



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN - MONS

Louvain School of Management

**Mémoire : étude sur la politique commerciale dans le
secteur de la distribution
Cas du Décathlon de Mons**

Promoteur
Monsieur Patrick du Bois

Mémoire présenté par :
Quentin BOBENRIETH
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 60 en Sciences de gestion

Année académique 2012-2013

En septembre 2012, il est apparu qu'il était nécessaire d'écrire une politique commerciale pour le rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons. En effet, aucune politique n'avait été rédigée jusqu'à présent. Il s'est dès lors avéré essentiel de positionner correctement ce sport ayant une place privilégiée dans la politique commerciale du magasin.

Ce mémoire a pour objectif de répondre aux diverses questions clés qui permettront ensuite de rédiger la politique commerciale du rayon. Tout au long du mémoire, l'on s'efforcera de découvrir à qui, combien, quoi, comment et avec qui vendre. Les réponses à ces questions offriront alors toutes les données nécessaires à un positionnement adéquat du rayon « Course à pied » dans son environnement local.

Pour ce faire, ce travail s'articule autour de différentes parties. La première consiste en une étude des principes fondamentaux de la politique commerciale. Elle a pour objectif de cerner au mieux les forces qui régissent ces politiques et de comprendre les principaux éléments qui la composent.

Après une étude de la politique commerciale dans sa généralité, l'attention est portée sur l'enseigne Décathlon. Les différents principes découverts dans la première partie sont utilisés pour mieux analyser la politique commerciale de ce cas pratique.

La partie théorique laisse ensuite place à une analyse de terrain d'un cas pratique, à savoir celui du Décathlon de Mons. Le marché de la course à pied en Belgique est d'abord étudié pour ensuite se concentrer sur le marché et le potentiel du magasin de Mons.

Afin de répondre à la problématique soulevée, à savoir la nécessité de réorienter et préciser la politique mise en place par le rayon « Course à pied » du magasin, les résultats d'une étude effectuée dans le cadre de ce mémoire sur les habitudes d'achat de la population montoise sont dévoilés, puis analysés.

Les résultats nous apprennent que, même si la course à pied n'apparaît pas comme le sport le plus pratiqué, il s'agit d'un sport à fort potentiel. Décathlon peut compter sur son statut de leader en textile de course à pied pour défendre ses positions en matière de chaussure de course, où un certain retard en termes de réputation par rapport aux marques concurrentes a été révélé. Plus localement, l'enquête nous a appris que le rayon « Course à pied » a pour principaux points d'amélioration son offre en chaussures de course et sa capacité à conseiller.

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier :

- Yannick Belvaux, directeur du Décathlon de Mons, qui m'a offert la possibilité de réaliser ce mémoire en collaboration avec Décathlon et m'a aidé par ses diverses contributions.
- Monsieur Patrick du Bois, pour l'aide et le soutien qu'il m'a accordé en supervisant ce mémoire.
- Olivier Verhaege, Directeur Sport Pays Kalenji pour la Belgique, qui m'a apporté son aide et son expertise.
- Toutes les personnes qui, de quelque manière que ce soit, m'ont apporté leur soutien dans la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

1. INTRODUCTION	9
2. ÉTAT DE L'ART SUR LA POLITIQUE COMMERCIALE D'UNE ENTREPRISE	11
2.1. Qu'est-ce qu'une politique commerciale.....	11
2.1.1. Principes fondamentaux.....	11
2.1.2. Le produit.....	12
2.1.3. La fixation du prix.....	12
2.1.4. La publicité et la promotion à effectuer.....	13
2.1.5. Le réseau de distribution.....	14
2.1.6. La mise en place d'un service après-vente	16
2.1.6.1. La fonctionnalité de base	18
2.1.6.2. Les fonctionnalités périphériques.....	19
2.1.7. Les personnes impliquées	20
2.1.8. Intervention du marketing stratégique.....	21
2.2. La politique commerciale adaptée à Décathlon.....	24
2.2.1. Pourquoi la constituer	24
2.2.1.1. Une politique commerciale est structurée en 5 parties.....	24
2.2.1.2. Principe fondamental.....	25
2.2.1.3. Les décisions locales en matière de politique commerciale	25
2.2.2. Comment l'établir.....	28
2.2.2.1. Rédaction de la politique commerciale : les premières lignes	28
2.2.2.2. Détail des étapes pour constituer une politique commerciale.....	38
2.2.2.2.1. A qui vendre	38
2.2.2.2.2. Combien vendre	44
2.2.2.2.3. Quoi vendre.....	45
2.2.2.2.4. Comment vendre	46
2.2.2.2.5. Avec qui vendre.....	47

3. CAS PRATIQUE : DÉCATHLON	50
3.1. Présentation de l'enseigne	50
3.2. Présentation du marché du running en Belgique	53
3.2.1. Le marché.....	53
3.2.1.1. La population belge	53
3.2.1.2. La population de coureurs et le potentiel en euros en Belgique	55
3.2.1.3. L'évolution du marché.....	56
3.2.2. La concurrence	59
3.2.2.1. Les concurrents	59
3.2.2.2. Typologie des clients	61
3.2.2.3. Les produits et les services existants	63
3.2.3. Comment vendre	65
3.2.3.1. La communication	65
3.2.3.2. La presse	66
3.2.3.3. Le linéaire	66
3.2.3.4. La disponibilité des produits	66
3.2.4. Avec qui vendre.....	66
3.3. Marché et potentiel de marché pour le magasin de Mons	67
3.3.1. Le magasin	67
3.3.1.1. Situation.....	67
3.3.1.2. Accès	67
3.3.1.3. Environnement commercial.....	67
3.3.1.4. Zone de chalandise	68
3.3.1.5. Clubs environnants	68
3.3.2. A qui vendre.....	69
3.3.2.1. Population	69
3.3.2.2. Clients	70
3.3.3. Quoi vendre.....	71
3.3.3.1. Rapport valeur / prix.....	71
3.3.3.2. Sports mis en avant (running dans la politique commerciale du magasin)	71

3.3.3.3.	Services.....	71
3.3.4.	Comment vendre	72
3.3.5.	Avec qui vendre.....	72
3.3.6.	Problématique du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons	73
3.4.	Enquête	74
3.4.1.	Méthodologie	74
3.4.2.	Questions de recherche	75
3.4.3.	Analyse de l'enquête	76
3.4.3.1.	Répartition des questionnaires par mode de recueil des données	76
3.4.3.2.	Profil des répondants	77
3.4.3.2.1.	Sexe.....	77
3.4.3.2.2.	Âge des répondants.....	78
3.4.3.3.	Achat d'articles de sport par sport.....	79
3.4.3.4.	Budget moyen dépensé par sport et dans le sport en général	82
3.4.3.5.	Comportement d'achat (dépenses dans les marques Décathlon vs AMI)	85
3.4.3.6.	Budget alloué à la course à pied.....	87
3.4.3.7.	Types d'équipement de course à pied achetés	89
3.4.3.8.	Comportement d'achat des marques d'équipementiers pour la course à pied.....	90
3.4.3.9.	Analyse de la concurrence	94
3.4.3.10.	Analyse SWOT du Décathlon de Mons.....	97
3.4.4.	Conclusions de l'enquête	99
4.	CONCLUSION	101
5.	BIBLIOGRAPHIE	103

Liste des figures

Figure 1 – Le produit vu comme un panier d’attributs, de fonctionnalités ou de services rendus (tiré de « Marketing stratégique et opérationnel », 7e édition, Lambin et de Moerloose)	16
Figure 2 – Niveaux de conceptualisation du produit (tiré de « Marketing for Nonprofit Organizations », P. Kotler)	17
Figure 3 – Les deux visages du marketing (tiré de « Marketing stratégique et opérationnel », 7e édition, Lambin et de Moerloose).....	21
Figure 4 – Cinq forces déterminant la structure concurrentielle d'une entreprise (tiré de « Choix stratégiques et concurrence », M. Porter).....	23
Figure 5 – Illustration de la politique commerciale verticale de Décathlon.....	25
Figure 6 – Exemple de plan de masse	26
Figure 7 – Nombre de magasin Décathlon dans le monde (tiré du site Internet Décathlon Belgique).....	50
Figure 8 – Chiffre d'affaires du groupe Oxyane (tiré du site Internet du groupe Oxyane)	51
Figure 9 – Chiffres de la population belge	53
Figure 10 – Pyramide des âges en Belgique	54
Figure 11 – Évolution de la population belge (source: Eurostat).....	54
Figure 12 – Évolution du nombre d'arrivées pendant les 20 km de Bruxelles (source : VL p80)	56
Figure 13 – Évolution du nombre de pratiquants de la course à pied en Flandre (12-75 ans), en fonction de la population totale (source: VL p114)	56
Figure 14 – Top 10 des sports les plus populaires en Belgique (source: VL 98 & 323).....	57
Figure 15 – Évolution du nombre de participants par type de sport (12-75 ans, Flandre) en fonction de la population totale (source : VL 95)	57
Figure 16 – Évolution du nombre de pratiquants de la course à pied par rapport au nombre de membres de clubs d’athlétisme (source : VL 99).....	57
Figure 17 – Évolution du nombre de pistes finlandaises en Flandre (1989-2013)	58
Figure 18 – Concurrents sur le marché belge (sources: Trendstop, RS Scan, Google, Gouden Gids, ...)......	59
Figure 19 – Répartition des parts de marché par secteur en Belgique en 2011	61
Figure 20 – Sports pratiqués en Flandre par catégorie de revenu	61
Figure 21 – Part des chaussures de course à pied AMI - Kalenji	63
Figure 22 – Part de marché des différentes marques de chaussures	64
Figure 23 – Zone de chalandise	68
Figure 24 – Pyramide des âges de Mons	70
Figure 25 – Répartition des questionnaires.....	77
Figure 26 – Sexe des répondants.....	77
Figure 27 – Âge des répondants.....	78
Figure 28 – Âge des répondants de l'enquête Bari 2011	79
Figure 29 – Popularité des sports	80

Figure 30 – Comparaison d'études sur les budgets consacrés.....	81
Figure 31 – Proportion de répondants pratiquant la course à pied.....	81
Figure 32 – Budget consacré à l'achat d'articles de sport	82
Figure 33 – Budget consacrés aux sports	83
Figure 34 – Comparaison budget et popularité (à popularité décroissante)	84
Figure 35 – Comparaison budget et popularité (à budget décroissant).....	85
Figure 36 – Budget consacré aux marques AMI.....	86
Figure 37 – Budget dépensé pour la course à pied.....	88
Figure 38 – Achats d'équipements de course à pied.....	89
Figure 39 – Comportement d'achat des marques d'articles de course à pied.....	90
Figure 40 – Précisions sur les comportements d'achat	91
Figure 41 – Top 2 des comportements d'achat en fonction des marques	93
Figure 42 – Comportement d'achat dans les catégories de commerce	94
Figure 43 – Comportements d'achat dans les magasins généralistes	95
Figure 44 – Indice NPS.....	95
Figure 45 – Budget en matériel de course à pied dépensé chez Décathlon.....	96
Figure 46 – Analyse SWOT du magasin	97
Figure 47 – Top 2 (Analyse SWOT magasin)	98
Figure 48 – Analyse SWOT du rayon "Course à pied"	98
Figure 49 – Top 2 (Analyse SWOT rayon)	99

1. INTRODUCTION

Dans un contexte de compétitivité, il est essentiel pour toute entreprise de se positionner correctement afin d'identifier le marché sur lequel elle pourra s'exprimer au mieux. Afin de jouer au mieux ce jeu de l'offre et de la demande, il est indéniablement nécessaire pour une entreprise d'analyser l'environnement qui l'entoure. En effet, cela lui permettra de comprendre précisément le besoin non comblé du marché cible et donc d'y répondre par le produit ou le service le plus adéquat possible.

Dans cette quête du positionnement, la politique commerciale est une arme redoutable. Cette dernière découle des choix qui sont pris en termes de produit, de prix, de promotion, de réseau de distribution, de service et de personnes. La rédaction d'une politique commerciale oblige l'entrepreneur à se poser toutes les questions fondamentales concernant son activité. En effet, cet exercice ne peut être réalisé sans découvrir à qui l'entreprise veut vendre, combien elle souhaite vendre, ce qu'elle veut vendre, comment elle compte s'y prendre et avec qui elle vendra.

La politique commerciale est ce qui permet à une entreprise d'identifier les outils dont elle aura besoin pour se différencier et créer de la valeur ajoutée aux yeux de son public cible. Imaginons que l'on soit amené à se rendre, sans GPS ni boussole, à un point précis d'une grande ville que l'on ne connaît pas. En fonction de l'endroit à atteindre, il faudra décider d'un itinéraire, préparer le matériel et identifier les étapes qui permettront d'y parvenir. Il sera peut-être également nécessaire de prévoir une équipe ou un budget. En bref, il faudra établir une stratégie pour atteindre ce point.

Les marchés sont, aujourd'hui plus que jamais, des environnements impitoyables dans lesquels aucun explorateur ne peut s'aventurer sans un minimum de préparation, au risque de voir son expédition tomber à l'eau. Notre entrepreneur se devra dès lors d'établir une stratégie, ou plus précisément dans ce cas, une stratégie d'entreprise. Cette dernière est définie selon les objectifs poursuivis, les moyens à mettre en œuvre, la volonté qui se cache derrière cette entreprise et l'environnement dans lequel elle verra le jour.

Une politique commerciale se doit d'être concrète et donc écrite. En effet, celle-ci permet d'identifier clairement les éléments fondateurs de l'entreprise et l'avenir que l'on souhaite pour elle. En permanence, l'entrepreneur pourra s'y référer pour confronter un nouveau choix

et s'assurer qu'il est bien en ligne avec la stratégie établie au départ. Pour cela, elle doit être forte et ancrée dans la réalité.

L'objectif de ce mémoire découle de cette nécessité. Il est en effet primordial pour le rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons de déterminer sa situation actuelle et décider d'un plan d'action détaillé pour atteindre les objectifs identifiés suite à la réflexion proposée dans ce mémoire.

Pour ce faire, ce travail s'articule autour de différentes parties. Dans la première, une étude des principes fondamentaux de la politique commerciale est proposée afin d'en cerner les tenants et les aboutissants. Pour compléter la partie théorique, l'attention est portée sur la politique commerciale de l'enseigne Décathlon afin de transposer directement les principes découverts en première partie dans la politique commerciale de ce cas pratique.

Une analyse de terrain du Décathlon de Mons est ensuite proposée afin de soulever la problématique qui nous intéresse. Une fois celle-ci identifiée, une étude du marché de la course à pied en Belgique est d'abord proposée pour ensuite se concentrer sur le marché et le potentiel du magasin de Mons.

Afin d'apporter les éléments de réponse qui permettront ensuite de rédiger une politique commerciale, une enquête sera réalisée auprès de 100 personnes potentiellement clientes du magasin. Les résultats feront alors l'objet d'analyses qui offriront les éléments de réponse et des pistes à suivre pour écrire une politique commerciale cohérente.

Ce mémoire se clôturera alors par une conclusion qui synthétisera les principaux résultats obtenus et les recommandations qui en découlent.

2. ÉTAT DE L'ART SUR LA POLITIQUE COMMERCIALE D'UNE ENTREPRISE

Avant de commencer la rédaction d'une politique commerciale, il est nécessaire de mettre en lumière les éléments théoriques pertinents relatifs au sujet. Cette première partie théorique a pour objectif de servir de base de connaissances pour déduire les enjeux de la politique commerciale pour Décathlon dans un premier temps, puis pour analyser le cas pratique du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons dans un second.

2.1. Qu'est-ce qu'une politique commerciale

2.1.1. Principes fondamentaux

D'après l'Académie de Nancy-Metz, « la fonction commerciale d'une entreprise est d'examiner l'état du marché et la demande, pour s'assurer que les biens ou les services qu'elle produira trouveront effectivement des débouchés. »

L'entreprise élabore sa politique commerciale par ses choix, à savoir :

- le produit (nom, caractéristiques, conditionnement...)
- la fixation du prix
- la publicité et la promotion à effectuer
- le réseau de distribution
- l'organisation d'un service après-vente
- les personnes qui seront impliquées

La fonction commerciale telle que mentionnée précédemment intervient à trois moments clés : avant, pendant et après la vente. Par « avant la vente », nous entendons le processus établi en amont de la fabrication du produit. L'après-vente, quant à lui, désigne le moment qui suit le départ du produit de l'usine de fabrication ou du magasin.

Passons à présent en revue les différents choix opérés par l'entreprise dans le processus d'élaboration de sa politique commerciale.

2.1.2. Le produit

L'entreprise définit un produit de base, une gamme, ainsi que les services associés au produit (une garantie, par exemple). Nous aborderons toutefois la question des services dans quelques instants.

Le produit est notamment défini par un nom, des caractéristiques intrinsèques et un conditionnement. Les éléments qui le définissent peuvent être regroupés en deux familles : les composantes matérielles et les composantes immatérielles.

Les *composantes matérielles* désignent tout d'abord les caractéristiques fonctionnelles du produit, c'est-à-dire son utilisation prévue, ainsi que les caractéristiques physiques : ses performances, les matériaux qui le composent, sa forme.

Ce produit possède une identité propre. Elle est notamment définie par son nom et les normes auxquelles il répond. Parallèlement, le conditionnement utilisé fait également partie des composantes matérielles. Celui-ci est pensé pour assurer une présentation optimale, ainsi que des conditions de sécurité, de transport, de conservation et de stockage en adéquation avec l'utilisation qui est faite du produit. Ce dernier fait bien entendu preuve d'une certaine qualité, qui est définie comme la facilité d'utilisation pour le consommateur. La dernière composante matérielle propre à chaque article est l'étiquetage utilisé, à savoir la marque, le prix, la codification, etc.

Les *composantes immatérielles*, quant à elles, désignent les marques (logos, couleurs...) sous lesquelles sont vendus les produits, leur valeur sociale (image, prestige... lié à l'achat ou à l'utilisation du produit), les garanties (garantie légale et garantie conventionnelle : contrat entre vendeur et acheteur) et les services annexes (service après-vente, assurance...).

2.1.3. La fixation du prix

Comme nous l'apprennent Lambin et de Moerloose, un produit possède nécessairement un prix. Toutefois, toutes les entreprises ne sont pas en mesure de déterminer le prix auquel elle souhaite vendre leur produit. D'après les auteurs de l'ouvrage « Marketing stratégique et opérationnel », dans un marché où les produits ne sont pas différenciés et où la concurrence

est rude, l'entreprise ne détenant aucun pouvoir de marché subit le niveau de prix qui lui est dicté par le marché dans lequel elle se trouve. À l'inverse, une entreprise ayant développé son marketing stratégique détient un pouvoir de marché et pourra dès lors déterminer son prix de vente. Cependant, l'attention est portée sur le fait que ce choix déterminera la réussite de la stratégie adoptée par l'entreprise.

En résumé, le prix de vente public est fixé en fonction du marché dans lequel le produit est proposé (marché concurrentiel ou non), de la présence de marketing stratégique au sein de l'entreprise, du client (les remises éventuelles), du coût du produit (son coût de fabrication, ainsi que les frais liés à la vente) et des objectifs de l'entreprise, sa stratégie. Lors de cette étape, l'entreprise décide également de la flexibilité des remises et des ristournes, et des conditions de reprise et de financement.

2.1.4. La publicité et la promotion à effectuer

L'American Marketing Association définit la publicité comme « le placement d'annonces et de messages persuasifs au moyen de temps ou d'espace acheté dans n'importe quel média de masse par les entreprises commerciales, organisations à but non lucratif, agences gouvernementales et individus qui recherchent à informer et/ou persuader les membres d'une cible de marché particulière ou d'une audience à propos de leurs produits, services, organisations ou idées » (American Marketing Association, 2011).

Afin de faire connaître le produit au public visé, un certain budget est alloué afin de mettre en place une stratégie de communication. Pour ce faire, l'entreprise charge généralement des partenaires qui, en concertation, optent pour une certaine stratégie, des techniques de promotion et une forme de publicité (d'intérêt général, comparative, de marque...) spécifique.

La publicité est l'un des instruments les plus connus et surtout le plus visible du mix de communication. Tant les entreprises que les associations ou les individus peuvent l'utiliser comme outil pour informer ou persuader une audience (Bennett, 1995). « La publicité informative est surtout pertinente au début du cycle de vie d'un produit lorsqu'il s'agit d'attaquer la demande primaire, alors que la publicité persuasive permet de favoriser la demande sélective pour une marque particulière » (Kotler et al., 2009). Une action publicitaire

peut toutefois avoir également pour objectif de rappeler (publicité de rappel) ou de rassurer (publicité d'après-vente).

D'énormes sommes d'argent sont dépensées par les entreprises pour mettre en place une stratégie de communication diffusée par le biais de techniques de promotion et des formes de publicité (d'intérêt général, comparative,...) propres à leurs objectifs. Les grands médias utilisés sont la presse, les magazines, la télévision, la radio, le cinéma, l'affichage et Internet (Jean-Marc Décaudin, 2003). Les moyens pour faire de la publicité sont innombrables : brochures, publicité imprimée, affichage, posters, publicité audiovisuelle, films, flyers, packaging, logos, etc. Bien que l'on puisse dénombrer une multitude de formes et d'utilisations de la publicité, Philip Kotler distingue les caractéristiques suivantes (Kotler, 2000) :

- *La présentation publique* : par la publicité, le produit obtient une certaine légitimité, car le public reçoit le même message qui explique les motivations d'achat du produit.
- *L'omniprésence* : le message peut être diffusé plusieurs fois au sein d'une large audience.
- *L'expression amplifiée* : la publicité met en scène l'entreprise et ses produits grâce à des couleurs, des sons ou des caractères.
- *L'impersonnalité* : l'audience n'a pas l'obligation de prêter attention à la publicité.

2.1.5. Le réseau de distribution

Le canal de distribution est défini par l'American Marketing Association comme étant « un réseau organisé (système) d'agences et d'institutions qui, de manière synergique, assurent toutes les fonctions nécessaires pour mettre en lien les producteurs avec le consommateur final dans le but d'accomplir une tâche marketing ». (American Marketing Association, 2013)

Pour permettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande, c'est-à-dire entre les producteurs et les consommateurs, il est nécessaire, dans la plupart des marchés, de faire appel à des intermédiaires. Pour faciliter cette rencontre et donc commercialiser un produit, un circuit de distribution doit être mis sur pied. Jean-Jacques Lambin nous explique que l'existence de ce circuit résulte de l'incapacité pour un fabricant de répondre à toutes les attentes de ses clients potentiels en matière de relations d'échange.

Toutefois, la présence d'intermédiaires, comme dans toute situation où intervient un processus de sous-traitance, ôte à l'entreprise une part du contrôle qu'elle exerce sur le processus de commercialisation. Il s'agit donc d'une décision stratégique importante qui se doit de répondre à la fois aux attentes du segment-cible et aux objectifs de l'entreprise. En outre, le choix d'un réseau de distribution est une décision difficile à modifier.

Dans l'absolu, l'entreprise devra choisir entre un réseau de distribution plus ou moins direct. Nous en détaillerons trois.

