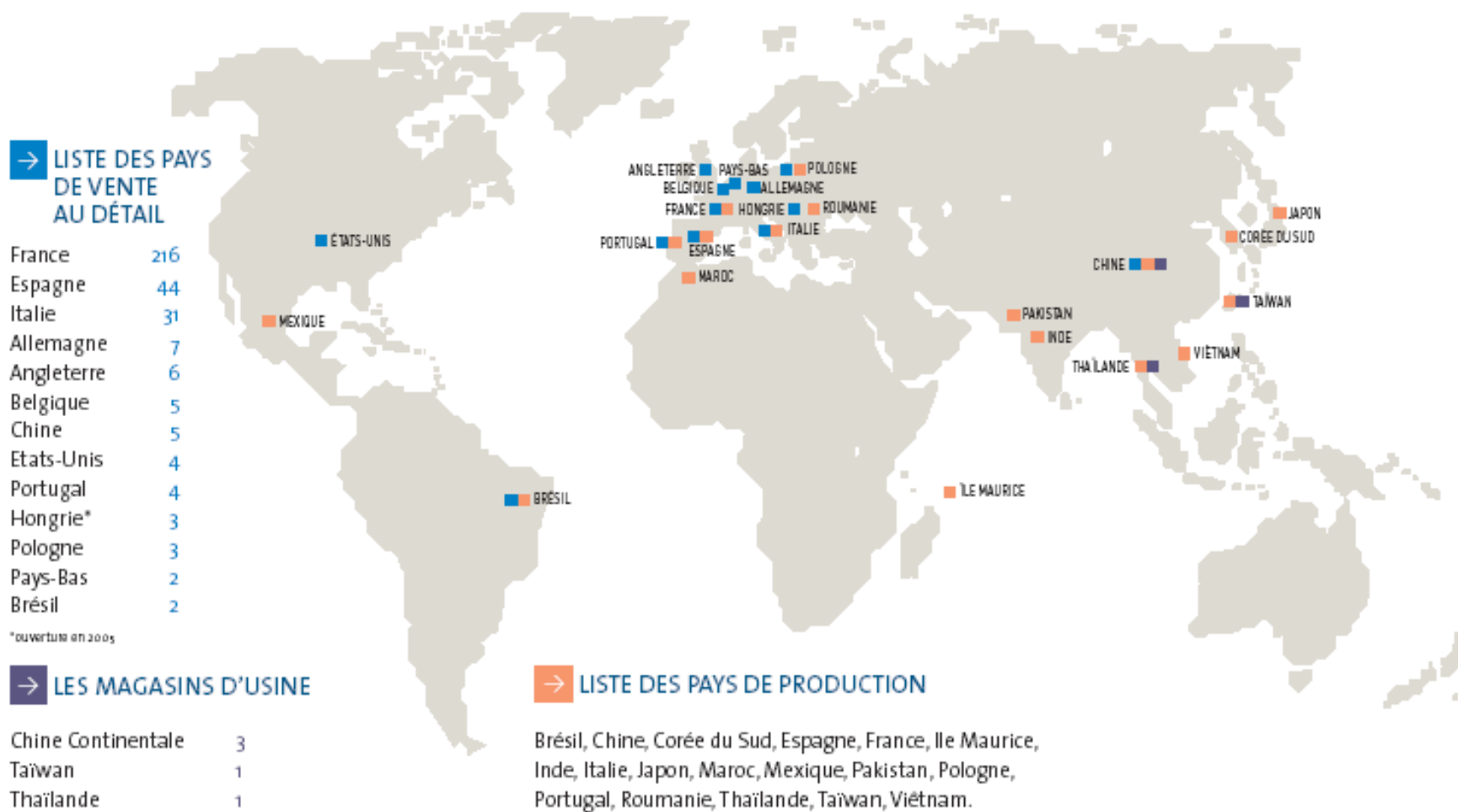
#### → EFFECTIFS



Il est passé de 20 salariés en 1976 à approximativement 29000 en 2006.

2.1.2.3. Ses magasins





Décathlon est présent sur presque tous les continents.

