DÉCATHLON

Le colosse qui écrase tous ses rivaux

En vendant ses propres marques à prix cassés, l'enseigne des Mulliez lamine les autres magasins de sport. Et en vient même à inquiéter les géants Nike et Adidas…

Fin avril, depuis son bureau d'Hendaye, sur la côte basque, Arnaud Gauquelin, patron de Tribord, une des marques de Décathlon, scrutait quotidiennement le site Internet du magazine «Voiles et Voiliers». Quel accueil la bible des marins allait-elle réserver à sa dernière trouvaille, le gilet de sauvetage SL900 (79,90 euros)? Le verdict est tombé le 29, sur le coup de midi: mention bien! Avec des félicitations particulières pour la grande astuce du produit: une coupe en «goutte d'eau», au lieu du classique rectangle. Ce simple détail permet de libérer les bras et les jambes. «Les plaisanciers vont nous dire merci», sourit Arnaud Gauquelin, un ancien vendeur devenu manager.

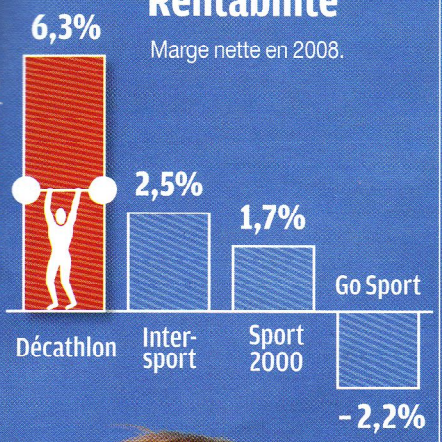
Une fois de plus, Décathlon a mis dans le mille. Presque une habitude, depuis la création de la chaîne en 1976, à Villeneuve-d'Ascq, près de Lille, par Michel Leclercq, un des nombreux rejetons de la famille Mulliez (actionnaire d'Auchan, Leroy Merlin, Flunch…). L'enseigne s'est développée sur une idée audacieuse: fabriquer elle-même des articles de sport et les vendre bien moins cher que ceux de Nike ou d'Adidas. Ce qui implique qu'elle prenne à sa charge les investissements de recherche et développement. Aujourd'hui, les marques de distributeur (MDD) représentent les deux tiers des ventes de Décathlon, contre 15% chez les concurrents Go Sport ou Intersport. Ajoutez une organisation millimétrée du réseau et des méthodes de vente musclées, et vous obtenez une victoire par KO: la part de marché de la chaîne en France (hors grandes surfaces) a encore progressé de 1% l'année dernière, pour atteindre 43%. Loin devant Intersport (16%) et Go Sport (11%). Appliquée dans 14 autres pays, la formule fait même du géant nordiste le numéro 3 mondial du secteur, avec 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ses bénéfices? Top secret. Mais,

Suite page 38 ▶

UNE COLLECTION DE MÉDAILLES D'OR

Rentabilité

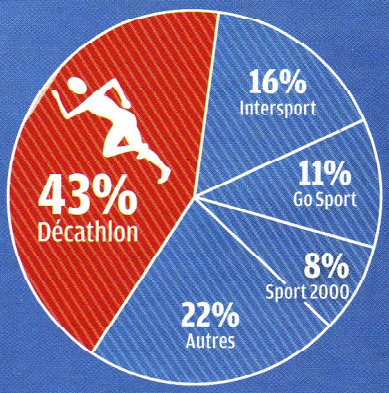
Marge nette en 2008.



Sources : sociétés et estimations Capital.

Parts de marché

Parts de marché en France en 2008 hors grandes surfaces.