1) Canal direct (pas d'intermédiaire) :

Producteur – Consommateur

« Le canal direct désigne un mode de vente directe de biens et de services entre le producteur et le consommateur sans intermédiaire. » (American Marketing Association, 2013)

2) Canal court :

Producteur - Détaillant – Consommateur

« Un canal court est un canal de distribution ne comportant qu'un intermédiaire (distributeur / détaillant) entre le producteur et le consommateur. » (Bertrand Bathelot, 2013)

3) Canal à deux ou plusieurs niveaux ou canal long :

Producteur - Grossiste - ½ Grossiste - Détaillant – Consommateur

« Un canal long est un canal de distribution comprenant au moins deux intermédiaires (grossiste + détaillant) entre le producteur et le distributeur. » (Bertrand Bathelot, 2013)

2.1.6. La mise en place d'un service après-vente

D'après l'Académie de Nancy-Metz, ce service après-vente peut se manifester de différentes manières :

- par la remise au client d'une notice technique
- par l'installation, suivie d'une démonstration et d'une initiation au fonctionnement
- par des stages de formation à l'utilisation
- par un maintien des contacts avec le client
- par l'entretien du matériel livré
- par une garantie
- par un service de dépannage et de réparation
- par un stock de pièces de rechange

En effet, un produit peut également être vu comme un panier d'attributs (ou de services

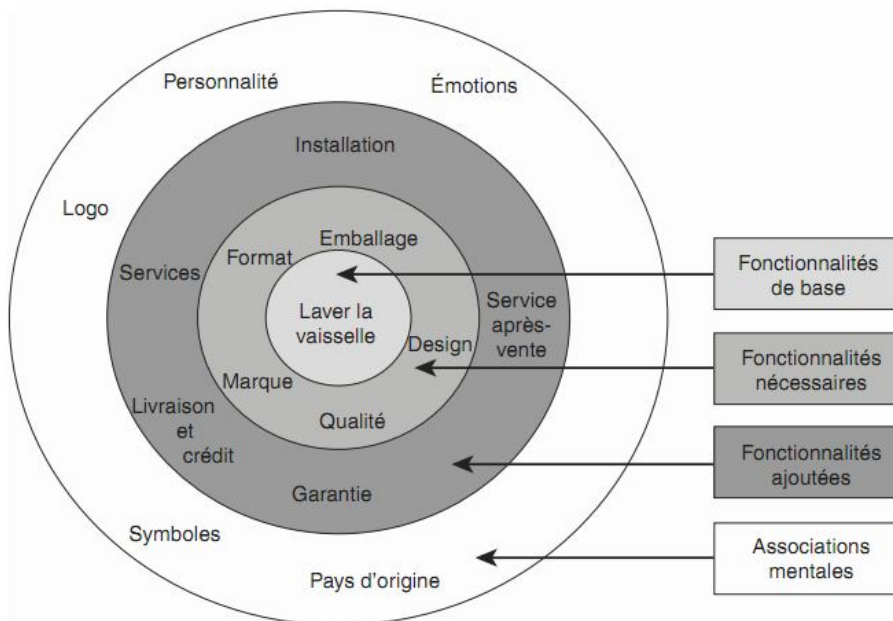


Figure 1 – Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendus (tiré de « Marketing stratégique et opérationnel », 7^e édition, Lambin et de Moerloose)

rendus). Un bien répond non seulement à un besoin fonctionnel, fondamental, une sorte de service de base, mais également à des besoins périphériques par ses utilités secondaires qui améliorent ou complètent le service de base.

Dans leur ouvrage « Marketing stratégique et opérationnel », 7^e édition, Lambin et de Moerloose apportent une illustration à cette vision du produit comme panier d'attributs.

Ainsi, Décathlon offre des produits de sport de qualité, mais qui présentent également un esthétisme attractif, sont conçus de manière écologique et sont accompagnés d'une garantie de 2 ans.

Dans son ouvrage « Marketing for Nonprofit Organizations », P. Kotler, quant à lui, définit trois niveaux de conceptualisation du produit : le produit générique, le produit tangible et le produit augmenté.

Le **produit générique** fait référence au produit central qui répondra au besoin fondamental du client.

Le **produit tangible** est le service ou l'entité ou physique offert au marché cible. Il s'agit de l'élément immédiatement perçu par le client comme étant l'offre.

Le **produit augmenté** représente les avantages qui viennent s'ajouter au produit, c'est-à-dire d'autres produits ou services. Ces avantages comblent certains besoins du client auxquels d'autres produits du même marché ne répondent pas du fait qu'ils sont originaux ou innovants. Ce niveau est ce qui permet au produit de se différencier.

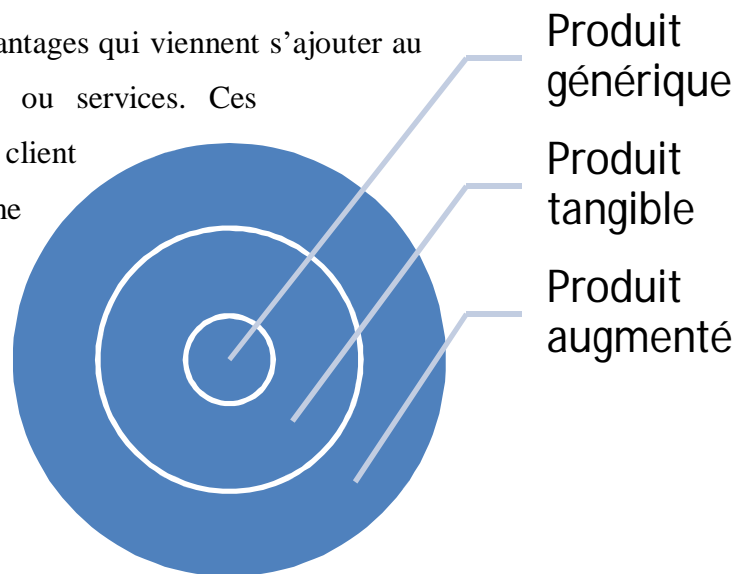


Figure 2 – Niveaux de conceptualisation du produit (tiré de « Marketing for Nonprofit Organizations », P. Kotler)

2.1.6.1. La fonctionnalité de base

La fonctionnalité de base d'un produit est son utilité première, ce pour quoi il a été conçu à la base (une voiture est conçue pour se déplacer d'un point A à un point B).

L'intégration de cette notion force l'entrepreneur à voir son produit du point de vue du client et non du sien, comme le suggère Théodore Levitt dans son article intitulé « Marketing Myopia », Harvard Business Review, 1975, qui s'imposera ensuite comme un ouvrage de référence pour le marketing moderne. Pour l'auteur, ce ne sont pas les marchés qui sont saturés ou arrivent à maturité. C'est la vision trop étroite qu'en ont les acteurs en présence, et leur difficulté à voir loin, au-delà du marché et de la concurrence immédiate des produits commercialisés dans le temps présent. La myopie qu'il décrit provient du fait que certaines entreprises raisonnent par rapport à leurs produits ou services et non par rapport aux attentes des clients.

Les entreprises doivent donc se demander en permanence dans quel marché elles se trouvent réellement. D'après Levitt, il n'existe donc pas de secteur en croissance, mais uniquement des entreprises capables ou non de saisir des opportunités. Il identifie ce qu'il appelle un cycle d'auto-égarement caractérisé par quatre phases :

- a) La croyance que la croissance est assurée par la croissance démographique. (« *The belief that growth is assured by an expanding and more affluent population.* »)
- b) La croyance qu'il n'existe aucun produit de substitution pour remplacer le produit phare du secteur. (« *The belief that there is no competitive substitution for the industry's major product.* »)
- c) La confiance excessive dans la production de masse et les avantages des économies d'échelle. (« *Too much faith in mass production and in the advantages of rapidly declining unit costs as output rises.* »)
- d) La croyance en un produit qui se prête trop facilement aux opérations de réduction des coûts et à l'expérimentation et l'amélioration scientifique. (« *Preoccupation with a product that lends itself to carefully controlled scientific experimentation, improvement, and manufacturing cost reduction.* ») En d'autres termes, l'exclusion du client de la démarche qui entoure la réflexion sur un produit.

Dès lors, l'activité de l'entreprise ne doit pas être considérée comme un portefeuille de produits fabriqués, mais plutôt comme une offre de service faite à un client.

L'on comprendra aisément que la fonction de base d'un produit apparaît comme peu déterminante dans un marché où les fonctionnalités de base des différents produits proposés tendent à s'uniformiser sous l'effet de la concurrence et de la diffusion du progrès technologique.

2.1.6.2. Les fonctionnalités périphériques

Comme expliqué précédemment, les performances des produits sur un marché concurrentiel donné tendent à s'équilibrer. Afin de les différencier, il est dès lors essentiel d'apporter des utilités ou des fonctionnalités supplémentaires par rapport à la fonctionnalité de base.

J-J. Lambin nous explique qu'elles peuvent être de deux types : des fonctionnalités dites « nécessaires » et des fonctionnalités « ajoutées ».

Les **fonctionnalités nécessaires** sont directement liées à la production du service de base (confort, économie) et à tout ce qui l'accompagne normalement (emballage, service après-vente).

Exemple : les produits vendus par Décathlon sont d'un rapport qualité/prix remarquable.

Les **fonctionnalités ajoutées** ne sont pas liées au service de base. Elles apportent un plus et permettent au produit de se différencier par rapport à ses concurrents.

Exemple : Décathlon offre par le biais de sa carte client la possibilité d'échanger un article pendant 365 jours.

Ces fonctionnalités périphériques constituent un ensemble d'attributs qui ont pour objectif d'apporter une satisfaction supplémentaire au client. Même s'il est évident que tous les clients n'accorderont pas la même valeur à toutes ces fonctionnalités supplémentaires, elles permettent au produit de se démarquer et donc de susciter plus l'intérêt dans un marché donné qu'un autre.

En conclusion, un produit est en réalité un ensemble de fonctionnalités de base et de fonctionnalités périphériques qui lui confèrent tout son caractère unique. Dans le cas où le produit partagerait toutes les caractéristiques des produits concurrents, il en resterait une qui le différencierait des autres : la marque dont il est estampillé. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle ce que l'on appelle l'image de marque peut revêtir une importance capitale.

2.1.7. Les personnes impliquées

La satisfaction du client est la base du processus de fidélisation du client et du développement de la réputation des entreprises. La relation avec ce client s'imposant donc comme l'un des fondements de la réussite d'une entreprise, les personnes qui sont en contact avec le consommateur occupent une position à ne négliger en aucun cas. Leur rôle est extrêmement important. En effet, lorsque vous passez à la caisse d'un magasin ou que vous contactez le service après-vente d'une entreprise, une personne se tient face à vous et vous répond au nom de la marque pour laquelle elle travaille. Elle reflète dès lors en quelque sorte son image.

Ces dernières années, le personnel s'est imposé comme une composante supplémentaire du marketing mix, un « P » supplémentaire. La plupart des spécialistes en la matière ont d'ailleurs reconnu leur importance dans la stratégie marketing.

Celui-ci faisait autrefois partie du mix de communication (Lambin, J.-J., Marketing stratégique et opérationnel, 7^e édition) et était limité à l'outil de contact avec la clientèle. On parlait alors de « force de vente ».

Bien entendu, la fonction de contact reste essentielle pour assurer un bon accueil de la clientèle, mais les dernières études vont plus loin et mettent le personnel au centre de toutes les attentions.

À l'origine, le marketing était uniquement orienté vers la transaction et n'était pas considéré comme une relation commerciale durable. En 1970, le « marketing relationnel » fit son apparition. Lendrevie, Lévy et Lindon le définissent comme « une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise et des marques. Pour établir et maintenir les bonnes relations avec les clients il faut les connaître, leur parler, les écouter, les récompenser pour leur fidélité et si possible les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque. » (Lendrevie, Lévy et Lindon, Mercator, 8^e édition)

En 1975, R. P. Bagozzi définit pour la première fois le marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Par la suite, les principales contributions au marketing relationnel proviendront du domaine du marketing des services.

Levionnois (1987) parlera de « marketing interne » et considérera les employés comme des clients internes de l'entreprise. Il explique que le personnel compétent doit être attiré et conservé à l'instar des efforts déployés pour attirer et conserver les clients.

Ce concept, Pierre Liger le réutilisera en 2004 dans son ouvrage « Le marketing RH » en avançant que les ressources humaines doivent s'inspirer des techniques de marketing pour attirer et conserver les profils individuels. À cet égard, il comparera les clients d'une marque avec les clients internes de l'entreprise.

Par ailleurs, les recherches de Hartline et Ferrell (1996) démontrent que la satisfaction au travail du personnel en contact a un impact positif sur la qualité de service perçue par le client et donc sur sa satisfaction ; un aspect essentiel du marketing étudié depuis de nombreuses années et qui intéresse au plus haut point toutes les entreprises.

2.1.8. Intervention du marketing stratégique

Lambin et de Moerloose définissent le marketing stratégique comme suit :

« Le marketing stratégique identifie des besoins insatisfaits ou mal rencontrés et développe des produits nouveaux adaptés à ces attentes. » (Marketing stratégique et opérationnel, 7^e édition, Lambin et de Moerloose).

Comme nous l'expliquent les auteurs, le marketing est souvent réduit au seul marketing opérationnel sur les marchés en phase de croissance rapide, où le marché potentiel à conquérir est important. Seulement la dimension « analyse » s'impose dans un contexte de croissance plus lente où le marché est segmenté en groupes de clients présentant des attentes différentes, où la concurrence est plus vive et le rythme de l'innovation s'accélère.

C'est précisément dans ce type de marché que le marketing stratégique revêt toute son importance. Il permet en effet de trouver des segments ou des niches qui assureront

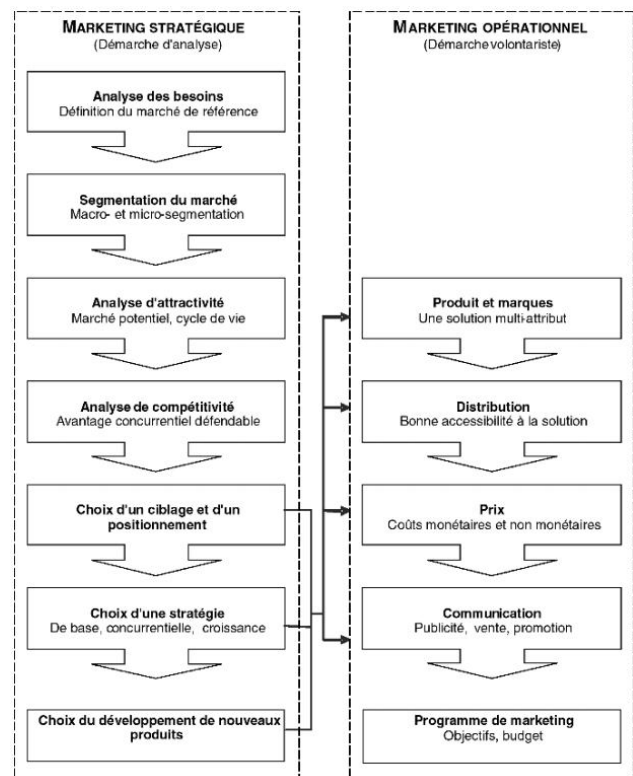


Figure 3 – Les deux visages du marketing (tiré de « Marketing stratégique et opérationnel », 7^e édition, Lambin et de Moerloose)

de la croissance, de mettre au point des produits innovants qui répondront de manière plus adaptée aux besoins changeants du segment, de diversifier le portefeuille de produits et de définir, pour chaque unité d'activité stratégique, le type d'avantage concurrentiel défendable (voir Figure 3).

Le marketing stratégique, et sa fonction d'analyse, sont dès lors essentiels, puisqu'ils permettront au marketing opérationnel de gagner en efficacité en lui offrant une base stratégique sur laquelle s'appuyer.

Le marketing stratégique permet à une entreprise de définir des produits qui répondront aux besoins de ses clients et d'acquérir une connaissance approfondie de l'environnement commercial dans lequel elle se trouve, c'est-à-dire notamment du marché, de la concurrence et de son image.

L'étude du marketing stratégique revêt une importance capitale pour l'entreprise tant ses champs d'action sont vastes. Celui-ci impose de développer une vision à long terme et apporte les outils nécessaires à l'analyse des opportunités existantes. Ces opérations permettent alors de prévoir les ressources nécessaires pour ensuite les allouer. Une fois l'objectif établi et les actions mises en œuvre, le marketing offre un suivi du déploiement en apportant un système de gestion et de contrôle stratégique. Par ailleurs, il assure la communication tant horizontale que verticale, c'est-à-dire, respectivement, entre les différents départements de l'entreprise et du haut vers le bas. Le questionnement régulier qu'impose le marketing stratégique prépare également l'entreprise à faire face au changement ; une dimension essentielle à sa survie.

La fonction marketing acquiert toute son importance lorsqu'une entreprise projette de pénétrer un nouveau marché. En effet, celle-ci doit connaître ses clients, le produit qu'ils attendent, le meilleur mode de distribution pour le leur fournir et la somme qu'ils accepteront de déboursier. Pour répondre à ces questions, l'entreprise fait appel à une étude de marché. Il s'agit d'une enquête basée sur un questionnaire et menée auprès d'un échantillon représentatif d'une population donnée dans le but de la connaître. Cette étude de marché entre dans un cadre plus vaste que l'on appelle « analyse SWOT ». Celle-ci se décompose en deux parties : l'analyse externe et l'analyse interne.

L'analyse externe apporte des informations concernant l'offre et la demande sur le marché, ainsi que sur sa segmentation. L'étude de l'offre permet d'identifier les concurrents et les distributeurs. L'objectif est de déterminer s'il existe des concurrents potentiels et de recenser le nombre de concurrents existants, comprendre leurs pratiques (les gammes de produits qu'ils proposent), leur part de marché, le taux de croissance qu'ils connaissent et leur stratégie. Concernant les distributeurs, l'entreprise a besoin de connaître leur politique de prix, leur nature (grands, petits, spécialisés) et la forme des produits qu'ils proposent (conditionnement, présentation). À cet égard, le modèle de Porter permet de comprendre la notion de concurrence élargie. Élaboré en 1979 par Michael Porter, ce modèle considère que cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une entreprise :

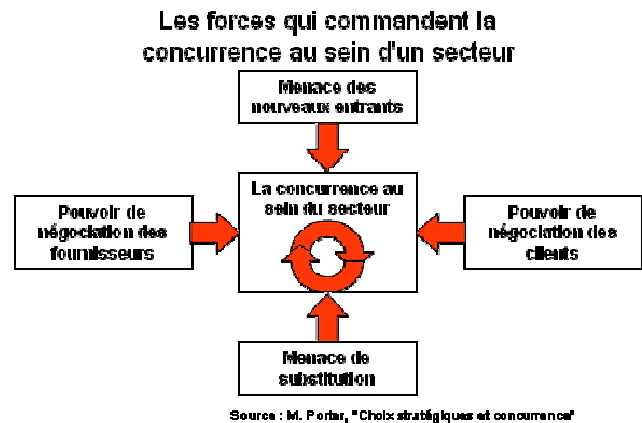


Figure 4 – Cinq forces déterminant la structure concurrentielle d'une entreprise (tiré de « Choix stratégiques et concurrence », M. Porter)

- le pouvoir de négociation des clients,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- la menace des nouveaux entrants
- les produits de substitution,
- la concurrence au sein du marché.

L'analyse de la demande, quant à elle, se penche plutôt sur les consommateurs. L'on cherche à comprendre qui ils sont, leurs motivations, leurs besoins, leurs comportements. Ceci nous amène à identifier et quantifier les segments existants. En effet, une fois que l'on a dégagé les caractéristiques des clients du marché, il est possible de les rassembler en sous-ensembles de consommateurs aux caractéristiques communes. Cette catégorisation permettra ultérieurement d'expliquer les différences de comportement. En fonction des résultats, l'entreprise sera alors à même de décider de l'investissement nécessaire pour chacun de ces segments.

L'analyse interne a pour fonction la compréhension des forces et faiblesses de l'entreprise. Pour la réussir, il convient de porter son attention sur la stratégie mise en place par l'entreprise, son organisation et ses ressources afin de dégager les atouts et les manques.

L'analyse SWOT va enfin permettre à l'entreprise d'orienter sa stratégie en fonction de tous les éléments positifs ou négatifs qui auront pu être révélés par l'étude. Ses décisions stratégiques pourront alors être les plus éclairées possibles.

2.2. La politique commerciale adaptée à Décathlon

2.2.1. Pourquoi la constituer

2.2.1.1. *Une politique commerciale est structurée en 5 parties*

En effet, une politique commerciale se doit de répondre à cinq questions fondamentales afin d'orienter efficacement son activité. Nous les présenterons d'abord brièvement pour s'y intéresser plus en détail ultérieurement.

À qui :

Il est essentiel d'identifier qui sont les clients sur le marché local afin de déterminer leurs besoins spécifiques. L'identification de la clientèle est à la base même de l'activité commerciale, sachant que celle-ci a pour objectif de répondre à un besoin. De toute évidence, pour répondre à ces motivations et besoins non rencontrés, il est nécessaire d'identifier et de quantifier les segments de clients cibles.

Combien :

La deuxième question à laquelle l'entrepreneur se doit de répondre est « combien ? ». Celui-ci doit pouvoir fixer une ambition forte de chiffre d'affaires en évaluant le potentiel de marché. Lui est-il possible de gagner, d'amplifier ou de maintenir un avantage compétitif durable ? Comme nous l'apprend le cours de Management stratégique dispensé par M. du Bois au sein de l'Université catholique de Louvain à Mons, « l'avantage concurrentiel durable est l'ensemble des caractéristiques ou attributs d'une entreprise, d'un produit ou d'une marque qui lui assurent une supériorité reconnue et pérenne par rapport à ses concurrents directs. L'avantage concurrentiel s'apprécie donc souvent par rapport à un concurrent direct. »

Quoi :

Afin de répondre aux besoins de ses clients de manière adaptée, l'entrepreneur doit faire le choix d'une offre commerciale (gamme de produits et services) cohérente.

Comment :

Le « comment » passe par un choix des leviers d'animation de l'offre commerciale.

Avec qui :

Il s'agit de la partie humaine, de la structure de l'équipe de vendeurs sportifs passionnés et de l'animation qui sera proposée, dans le cas présent, par le responsable de rayon.

2.2.1.2. Principe fondamental

La politique commerciale au niveau d'un responsable de rayon chez Décathlon est l'ensemble des décisions que ce dernier prend pour garantir en local 3 principes fondamentaux :

- ⇒ La satisfaction durable de ses clients
- ⇒ Le développement de ses équipes
- ⇒ La croissance rentable de son activité

2.2.1.3. Les décisions locales en matière de politique commerciale

Les décisions relatives à la politique commerciale doivent être cohérentes avec la politique commerciale de l'entreprise.

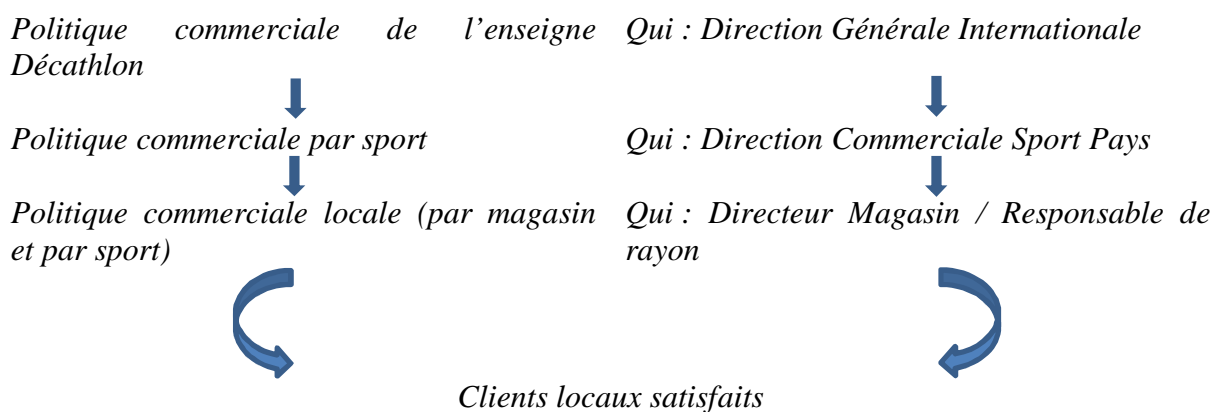


Figure 5 – Illustration de la politique commerciale verticale de Décathlon

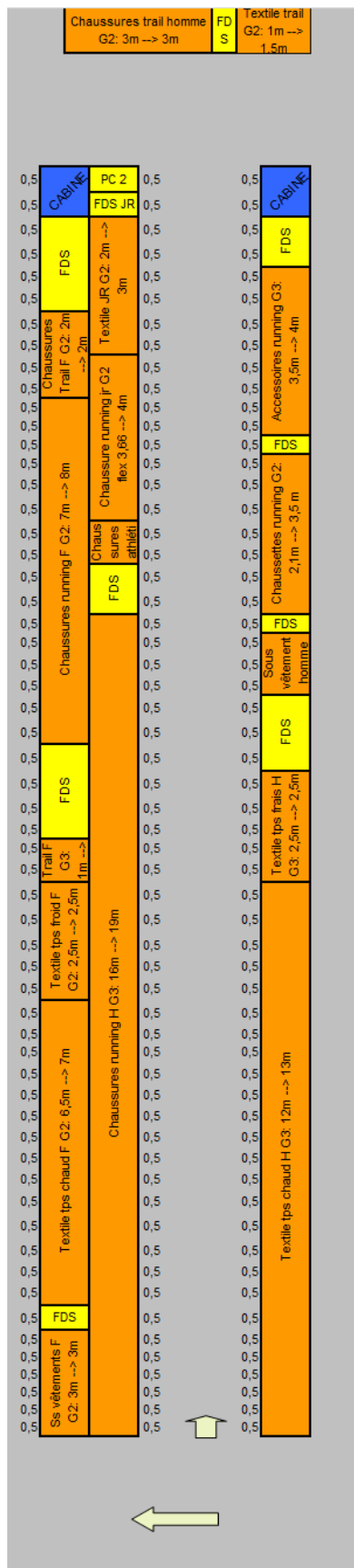


Figure 6 – Exemple de plan de masse

Le responsable de rayon, comme l'on peut le voir, joue un rôle à part entière dans la rédaction de la politique commerciale locale du magasin. En effet, il s'agit de la personne qui connaît le mieux sa zone de chalandise locale et donc la plus à même d'effectuer les choix stratégiques locaux.