### 2.1.3.Ses domaines d'activités stratégiques

Un domaine est l'ensemble des activités d'une entreprise où les facteurs clé de succès (FCS) sont semblables et reposent sur des ressources et des savoir-faire communs. Ainsi, l'activité vente d'articles et d'accessoires de sports dans les magasins Décathlon sera étudiée comme « Domaine d'Activité Stratégique » (DAS).

Seront donc écartés de l'analyse les activités de location aux entreprises, de restauration équilibrée, de vente en ligne et le « trocathlon ».

Décathlon est positionné sur le même « DAS » que des entreprises comme GO SPORT, INTERSPORT, SPORT 2000 et les indépendants généralistes. Ils proposent tous une offre multisports.

#### 2.1.3.1.A chaque univers sa marque

➤ 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, le ski ...

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 Lemet, un des meilleurs golfeurs européens afin d'asseoir la notoriété de la marque.

➤ Décathlon cycle :

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.

➤ Géologic :

L'univers de cette marque est la chasse, la pêche et le respect de l'environnement. 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.

➤ 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. 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

Nous pouvons constater que 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.

De plus chaque marque a son propre univers et ne vient pas empiéter sur un autre.

Grâce à ses marques passion, Décathlon tente de toucher tous les sportifs, qu'ils soient **professionnels** ou **amateurs**.

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

## 2.2.Analyse externe

### 2.2.1.La demande

#### Les principales pratiques d'activités physiques et sportives en 2003

Champ = personnes de 15 ans ou plus

Activités ou familles d'activités	Effectifs de pratiquants (1) (en milliers)	% une fois par semaine
Ensemble des sportifs	34 082	74
Dont :		
vélo	18 128	24
natation, plongée	14 144	13
marche	12 683	25
pétanque, billard	10 550	8
course à pied, footing, athlétisme	8 057	28
ski, surf	7220	5
gymnastique	6275	40
pêche	5306	11
tennis de table, badminton, squash	4639	9
football	4319	26
musculatation	4161	16
moto, kart, automobile	3634	23
tennis	3599	14
basket-ball, volley-ball, handball	2914	19
danse	2482	16
roller, skate	2452	13
canoë, aviron, ski nautique	5154	6

Source : INSEE, enquête « Participation culturelle et sportive », mai 2003.  
 (1) personnes ayant répondu avoir pratiqué cette activité au moins une fois au cours des douze mois précédant l'enquête, y compris occasionnellement ou pendant les vacances.

**Evolution des pratiques d'activités physiques**

Champ : personnes de 15 ans ou plus

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Oui (taux de pratique %)</b>	42	43	45	45	47	47
<b>régulièrement tout au long de l'année</b>	27	28	29	30	31	32
<b>de temps en temps tout au long de l'année</b>	9	9	9	10	10	9
<b>seulement à certaines périodes</b>	6	6	7	5	6	6
<b>Non</b>	58	57	55	55	53	53

