

# Le modèle vertueux de Decathlon

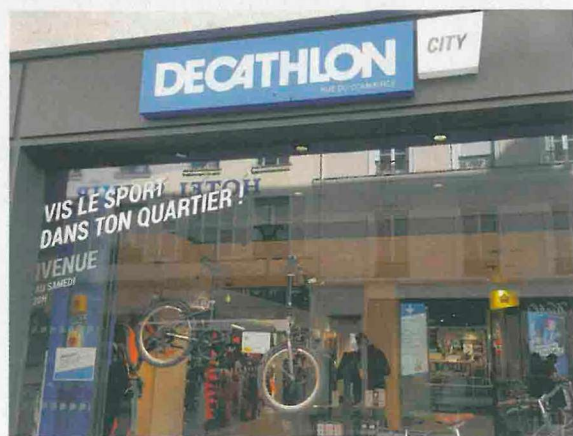
Fidèle à sa vocation originelle qui est de démocratiser les pratiques sportives, l'enseigne poursuit son essor tout en baissant ses prix, accentue la segmentation de ses marques et va même proposer d'essayer avant d'acheter. Une vraie martingale.

**D**ecathlon nous a tellement habitués à de bons résultats qu'on en finirait presque par se lasser. L'analyse de ses performances sur plusieurs années révèle à la fois la pertinence de sa stratégie tout autant que la permanence de fondamentaux imaginés il y a... quarante-deux ans. En termes d'expansion, il faut retenir que, depuis l'internationalisation très amplifiée en 2013, l'enseigne maintient une progression récurrente de son chiffre d'affaires supérieure à 10 % à chaque exercice, tout en baissant le prix moyen de ses produits dans une fourchette de 4 à 7 %.

Mieux, Decathlon parvient à conserver le niveau de croissance de ses ventes, alors que le rythme de création de magasins a tendance à ralentir, tout en restant à un niveau élevé. L'enseigne a ainsi inauguré 185 points de vente en 2017, soit 12,8 % de plus que l'année précédente, à comparer aux progressions de 17 à 39 % d'une année sur l'autre enregistrées de 2013 à 2016. En résumé, elle vend davantage à un nombre supérieur de clients, dans plus de magasins et de pays, tout en baissant le prix de ses produits de plus en plus techniques.

## Coup d'arrêt aux soldes

Un seul exemple pour illustrer cette martingale, le masque de plongée avec tuba Easybreath. Ce produit, ayant nécessité de longs mois de développement chez Tribord, a été lancé au printemps 2014 à 39,95 €. On le trouve aujourd'hui à 24,99 €, soit une baisse de 37,5 % ! À noter que



Ce Decathlon City, qui a ouvert en 2017 rue du Commerce, à Paris, présente un concentré de l'offre d'un magasin «normal» sur 500 m<sup>2</sup>.

## LES CHIFFRES CLÉS DE 2017

### 11 Mrds€

Le CA HT (+ 11 %, et + 4 % à surface comparable), dont **3,4 Mrds€** HT en France (+ 3 %, et + 1 % en comparable)

**185** magasins créés pour un parc total de 1 352

**9** ouvertures en France pour 310 magasins

**39** pays d'implantation, dont 10 nouveaux en 2017

**80 000** salariés (23 000 en France dont 1 100 embauches en CDI en 2017)

Source : entreprise

Decathlon a choisi stratégiquement de renoncer aux soldes depuis trois périodes. «*Nous ne voulons pas brader nos produits que nous proposons déjà toute l'année aux meilleurs prix, cela n'aurait pas de sens*», explique François de Witte, directeur France depuis mai 2016.

Cette performance en termes de prix ne résulte pas seulement d'un écrasement des marges, mais illustre surtout la détermination du distributeur-concepteur à proposer des produits toujours mieux conçus et plus accessibles. «*Le chiffre d'affaires et les résultats sont importants, mais nous n'oublions jamais que leur progression découle directement de cette stratégie de vouloir rendre accessible la pratique des sports au plus grand nombre avec des produits qui satisfont les sportifs, et non pas les clients – nous n'utilisons plus ce terme*», poursuit-il.

Depuis deux ans, l'enseigne a aussi décidé de déréférencer tous ses modèles notés en dessous de 3 (sur une échelle de 5) par ses clients. «*Soit 27 modèles sur un total de 10 000 retirés des linéaires.*

*Et nous pouvons encore mieux faire*», assure François de Witte. De même, son objectif est de passer cette année de 90 à 100 % la disponibilité des produits sur le site e-commerce (4,5 % du chiffre d'affaires 2017 de Decathlon France, contre 3 % en 2016).

## Management de subsidiarité

Pour favoriser l'innovation et le management de subsidiarité, matérialisé par un travail en petites équipes au plus proche des résultats et des décisions prises, le groupe veut poursuivre la segmentation de ses marques Passion pour créer des «sports signés» correspondant aux attentes de sportifs de plus en plus pointus. B'Twin, Quechua et Kipsta sont ainsi déjà scindées en six à huit sous-segments consacrés aux pratiques sportives dédiées (cycle, montagne, sports collectifs).

Enfin, après des mois de tests positifs dans une dizaine de magasins, l'enseigne bleue proposera cette année un service innovant. «*Les clients pourront tester tous nos produits, du vélo à la barre énergétique, pendant sept jours avant de les acheter ou pas. L'objectif est de leur permettre de sélectionner les produits répondant le mieux à leurs besoins. Les articles non choisis seront soit remis en vente après nettoyage, en seconde main si besoin, soit recyclés. Le but est de ne produire aucun déchet*», note François de Witte. Pour l'instant, les tests réalisés aboutissent à 70 % de vente confirmée, 20 % de retours en magasin avec possibilité de revente et 10 % de cas plus difficiles à traiter. ■

FRANÇOIS LECOQ