Il commencera par dessiner un plan de masse. Il s'agit d'un plan à l'échelle de son périmètre, dans lequel il identifiera la position des différentes gammes de produits qu'il décidera de proposer à sa clientèle. Le choix des gammes est au cœur de la politique commerciale du rayon. En effet, si le rayon opte pour une politique forte centrée sur la course à pied, le responsable de rayon choisira de proposer la gamme la plus vaste de produits à ses clients tant en chaussures qu'en textile. Il faut savoir que les Marques passion telles que Kalenji ou Newfeel déterminent des gammes de produits (1, 2 ou 3) qui proposent toutes au moins un produit d'entrée de gamme (ou Produit bleu) et un produit technique. Entre ces produits, une quantité plus ou moins importante de modèles entrera dans la gamme, selon que l'on se trouve dans une gamme 1, 2 ou 3. Ces gammes étant composées d'un nombre différent de modèles, la place nécessaire pour les proposer en magasin sera plus ou moins importante. Nous comprenons dès lors que la politique commerciale du rayon découle de celle du magasin, puisque le nombre de mètres carrés alloués à un sport dépendra de son potentiel de vente compte tenu des paramètres locaux. Il est toutefois essentiel de souligner que la succession des familles de produits dans le linéaire d'un rayon est dictée par les préconisations d'implantation, ou logiques d'implantations, fournies par les Marques

passion. Prenons l'exemple des chaussures de course à pied. Ce « sport » est divisé en familles : chaussures route homme, route femme, d'athlétisme, de trail homme, de trail femme et junior. Pour chacune de ces familles, un choix de gamme est opéré. Cette gamme nécessite un certain nombre de mètres de linéaire et ne s'implante pas n'importe où dans le périmètre. Par exemple, dans un rayon, la chaussure route homme viendra avant la chaussure d'athlétisme qui sera suivie par la chaussure de trail homme.

Plus généralement, cette étape d'identification du nombre de mètres carrés alloués à une famille de produit et sa place dans un commerce est primordiale pour toute entreprise souhaitant garder une certaine cohérence entre sa politique commerciale et son application pratique sur le terrain.

Une fois le rayon implanté conformément aux politiques commerciales du magasin et du rayon, le responsable fait vivre sa politique en dynamisant son commerce (p. ex. par la mise en avant de certains produits, par le cross-marketing). Il lui revient d'organiser des événements commerciaux qui ouvriront un lien entre lui (et son équipe) et ses clients (p. ex. la Running Academy qui propose aux clients de Décathlon d'effectuer un stage de 12 semaines encadré par un collaborateur sportif passionné, formé à enseigner les techniques de course à pied).

Par extension, ce dynamisme commercial est également essentiel à toute entreprise. En effet, sans lien entre le client et le commerce, ce dernier ne peut fonctionner.

Pour finir, le responsable de rayon devra effectuer un recrutement cohérent par rapport à sa politique commerciale. Il veillera à recruter des sportifs passionnés qui représentent au mieux le sport qu'il met en avant et qui pourront apporter aux clients un avis éclairé basé sur leur propre expérience de sportif. Il animera ensuite l'équipe qu'il aura mise en place pour la dynamiser, lui donner toutes les cartes qui lui permettront de renseigner au mieux le client et donc d'être crédible vis-à-vis des sportifs qui demanderont conseil.

Le recrutement reste une phase à ne négliger en aucun cas par un commerce. Le dirigeant d'un magasin spécialisé en vélo ne pourra se passer de recruter des spécialistes dans son domaine et de les former afin qu'ils représentent au mieux l'image de l'entreprise.

Pour résumer, le responsable de rayon décidera de :

- Son plan de masse
- Son choix de gamme
- Son dynamisme commercial
- Son planning d'événements commerciaux
- Son recrutement
- Son animation

2.2.2. Comment l'établir

2.2.2.1. Rédaction de la politique commerciale : les premières lignes

Le principe clé à suivre est de prendre les premières décisions qui pousseront à agir. Ce principe est important, car il permet d'actualiser les données de la politique commerciale existante, de fixer rapidement les grands axes de la politique commerciale, d'identifier les priorités à court terme, d'animer les équipes sur ces priorités et de se préparer à construire son offre commerciale.

Pour parvenir à rédiger sa politique commerciale, il faut se poser les bonnes questions, identifier les informations prioritaires et prendre les bonnes décisions.

Les questions auxquelles il est impératif de répondre sont les suivantes :

Combien vendre ? (Le potentiel de marché)

Le chiffre juste n'existe pas, l'essentiel est de tendre vers une cible ambitieuse.

- Informations prioritaires :

Il est essentiel de connaître les clubs et les zones de pratique, ainsi que d'analyser les données chiffrées existantes, celles émises par la Direction commerciale du pays, disponibles sur Internet ou apportées par les Marques passions.

- Questions :

La réponse au potentiel de marché nécessite de connaître le nombre de participants dans la zone primaire et les dépenses annuelles moyennes par habitant.

En effet,

le **potentiel de marché** est égal à la **dépense moyenne** d'un habitant **multipliée** par le **nombre de participants** sur un périmètre donné.

- Décisions à prendre :

Il convient de déterminer :

- Le potentiel
- Le chiffre d'affaires actuel, donc la part de marché locale
- La part de marché du sport sur le pays
- Ambition à 2 ans = part, chiffre d'affaires, progression de chiffre d'affaires

⇒ À l'issue de cette partie, l'on doit pouvoir déterminer le chiffre d'affaires vers lequel tendre.

À qui vendre ? (Qui sont les clients)

- Informations prioritaires :

Pour répondre correctement à cette question, il faut récolter des informations socio-démographiques et déterminer notamment le type d'usage, le nombre de licenciés/pratiquants, la courbe de saisonnalité, le nombre de clients possédant la carte Décathlon, les équipements sportifs disponibles et les zones de pratique.

- Questions :

Les questions posées sont relatives à l'âge, au sexe, à la pratique en famille ou en solo, à la présence d'enfants ou non, aux sports pratiqués, au niveau de pratique, à la fréquence, au moment de l'année, au cadre de pratique, aux infrastructures existantes dans la ville et aux clubs existants.

- Décisions à prendre :

L'objectif est de déterminer la cible prioritaire. Cette étape passe dès lors par l'identification des tendances qui ressortent majoritairement (ex : sur le cycle, ma cible prioritaire est la famille pour un usage loisir lors de la saison printemps/été).

- ⇒ À l'issue de cette partie, l'on doit pouvoir dégager les trois idées directrices de l'étude du « À qui vendre ».

Quoi vendre ? (Quelle offre proposer)

- Informations prioritaires :

Afin de répondre efficacement à cette question, les gammes, les produits et les services que l'on peut proposer doivent avoir été identifiés.

- Questions :

Les produits/services vendus sont-ils adaptés aux clients rencontrés ? Pour y répondre, il convient de se reporter à l'analyse effectuée dans la partie « À qui vendre » (âge, sexe, famille ou solo, enfants ou non, etc.). En effet, ces informations doivent être en ligne avec ce que l'on propose. En d'autres termes, l'offre doit correspondre à la demande.

Le manager doit donc mettre en correspondance les informations obtenues en réponse à la question précédente et les gammes de produits qui lui sont proposées. Le diagnostic de l'offre est essentiel pour effectuer un choix de produits éclairé.

- Décisions à prendre :

Définir les gammes, les produits et les services que l'on souhaite proposer.

- ⇒ À l'issue de cette partie, l'on doit connaître les familles, les services et les produits sur lesquels il y aura le plus à gagner.

Comment vendre ? (Comment mettre en œuvre)

- Informations prioritaires :

Connaître le calendrier des opérations commerciales qui ponctuent l'année. En effet, le rayon « Course à pied » vit un temps fort lors de l'opération commerciale dédiée au running. Il est donc primordial d'y être préparé. La courbe de saisonnalité doit également être connue. Elle permet d'anticiper les moments de flux intenses pour un rayon. Par exemple, il est essentiel pour le responsable du rayon « Marche » de savoir qu'en juin, juillet et août, son produit phare sera la « Baoma » et que sa logistique doit y être préparée.

Par ailleurs, les principes du merchandising doivent également être connus, tout comme les normes d'implantation et le plan de masse par saison dont il a été question précédemment. Les offres de services, l'alignement concurrence et les outils de dynamisme commercial disponibles sont également des atouts à ne pas sous-estimer.

Par extension, tout dirigeant d'entreprise doit connaître ses temps forts et ses temps faibles tout au long de la saison, afin de s'y préparer et donc d'y répondre de manière optimale.

- Questions :

Voici quelques exemples de questions qui devront trouver une réponse :

- Quels leviers sont disponibles pour construire un plan de masse adapté à ma politique commerciale ? Ce plan de masse varie-t-il suivant les saisons ?

- Quels sont les leviers de dynamisme commercial en fonction des saisons et des typologies de produits ? Existe-t-il des innovations ? Quels sont les 5/40 (les 5 produits qui représentent 40 % de mon chiffre) ? Quels sont les Produits bleus de ma gamme (premier prix chez Décathlon) ? Quels articles tombent en fin de série ? Des têtes de gondole et des nez-de-caisse sont-ils disponibles ? Doit-on en revendiquer ? Quels produits doivent être proposés en multi implantation ?

- Comment fidéliser sa clientèle et améliorer la connaissance que l'on en a ?
À qui communiquer ? Quand communiquer ? Sur quoi ? Quels partenariats doit-on envisager ?
 - Quels services sont à mettre en avant ?
- Décisions à prendre :
- Le plan de masse doit être défini par saison, ce qui implique de prévoir les déménagements nécessaires sur l'année.
- Il est également nécessaire d'identifier les leviers de dynamisme commercial pour chaque famille/produit phare.
- Dans la dynamisation du commerce, la communication joue un rôle primordial. Si une entreprise souhaite proposer des cartes de fidélités ou organiser des opérations commerciales ou des micros événements locaux, elle doit en informer sa clientèle pour que sa démarche prenne toute l'ampleur souhaitée.
- ⇒ À l'issue de cette partie, l'on devra savoir quelles sont les grandes stratégies à mettre en œuvre sur le terrain. Par ailleurs, il faut se souvenir qu'une politique commerciale efficace est une politique commerciale animée dans le linéaire, auprès des clients et auprès de l'équipe de vendeurs.

Avec qui vendre ?

- Informations prioritaires :
- En début d'année, le volume d'heures à investir doit être défini afin de budgéter l'activité. Ce volume permettra alors de déterminer les besoins humains, c'est-à-dire la nécessité de recruter ou non. Afin de rester cohérent vis-à-vis de la politique commerciale, seuls les profils cibles identifiés précédemment doivent être sélectionnés. Par exemple, dans un rayon centré sur la course à pied, il est primordial de recruter des coureurs qui pourront se baser sur leur expérience pour conseiller leurs clients. Une fois l'équipe recrutée, il s'agira de définir les priorités d'animation, à savoir les pierres d'achoppement sur lesquelles le responsable devra insister tout au long de l'année.

- Questions :

Des questions essentielles doivent dès lors trouver une réponse. En voici quelques exemples :

- De quel volume d'heures a-t-on besoin à l'année pour atteindre la cible en chiffre d'affaires ?
- Quels sont les besoins humains par saison ? (ici, on se rapporte à la saisonnalité vue précédemment)
- Quels sont les profils à recruter pour animer les décisions en matière de politique commerciale ?
- Quels sont les besoins en pic de saison ?
- Quelles sont les priorités d'animation ?
- Quel mode d'animation individuelle et collective doit être utilisé ?

- Décisions à prendre :

Dans un premier temps, il faut donc établir la structure humaine cible, puis passer au recrutement de la force de vente adéquate et enfin l'animer dans le sens de la politique commerciale tout au long de l'année.

⇒ À l'issue de cette partie, l'on doit avoir identifié les priorités d'action en termes de :

- structure humaine (volume d'heures à l'année, structure cible en saison, recrutement, profils, ...);
- leviers d'animation collective et individuelle.

Avant de détailler les étapes permettant de rédiger une politique commerciale, il semble opportun de faire une parenthèse sur l'importance que revêt la prise en main de la politique commerciale de son prédécesseur.

Il est important de capitaliser sur le travail réalisé par son prédécesseur et d'obtenir une politique commerciale durable. En effet, cette étape permet de se familiariser avec la politique

commerciale. Elle offre également l'opportunité de faire l'état des lieux de la politique existante afin d'éviter de tout remettre en question si le marché local n'a pas subi de modification majeure comme l'arrivée d'un concurrent, l'ouverture d'une zone de pratique ou d'une autoroute à proximité.

Une grille de prise en main a été établie à cet effet afin de guider le nouveau responsable et de lui permettre de diagnostiquer le plus facilement possible la politique existante.

Grille à 3 mois :

Cette grille a pour objectif de pouvoir faire l'état des lieux de la politique commerciale après 3 mois. Une autre grille pourra ensuite être utilisée après 6 mois afin de poser un diagnostic sur la situation de la politique commerciale.

GRILLE DE PRISE EN MAIN DE LA POLITIQUE COMMERCIALE			
Thèmes	Fait / Non fait	Mes décisions	Échéances
Prérequis			
Je connais les caractéristiques et les atouts des produits proposés en magasin			
J'ai visité les zones de pratique et les concurrents locaux			
À qui vendre			
J'ai intégré les principales données socio-démographiques de mes clients			
J'ai localisé les zones de pratique incontournables de ma zone de chalandise			
Combien vendre			
Je connais l'ambition de CA fixée			
Quoi vendre			
J'ai identifié mes plus fortes parts au niveau rayon, sous rayon et famille			
J'ai identifié les 5/40 de ma saison en cours			
J'ai intégré dans mon planning la fenêtre de tir « Choix de gamme »			
Comment vendre			
J'ai pris connaissance de mon plan de masse actuel			
J'ai intégré la date de mon prochain déménagement			
J'ai pris connaissance de mon prochain plan de masse			
J'ai vérifié la mise en avant de mes			

produits phares en lien avec ma politique commerciale			
J'ai reporté ma courbe d'activité dans mon organisation annuelle			
J'ai reporté dans mon calendrier annuel le planning des opérations commerciales			
Avec qui vendre			
Je me suis assuré que ma structure humaine correspond à mes besoins pour la saison à venir			
100 % de mes collaborateurs sont des sportifs pratiquants, passionnés et compétents dans leur sport			
Je me suis formé au produit			
Je me suis assuré que mon équipe a été formée conformément au schéma de formation produit			
J'ai anticipé les dates de mes prochains recrutements			
J'ai planifié mes premiers EID avec mes collaborateurs			
J'ai planifié ma 1ère réunion d'équipe et je connais les objectifs de cette réunion			

Grille à 6 mois :

À partir de 6 mois, l'on peut estimer que l'on a suffisamment de recul sur la politique commerciale pour l'analyser efficacement et identifier de nouveaux leviers de performance.

GRILLE DIAGNOSTIQUE DE LA POLITIQUE COMMERCIALE			
Thèmes	Fait / Non fait	Mes décisions	Échéances
Prérequis			
Je connais les caractéristiques et les atouts des produits proposés en magasin			
Je connais les questions auxquelles je devrai impérativement répondre (Combien vendre, À qui vendre, Quoi vendre,...) et j'y ai répondu.			
J'ai respecté le séquençement logique : 1/ écriture de la politique commerciale 2/ plan de masse 3/ choix de gamme			

À qui vendre			
Les données prioritaires (données socio démographiques...) sont identifiées			
J'ai mis à jour les données en fonction des évolutions du marché (zones de pratique, clubs, concurrents...)			
Combien vendre			
L'ambition de CA est fixée, le mode de calcul est juste			
L'ambition cible de CA est communiquée à l'équipe			
Quoi vendre			
Le diagnostic du « Quoi vendre » réalisé sur le terrain met en évidence une cohérence entre l'offre (gamme de produits/services) et le « À qui vendre » de ma politique commerciale			
Le choix de gamme réalisé est cohérent sur les familles à forte part			
Le choix de gamme réalisé est cohérent sur les produits phares / innovants			
Le choix de gamme réalisé est cohérent avec ma politique de service			
Une synthèse de mon diagnostic du « Quoi vendre » me permet de me préparer à la fenêtre de tir « Choix de Gamme »			
Le rétro planning de préparation à la fenêtre de tir « Choix de Gamme » est intégré dans mon planning annuel			
Comment vendre			
Mes dates de déménagement sont fixées pour les 4 saisons à venir			
Mon plan de masse est réalisé sur 4 saisons, il traduit les logiques d'implantation établies par les Marques passion et la politique commerciale locale			
La mise en avant de mes services et produits phares est visible sur le terrain et cohérente avec les informations du « À qui vendre »			
Le dynamisme commercial local se reflète dans mes produits 5/40, innovation, TG, fin de série et Produits bleus			
Les services sont cohérents avec le « Quoi vendre » de ma politique			

commerciale			
Les services de mon offre sont revendiqués en linéaire			
Ma courbe d'activité est connue et reportée dans mon organisation annuelle			
Mon planning des opérations commerciales est reporté dans mon calendrier annuel			
Mes micros événements locaux sont planifiés et adaptés à mes clients et à mon offre, j'ai un débriefe formalisé des événements passés, ils sont rentables			
J'ai formalisé un A4 politique de communication			
Ma communication locale ne se superpose pas avec ma communication nationale			
Avec qui vendre			
Ma structure humaine correspond à mes besoins en basse saison et en pic de saison			
J'ai construit un planning type basse saison et haute saison en cohérence avec mes engagements économiques			
100 % de mes collaborateurs sont des sportifs pratiquants, passionnés et compétents dans leur sport			
Mon équipe a été formée sur la base du schéma de formation produit			
Le profil de mes collaborateurs est formalisé et correspond à mes besoins			
Je sais quand je dois réaliser mes prochains recrutements			
Mon équipe a participé aux décisions du « Comment vendre » de la politique commerciale			

2.2.2.2. *Détail des étapes pour constituer une politique commerciale*

À présent, nous allons détailler les questions auxquelles il est nécessaire de répondre afin de rédiger une politique commerciale juste, efficace et cohérente.

2.2.2.2.1. *À qui vendre*

2.2.2.2.1.1. *Identification des informations prioritaires*

- Sports pratiqués (ou types d'usage dans un sport)
- Données socio-démographiques (homme, femme, âge)
Où trouver l'information : commune, Internet, enquêtes

- Fréquence de pratique (p. ex. loisir, régulier, intensif)
Où trouver l'information : club, zone de pratique

- Licenciés
Où trouver l'information : club, Internet, utilisateurs en zones de pratique

Si aucune donnée n'est disponible, il est également possible de se rendre dans une zone de pratique et d'identifier les utilisateurs pour en dégager les usages, des données socio-démographiques, les fréquences de pratique et déterminer si les pratiquants sont licenciés ou non.

Par exemple, dans un parc familial, sur 100 utilisateurs de vélo, combien sont des hommes/femmes ? Quels usages ? Quelles marques ? Quels accessoires ? ...

Il est important d'aller à la rencontre des utilisateurs sur leur zone de pratique. En effet, même si l'on possède déjà des données socio-démographiques, cela permet d'affiner ses réponses aux questions « À qui vendre », « Quoi vendre », « Comment vendre » et « Avec qui vendre ». Si aucune ou peu de données socio-démographiques sont disponibles, cette démarche permet de construire les réponses aux questions précédentes. En fin de compte, aller à la rencontre des utilisateurs offre l'opportunité de se faire ses propres convictions en découvrant la réalité du marché local par le contact direct avec les clients. Cette approche concrète de la politique commerciale permet de la rendre plus informelle et de s'assurer qu'elle sera ancrée dans la réalité du terrain.

2.2.2.2.1.2. Comment procéder ?

a) Rencontre des utilisateurs

(Afin d'illustrer la manière de procéder, un exemple de réponse pour Nabaiji sera proposé.)

i) Sur chacune des saisons, identifier l'offre à renforcer

Les lieux de pratique des clients sur la saison hiver

Lieux	Si oui	Offre à renforcer
Piscine indoor		Matériel d'entraînement
		Combinaisons d'entraînement
Piscine outdoor chauffée		Matériel d'entraînement
		Combinaisons d'entraînement
Piscine ludique ou cours d'éveil		Gamme éveil aquatique
		Maillot baby
Aquafitness center ou cours aquagym / spa		Gamme aquagym maillots + accessoires
Mer océan lac rivière espace naturel		Combinaison thermique
		Palme de nage

*Documentation interne

Les lieux de pratique des clients sur la saison été (chez eux ou sur leur lieu de vacances)

Lieux de pratique	Si oui	Offre à renforcer
Piscine privée dans le sol ou hors sol		Matériel éveil Piscines et matériel d'entretien Maillots juniors
Piscine de camping ou hôtel ou de centre de vacances		Maillots homme femme junior
Centres aquatiques		Matériel éveil
Mer océan lac rivière espace naturel		Matériel éveil Combinaison d'entraînement Combinaison thermique adultes et enfant

*Documentation interne

ii) *Par types de pratiques, identifier l'offre à renforcer*

L'observation des clients sur leur lieu de pratique est ici primordiale. Il convient de constater directement les pratiques faites du sport analysé.

Type de pratique	Si oui	Offre à renforcer
Nage loisir		Maillots homme / femme
Nage swim and move (baignade active)		Maillots homme / femme
Nage entraînement		Maillots homme femme + combinaison d'entraînement et thermique
Aquagym		Maillots d'aquagym et matériel
Eveil aquatique		Matériel éveil maillot baby / Jr
Jeux collectifs loisir		Matériel jeux collectifs aquatique
Jeux collectifs académiques : water polo		Bonnets et ballons

*Documentation interne

iii) Par type de pratique, identifier les produits phare

Toujours dans l'observation, nous constatons ici les produits qui reviennent le plus (p. ex. la mode du maillot short type surfeur).