Source : INSEE, Enquête permanente sur les conditions de Vie des Ménages

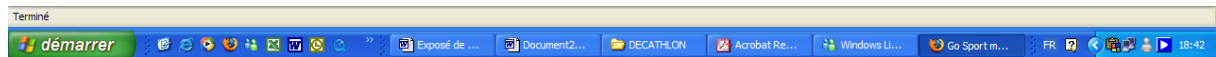
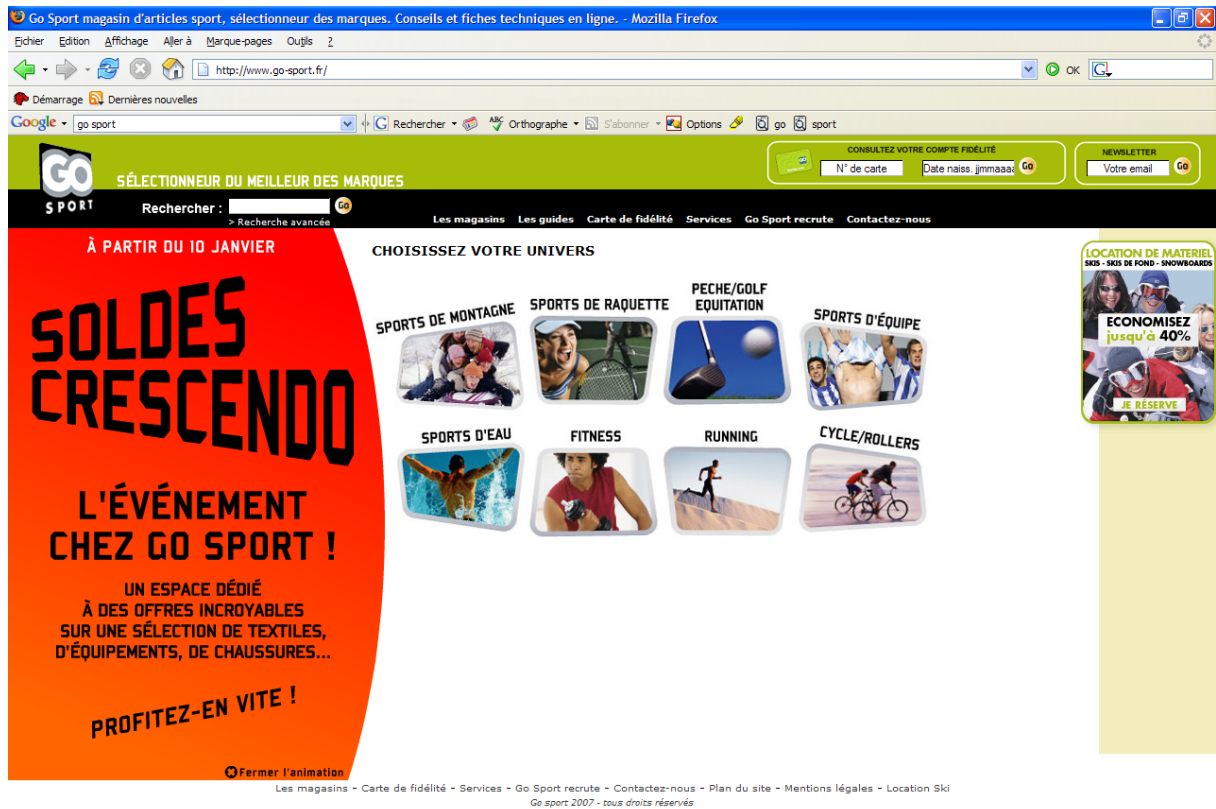
Conclusion : les sportifs sont de plus en plus nombreux

Nous pouvons donc apprécier l'opportunité flagrante qu'a saisie Décathlon qui est le nombre de sportifs sans cesse croissant. Qu'il s'agisse de débutants ou de passionnés, ils n'aspirent qu'à une chose s'épanouir autrement que par le travail et donc par le sport. Décathlon va leur fournir les outils nécessaires à cet épanouissement.

### 2.2.2.L'offre

Décathlon est positionné sur le même « DAS » que des entreprises comme GO SPORT, INTERSPORT, SPORT 2000 et les indépendants généralistes c'est-à-dire proposant une offre multisports

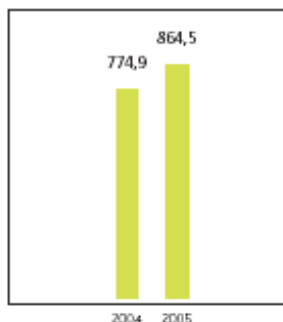
2.2.2.1.GO SPORT



Comme on peut le voir, Go Sport propose aussi une offre multisports. Il a lui aussi ses propres marques : courir, wanabee et go sport.

En 2005, le chiffre d'affaires TTC de Groupe GO Sport a progressé de 11,6 %. Cette performance est d'autant plus remarquable que le ralentissement du marché s'est confirmé durant l'année.