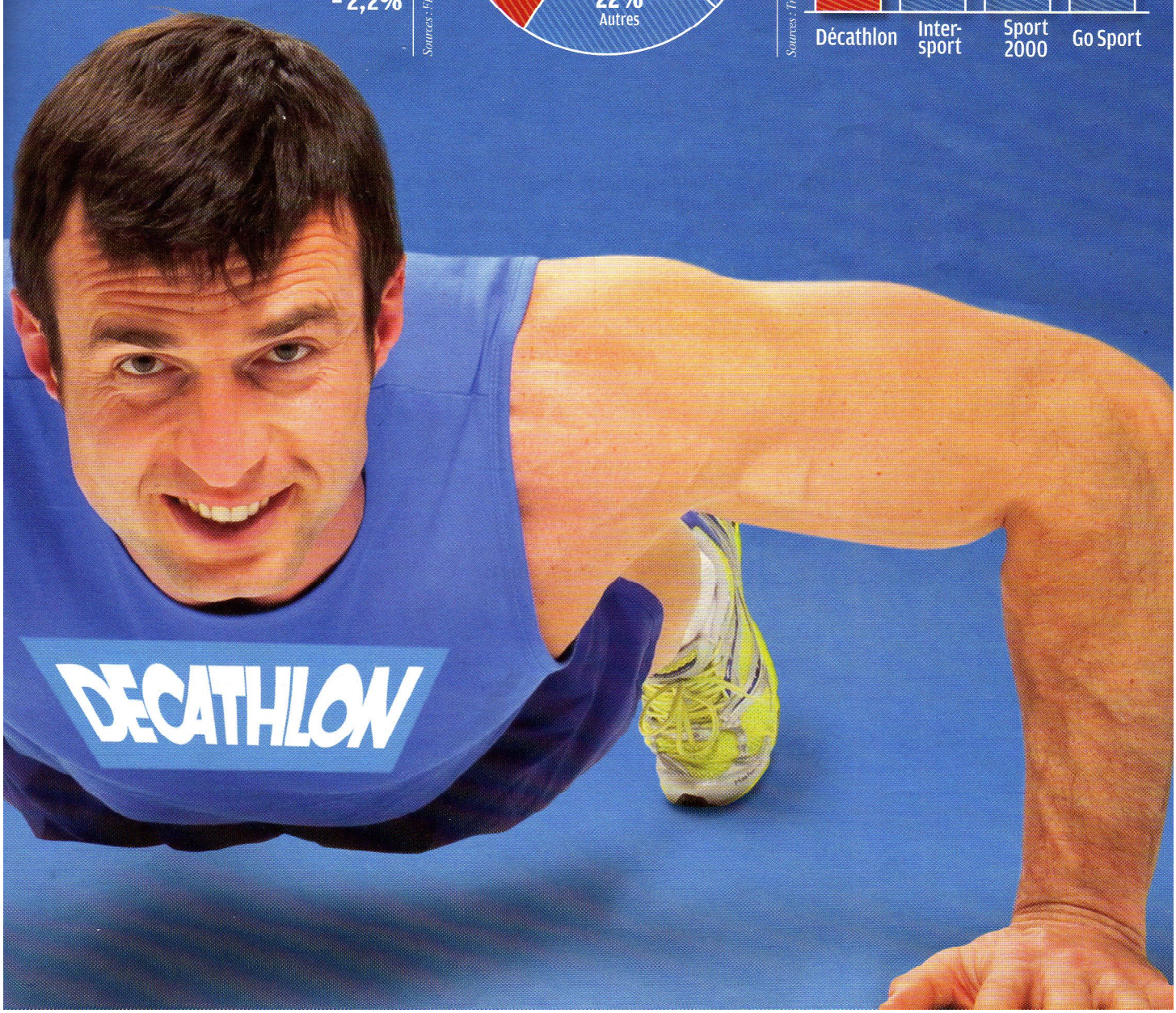


Sources : FPS 2008, Capital.

Chiffre d'affaires au mètre carré

Recettes rapportées à la surface de vente, en 2008.

Sources : TradeDimensions – Capital.



En France, son budget pub annuel est de 60 millions d'euros, dix fois celui de Nike

▶ *Suite de la page 36*

d'après les comptes de la société que Capital s'est procurés, ils s'élèveraient à 6,3% du chiffre d'affaires, soit le triple de son meilleur rival. «Franchement, on ne voit pas ce qui peut les arrêter», admet un dirigeant d'une chaîne concurrente.

Le comble, c'est que Michel Leclercq n'avait pas du tout prévu, à l'origine, de lancer des marques à lui. Pendant dix ans, il a même tout fait pour attirer les grands noms du secteur. En vain. L'enseigne était jugée «pas assez chic». Lacoste la livrait en retard, Peugeot refusait de lui fournir des vélos… Finalement, elle a décidé de créer sa propre marque, «Décathlon», en 1986. Au début, elle ne concernait que les produits d'entrée de gamme. Et la sauce a pris: en 1994, ceux-ci représentaient déjà un tiers des ventes.