Les typologies de produits	Part en %	Offre à renforcer
<p>Séchage</p> <ul style="list-style-type: none"> - serviettes - peignoirs - poncho - serviette spéciale cheveux longs <p>- Nabaiji (Tribord)</p> <p>- Autres marques</p>		<p>Je dédouble en linéaire (ou TG) les typologies de produits utilisées par mes clients ou celle que je souhaite leur faire découvrir.</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>
<p>Chaussant/protection du pied</p> <ul style="list-style-type: none"> - slaps - tongues - sabots - chausson anti verrue - hygiène feet <p>- Nabaiji (Tribord)</p> <p>- Autres marques</p>		<p>Je dédouble en linéaire (ou TG) les typologies de produits utilisées par mes clients ou celle que je souhaite leur faire découvrir.</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>

<p>Maillots homme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Slips - Boxer - boxer flottant - mid jammer - jammer - jammer flottant - Combinaison d'entraînement - Combinaison thermique <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>2009 S 48 :</p> <p>J'implante par forme et renforçant la forme la plus demandée par les utilisateurs</p> <p>Je fais connaître les innovations</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>
<p>Maillots femme</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 pièces 2 pièces Shorty Bretelles fines Bretelles larges <p>Noir</p> <p>Colorés/printés</p> <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>J'implante par modulo</p> <p>Je mets en avant les nouveautés et les coloramas</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>
<p>Lunettes</p> <ul style="list-style-type: none"> - lunettes - masques - suédoises <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>J'implante par pole : Jr / adulte et par forme de visage</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>
<p>Maillots fille</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 P - 2 P - Shorty thermique - shorty solaire <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>je mets en avant les formes les plus demandées , je fais découvrir les nouveautés et les innovation : shorty.</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>

<p>Maillots garçon</p> <ul style="list-style-type: none"> - slip - boxer <p>Jammer</p> <ul style="list-style-type: none"> - shorty thermique - shorty solaire <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>je mets en avant les formes les plus demandées, je fais découvrir les nouveautés et les innovations : shorty.</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>
<p>Eveil aquatique</p> <ul style="list-style-type: none"> - aide à la flottabilité - jeux d'éveil <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>je mets en avant les typologies de produits les plus demandées, je fais découvrir les nouveautés et les innovation : brassards Nabaiji.</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>
<p>Matériel d'entraînement</p> <ul style="list-style-type: none"> - palmes - plaquettes - paddles - planches - sac <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>je mets en avant les typologies de produits les plus demandées, je fais découvrir les nouveautés et les innovations : brassards Nabaiji.</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que je mets en place ?</p>
<p>Bonnets natation</p> <ul style="list-style-type: none"> - maille - latex - maille enduite - silicone - gaufrés <p>- Nabaiji (Tribord) - Autres marques</p>		<p>je mets en avant les typologies de produits les plus demandées, je fais découvrir les nouveautés et les innovations</p> <p>Quel est mon taux de pénétration de mon marché et les actions que</p>

*Documentation interne

b) Rencontre des clients

Une autre méthode pour connaître les attentes de ses clients est bien entendu de les interroger directement en magasin. Ce contact direct est un complément à l'analyse du « À qui vendre » très efficace. Plusieurs questions simples peuvent être posées, notamment sur l'offre proposée, les achats effectués ou le ressenti général.

2.2.2.2.1.3. Construction d'une synthèse des informations prioritaires

Une fois toutes les informations rassemblées lors de la première étape, il est nécessaire de les croiser dans le but de leur donner du sens (p. ex. sexe et type de pratique). Toutes les informations ne revêtant pas la même importance, un classement doit être effectué afin de se focaliser sur la ou les deux informations les plus importantes, du moins dans un premier temps. Par exemple, 70 % des coureurs de trail sont des hommes. Il s'agit d'une information essentielle qui doit de toute évidence être prise en compte.

2.2.2.2.1.4. Identification des informations complémentaires

Une fois les étapes 1 et 2 achevées, l'analyste peut passer aux informations complémentaires qui apporteront des précisions sur ses premières constatations. L'on peut citer en exemple, les lieux de pratique, les infrastructures sportives et la saisonnalité de la pratique du sport en question.

L'exercice de synthèse effectué à l'étape 2 peut ensuite être réalisé pour les informations complémentaires, c'est-à-dire croisement et classement.

2.2.2.2.2. Combien vendre

Pour répondre à cette question, nous devons définir le potentiel de marché en effectuant un calcul simple :

Potentiel de marché = Dépense moyenne annuelle d'un pratiquant/habitant X Nombre de pratiquants/habitants sur un périmètre donné

Pour Décathlon, il existe deux typologies de marché :

- Les marchés basés sur les licenciés et pratiquants (p. ex. le golf, la plongée, le tennis, la chasse).
- Les marchés basés sur l'ensemble de la population (p. ex. les sports de glisse, la marche, la santé découverte, la randonnée).

Au vu du calcul que nous avons à effectuer, plusieurs informations doivent être recueillies. Pour connaître la dépense moyenne annuelle des pratiquants, des données sont disponibles en interne, il existe des études sur Internet ou une étude locale peut être effectuée. Le nombre de pratiquants et/ou le nombre d'habitants dans la zone de chalandise doit ensuite être déterminé. Pour ce faire, une étude locale sur un échantillon représentatif serait un moyen efficace d'extrapoler le pourcentage de la population pratiquant le sport étudié.

Afin d'être plus précis dans son analyse du potentiel de marché, il peut être utile de se pencher sur d'autres chiffres. En effet, le chiffre d'affaires local sur 12 mois du sport apportera une idée de l'ampleur du marché. Pour l'évaluer pleinement, il est cependant nécessaire de le comparer au chiffre d'affaires sur 12 mois des autres sports en local. Ceci donne une idée de la part actuelle du sport. Afin d'obtenir une vision plus macro, le même exercice peut être effectué au niveau national.

En résumé, cette étape permet d'identifier

- a) le potentiel ;
- b) le chiffre d'affaires actuel et donc la part de marché locale ;
- c) la part de marché du sport au niveau national ;

et au final, de décider de l'ambition à 2 ans concernant la part, le chiffre d'affaires et la progression du chiffre d'affaires.

2.2.2.2.3. Quoi vendre

Le choix des produits à vendre est, chez Décathlon, intimement lié au choix de gamme dont il a été question précédemment. Afin que ce choix soit le plus cohérent et efficace possible, les questions précédentes auront dû trouver une réponse. Le manager doit connaître l'espace dont il peut jouir pour proposer ses produits. Cette étape est également vraie pour tout autre

entrepreneur. En effet, si celui-ci ne possède qu'un espace limité, il devra se concentrer sur les produits les plus porteurs uniquement et réduire son offre à l'essentiel.

Grâce aux questions précédentes, nous connaissons désormais les attentes des consommateurs et le potentiel du segment. Il reste alors à diagnostiquer les produits et services que l'on peut proposer pour faire le choix le plus efficace possible. En cas de remise en question de l'offre déjà en place, il convient d'évaluer les écarts entre l'offre visible sur le terrain et les informations prioritaires qui figurent dans la réponse à la question « À qui vendre ? ». On commencera par la famille de produits dont le chiffre d'affaires est le plus élevé pour vérifier qu'elle est adaptée au public cible. Par exemple, si 80 % des pratiquants du trail sont des hommes, 80 % de mon offre de produits en trail doit être destinée aux hommes.

L'idéal, pour tout commerce, est d'adapter l'architecture intérieure de son linéaire à sa politique commerciale et à la saisonnalité. Les familles de produits les plus porteuses doivent être mises en évidence. Ces familles pouvant varier en fonction des saisons, il faudra peut-être envisager de changer l'emplacement des produits au cours de l'année. Outre l'implantation, le nombre de m² alloués à un produit est une donnée à ne pas négliger. Le produit phare doit être le plus visible en toutes circonstances. Bien entendu, la composante financière reste un élément déterminant. En effet, s'il est nécessaire d'investir un montant supérieur pour le changement d'une implantation que la progression espérée du chiffre d'affaires suite au changement, celui-ci n'a pas lieu d'être. Il faudra donc trouver un compromis entre l'offre idéale déduite de l'analyse de la clientèle, l'espace disponible et les ressources financières.

2.2.2.2.4. Comment vendre

Pour être en mesure de répondre à cette question, il est nécessaire de connaître la courbe d'activité sur 12 mois. Les pics et les creux d'activité doivent être identifiés, ainsi que les familles de produits ou services possédant les plus grosses parts à ces moments de l'année. Par exemple, pour un concessionnaire moto, il est important de savoir qu'avant la saison d'hiver, son atelier aura un temps fort, de nombreuses personnes préparant leur véhicule pour l'hivernage.

La dynamisation du commerce passe par la mise en avant des produits phare et des plus grosses familles de produits. Des offres exceptionnelles peuvent également faire partie du package de dynamisation, tout comme l'analyse de la concurrence qui permettra une adaptation des prix.

Outre les produits, les services doivent faire l'objet d'un ciblage particulier. Ceux-ci doivent être les plus innovants et les plus spécifiques possibles afin de se démarquer de la concurrence.

Il est important de souligner que ces actions visant à se différencier n'auraient que peu d'effet sans communication saisonnière. L'impact d'une action commerciale est très limité si la communication à son sujet n'est pas soignée. La communication sur un temps fort de l'année peut passer par différents canaux, comme une page Internet, une campagne d'affichage ou radio, des partenariats avec des pratiquants représentatifs ou des micros événements.

2.2.2.2.5. Avec qui vendre

La réponse à cette question se subdivise en deux parties : l'avant recrutement et l'après recrutement.

Avant le recrutement, le manager doit définir l'équipe qu'il cherche, c'est-à-dire celle qui traduira sa politique commerciale. Il faut se souvenir que c'est grâce à cette équipe qu'il pourra atteindre les objectifs, notamment en termes de chiffre d'affaires, qu'il s'est fixé. Cette dernière étape est donc des plus importantes. L'équipe en question est d'abord constituée d'un certain type de profil qui se définit essentiellement en savoir-faire et savoir-être. Ce capital compétence doit être à même de faire vivre au quotidien la politique commerciale établie.

Le recrutement est un investissement à long terme. En effet, les échecs à ce niveau se révèlent tant inutiles que chers, tant pour les individus que pour les entreprises. Pour réussir un recrutement, il est essentiel de bien cerner la mission demandée, ainsi que le domaine de responsabilité. Il faut également tenir compte de l'équipe existante, de l'organisation en place et de ses contraintes, ainsi que de la culture d'entreprise. Le dernier élément à prendre en compte est l'évolution probable ou que l'on souhaite pour tous ces paramètres.

Tout d'abord, il faut établir clairement la nature de l'activité, ainsi que les compétences professionnelles et personnelles requises pour le poste. La réponse à ces questions doit être claire, précise et concise afin de partir sur de bonnes bases pour le recrutement.

En cernant la culture et le mode de fonctionnement de l'entreprise, le recruteur pourra identifier le candidat qui sera en mesure de s'y intégrer. En effet, tous les profils ne peuvent pas vivre dans tous les environnements. Le recruteur doit également connaître son propre mode de fonctionnement et ses attentes afin de garantir que lui et le candidat partageront la même vision.

L'équipe existante joue un rôle décisif dans le recrutement. L'ajout d'une personne supplémentaire dans un groupe peut remettre la stabilité de celui-ci en question. L'objectif n'est pas nécessairement de recruter uniquement des profils identiques, mais aussi des profils complémentaires qui apporteront une plus-value à l'équipe.

Au final, six critères majeurs doivent être pris en compte lors du recrutement :

- Les compétences professionnelles indispensables à la fonction ; celles que le candidat ne pourra pas assimiler rapidement sur le terrain.
- Le niveau d'autonomie requis dans les limites des contraintes inhérentes au poste. Cette capacité à être autonome est intimement liée à celle à s'organiser ; un autre élément à prendre en compte.
- La capacité à prendre des initiatives, c'est-à-dire à prendre des décisions et à réclamer le droit au chapitre dans une équipe. Ce critère touche donc à la créativité de la personne.
- Les atouts personnels, indispensables dans les relations interpersonnelles, mais également en termes de résistance à la pression, à faire face aux imprévus ou encore à maîtriser ses émotions.

Lorsque le profil recherché a été défini, l'étape suivante consiste à déterminer avec précision le volume d'heures à investir tout au long de l'année. Ce volume doit permettre d'atteindre le chiffre d'affaires voulu tout en restant dans les limites de chiffre d'affaires/heures/personnes que l'on s'est fixé. Par conséquent, ce volume peut varier en fonction des saisons, tout comme les profils recherchés.

Une fois l'équipe recrutée, l'animation de celle-ci est décisive. Pour qu'elle soit la plus efficace possible, le manager doit identifier les leviers qui lui permettront de construire et d'animer la compétence de son équipe afin de faire vivre sa politique commerciale. Pour connaître le mode d'animation adéquat, quatre informations seront nécessaires : la saisonnalité de l'activité à l'année, les objectifs désirés, le plan de développement des collaborateurs et leur plan individuel de formation. Ces informations permettent d'identifier les leviers d'animation nécessaires. Nous dénombrerons 6 leviers :

- La responsabilisation par la mission
- Une solide organisation garantissant les fondamentaux
- Une animation individuelle
- Une animation collective
- Un planning de formation (sur le terrain et en salle)

- Un debriefing des priorités

L'animation d'une équipe est ce qui la fait vivre, ce qui permet une évolution en tant qu'équipe, mais également individuellement, ceci au service des objectifs, bien sûr, mais aussi et avant tout du bien-être du client et du collaborateur.

3. CAS PRATIQUE : DÉCATHLON

3.1. Présentation de l'enseigne

Les données qui ont permis la rédaction de cette partie sont notamment tirées de la politique commerciale du running de Décathlon Belgique (Décathlon, 2011), du site Internet du groupe Oxyane, du site Internet de Décathlon, ainsi que de la politique commerciale de Décathlon Mons (Décathlon Mons, 2012).

Qui est Décathlon ?

L'histoire de Décathlon débute en 1976 avec l'ouverture d'un premier magasin dans les environs de Lille. Ce magasin est novateur à l'époque par le concept nouveau qu'il défend. Celui d'un magasin regroupant tous les sports sous un même toit en libre-service et à bas prix. S'ensuivra une augmentation croissante du nombre de magasins au cours des années suivantes.

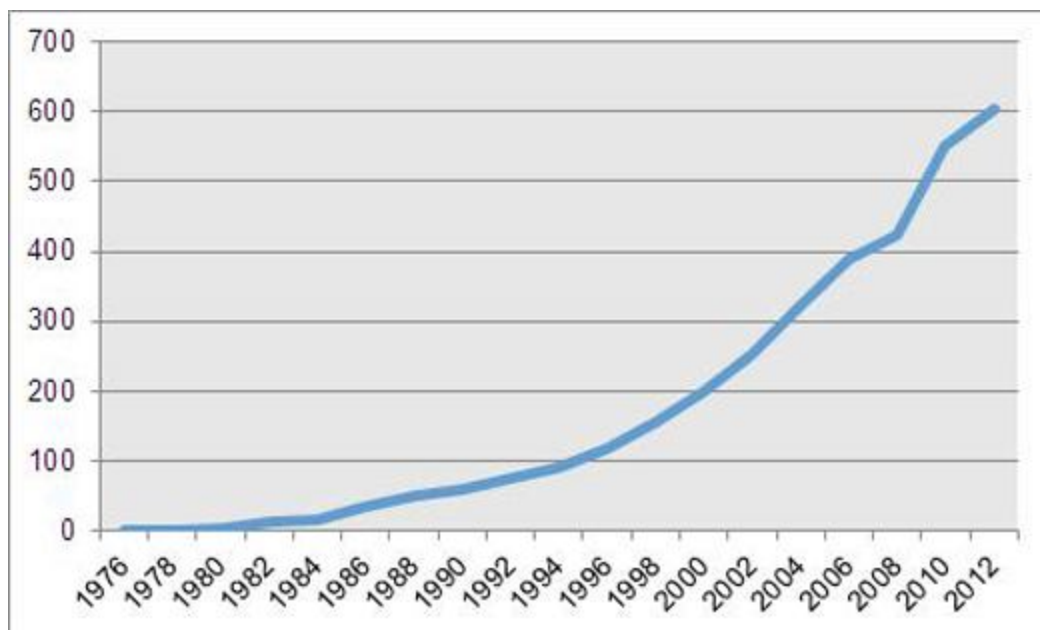


Figure 7 – Nombre de magasins Décathlon dans le monde (tiré du site Internet Décathlon Belgique)

Décathlon est l'enseigne historique du groupe Oxyane, créé en 2008, dont le siège social se situe à Villeneuve-d'Ascq dans le nord de la France. Aujourd'hui le groupe Oxyane maîtrise l'ensemble de la chaîne de développement de ses produits. À l'aide de ses Marques de composants et de ses Marques passion, le groupe contrôle tant la vente que la recherche, ainsi que la conception, le design, la production et la logistique.

Afin de diffuser au mieux ses produits, le leader européen de la distribution, conception et production d'articles de sport fait bien entendu appel à son célèbre distributeur historique Décathlon, mais également à d'autres enseignes propres. En effet, d'autres formes de vente existent comme Koodza (sport discount de proximité), Ataos (produits sportifs d'occasion) ou Skimium (location de skis sur Internet). Depuis sa création, le chiffre d'affaires du groupe a connu une croissance exponentielle pour atteindre 7 milliards d'euros en 2012. Au 31 décembre 2012, Décathlon comptait 653 magasins dans 18 pays dans le monde, avec pas moins de 53 000 collaborateurs.



Figure 8 – Chiffre d'affaires du groupe Oxyane (tiré du site Internet du groupe Oxyane)

En Belgique, Décathlon est présent depuis 1997 suite à l'ouverture des deux premiers magasins à Anvers et Aleur. Fin 2012, l'enseigne comptait 15 magasins sur le territoire belge, témoin de sa stratégie d'expansion.

Principe défendu par Décathlon

Depuis ses débuts, l'enseigne Décathlon n'a cessé de défendre un principe qui régit toute sa politique commerciale. Il s'agit de « Créer l'envie et rendre accessible au plus grand nombre le plaisir et les bienfaits du sport ».

À qui ?

La cible prioritaire de l'enseigne est la famille. Cependant, en adéquation avec son principe fondateur, Décathlon s'adresse également à de multiples clients. En effet, l'objectif avoué est de proposer des articles de sport non seulement pour la famille, mais également pour les enfants, les sportifs loisirs et les sportifs confirmés. Les clients sont des femmes, hommes et juniors issus de toutes les tranches socio-démographiques, mais également des collectivités, des clubs ou des entreprises.

Que vendent-ils ?

Décathlon s'efforce de proposer le plus grand choix possible d'articles pour 75 sports différents dans ses marques propres appelées Marques passion, dont le meilleur rapport qualité/prix est une priorité, et dans les marques internationales. Les Marques passion de l'enseigne sont Aptonia (nutrition et santé), Artengo (sport de raquette), b'Twin (cyclisme), Caperlan (pêche), Domyos (arts martiaux, sports de combat, fitness, gymnastique et danse), Fouganza (équitation), Geologic (sports de précision), Géonaute (technologie et produits sportifs), Inesis (golf), Kalenji (course à pied), Kipsta (sports collectifs), Nabaiji (natation), Newfeel (marche), Orao (optique), Oxelo (sports de glisse urbaine et sur glace), Quechua (randonnée de montagne), Simond (escalade et alpinisme), Solognac (chasse), Tribord (sports d'eau en mer) et Wed'ze (sports de glisse). Les Marques passion proposent aussi bien des produits premier prix, appelés Produits bleus, que des produits haut de gamme. Les produits passion sont élaborés à partir des matériaux de Marques de composants comme Novardy (protection et respirabilité), Equarea (absorption de l'humidité du corps) ou Stratermic (isolation thermique).

L'entreprise s'efforce également d'être une enseigne innovante qui met au point des produits inédits chaque année. L'innovation figure d'ailleurs dans les engagements du groupe Oxylane vis-à-vis de ses clients et a donné naissance à des produits tels que la tente instantanée *2 seconds*, les palmes Weego, avec lesquelles il est plus facile de marcher que jamais, ou les rollers Diabolo avec leur système de freinage intégré.

Comment vend Décathlon ?

Deux formes de vente sont actuellement proposées aux clients : le réseau de vente classique en magasin et la vente en ligne (avec livraison à domicile ou retrait en magasin).

Décathlon veut également se différencier en proposant des services multiples, rapides et de qualité, mais également par des conseils prodigués par des vendeurs sportifs pratiquants.

3.2.Présentation du marché du running en Belgique

Un tour d’horizon de la course à pied en Belgique est proposé afin de connaître davantage ce sport, ainsi que la place qu’il occupe dans la vie des Belges.

Il est, cependant, à noter que toutes les données chiffrées internes à Décathlon ont été multipliées par un coefficient afin de garantir leur confidentialité tout en conservant les rapports afin que l’analyse qui en découle reste cohérente et utilisable.

3.2.1. Le marché

3.2.1.1. *La population belge*

La Direction générale Statistique et Information économique Statbel indique qu’au 1^{er} janvier 2012, la population belge était répartie de la manière suivante.

Royaume	11.035.948	100 %
Flandre	6.350.765	58 %
Wallonie	3.546.329	32 %
Bruxelles	1.138.854	10 %
Hommes = 49 %	Femmes = 51 %	

Figure 9 – Chiffres de la population belge

En Belgique, la structure de la population selon l'âge et le sexe a été photographiée par Statbel au 1^{er} janvier 2010.

Âge	Pourcentage
0-19 ans	23 %
20-65 ans	61 %
+65 ans	16 %
79 % de la population a entre 12 et 75 ans	
24 % de la population a entre 35 et 50 ans	

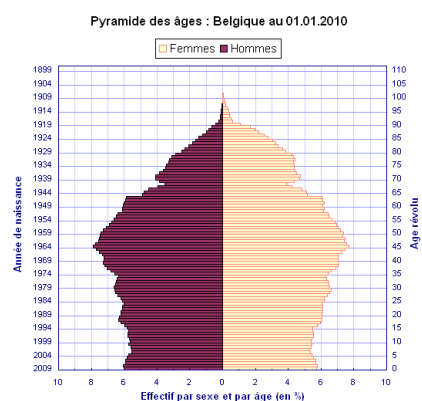


Figure 10 – Pyramide des âges en Belgique

Ci-dessous est proposé un graphique de l'évolution de la population au cours du temps, avec une projection pour 2050.

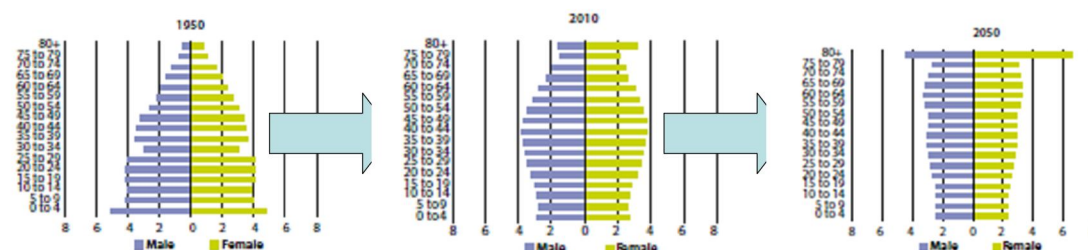


Figure 11 – Évolution de la population belge (source: Eurostat)

3.2.1.2. *La population de coureurs et le potentiel en euros en Belgique*

Population

Une étude de la population d'actifs en course à pied au niveau national a été effectuée pour Décathlon en 2007. Elle révèle que 13,6 % de la population belge qui a entre 12 et 75 ans (11,5 M) (soit 14,8 % de la population sportive [7,7 M]) sont actifs en course à pied. Au total, elle met en lumière qu'il existe 1 141 299 personnes pratiquant la course à pied en Belgique. Il apparaît également que 13 % de la population qui a entre 12 et 75 ans (11,5 M) déclarent qu'ils seront certainement actifs en course à pied dans le futur. Ceci donne donc un potentiel de 1 095 186 personnes.

Si l'on additionne les personnes actives actuellement et les personnes potentiellement actives dans le futur, cela donne 2 236 485 personnes, soit 19,4 % des personnes entre 12 et 75 ans (ou 29 % de la population sportive).

Budget

Cette même étude évalue le budget annuel d'un coureur à 220 euros.

Marché

2010	CA 12 mois	Volume actuel du marché	La part de marché actuelle
RAYON RUNNING	€19.955.232	€253.176.000	7,88%
Running	€18.159.262	€210.136.080	8,64%
Trail	€1.596.418	€22.279.488	7,17%
Athlétisme	€199.552	€20.760.432	0,96%

3.2.1.3. L'évolution du marché

La deuxième vague de la course à pied

Après la première vague dans les années 1980, nous profitons depuis 2000 de la deuxième vague de succès de la course à pied. Pour en témoigner, nous nous baserons sur deux graphiques¹ : celui de l'évolution du nombre de pratiquants de la course à pied en Flandre (12-75 ans) en fonction de la population totale et celui de l'évolution du nombre d'arrivées pendant les 20 km de Bruxelles.