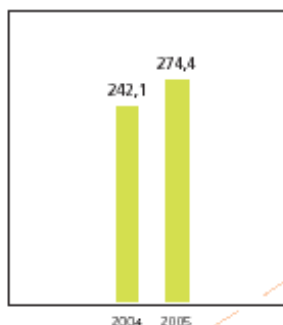
#### CHIFFRES D'AFFAIRES TTC (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires TTC consolidé 2005 de Groupe GO Sport s'élève à 864,5 M€, en hausse de 11,6 %, reflétant les bonnes performances de GO Sport et Courir tant en France qu'à l'international. En France, l'inversion de tendance du chiffre d'affaires, constatée dès le second semestre 2004, s'est amplifiée avec des croissances de 9,8 % pour GO Sport et 17,0 % pour Courir, améliorant les parts de marché des deux enseignes dans un marché français atone. À l'international, le chiffre d'affaires de la Pologne progresse de 37,5 % (+ 22,0 % en zlotys) et de 7,6 % en Belgique.

**+11,6%**  
de croissance

#### MARGE COMMERCIALE\* (en millions d'euros)



La marge commerciale s'élève à 274,4 M€, en hausse de 13,3 %, faisant apparaître une amélioration du taux de marge commerciale de 0,6 point, à 38,0 % du chiffre d'affaires hors taxes.

**+13,3%**

\* Déduction des coûts logistiques

#### Chiffres clés 2005 consolidés

Données IFRS provisoires non auditées

en M€	31/12/2004	31/12/2005
Chiffres d'affaires TTC	774,9	864,5
Chiffres d'affaires HT	647,9	722,6
Marge commerciale	242,1	274,4
EBITDA <sup>(1)</sup>	10,8	12,7
Résultat opérationnel courant (ROC)	-9,5	-7,6
Résultat avant impôt	-12,1	-10,1
Résultat net	-10,2	-8,3
Résultat net par action en €	-2,80	-2,29

Marge brute d'autofinancement	9,8	10,6
Capitaux propres	97,4	90,4
Dette financière nette	85,9	79,6
Dette financière nette / Capitaux propres	88,2%	88,0%

<sup>(1)</sup> EBITDA = ROC + dotations aux amortissements opérationnels courants

2.2.2.2. INTERSPORT

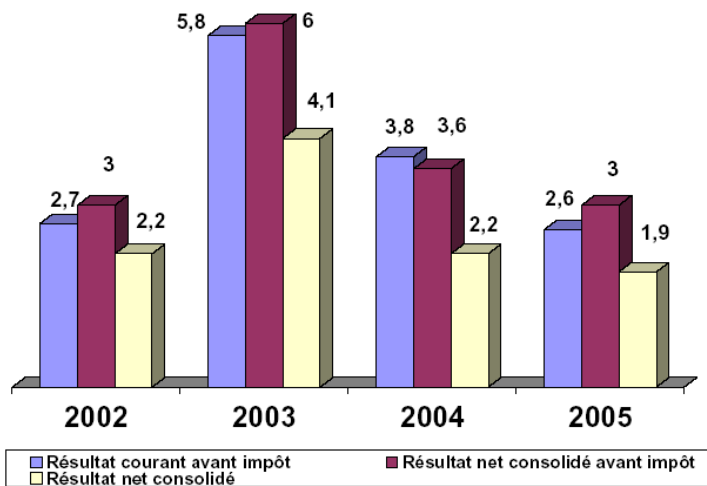


Comme on peut le voir ci-dessus, INTERSPORT a adopté la même stratégie que Décathlon :