Flairant le filon, Leclercq a transformé ce choix par défaut en axe stratégique. Ses produits ont commencé à défier les grands fabricants dans tous les rayons. Il a aussi segmenté son offre par disciplines sportives, en créant des marques spécialisées à la place du nom Décathlon: Quechua pour le matériel de montagne et Tribord pour la mer sont nées en 1996. Ensuite, il y a eu Domyos (fitness), Kipsta (sports collectifs), Geologic (chasse et pêche), Inesis (golf), Artengo (tennis)… Les petites dernières s'appellent Nabaiji, pour la natation, et Newfeel, pour la marche. Pour les promouvoir, le groupe nordiste met le paquet sur la publicité: en 2008, selon l'institut Yacast, il lui a consacré près de 60 millions d'euros. Soit six fois le budget d'Adidas en France et dix fois celui de Nike. Du coup, parmi les clients qui ne fréquentent que Décathlon, beaucoup croient que ces marques sont indépendantes. Certains jurent même les avoir achetées ailleurs!

Ensuite, pour plaire autant au débutant qu'au sportif accompli, l'enseigne a habilement divisé chaque linéaire. Un petit tour dans le magasin de Villeneuve-d'Ascq permet de comprendre l'astuce. Au rayon tennis, le débutant s'arrêtera forcément devant la chaussure Décathlon… pardon Artengo. D'après sa fiche technique, elle offrirait, pour 15 euros, le même confort que l'Adidas à 39,90 euros ou la Nike à 50 euros. Dans le haut de gamme, c'est pareil, l'Artengo à 70 euros en promet autant que les Asics ou les Babolat à plus de 100 euros.

Le plus gros bureau de style après ceux de Peugeot et Renault

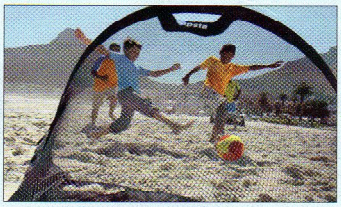
Face aux MDD, les grandes marques mettent souvent en avant leurs innovations et leur design. Or, sur ce terrain aussi, Décathlon en remontre à Nike et consorts. A l'image du gilet de sauvetage Tribord, la chaîne débite des produits malins à la vitesse d'une Christine Arron.

La tente qui se déploie en deux secondes, le filet de ping-pong à poser n'importe où, les buts de foot portables, le cube de fitness… tous sont devenus des best-sellers quelques semaines après leur lancement (lire l'encadré ci-dessous). Preuve de sa créativité, Décathlon a déposé 15 brevets en 2008 et récolté 44 prix de design depuis sa création. Pour tenir ce rythme en R & D, l'enseigne a abondamment recruté. Elle emploie aujourd'hui 620 chercheurs, deux fois plus qu'il y a dix ans. Et son bureau de style, chapeauté par Philippe Picaud, une pointure débauchée chez Philips, compte 120 créatifs, soit le plus gros bataillon de France après Peugeot et Renault. La direction a demandé à ses Géo Trouvetout de quitter le siège de Villeneuve-d'Ascq pour se rapprocher des lieux où se pratiquent les grands sports. Les équipes de Quechua sont ainsi descendues à Sallanches, au pied du mont Blanc. Geologic s'est installé à Cestas, à un tir de carabine des chasseurs girondins. Et Tribord mouille à Henday. «Avant, nous devions expédier nos prototypes à des testeurs qui nous les renvoyaient plusieurs jours après, raconte Arnaud Gauquelin, le patron de Tribord. Aujourd'hui, nos ingénieurs n'ont qu'à pousser la porte de leur bureau pour essayer leurs trouvailles dans l'eau ou les confier aux élèves de l'école de plongée voisine.»

Suite page 40 ▶

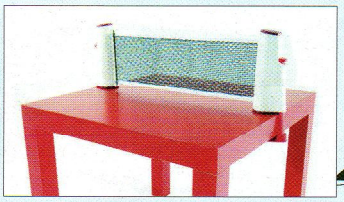
F.ALBERT POUR CAPITAL, SP

LES PRODUITS QUI SORTENT DE SES LABOS DEVIENNENT VITE DES HITS



Le but de foot qui tremble comme en vrai
Plus de 100 000 joueurs du dimanche ont déjà craqué pour cette cage pliable, sortie fin 2007, qui remplace les piles de blousons.