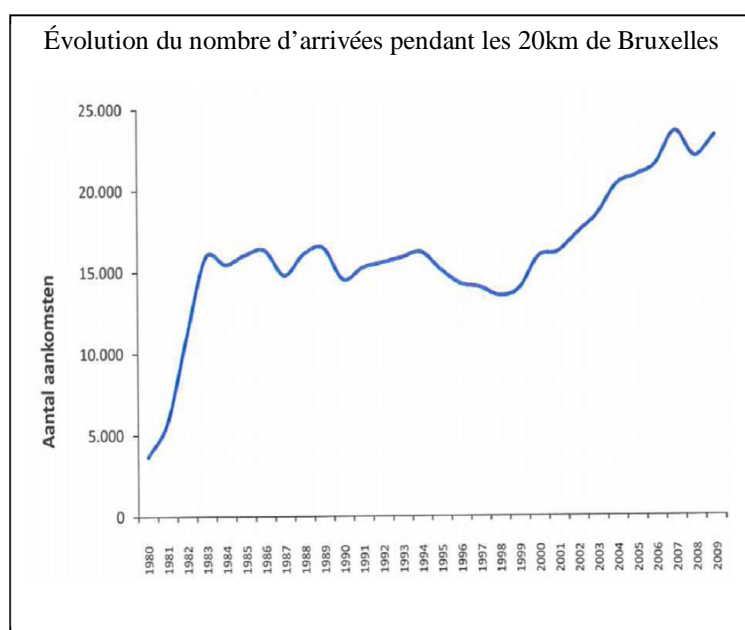


Figure 12 – Évolution du nombre d'arrivées pendant les 20 km de Bruxelles (source : VL p80)

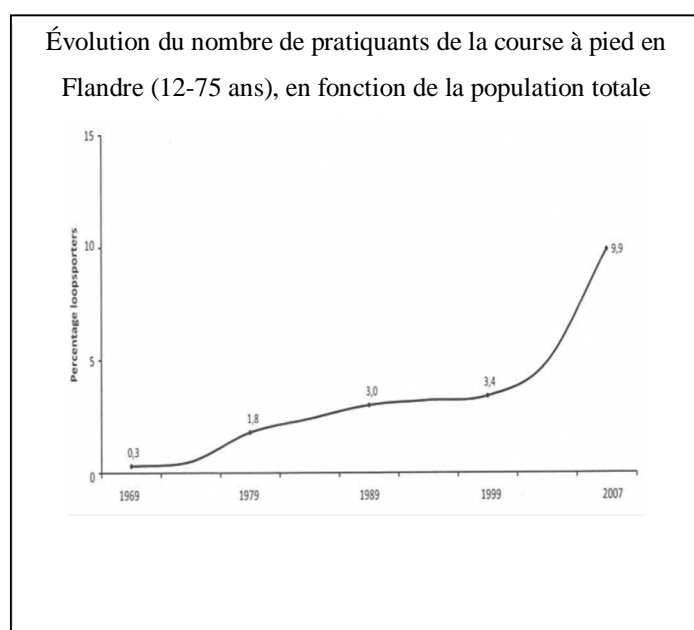


Figure 13 – Évolution du nombre de pratiquants de la course à pied en Flandre (12-75 ans), en fonction de la population totale (source: VL p114)

La course à pied, le 3^e sport pratiqué

L'étude réalisée pour Décathlon a également révélé l'évolution de la place de la course à pied dans le top 10 des sports les plus populaires en Belgique. Elle montre que la course à pied n'a cessé d'acquiescer une importance toujours plus grande pour, en 2008, être le troisième sport le plus populaire.

¹ « VL xxx » réfère à la source suivante :

Vlaanderen Loopt: Sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar de loopsportmarkt, Boen Filip, Scheerder Jeroen, 2009, Academia Press.

(VL = "Vlaanderen Loopt", xxx= n° de la page)

	1979	1989	1999	2008
1	Natation (loisir)	Natation (loisir)	Cyclisme (loisir)	Cyclisme (loisir)
2	Cyclisme (loisir)	Cyclisme (loisir)	Marche	Marche
3	Marche (loisir inclus)	Tennis	Natation (loisir)	Course à pied
4	Tennis	Marche	Foot	Fitness
5	Foot	Foot	Tennis	Natation (loisir)
6	Gym (yoga,...)	Gym (yoga,...)	Fitness	Tennis
7	Cyclotourisme	Cyclotourisme	Course à pied	Ski
8	Natation en club	Course à pied	Volley	Foot
9	Volley	Danse	Ski	Gym (yoga,...)
10	Course à pied	Ski, volley, natation en club	Cyclotourisme	Badminton

Figure 14 – Top 10 des sports les plus populaires en Belgique (source: VL 98 & 323)

Le sport pratiqué hors club et hors compétition

Un nombre croissant de communautés sportives (Start To Run, JeCoursPourMaForme, etc.) font leur apparition. L'on remarque que ces dernières années, la course à pied se développe principalement en dehors des clubs traditionnels. Ces communautés sportives sont accessibles tant au niveau de l'activité physique proprement dite (la vitesse n'est pas la priorité), que la pratique (équipement, infrastructure) et de l'engagement social (pas d'engagement à long

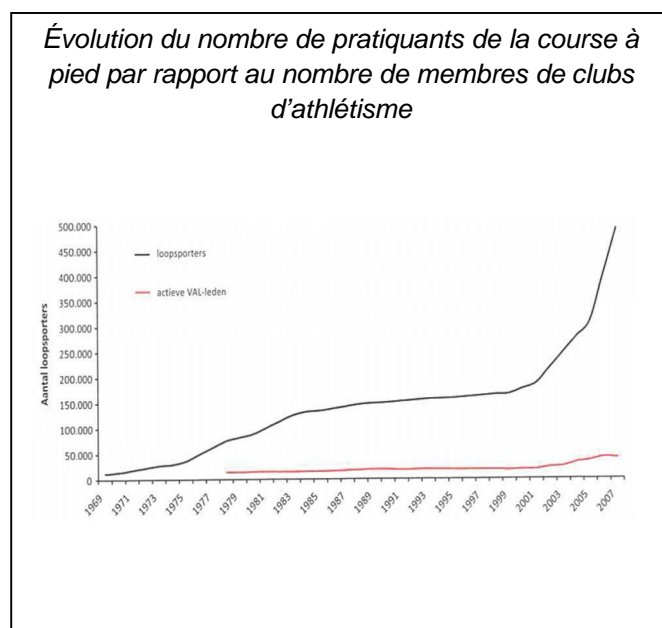


Figure 16 – Évolution du nombre de pratiquants de la course à pied par rapport au nombre de membres de clubs d'athlétisme (source : VL 99)

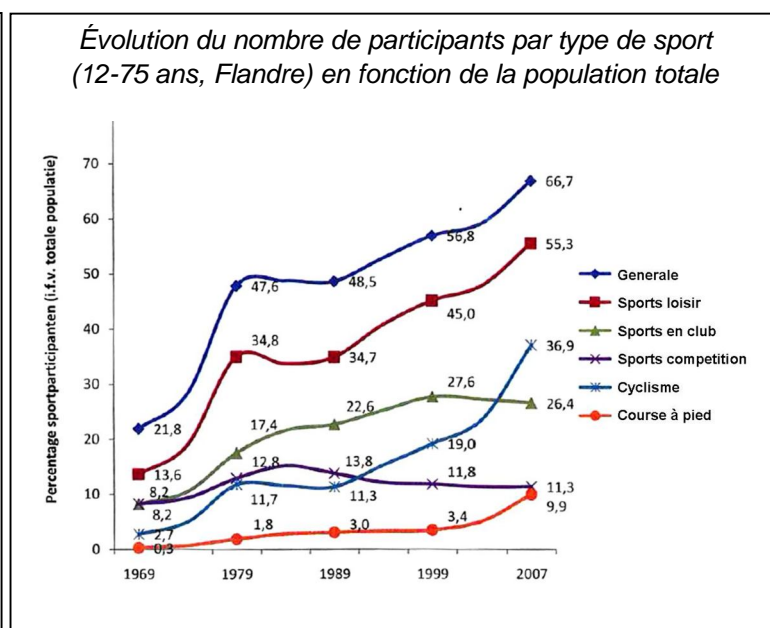


Figure 15 – Évolution du nombre de participants par type de sport (12-75 ans, Flandre) en fonction de la population totale (source : VL 95)

terme, flexibilité). Deux études² nous révèlent que 1/3 des pratiquants court également pour des raisons sociales. Déjà en 2010, l'on pouvait dire que l'image de « solitaire » du coureur n'avait plus lieu d'être.

La Figure 16 nous montre que, d'un côté, le nombre de membres de clubs d'athlétisme n'a que peu augmenté, alors que celui de coureurs a connu une croissance exponentielle, surtout depuis 2001.

La Figure 15, nous confirme cette évolution de la pratique de la course à pied, qui peut être corrélée avec l'augmentation du nombre de pratiquants de sports loisir, tandis que les sports en clubs et en compétition ont connu une légère baisse de succès.

Élargissement de la population³

Plusieurs études menées entre 2007 et 2008 nous ont montré que les femmes, les seniors et les juniors prennent des parts de marché plus importantes. Quelques chiffres pour en témoigner :

- 80 % des participants de Start To Run sont des femmes
- ¼ des participants aux 20 km de Bruxelles sont des femmes
- 60 % des participants au Start To Run ont entre 26 et 45 ans
- ¼ des participants aux courses de petite distance (<5,6 km) ont moins de 10 ans
- 50 % des courses organisées en 2007 sont de moins de 5,5 km

Investissement en infrastructures accessibles pour tous

Cette explosion du nombre de coureurs a été accompagnée d'un développement des infrastructures sportives accessibles à tous. En 1989, on ne dénombrait que 10 pistes

1989	1995	1999	2006	2013 ^a
10	23	47	99	(186)

Figure 17 – Évolution du nombre de pistes finlandaises en Flandre (1989-2013)

finlandaises (piste mulching/écorce) en Flandre. On estime en avoir 189 en 2013.⁴

² VL 99 et VL 95

³ 2007-2008 ; VL 104, 114, 105, 109, 133

⁴ Sportbeleidsplannen 2008-2013 (P145 VL)

Le marché

Compte tenu de l'évolution que nous venons de découvrir, Décathlon prévoit qu'en 2021, la course à pied deviendra le 2^e sport le plus pratiqué après le cyclisme. Au vu du potentiel que représente ce sport, il devra acquérir une place croissante dans les magasins. On peut également s'attendre à une augmentation de la concurrence sur le marché.

Vision	# magasins	CA moy/mag	CA Décathlon Belgique	CA running moy/mag	Part running en mag	CA running sur 12 mois	Volume du marché	Part de marché
2010	32.880.000 €	361.680.000 €	1.814.112 €	5,50%	19.955.232 €	253.176.000 €	7,88%	32.880.000 €
2016	37.028.220 €	851.649.067 €	2.722.493 €	7,40%	62.617.339 €	339.280.053 €	18,50%	37.028.220 €
2021	40.882.147 €	1.349.110.859 €	3.818.437 €	9,30%	126.008.430 €	433.016.877 €	29,10%	40.882.147 €

3.2.2. La concurrence

3.2.2.1. Les concurrents

Structure du marché

À titre d'exemple, nous citerons certains des concurrents qui existent sur le marché. Plusieurs chaînes de magasins sont déjà implantées en Belgique, ainsi que de nombreux indépendants.

Enseigne	# de magasins (avec offre running)	CA du groupe en 2009	CA du running en 2010
Intersport	13	€2.000.000	€2.200.000
Go Sport	7	€28.000.000	€2.800.000
Sport Direct	42	€109.771.000	€8.781.680
Foot Locker	16	€27.000.000	€2.025.000
...			

Figure 18 – Concurrents sur le marché belge (sources : Trendstop, RS Scan, Google, Gouden Gids, ...)

Une liste exhaustive des concurrents en Belgique a été dressée. Elle indique pour chacun des concurrents, le chiffre d'affaires réalisé en 2010 sur le marché de la course à pied. Ces

concurrents ont ensuite été classés par catégories : spécialistes du running, grandes surfaces du sport, magasins spécialisés en running, grandes surfaces en chaussures, grandes surfaces alimentaires, magasins de chaussures, magasins de textile, magasins multisports et magasins en ligne. Les résultats de cette analyse ont ensuite été résumés dans le tableau et le graphique ci-dessous pour offrir une vue détaillée de la structure du marché belge.

L'on remarque que la plus grande part de marché est détenue par les spécialistes, suivis par les grandes surfaces du sport et les magasins multisports spécialisés en course à pied.

	TOTAL	# de mag	CA moyen	Part de marché
Spécialistes running	59.937.541	35	1.712.501	24%
Grandes surfaces sport	48.553.732	119	408.015	19%
Multisport spécialisé en running	44.292.123	29	1.527.315	18%
Grandes surfaces chaussures	23.358.500	204	114.502	9%
Grandes surfaces alim	19.056.700	506	37.661	8%
Chaussures	16.474.255	40	411.856	7%
Textile	13.700.000	150	91.333	5%
Multisport	20.892.504	15	1.392.834	8%
Online	5.480.001	8	685.000	2%

251.745.357 1.106

À titre d'information, cette analyse nous montre également que les indépendants représentent la moitié du marché belge.

Indépendants	€25.122.169	50 %
Chaînes	€26.623.189	50 %
TOTAL	€251.745.357	

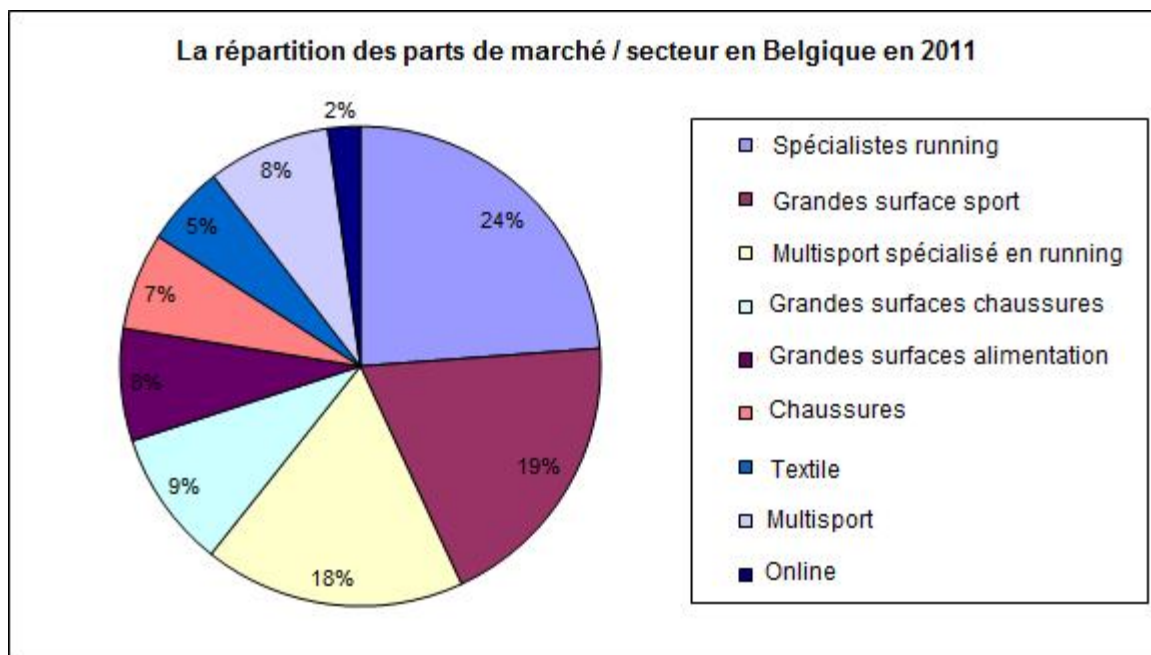


Figure 19 – Répartition des parts de marché par secteur en Belgique en 2011

3.2.2.2. Typologie des clients

Le coureur

Une étude menée en 2006⁵ sur 8003 coureurs en Belgique nous donne les informations suivantes :

Sports practised in Flanders per income category								
	LESS THAN 1500 €		1500-2499 €		2500-3499 €		MORE THAN 3500 €	
1	RECREATIONAL CYCLING	38.8%	RECREATIONAL CYCLING	39.6%	RECREATIONAL CYCLING	50.5%	RECREATIONAL CYCLING	43.8%
2	SWIMMING	36.5%	SWIMMING	38.3%	SWIMMING	46.8%	SWIMMING	41.6%
3	WALKING	32.9%	WALKING	34.4%	SOCCER	35.7%	RUNNING	41.6%
4	OTHER CYCLING	17.6%	RUNNING	23.4%	WALKING	33.9%	SOCCER	39.4%
5	FITNESS	16.5%	FITNESS	20.8%	RUNNING	32.1%	OTHER CYCLING	34.8%
6	SOCCER	11.8%	SOCCER	16.8%	RACKET SPORTS	21.1%	RACKET SPORTS	29.2%
7	DANCE	10.6%	DANCE	13.6%	FITNESS	17.4%	WINTER SPORTS	24.7%
8	RUNNING	8.2%	OTHER CYCLING	11.0%	OTHER CYCLING	16.5%	FITNESS	23.6%
9	NATURE SPORTS	5.9%	RACKET SPORTS	7.1%	DANCE	13.8%	WALKING	21.3%
10	HORSE RIDING	5.9%	FIGHT SPORTS	7.1%	WINTER SPORTS	11.9%	DANCE	14.6%
	N=85		N=154		N=109		N=89	

Figure 20 – Sports pratiqués en Flandre par catégorie de revenu

⁵ SCV06 : n=8003 coureurs) (p 164 VL)

- **Sexe** : Homme : 60 %, Femme 40 %
- **Âge** : 95,3 % ont entre 20 et 50 ans
- **Profession** : 64 % Employé (supérieur) ou fonction de cadre, 28 % Ouvrier, 4 % indépendant, 4% autre
- **Activité professionnelle** = 80 % Professionnellement actif, 11 % Étudiant, 6 % Pas actif (ménage, chômage), 3 % Pensionné
- **Type de ménage** : 57 % Couple avec enfants, 23 % Couple sans enfants, 14 % Célibataire, 6 % Autre

Le **coureur typique** est un homme ou une femme, entre 20 et 40 ans, qui a souvent des enfants, fait partie de la classe moyenne et qui est professionnellement actif.

Pratique régulière ou occasionnelle

Il apparaît dans une étude de 2007⁶ portant sur 9 900 personnes que 6 clients sur 10 pratiquent la course à pied une fois ou plus par semaine et que 4 clients sur 10 la pratiquent moins d'une fois par semaine.

On peut dès lors distinguer le coureur régulier du coureur occasionnel. Quelques résultats sont révélés afin de donner une idée des différences qui existent entre ces deux catégories.

	<i>Coureur régulier</i> (1 ou >1 fois par semaine)	<i>Coureur occasionnel</i> (<1 fois par semaine)
Distance d'entraînement	Moyenne entre 6 et 15 km	Moyenne entre 5 et 10km
Niveau de pratique	50% uniquement récréatif 20% uniquement performance	75 % uniquement récréatif 6% uniquement performance
Saisonnalité	70% toutes les saisons	70% printemps

Marques internationales contre Marques passion

Il apparaît que l'appréciation de la chaussure AMI (Autres marques internationales) est en rapport avec le niveau du coureur. Par contre, l'appréciation du textile spécialisé AMI n'est

⁶ VL p135, LLS07, n= 9900 personnes

pas en rapport avec le niveau du coureur, mais elle l'est vis-à-vis de l'influçabilité du client.⁷

3.2.2.3. Les produits et les services existants

Données chiffrées

Le panier moyen du coureur est plus élevé que celui du consommateur moyen, ce qui laisse présager un fort potentiel. Cependant, l'on remarque également que la chaussure Kalenji accuse un certain retard par rapport aux AMI en termes de parts. Une marge de progression peut dès lors être envisagée.

Plus précisément, sur le marché du Benelux, le prix moyen de la chaussure de running est plus élevé, ce qui traduit un marché technique à la recherche de produits plus hauts de gamme.

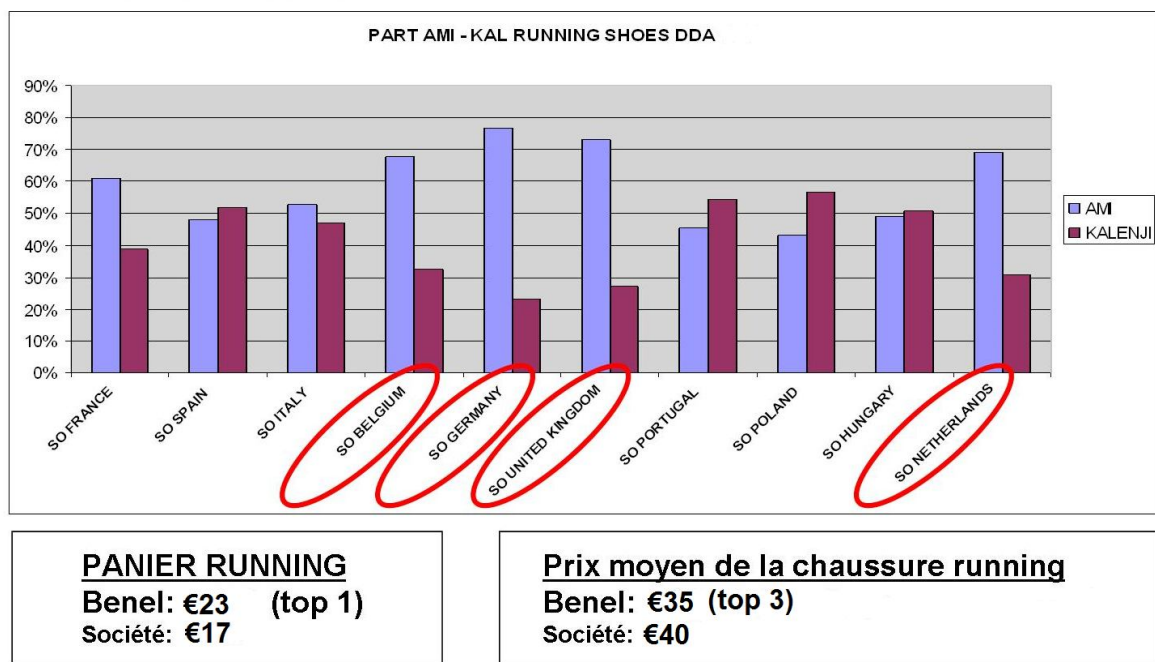


Figure 21 – Part des chaussures de course à pied AMI - Kalenji

⁷ VL 308

La chaussure

La chaussure exerce une fonction déterminante dans la course à pied. Par conséquent, on peut considérer la chaussure comme un produit « High involvement ». Pour ce type de produit, la fidélité à la marque est très importante.

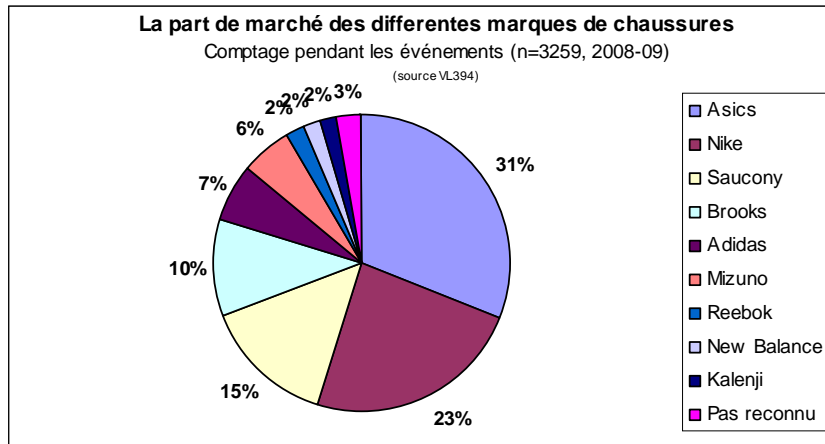


Figure 22 – Part de marché des différentes marques de chaussures

Parallèlement, l'on a pu remarquer que la marque Kalenji était la marque la moins connue de toutes les marques.

Le textile

Concernant le textile pour la course à pied, nous savons que Kalenji est leader sur le marché. L'importance du textile est accrue dans le Benelux, la part étant plus importante que la moyenne société.

3.2.3. Comment vendre

3.2.3.1. La communication

Communication locale spécifique

Les événements les plus importants en Belgique sont des moments clés pour une communication spécifique.