- Créer ses propres marques
- Vendre celle des autres

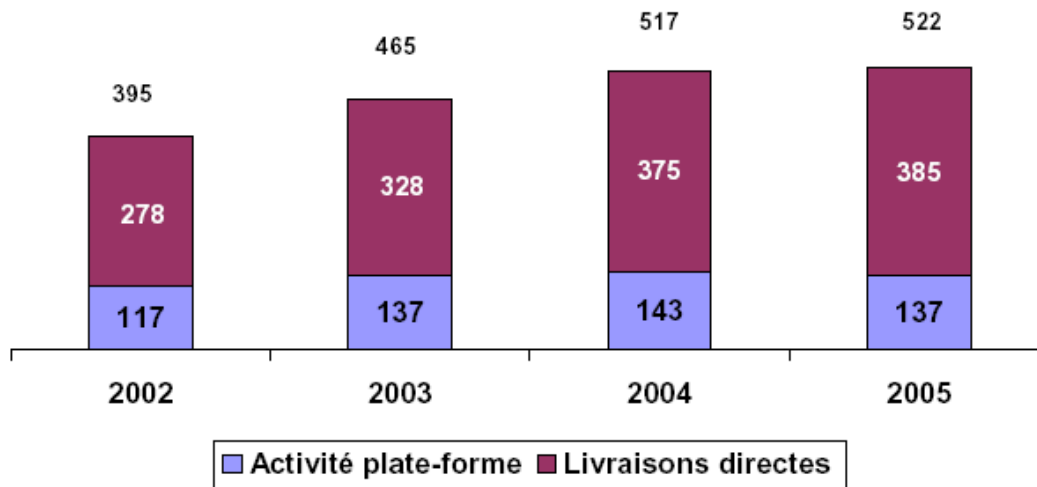
**ÉVOLUTION DES RÉSULTATS**

(en millions d'euros)



## Volume d'activité

(en millions d'euros – valeur en prix d'achat magasin)



### 2.2.3. Les menaces

La principale menace hormis la concurrence internationale, se situe aux USA, là où le groupe a connu plusieurs échecs, de divers ordres.

#### 2.2.3.1. La législation

Décathlon a eu beaucoup de difficultés à faire homologuer ses produits comme Quechua ou Tribord. Selon M. Crocchel "Le marché américain est très protégé, avec des procédures administratives extrêmement lourdes, donc notre gamme de produits contenait, à la fin, moins de 20% de marques propres, ce qui n'était pas suffisant pour pouvoir se distinguer sur le marché américain", a-t-il expliqué.

#### 2.2.3.2. Le problème foncier

Le groupe a également connu un problème d'opportunité foncière. Il a ainsi cherché en vain des terrains pour pouvoir développer le vrai concept Décathlon. Ce dernier étant gourmand en surface, ceux acquis étaient considérés comme quelques peu étroits (1.500-2.000 m<sup>2</sup>). En mars 2002, Décathlon avait déjà connu un problème au Danemark, l'enseigne était mal positionnée géographiquement.

#### 2.2.3.3. La concurrence effrénée

Décathlon a beaucoup souffert face à la concurrence sur le territoire américain, notamment autour de Boston, avec la création de très nombreuses grandes surfaces spécialisées sur un sport, comme par exemple la pêche ou la chasse. Cela eu pour effet de freiner sa stratégie de développement.

#### 2.2.3.4.La conjoncture

Décathlon a déjà quitté des pays où il s'était implanté. Comme en Argentine, en février 2002, pour des questions de sécurité liées à la crise économique que connaissait alors le pays.

Mais le groupe ne baisse pas les bras pour autant, il est déjà lancé dans une implantation dans les DOM TOM. A la Réunion il a ouvert, en 2006, deux magasins de plus de 3000m<sup>2</sup> , l'enseigne se veut créateur et distributeur de ses propres produits, le tout vendu par des spécialistes en la matière.

De plus il avait aussi prévu pour 2006, quatre ouvertures symboliques à Moscou, à Paris, à Pékin (1er magasin) et à Madrid (ouverture du plus grand magasin Décathlon au monde).

Enfin, l'international reste une belle aventure pour Décathlon. Malgré les nombreux points de blocages qu'a connu le groupe aux Etats-Unis, rappelons que ce pays a le plus important marché mondial de ventes de matériel de sport.

Décathlon a essayé pendant sept ans de conquérir ce territoire, avant de renoncer.

Mais il se peut que dans quelques années le groupe trouve une autre solution pour revenir sur le marché américain.

#### 2.2.3.5.Les influences

Les fournisseurs de grandes marques telles que NIKE, Adidas, Columbia ont aussi une forte influence sur Décathlon.