L'appareil de muscu qui ne se cache plus
30 exercices sont possibles avec ce cube de 50 cm aux allures d'iMac. Déjà 50 000 exemplaires vendus en dix-huit mois.



Le filet de ping-pong qui se pose partout
C'est un vendeur du magasin de Vertou, près de Nantes, qui a imaginé ce produit. Vendu 14,90 euros, il se fixe à toutes les tables.

La tente qui se déplie en deux secondes
Depuis 2005, elle a séduit 2 millions de campeurs. La version 4 places, qui se monte en deux minutes, vient de sortir. Prix: 159 euros.

Le gant qui transforme la main en raquette
En plastique jaune ou bleu, le Glove, sorti en mars 2007, a nécessité deux ans de recherches. Plébiscité par les jeunes, il a reçu l'Etoile du design, comme les Vélib'.

Le groupe travaille avec 250 sous-traitants en Chine

▶ *Suite de la page 38*

La déferlante des MDD façon Décathlon déstabilise évidemment les marques traditionnelles. «Les magasins ne font rien pour nous mettre en avant», déplore Philippe Joffard, le P-DG de Lafuma, dont le chiffre d'affaires réalisé avec le groupe nordiste a chuté en six ans de 20 à 5 millions d'euros. Certains industriels instillent donc l'idée que les matières premières utilisées par le distributeur seraient de qualité médiocre. «On croirait entendre les pétroliers quand ils affirmaient que l'essence des grandes surfaces abîmait les moteurs», s'amuse Thierry Revol, ancien directeur général de la chaîne Twinner (ex-Technicien du sport) et auteur de «Commerce indépendant: fin d'une époque ou métier d'avenir». D'autres fabricants accusent carrément la chaîne de plagiat. Ce qu'elle nie farouchement. Raidlight, un spécialiste reconnu des produits de randonnée, vient tout de même d'obtenir sa condamnation au tribunal de grande instance de Saint-Etienne. Motif? Décathlon, qui a fait appel, avait ajouté le mot «Raidlight» dans le nom d'une de ses vestes de montagne…

Décathlon est l'une des multiples enseignes de la famille Mulliez (Kiabi, Auchan, Flunch…).

Derrière la domination écrasante de l'enseigne, il y a aussi l'efficacité froide de son organisation. Notamment pour obtenir l'aval des commissions départementales d'équipement commercial nécessaire à chaque ouverture de magasin. La direction ne néglige alors aucun détail. Il y a quelques semaines, lors d'une permanence publique dans la Loire, les riverains ont ainsi eu la surprise de voir débouler une pimpante émissaire du géant nordiste. «Elle a grillé la queue pour essayer de convaincre le commissaire enquêteur», raconte un témoin. Aux dernières nouvelles, l'affaire se présente bien pour l'enseigne. Autre ficelle, dénoncée l'an dernier par un dirigeant d'Intersport: minimiser les prévisions de chiffre d'affaires pour apparaître moins menaçant. Dans certaines villes, Décathlon frise en effet le monopole: à Auxerre, Valenciennes, Reims ou Bourges, sa part de marché flirte avec les 60%, selon une étude réalisée en 2007 par le cabinet de géomarketing Asterop.

Une réalité statistique dont la chaîne n'ignore rien. Et pour cause: chaque magasin fait l'objet d'une impressionnante batterie d'audits. «Ils sont allés le plus loin possible dans l'informatisation des ventes», confirme Georges Duarte, un ancien de la maison passé chez Dia Mart, un cabinet de conseil spécialisé dans la distribution.

Un exemple? A la différence de ses concurrents, le responsable du rayon vélos n'est pas libre de sélectionner auprès de la centrale d'achats les modèles qu'il souhaite. C'est le potentiel de sa zone de chalandise qui lui impose un choix de références, entre une gamme minimale ou une autre plus étoffée. Impossible également de commander plus d'articles qu'il n'y a de place en magasin. Cela semble tout bête, mais beaucoup de réseaux commettent cette erreur.