- *Courte distance* : Dwast door Hasselt (octobre), Kerstcorrida Deerlijk (décembre), ladies & short run des 10 Miles d'Anvers (avril), Grand jogging de Verviers (juin), jogging de la ville de Namur (septembre)
- *Longue distance* : 10 Miles d'Anvers (avril), 20 km de Bruxelles (mai), Ddwars door Brugge (15 km, mai)
- *Marathon* : Anvers (avril), Bruxelles (octobre)

Tendances

Ces dernières années, plusieurs tendances ont pu être constatées : la saison démarre de plus en plus tôt (mars) ; le mois de septembre devient de plus en plus important ; les mois d'été et d'hiver sont des périodes d'entraînement.

Calendrier de la communication chez Décathlon

Afin de répondre à ces tendances, Décathlon a établi un calendrier d'opérations commerciales qui couvrent les moments clés de l'année.

Mars	OPECO REMISE EN FORME
Avril	OPECO RUNNING
Mai/juin	SPORT EN ETE
Août	RENTREE DES SPORTIFS
Octobre	SPORT EN AUTOMNE
Novembre/décembre	ST NICOLAS / NOEL

3.2.3.2. *La presse*

Afin d'assurer une bonne communication au sujet de ses produits, l'enseigne envoie des produits tests, communique sur ses innovations ou prépare des dossiers de presse.

3.2.3.3. *Le linéaire*

Comme nous l'avons vu précédemment, le linéaire chez Décathlon varie en fonction des saisons. Le positionnement des familles de produits est modifié pour que les produits phares du moment soient toujours mis en évidence. Par ailleurs, des promotions sont proposées et des produits saisonniers sont mis en avant dans les magasins.

3.2.3.4. *La disponibilité des produits*

Afin d'assurer une disponibilité maximale des produits, un planning commercial est dressé pour l'année. Il donne le potentiel par semaine, ce qui permet d'anticiper les niveaux de stock nécessaires dans les magasins. Par ailleurs, les entrepôts sont remplis avant chaque opération commerciale avec les produits phares identifiés sur les années précédentes.

3.2.4. Avec qui vendre

Avant tout, les équipes en place en magasin doivent être formées, comme nous l'avons vu précédemment. Les managers doivent, eux, participer notamment aux diverses réunions d'information sur les produits et la vision générale de Décathlon pour leur sport.

3.3. Marché et potentiel de marché pour le magasin de Mons

3.3.1. Le magasin

3.3.1.1. Situation

Le magasin de Mons a ouvert en avril 2009. Il est le 10^e de l'enseigne à avoir ouvert ses portes en Belgique. Il est situé entre deux zones commerçantes, les « Grands Prés » et le Shopping « Wilson ».

La surface de vente s'étend sur 5 280 m² et le parking compte 460 places.

3.3.1.2. Accès

L'accès au magasin est possible depuis la sortie R5 de l'autoroute E42, par l'avenue Wilson à Jemappes, la N51 venant de Mons et le zoning industriel de Cuesmes.

3.3.1.3. Environnement commercial

Il se caractérise par des concepts qui mettent en avant le textile sportswear et le chaussant typé marche urbaine représentant 40-50 % de la surface commerciale.

La concurrence entoure le magasin dans sa zone ;

1 minute avec Espace Bike (spécialiste vélo),

2 minutes avec Primo (sports collectifs, natation, tennis, outdoor, habillement forme) à Jemappes et Foot Locker (chaussures sport/loisir) au centre commerciale des « Grands Prés »,

5 minutes dans « Le piétonnier » à Mons et ses environs avec la Maison Lenoir (spécialiste chasse et nature) et Espace Running (spécialiste running technique : équipement, diététique, soins et accessoires),

10 minutes avec Sportsworld (textile et chaussant AMI) et Dreamland (piscines, trampolines, sports de plage et de jardin) à Quaregnon, ainsi que Sadin Sport (arts martiaux, sports de combats, football, volley-ball, gym fitness, natation, danse, impression et trophées, coupes, médailles) à Nimy, et

15 minutes avec Go Sport (sports collectifs, natation, tennis, outdoor, habillement forme) au « Shopping Hornu ».

3.3.1.4. Zone de chalandise

La figure ci-dessous représente la zone de chalandise primaire potentielle du magasin. La zone comprise à l'intérieure de la ligne bleue correspond à la zone 10 minutes (codes postaux : 7000, 7010, 70117012, 7020, 7022, 7024, 7030, 7032, 7033, 7040, 7050, 7080, 7301, 7330, 7333, 7340, 7390). La zone orange représente la zone totale ciblée par le magasin (zone 10 minutes et une partie de la zone 20 minutes).

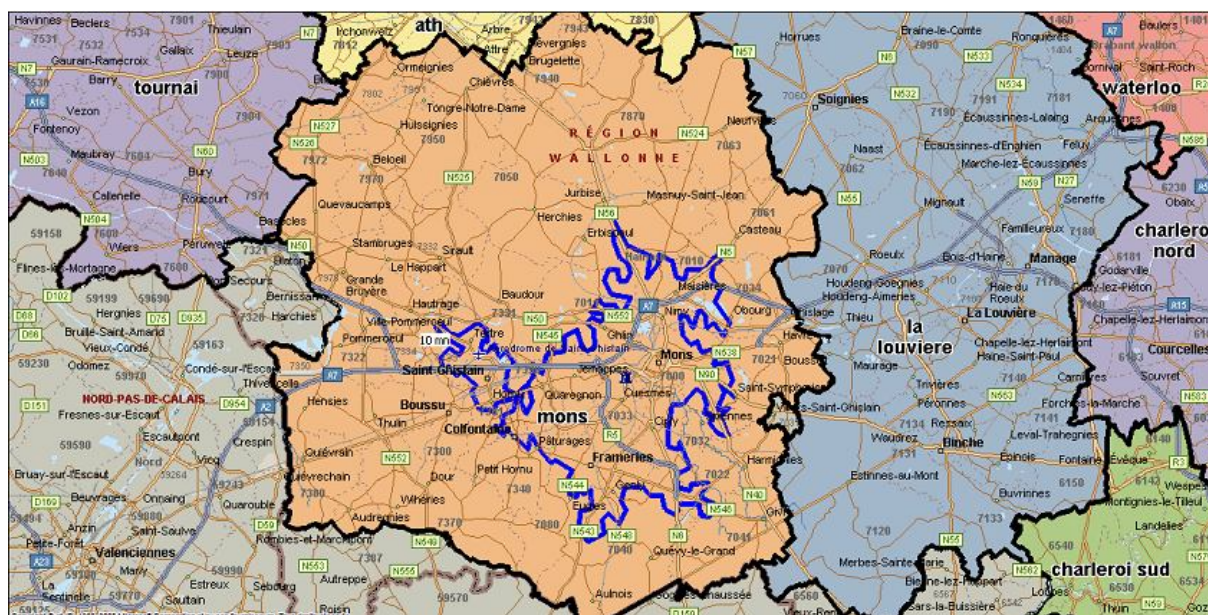


Figure 23 – Zone de chalandise

3.3.1.5. Clubs environnants

Il existe de nombreux clubs à proximité du magasin Décathlon de Mons. En voici un tour d'horizon :

Randonnée/balade : il existe 9 clubs de marche à Mons, de nombreux espaces verts et chemins de campagne.

La marche nordique prend également un réel essor avec des clubs comme le « Mielikki ».

Cycle/roller : on dénombre 8 clubs et de nombreux itinéraires cyclables du réseau autonome des voies lentes (RAVEL). La semaine de la mobilité est organisée chaque année et de nombreux investissements d'aménagement de voies cyclables ont lieu dans la ville. Il existe également plusieurs bois et sentiers type parcours VITA.

Football, football en salle et le rugby : le RAEC Mons, club actif en D1, présence de 37 clubs dans le Grand Mons. On ne dénombre également pas moins de 50 clubs de mini foot et 2 clubs de rugby de 500 membres : le rugby club de Mons et le rugby club de Frameries.

Running : le MOHA est un club d'athlétisme regroupant 731 affiliés. Il existe également de multiples parcs et bois, clubs de running et joggings organisés aux alentours de Mons.

Raquettes : 20 clubs de tennis pour un total de 2 600 membres. L'on peut également compter sur la présence d'un centre de formation de haut niveau de tennis au centre Adeps de la « Sapinette ».

Équitation : il existe 8 clubs à Mons et de nombreux concours sont organisés dans le Hainaut.

Fitness : au total, 24 clubs de danse classique ont été recensés.

3.3.2. À qui vendre

3.3.2.1. Population

La ville de Mons compte 91 759 habitants. Le revenu médian⁸ est de 17 480 euros et le taux de chômage⁹ atteint 23,4 %.

La pyramide des âges de Mons¹⁰ montre que la population compte 15,8 % de personnes âgées de 65 ans et plus. L'arrivée des personnes de 55 ans et plus entraînera un vieillissement de la population.

⁸ SPF Économie-Ecodata-UCL Gedap

⁹ ONEM

¹⁰ SPF Économie 01/01/2010

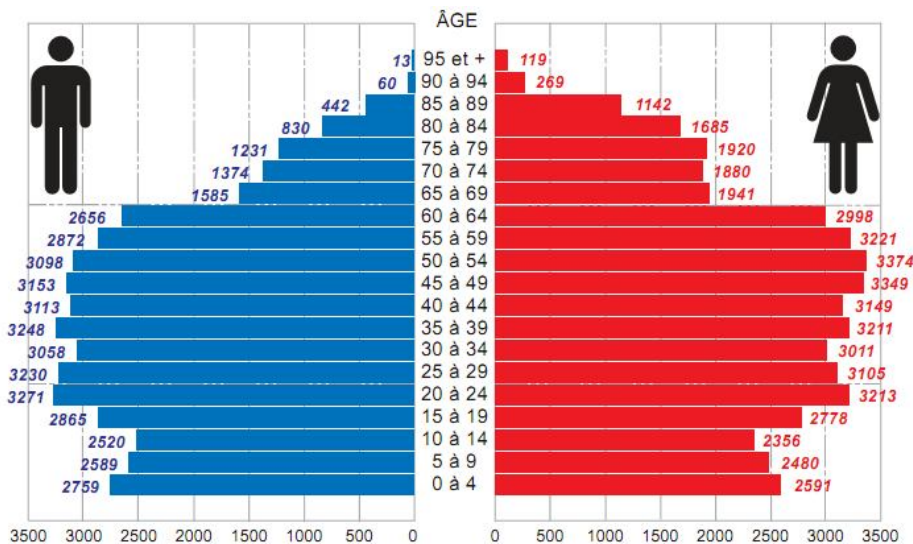


Figure 24 – Pyramide des âges de Mons

Dans la zone de chalandise étendue (zone 20 minutes) du magasin de Mons, on dénombre près de 260 000 habitants.

3.3.2.2. Clients

Une enquête¹¹ effectuée en magasin en 2011 a révélé les informations suivantes sur les clients du magasin.

- 27 % des clients sont non pratiquants, 24 % sont des pratiquants occasionnels, 21 % sont des pratiquants réguliers et 28 % sont des pratiquants intensifs.
- 47 % des clients sont des hommes et 53 % des femmes.
- 8 % des chalands ont moins de 22 ans, 57 % entre 25 et 44 ans, et 35 % entre 45 et 65 ans.
- 57 % des clients viennent exclusivement pour acheter des articles de sport

Une autre enquête menée en août 2009¹² atteste que la notoriété spontanée¹³ du magasin de Mons est de 55 %, tandis que la notoriété globale est de 81 %. Cette même enquête montre que la clientèle à faible pouvoir d'achat du magasin (55 €) est répartie en 2 catégories : une clientèle active qui privilégie les achats de 17h00 à 19h00 en semaine et une clientèle familiale qui préfère les week-ends (60 % du CA).

¹¹ Enquête Bari (août 2011)

¹² Enquête Bari (août 2009)

¹³ Notoriété spontanée = premier magasin de sport qui vient à l'esprit des clients. Notoriété globale = choix des 3 premiers magasins qui viennent à l'esprit dans une liste proposée.

3.3.3. Quoi vendre

3.3.3.1. Rapport valeur / prix

Décathlon revendique son excellent rapport valeur/prix dans ses magasins par ses produits Passion et des premiers prix techniques en début de chaque allée. L'objectif avoué est de proposer des prix accessibles à tous grâce à des Produits bleus au meilleur rapport valeur/prix du marché, des produits des Marques passion au rapport valeur/prix revendiqué imbattable, des produits AMI aux prix alignés sur ceux du marché et des bonnes affaires clairement communiquées.

L'enseigne s'efforce de proposer un large choix de produits à prix et technicité variables selon l'usage. Chaque produit est une réponse à un besoin de consommateur.

3.3.3.2. Sports mis en avant (*running dans la politique commerciale du magasin*)

Certains sports phares sont mis en avant par une gamme spécialisée afin de répondre à un besoin de technicité. Le textile et les chaussures de course à pied font partie de ces sports pour lesquels un positionnement technique est revendiqué.

3.3.3.3. Services

Afin de se différencier de ses concurrents l'enseigne propose également de nombreux services :

- Politique du client satisfait ou satisfait : échange ou remboursement sans condition
- Garantie de 2 ans
- Garantie des prix le plus bas
- Test du matériel avant achat
- Atelier S.A.V. (labélisé) proposant un service rapide sur le cycle, le flocage, la broderie, l'impression couleur (sublimation), la gravure, le fartage/affûtage des skis/snowboards, ainsi que les plus grosses réparations, sur rendez-vous ou via le service center.
- La pose de cordage, de grip et la pose de revêtement TDT directement en rayon et en express
- Le réglage des fixations ski et snowboard en saison et directement en rayon

- Le Trocathlon (2 fois par an) rentable (service de vente d'occasion)
- Le S.A.V. et la réparation à domicile
- Le montage à domicile
- La livraison à domicile
- Les cartes cadeau, paquets cadeau et listes de mariage
- La reprise de vélos à l'atelier (Ataos)
- La vente par financement (Finalia)

3.3.4. Comment vendre

Le magasin Décathlon de Mons revendique une offre parfaitement exposée avec des produits facilement repérables par un plan de masse cohérent, une signalétique percutante et un linéaire facilitant l'achat rapide. Si le client le souhaite, il peut être assisté par un vendeur et tester les produits en magasin.

La communication, notamment sur les opérations commerciales, est soignée tant en magasin que sur le site Internet ou par le biais d'e-mailings. La disponibilité des produits est également surveillée tout au long de l'année par les responsables.

Chaque client est accueilli de manière individuelle en magasin. Il reçoit un « bonjour », un sourire, un regard, ensuite il est remercié et salué. Les collaborateurs sont d'ailleurs animés dans ce sens.

3.3.5. Avec qui vendre

Un recrutement anticipé et exigeant est assuré toute l'année. Le profil recherché est défini. Il doit s'agir d'une personne sportive, vitale (enthousiaste et impliquée), concrète, responsable et flexible. Elle doit être passionnée par le sport et pratiquer régulièrement au moins une discipline sportive. Le candidat doit être spécialiste de son sport dans les domaines techniques.

Des étudiants dynamiques et motivés viennent également compléter les équipes.

Un management responsabilisant qui développe l'autonomie et la confiance en soi est mis en place. L'objectif est de préparer les équipes de demain en s'intéressant aux collaborateurs et en étant à leur écoute.

Les équipes sont entièrement formées sur le linéaire, la vente et la sécurité, toujours en anticipation. Ainsi, chaque collaborateur dispose de son planning de formation annuel.

3.3.6. Problématique du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons

Les objectifs qualitatifs de la politique commerciale développés dans la première partie de ce mémoire, ainsi que les analyses effectuées pour le magasin de Mons doivent trouver écho dans la politique commerciale du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons.

- Le premier objectif est de récolter des informations plus précises sur la course à pied auprès de la population de la région de Mons.
- Le deuxième objectif est d'analyser ces résultats afin d'en dégager les informations pertinentes pour positionner ce sport mis en avant dans la politique commerciale du magasin.
- Le troisième objectif qui découlera de ce mémoire est la rédaction d'une politique commerciale pour le rayon « Course à pied ».

Depuis l'ouverture du magasin en avril 2009, des études ont été menées sur la population de la région de Mons afin de positionner la politique commerciale du magasin, mais aucune étude récente n'a été portée sur la course à pied plus précisément.

L'état de l'art a démontré qu'il était nécessaire de connaître le consommateur dans sa zone de chalandise pour rédiger une politique commerciale cohérente et efficace, et pour prendre des décisions pertinentes sur le terrain.

Afin de répondre à ces questions qui permettront de réorienter et de préciser la politique mise en place par le rayon « Course à pied » du magasin, une étude sur les habitudes d'achat des clients dans la zone de chalandise doit être effectuée.

3.4. Enquête

Afin d'apporter les éléments nécessaires à la rédaction de la politique commerciale du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons, une étude a été menée hors du magasin dans le courant du mois de juin auprès de 100 personnes. Il est à noter que toutes les questions, ainsi que les résultats se trouvent en annexe de ce mémoire.

3.4.1. Méthodologie

La première étape consistait à rédiger des questions de recherche qui répondraient aux éléments nécessaires à la rédaction de la politique commerciale du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons. Une fois établi, le questionnaire a été soumis au directeur du magasin pour en discuter et s'assurer qu'il révélerait les informations nécessaires.

Deux méthodes ont été utilisées pour proposer le questionnaire : par Internet et en face à face.

Un échantillon de 100 personnes a été prévu afin de disposer d'un échantillon représentatif de la population ciblée par le magasin Décathlon de Mons. L'unique contrainte en termes de profil des répondants est qu'ils devaient habiter, travailler, étudier ou fréquenter régulièrement la région de Mons.

L'échantillon a été choisi de manière aléatoire au profit des lois du hasard.

Si l'on calcule la marge d'erreur provenant de notre taille d'échantillon pour :

- une proportion (p) = 50%
- une taille d'échantillon (n) = 100
- une taille de population (N) = 61973
- un taux de confiance = 95%

Cela nous donne un résultat de 9,79%.

Le questionnaire a été administré en face à face dans des lieux stratégiques fréquentés par une population la plus diversifiée possible, à savoir la zone commerciale des « Grands Prés » à Mons, la zone commerciale « Wilson » à Jemappes, la gare de Mons, la Grand-Place de Mons et le « Piétonnier » à Mons. L'enquêteur s'est positionné à ces endroits pour interroger au

hasard les personnes croisant son chemin. Si celui-ci croisait un groupe, il laissait libre choix à celui-ci de désigner un répondant, ceci dans le but d'éviter tout choix personnel de l'enquêteur. Le même questionnaire a été proposé en ligne par le biais de réseaux sociaux et d'e-mailing, et est resté disponible pendant 1 mois.

Ces différentes méthodes de récolte de données ont été choisies afin de diminuer au maximum les biais résultant d'un manque de diversité de la population de répondants et d'augmenter le caractère représentatif de l'échantillon.

Les enquêtes récoltées sur le terrain ont ensuite été retranscrites dans le logiciel en ligne Eval&Go pour être analysées. Ces résultats doivent permettre d'apporter des éléments de réponses à la problématique soulevée et permettront d'orienter la politique commerciale du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons.

3.4.2. Questions de recherche

Les questions de recherche définies ont pour objectif de révéler les habitudes d'achat de la population de la région de Mons.

Le questionnaire proposé est composé de trois parties. La première vise à positionner la course à pied par rapport aux autres sports, c'est-à-dire que tous les profils de répondants y sont admis. La deuxième partie ne s'intéresse qu'aux personnes pratiquant la course à pied, même de manière très occasionnelle afin de dégager leurs habitudes d'achat. La troisième consiste en une analyse SWOT du Décathlon de Mons et de son département running.

Première partie

Quels sont les sports pour lesquels les gens consacrent un budget ?

Quel est le budget consacré à l'achat d'articles de sport ?

Comment est réparti ce budget entre les sports pour lesquels un budget est consacré ?

Quelles marques sont achetées pour les sports pratiqués ? (Marques passion ou AMI)

Deuxième partie

Quel budget est consacré à l'achat d'articles de course à pied ?

Quels articles de course à pied ont été achetés au cours des 12 derniers mois ?

Quelles sont les marques achetées pour les articles de course à pied ?

Comment Décathlon se positionne-t-il en termes de rapport valeur/prix ?

Comment les Marques passion sont-elles perçues ?

Dans quels types de magasin les coureurs font-ils principalement leurs achats ?

Dans quelle mesure les coureurs recommanderaient différentes enseignes ?

Troisième partie

Les questions de recherche couvrent les thèmes suivants :

- Choix
- Habitudes d'achat
- Qualité
- Accessibilité
- Prix
- Service
- Conseil
- Rapidité d'achat
- Proximité

3.4.3. Analyse de l'enquête

3.4.3.1. Répartition des questionnaires par mode de recueil des données

Sur les 100 questionnaires récoltés, 37 ont été administrés en face à face contre 63 par Internet.

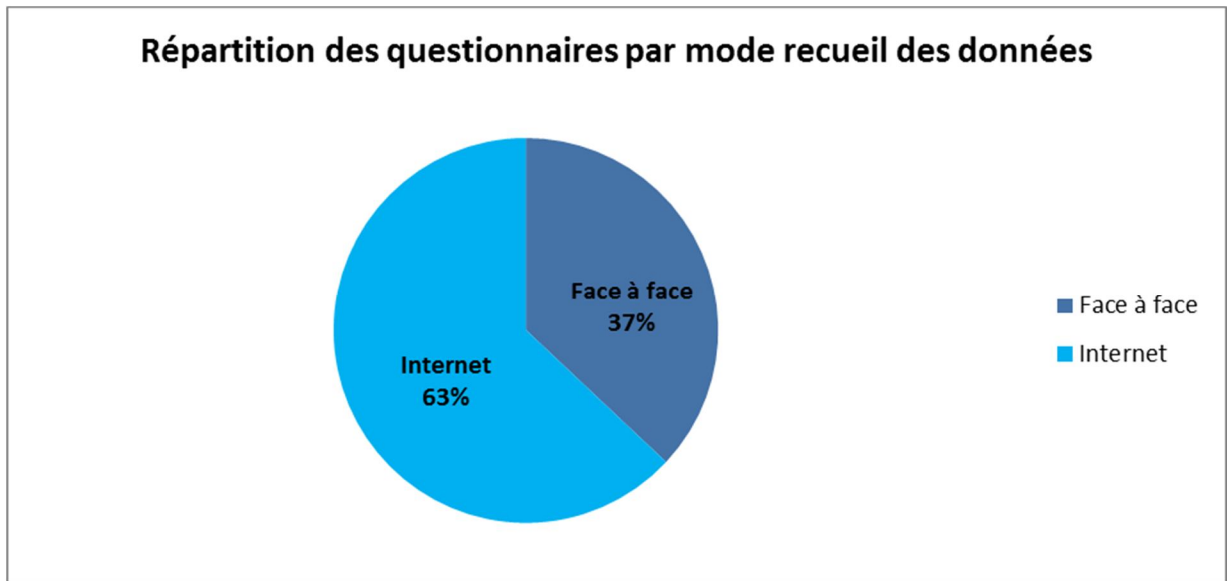


Figure 25 – Répartition des questionnaires

3.4.3.2. Profil des répondants

3.4.3.2.1. Sexe

Sur les 100 répondants, l'on dénombre 54 % de femmes et 46 % d'hommes. Les femmes sont plus représentées dans l'enquête que les hommes. Cela s'explique probablement par le fait que lorsque l'enquêteur s'adressait à un groupe, celui-ci désignait légèrement plus souvent une femme qu'un homme pour répondre aux questions sur les habitudes d'achat.