### 3. Décathlon et sa stratégie

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

#### 3.1. Une stratégie d'intégration verticale

##### 3.1.1. Définition

L'intégration verticale en amont est une stratégie qui consiste pour l'entreprise à fabriquer elle-même ou faire fabriquer ses propres produits. L'intégration verticale en aval consiste à contrôler la distribution.

Cela permet :

- Une réduction des coûts
- Une intégration des marges intermédiaires

Cela permet donc une rentabilité accrue

- Une garantie d'approvisionnement
- Une garantie des débouchés de ses produits

Cela permet donc aussi une meilleure sécurité

##### 3.1.2. Avantages

- rationalisation des opérations productives
- maîtrise de plusieurs technologies
- économies d'échelle
- garanties sur les approvisionnements
- garanties sur les débouchés

##### 3.1.3. Inconvénients

- rigidités de fonctionnement
- accroissement des frais fixes
- difficulté à sortir de la filière
- pertes des avantages liés au changement de partenaires pour l'approvisionnement et les débouchés

## 3.2. Une stratégie d'internationalisation

### 3.2.1. Définition

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

### 3.2.2. 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.

### 3.2.3. Limites

L'entreprise est confrontée à de nouvelles pratiques. Cadres légaux différents. Coûts d'apprentissage. Instabilité des taux de change. Risques politiques, économiques et financiers.

## 3.3. Implications fonctionnelles

### 3.3.1. Intégration verticale en amont : la conception et la fabrication



En ce qui concerne ses marques, décathlon assure tout.

## 3.3.2. Intégration verticale en aval

## → La logistique

### Accélérer la disponibilité des produits

Livrer aux magasins le bon produit, au bon endroit, au bon moment. Tel est le défi relevé chaque jour par la logistique pour garantir la satisfaction du client. Les délais de livraison dans les magasins s'échelonnent de 2 à 72 heures.

- > 2 500 collaborateurs
- > 255 millions d'articles expédiés chaque année en magasin
- > 35 000 références traitées dans les entrepôts
- > 23 entrepôts en Europe
- > 1 entrepôt en Asie
- > 24 000 containers exportés

### Le cycle du réapprovisionnement



Son concept : des magasins accueillants et fonctionnels. Pour cela, tout est mis en œuvre :

- Des allées larges (qui permettent d'essayer par exemple des rollers)
- Tous les sports sont représentés, à chaque sportif un univers.
- Les clients peuvent être conseillés par des vendeurs qui ont suivis une formation « spéciale » financée par Décathlon
- Décathlon assure l'entretien ou la réparation du matériel (notamment pour les vélos)

### 3.4. Pourquoi avoir fait ces choix ?

- Pour récupérer les marges de la filière
  - Augmentation de leurs bénéfices
  - Baisse du prix de vente
- Limiter la pression des fournisseurs
- Créer un avantage concurrentiel
- Pour faire de la publicité en son nom

## 4. Conclusion

La stratégie d'intégration verticale de Décathlon lui a permis de distribuer ses propres conceptions dans ses magasins, en bénéficiant de tous les avantages de cette stratégie, comme la suppression de la négociation des prix qui se fait normalement avec les fournisseurs.

En revanche cela a moins bien marché en ce qui concerne sa stratégie d'internationalisation puisque l'enseigne a dû se retirer des Etats-Unis, qui est à ce jour un des plus gros consommateurs de produits sportifs.

Pour chaque grand domaine sportif, c'est-à-dire pour chaque univers, l'enseigne a segmenté le marché en fonction de l'âge et du niveau sportif et l'on peut voir qu'elle s'est attaqué à toutes les cibles : l'homme, la femme, l'enfant, le débutant et le passionné. Avec toujours les mêmes objectifs des produits imbattables au niveau technique, et un rapport qualité prix défiant toute concurrence avec ses « produits bleus ». A noter que Décathlon a aussi une très bonne stratégie marketing afin d'agrandir sa notoriété en s'entourant de professionnels dans chaque domaine, ainsi qu'en créant des sous univers dans l'univers Décathlon.

Mais dans une société où les achats en ligne prennent de plus en plus d'ampleur, quelle(s) nouvelle(s) stratégie(s) adoptera décathlon face à ses concurrents ?