Côté production, même discipline de fer. Les deux tiers des articles présents dans les 433 points de vente dans le monde sont fabriqués par des ouvriers asiatiques, notamment en Chine, où le groupe compte 250 sous-traitants. Sa puissance d'achat est considérable: une même veste polaire peut être commandée à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires. Autant dire que la politique de «relocalisation», dont s'enorgueillit l'enseigne, ressemble à une fable. Les 150 000 vélos qui seront prochainement assemblés à Lille ne représentent même pas 7% de ses ventes mondiales de cycles. On s'en doute, cette fabrication low-cost dope les marges. D'après nos informations, Décathlon dégagerait 25% de rentabilité sur ses articles MDD, contre 15% en moyenne sur un produit Adidas ou Reebok.

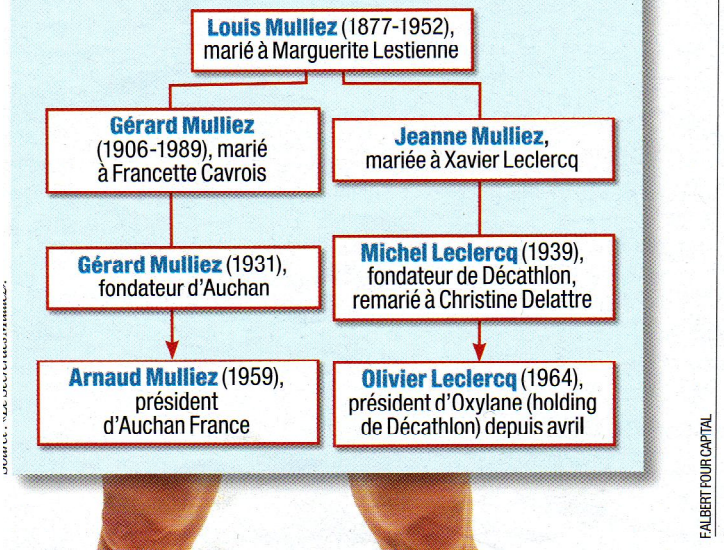
Tous les vendeurs doivent pratiquer un sport à haute dose

Intraitable avec ses fournisseurs, la chaîne serre aussi la vis de ses employés. En France, une bonne partie des 7 500 vendeurs sont employés à temps partiel. Et au Smic, auquel s'ajoutent des primes d'objectifs, de 15% en moyenne. Les chefs de rayon ne sont guère mieux lotis: ils n'émargent qu'à 1 800 euros brut par mois. Pourtant, dans leur gilet bleu et gris, ils ont la plupart du temps l'air ultramotivé. C'est que la moitié sont là depuis moins de trois ans et la moyenne d'âge ne dépasse pas 28 ans. Dans le lot, beaucoup d'étudiants. D'où cette ambiance potache, peu propice aux revendications syndicales. «Inutile d'appeler à la grève: on ne serait pas suivis», soupire Hervé Lefebvre, élu CFDT au comité central d'entreprise.

Autre particularité des «Décathloniens»: ils pratiquent tous un sport à haute dose. C'est même la ligne du CV que les directeurs regardent en premier. Parce qu'on vend mieux un article qu'on utilise soi-même. «Ici, j'ai des handicaps zéro au golf, un joueur de tennis classé cinq et un triple champion du monde de force athlétique», déroule Richard Prieur, patron de magasin à Paris. Ce grand brun donne l'exemple: il joue chaque dimanche en Sologne avec son club de foot. Là-bas, au moins, il n'est pas sûr de gagner. *Gilles Tanguy* ◆

À QUI APPARTIENT DÉCATHLON ?

C'est sur ses propres fonds que Michel Leclercq a ouvert le premier Décathlon, à Englos, près de Lille, en 1976. Ce cousin de Gérard Mulliez, le père des hypers Auchan, aurait aimé en garder le contrôle. «Mais, pour développer l'enseigne, il a dû ouvrir son capital à la famille Mulliez, en 1980», raconte Bertrand Gobin, auteur d'un blog sur l'empire (www.leblogmulliez.com). La famille nordiste détient aujourd'hui 44% de Décathlon, Michel Leclercq – qui vient de passer la main à son fils – 43%, et les salariés 13%. La fortune professionnelle du fondateur est évaluée à 600 millions d'euros.



FAUBERT POUR CAPITAL