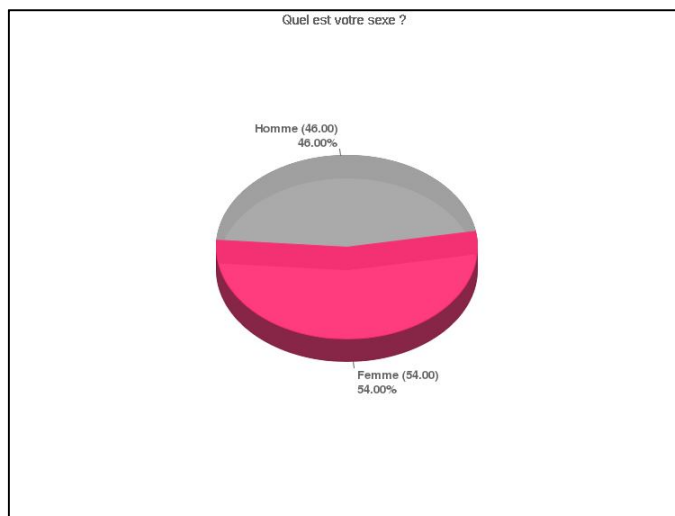


Figure 26 – Sexe des répondants

3.4.3.2.2. Âge des répondants

La majorité des répondants (47 %) a entre 26 et 35 ans ce qui est proche de la population présente principalement chez Décathlon. En effet, l'enquête Bari effectuée en août 2011 révèle que 57% des clients de Décathlon à Mons ont entre 25 et 44 ans. Nous pouvons dès lors tirer comme conclusion que cette donnée semble représentative puisqu'elle est corroborée par une autre enquête.

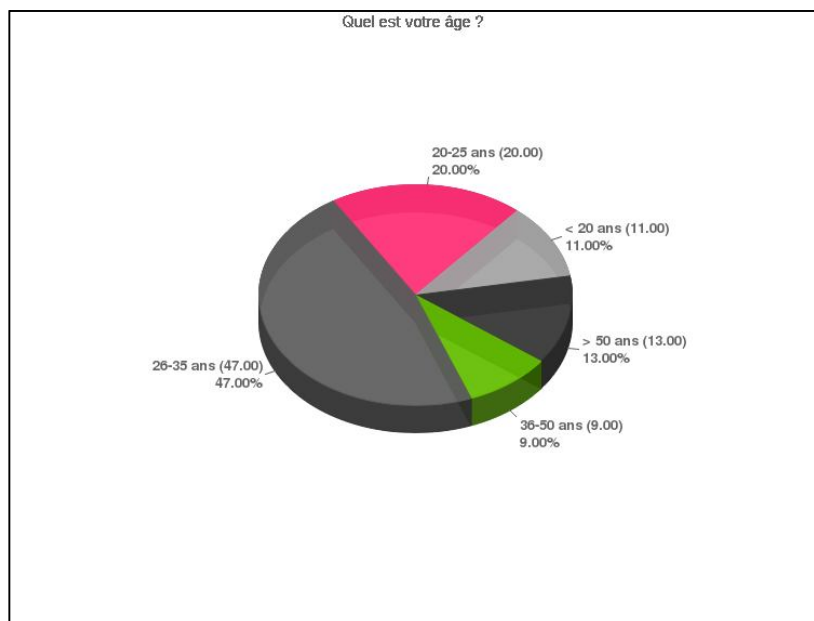


Figure 27 – Âge des répondants

Il est intéressant de comparer l'âge des répondants de l'enquête menée auprès de la population présente dans les zones commerciales proche du magasin Décathlon de Mons et celui des répondant à l'enquête Bari menée en magasin.

Par rapport à l'enquête en dehors du magasin, la tranche des 45 à 65 ans était légèrement plus représentée au détriment de la tranche des moins de 25 ans. Cette différence peut sans doute être expliquée par la proportion de questionnaires recueillis en ligne ou par la présence d'un enquêteur jeune qui aurait pu davantage inciter les plus jeunes à répondre.

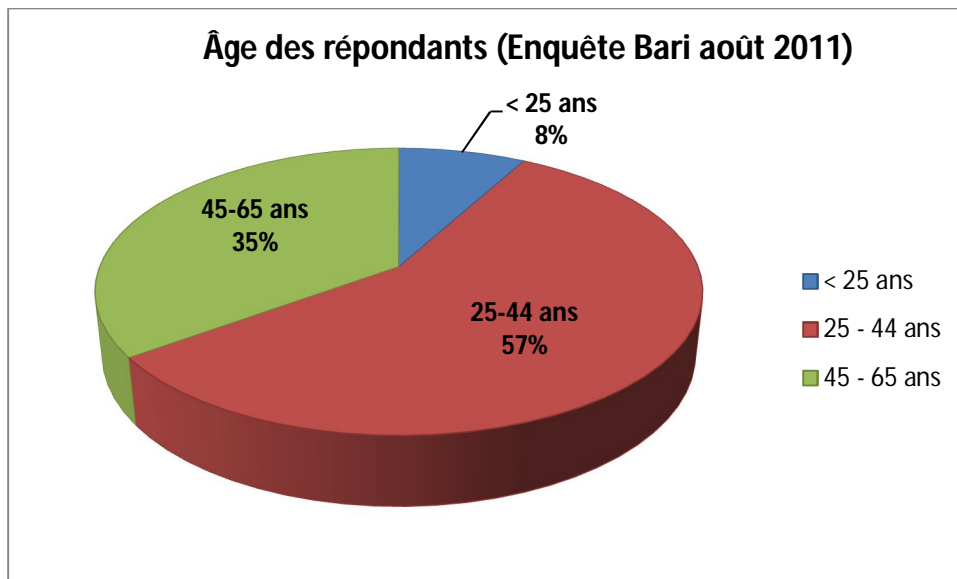


Figure 28 – Âge des répondants de l'enquête Bari 2011

PREMIÈRE PARTIE DU QUESTIONNAIRE

3.4.3.3. Achat d'articles de sport par sport

Les répondants avaient la possibilité d'indiquer les sports pour lesquels ils consacraient un budget chaque année.

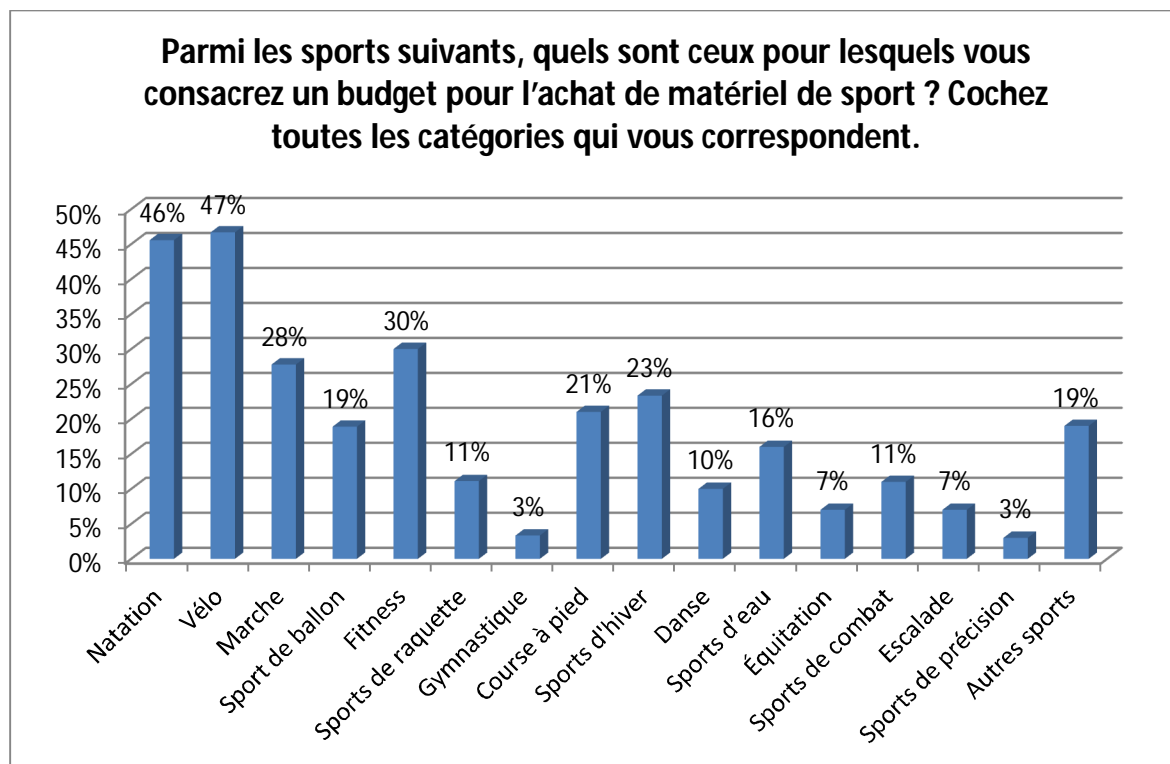


Figure 29 – Popularité des sports

Lecture :

Cette analyse nous montre qu'une majorité de personnes dépense de l'argent dans l'achat de matériel pour le vélo (47 %) et la natation (46 %). Nous pouvons dès lors identifier les sports les plus populaires et établir un top 10 de ces sports. Du plus populaire au moins populaire, nous pouvons citer le vélo (47 %), la natation (46 %), le fitness (30 %), la marche (28 %), les sports d'hiver (23 %), la course à pied (21 %), les sports de ballon (19 %), les sports d'eau (16 %), les sports de raquette (11 %) et les sports de combat (11 %).

Analyse :

Afin de vérifier la cohérence de nos données, une comparaison avec une étude¹⁴ commandée par Décathlon sur la population wallonne est proposée. Cette étude a été menée en avril 2011 auprès de 900 personnes. Il est à noter que la question posée dans cette étude était identique à celle posée dans notre étude.

¹⁴ Étude InSites Consulting en ligne effectuée en avril 2011 en Wallonie (n=990 ; âges : 18-64 ans)

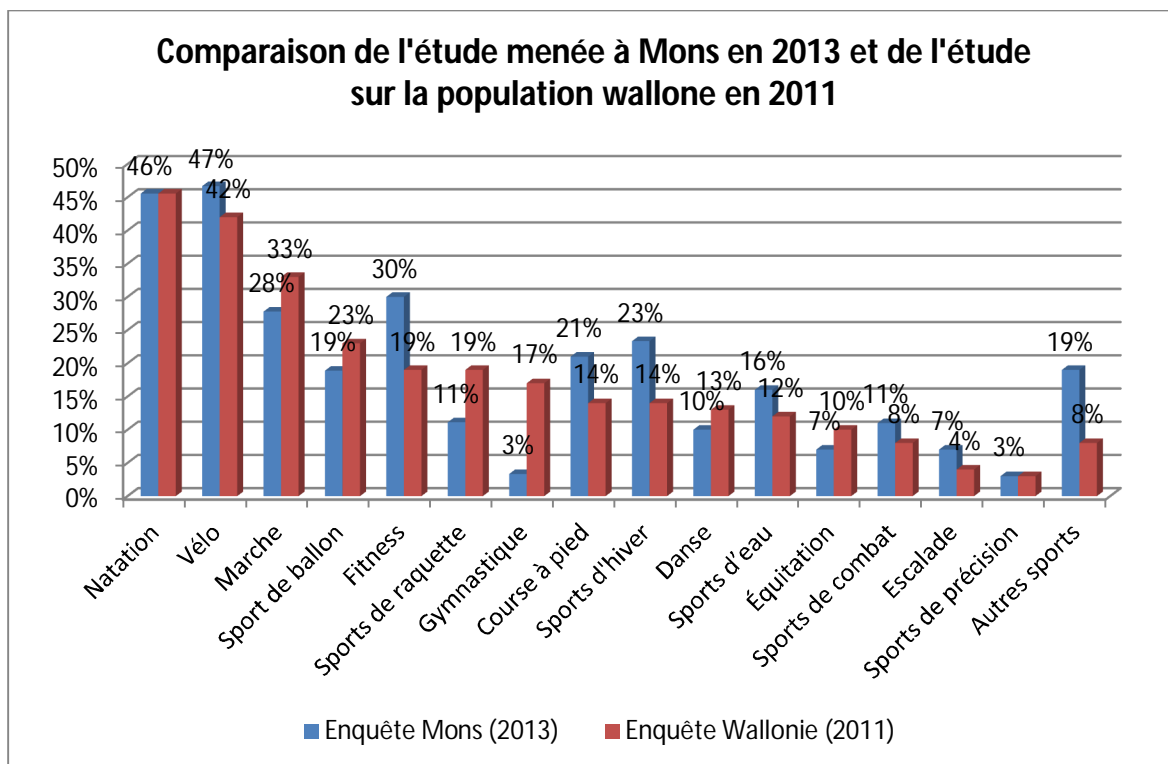


Figure 30 – Comparaison d'études sur les budgets consacrés

Nous pouvons remarquer une prédominance du fitness à Mons (30 %), par rapport à la Wallonie (19 %), des sports d'hiver (23 % à Mons contre 14 % en Wallonie), ainsi que de la course à pied (21 % à Mons contre 14 % en Wallonie).

Le pourcentage plus élevé de personnes consacrant un budget à la course à pied à Mons qu'en Wallonie peut être partiellement expliqué par la proportion de répondants pratiquant à la course à pied, même occasionnellement.

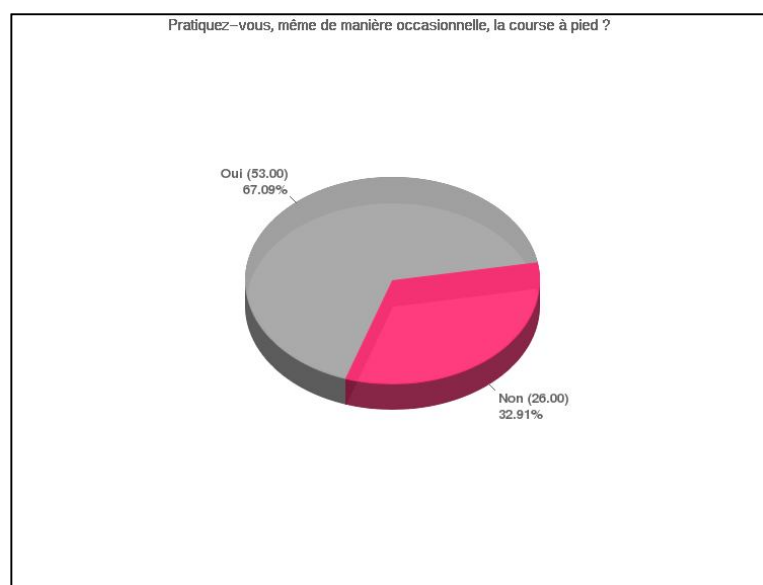


Figure 31 – Proportion de répondants pratiquant la course à pied

Le graphique des réponses nous offre un aperçu des sports les plus populaires. Il apparaît clairement que le vélo et la natation sont des sports qu'il est essentiel de revendiquer pleinement. Sans cela, l'enseigne Décathlon perdrait une énorme part de marché. Le succès du fitness, quant à lui, va de pair avec celui du principe du « Mens sana in corpore sano » très en vogue de nos jours. Il s'agit bien d'une vague sur laquelle, une enseigne du sport comme Décathlon se doit surfer. La course à pied, quant à elle semble avoir un certain succès malgré le léger biais que l'on peut supposer. L'on a d'ailleurs vu précédemment le regain de succès de la course à pied ces dernières années ; succès qui se concrétise dans les études. Il apparaît donc que la course à pied est un sport d'avenir, notamment en raison de la simplicité de la pratique.

3.4.3.4. Budget moyen dépensé par sport et dans le sport en général

Plusieurs questions de recherche portaient sur le budget consacré à l'achat d'articles de sport, d'abord de manière générale, puis par sport.

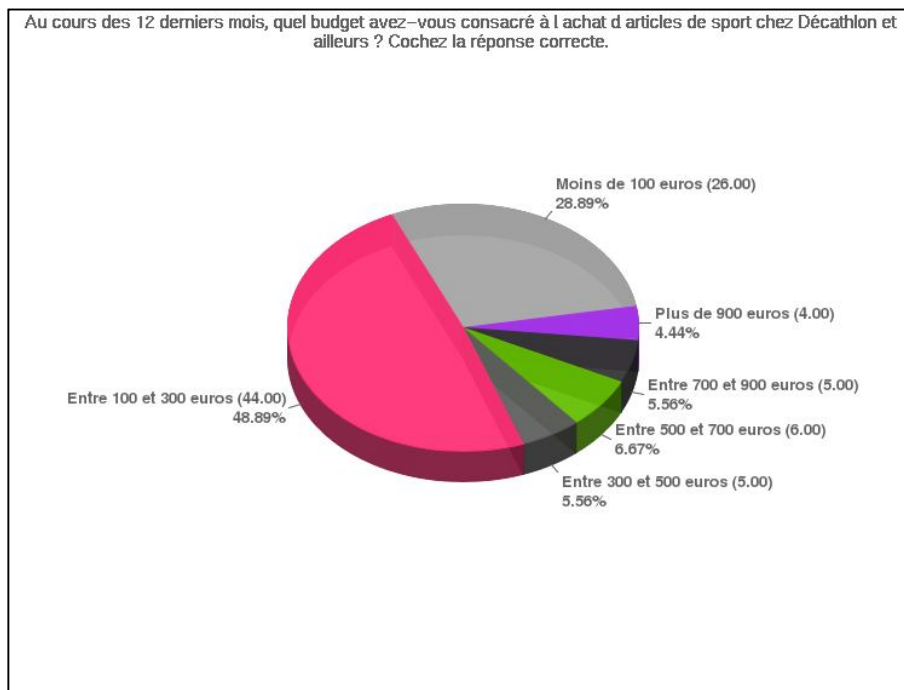


Figure 32 – Budget consacré à l'achat d'articles de sport

Lecture :

Ce graphique nous montre que la majorité des répondants (49 %) a consacré entre 100 et 300 euros à l'achat d'articles de sport au cours des 12 derniers mois. On remarque également que sur cette même période près de 29 % des personnes interrogées ont dépensé moins de

100 euros. Les proportions deviennent nettement moindres au-delà de 300 euros. Ceci nous donne donc un budget moyen d'environ 260 euros.

Analyse :

Si l'on compare ces résultats aux dépenses moyennes sur 12 mois en articles de sport en Wallonie. L'on remarque qu'elles sont nettement inférieures. En effet, l'étude d'avril 2011¹⁵, nous révèle que les Wallons dépensent en moyenne 599 euros sur 12 mois. Comme abordé précédemment, le pouvoir d'achat dans la région montoise est faible. Cette constatation pourrait dès lors expliquer cette différence. La conséquence est qu'il est nécessaire pour un magasin d'attirer un maximum de client, donc d'être plébiscité par la population environnante. L'accueil, le service, la disponibilité et les conseils font partie des éléments qui font revenir le client. Avec un panier moyen faible, la fidélisation est la clé de la réussite.

La question n°5 de l'enquête était relative au pourcentage du budget total dépensé dans chaque sport. Le graphique ci-dessous qui en a été dégagé permet d'identifier les sports pour lesquels le budget consacré est le plus élevé.

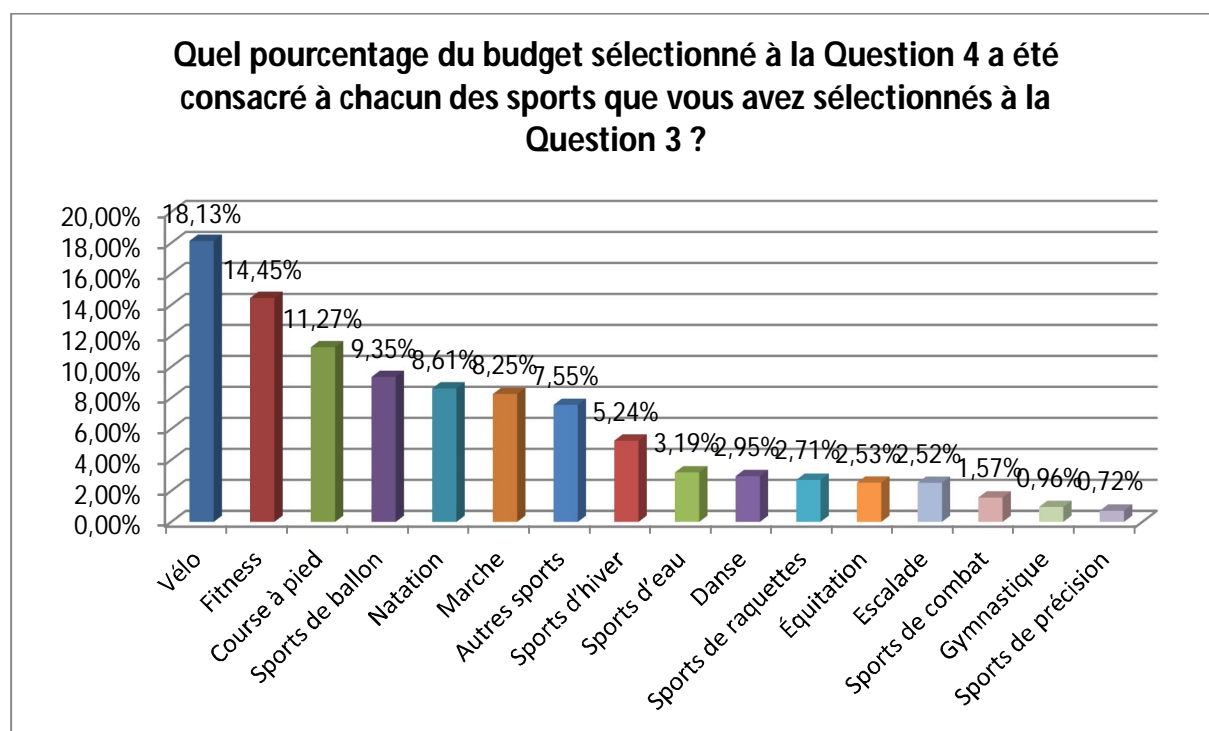


Figure 33 – Budget consacrés aux sports

¹⁵ Étude InSites Consulting en ligne effectuée en avril 2011 en Wallonie (n=990 ; âges : 18-64 ans)

Lecture :

Le vélo tient toujours la première place avec un total de 18 %. Seulement la suite des résultats diffère du graphique précédent avec notamment 14,45 % pour le fitness, 11,27 % pour la course à pied, 9,35 % pour les sports de ballon et 8,61 % pour natation.

Analyse :

Si l'on compare la popularité des sports et les budgets consacrés, nous pourrions en déduire les sports à potentialité.

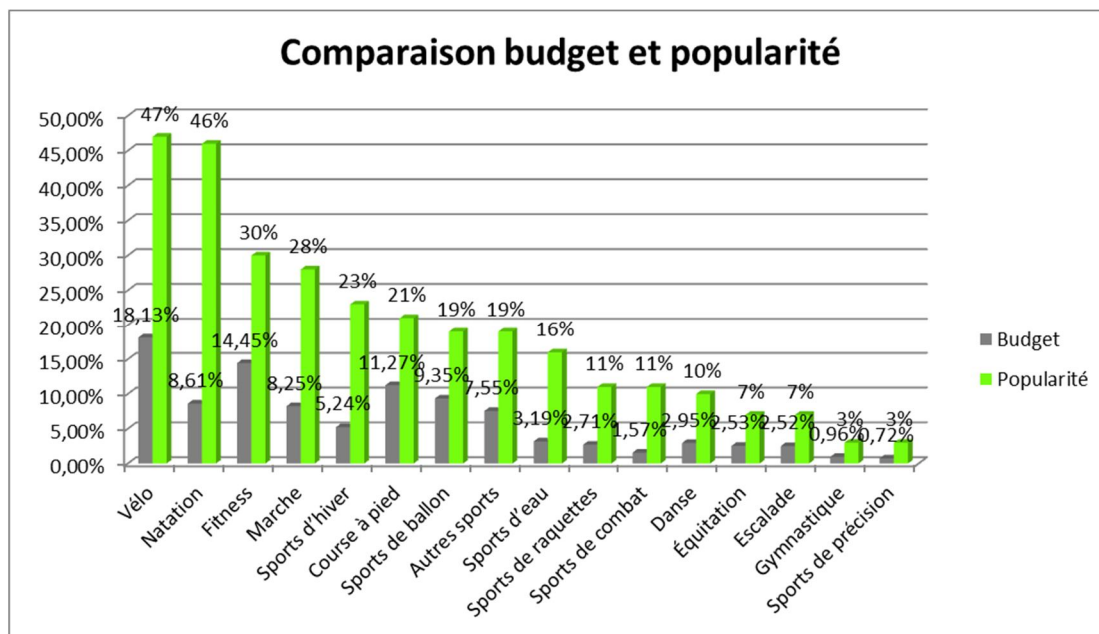


Figure 34 – Comparaison budget et popularité (à popularité décroissante)

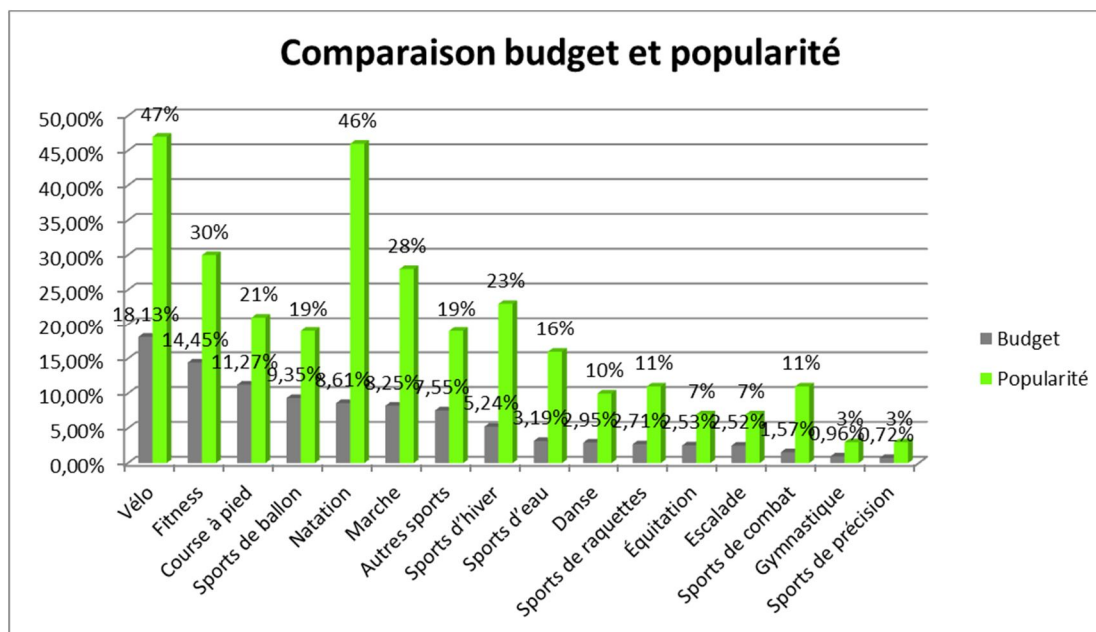


Figure 35 – Comparaison budget et popularité (à budget décroissant)

Ces graphiques nous apprennent que, par exemple, les sports de ballon bien qu'en 7^e position en popularité, sont en 4^e position en budget ou que la course à pied bien qu'en 6^e position en popularité, est en 3^e position en budget. Par contre, le vélo conforte son leadership tant en popularité qu'en budget.

Par conséquent, un sport ayant une popularité plus faible, mais un pourcentage de budget dépensé plus élevé peut être considéré comme potentiel. En effet, si l'on parvient à améliorer la popularité d'un tel sport, l'on peut s'attendre à ce que plus de personnes dépensent la même proportion de budget, ce qui entraînerait indubitablement une augmentation substantielle de chiffre d'affaires.

3.4.3.5. Comportement d'achat (dépenses dans les marques Décathlon vs AMI)

Les répondants ont pu indiquer lors de la 6^e question si, pour leurs sports favoris, ils dépensaient plus dans des marques AMI (Autres marques internationales) ou dans des Marques passion.

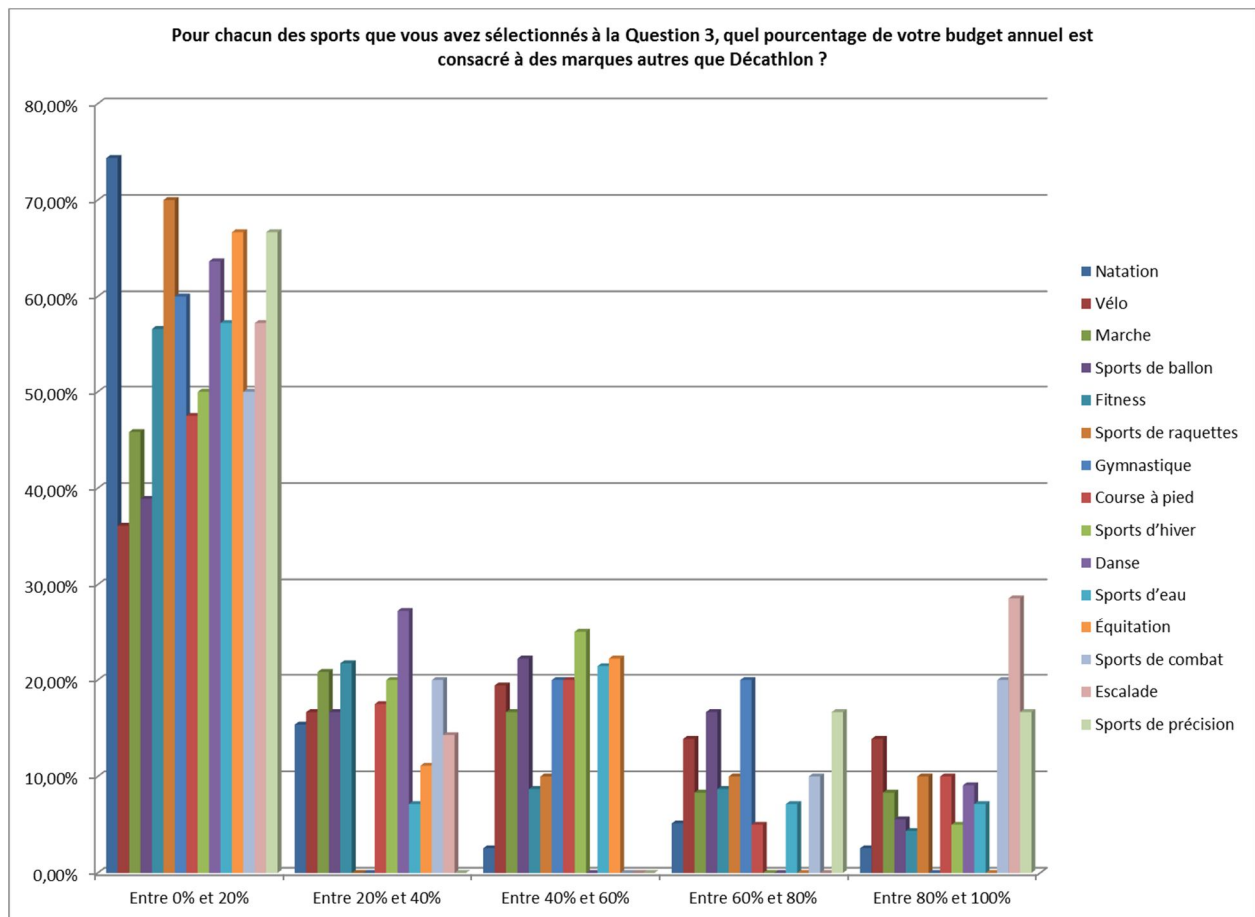


Figure 36 – Budget consacré aux marques AMI

Lecture :

Les sports qui se démarquent sont la natation, les sports de raquette, l'équitation et les sports de précision pour lesquels la part de budget consacré à des marques AMI est très faible. En effet, 74 % des répondants achètent entre 0 et 20% de leurs articles de natation dans des marques AMI. Ce chiffre est de 70 % pour les sports de raquette, de 66 % pour l'équitation et de 66 % pour les sports de précision.

À l'inverse, 28 % des répondants ont déclaré acheter entre 80 et 100 % de leur matériel d'escalade dans des marques AMI. L'on notera également que 14 % des personnes interrogées ont acheté entre 80 et 100 % de leurs vélos et/ou leur matériel dans des marques autres que b'twin.

En ce qui concerne la course à pied, il semble que la parité est plus de mise. En effet, 47 % des répondant déclarent acheter entre 0 et 20 % de marques AMI, 17 % en achètent entre 20 et 40 %, 20 % en achètent entre 40 et 60 %, 5 % en achètent entre 60 et 80 % et 10 % en achètent entre 80 et 100 %.

Analyse :

Les sports pour lesquels le pourcentage d'achats dans d'autres marques est élevé doivent attirer notre attention. Deux grandes possibilités peuvent être dégagées : soit le sport se trouve dans un marché hautement concurrentiel, soit l'offre ne répond pas totalement à la demande. Nous prendrons l'exemple du vélo qui se trouve dans un marché très concurrentiel. L'enseigne Décathlon se retrouve entre les grandes surfaces qui importent des vélos à prix plancher et les magasins spécialisés qui proposent des vélos dans des marques bénéficiant d'une renommée mondiale et très ancrées tant chez les pratiquants réguliers que chez les experts.

La marque Kalenji (course à pied), quant à elle, bénéficie d'une excellente réputation pour son textile (comme nous le verrons plus tard), mais accuse un certain retard par rapport à des marques très connues tel que Nike, Adidas ou encore Asics. Il s'agit bien entendu d'un retard qu'il faudra combler pour espérer obtenir des parts de marché supplémentaires.

DEUXIÈME PARTIE DU QUESTIONNAIRE

3.4.3.6. Budget alloué à la course à pied

Suite à une sélection des répondants pour ne conserver que les personnes pratiquant, même occasionnellement, la course à pied (Question 7), les personnes interrogées ont pu dévoiler le budget qu'ils consacraient à l'achat d'articles de course à pied (Question 8).

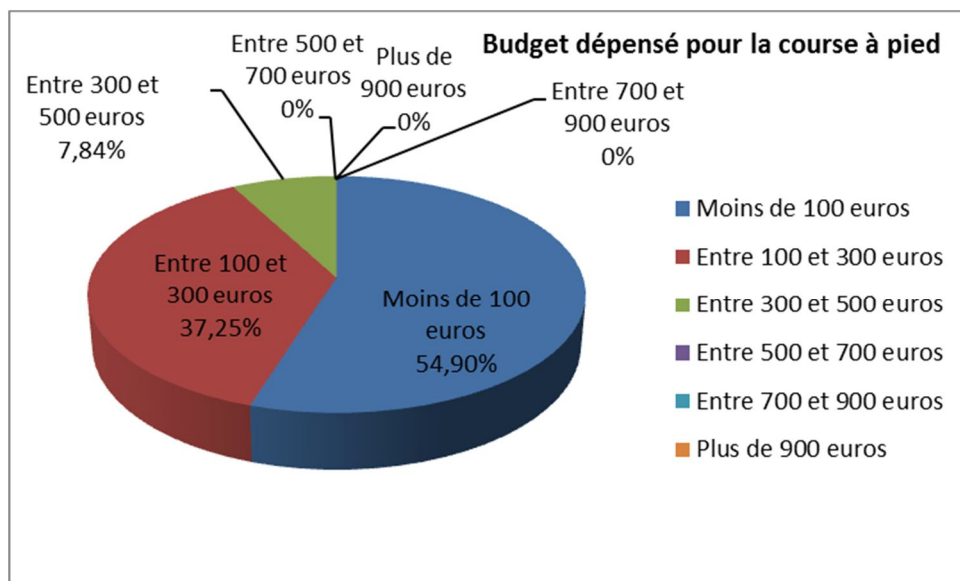


Figure 37 – Budget dépensé pour la course à pied

Lecture :

Ce graphique nous apprend que la majeure partie des répondants a dépensé moins de 100 euros au cours des 12 derniers mois, mais l'on peut tout de même compter sur un total de 37 % de personnes qui dépensent entre 100 et 300 euros avec un pourcentage faible de 7,8 % de coureurs qui consacrent entre 300 à 500 euros. Il est également à noter qu'aucun répondant n'a consacré un budget dépassant les 500 euros. Ceci nous donne donc un budget moyen sur 12 mois de 133 euros.

Analyse :

Afin d'analyser au mieux ces données, il semble opportun de les comparer à l'étude InSites¹⁶ mentionnée précédemment. Cette dernière nous révèle qu'en Wallonie la course à pied entre dans le top 10 des sports pour lesquels le budget moyen sur 12 mois est le plus élevé.

En effet, cette étude nous indique que le budget moyen consacré en Wallonie pour la course à pied est de 97 euros, soit moins que dans la région montoise.

Ce chiffre encourageant atteste qu'une politique commerciale magasin défendant la course à pied serait un choix judicieux, ce sport jouissant d'un statut particulier dans la région.

¹⁶ Étude InSites Consulting en ligne effectuée en avril 2011 en Wallonie (n=990 ; âges : 18-64 ans)

3.4.3.7. Types d'équipement de course à pied achetés

Il a été demandé aux personnes interrogées d'indiquer les équipements de course à pied qu'elles avaient acheté au cours des 12 derniers mois parmi une liste préétablie.

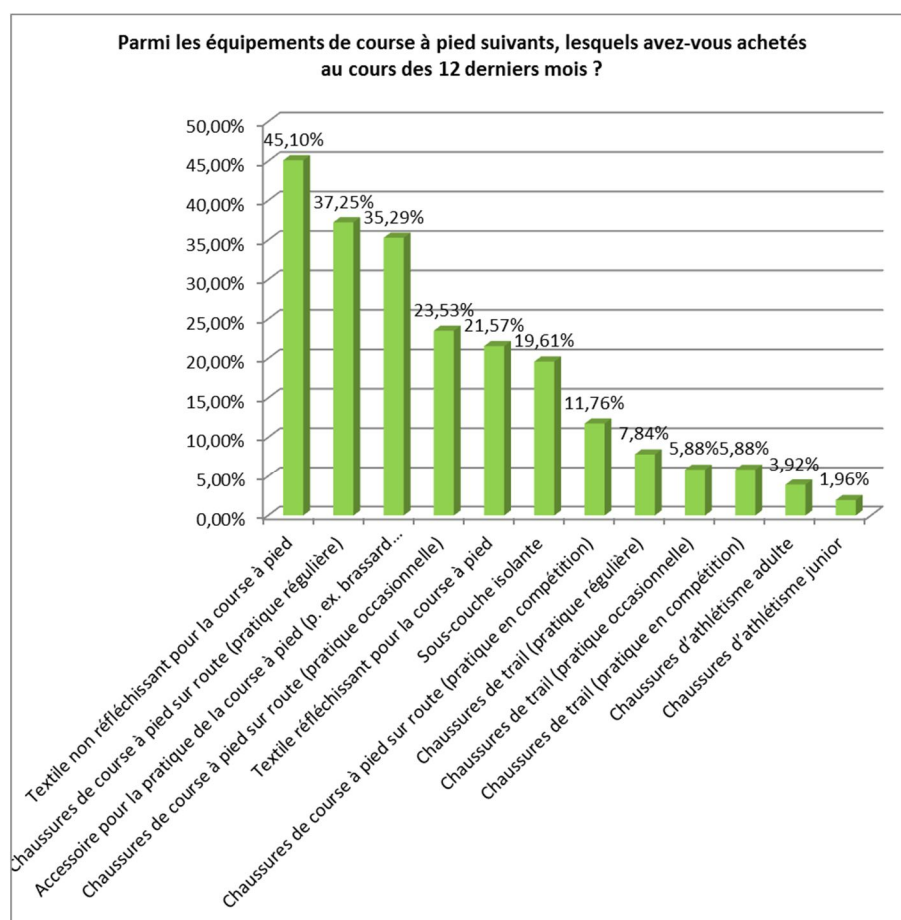


Figure 38 – Achats d'équipements de course à pied

Lecture :

Ce graphique nous montre que le textile non réfléchissant est le type d'article le plus acheté par les répondants (45 %) suivi par les chaussures de course à pied sur route pour pratique régulière (37 %), les accessoires (35 %), les chaussures de course à pied sur route pour pratique occasionnelle (23 %) et le textile réfléchissant (21 %).

Analyse :

Grâce à ce graphique, nous connaissons désormais la famille de produits que les coureurs sollicitent le plus souvent : le textile. Trois raisons peuvent expliquer cette prédominance : le renouvellement de la tenue de course est moins cher que celui de chaussures, ce renouvellement est lié à la mode qui change d'une année à l'autre et le textile de course à pied

peut être utilisé pour la pratique d'autres sports. Il est par conséquent essentiel de mettre en avant la nouvelle gamme assez tôt dans la saison, surtout que l'on a coutume de dire que le client regarde toujours une saison à l'avance. Il achète fin de l'hiver son textile pour le printemps et fin été son textile pour l'automne.

Par ailleurs, ces résultats mettent en exergue une famille de produits que l'on pourrait oublier, à savoir le textile réfléchissant. Dans le rayon « Course à pied » chez Décathlon, ce textile est peu mis en avant pour l'instant or, il intéresse de nombreuses personnes. Une décision découlant directement de cette étude serait de retravailler l'offre et sa présentation en vue de la saison d'automne et d'hiver.

3.4.3.8. Comportement d'achat des marques d'équipementiers pour la course à pied

Afin de savoir si les coureurs préfèrent acheter des Marques passion ou des marques AMI pour leurs chaussures, leur textile et leurs accessoires, la question a été posée lors de l'enquête.

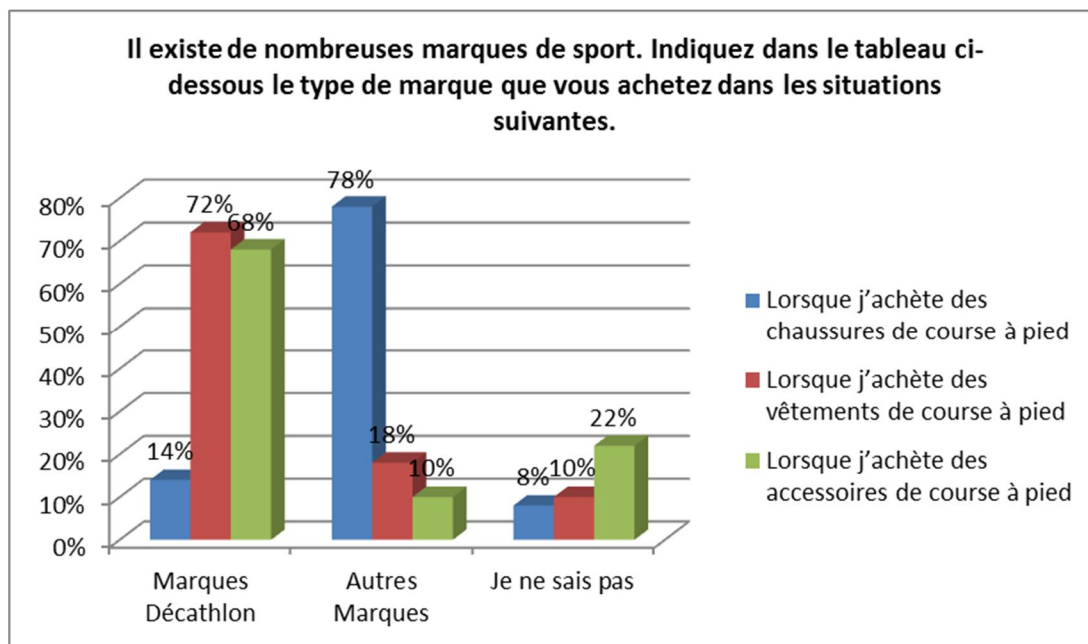


Figure 39 – Comportement d'achat des marques d'articles de course à pied

Lecture :

On remarque qu'une forte majorité des coureurs interrogés préfère les marques AMI pour leurs chaussures de course à pied (78 %), mais que le textile (72 %) et les accessoires Kalenji (68 %) sont préférés.

Analyse :

De réelles améliorations doivent donc encore être réalisées pour imposer la chaussure Kalenji parmi les coureurs et, pour ce faire, la Marque passion peut se reposer sur son statut de leader en textile et en accessoires. Kalenji conçoit déjà des modèles techniques et haut de gamme tel que la Kiprun LD¹⁷. Il manque cependant une certaine communication à ce sujet. En effet, lorsqu'on leur explique, les clients sont souvent très surpris par les efforts de recherche qui ont donné naissance aux modèles de la marque. D'autre part, la visibilité de Kalenji lors des événements majeurs pourraient lui apporter plus de crédit auprès des spécialistes et donc, par extension, des coureurs occasionnels.

Afin de comprendre davantage les comportements d'achat des coureurs, des questions plus précises ont été posées.

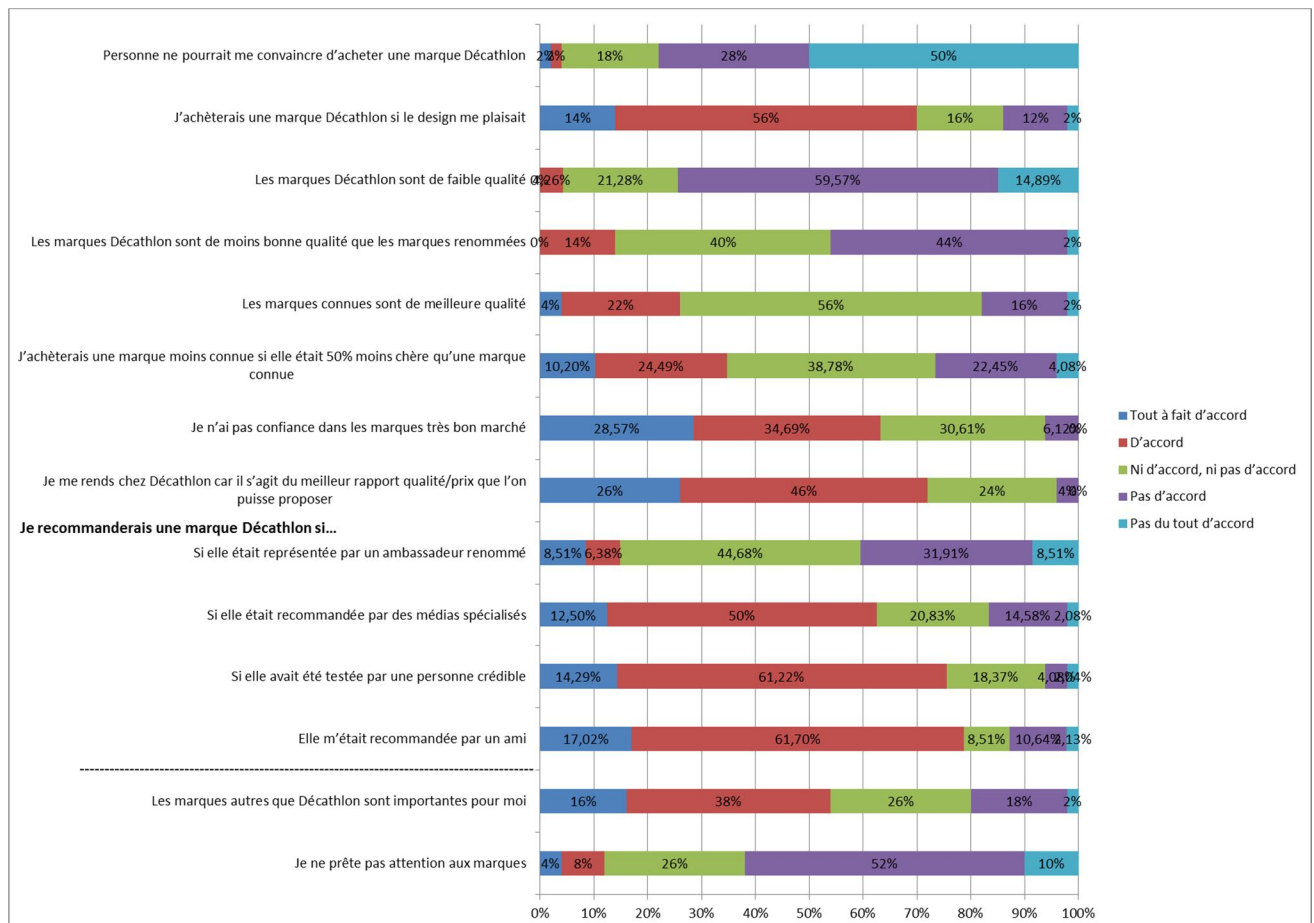


Figure 40 – Précisions sur les comportements d'achat

¹⁷ Technicité visible sur le site Internet : <http://www.kalenji-running.com>

Lecture :

Ce graphique nous apprend que les Marques passion jouissent d'une bonne réputation puisqu'en effet 50 % des répondants attestent qu'ils ne sont pas du tout d'accord quand on leur demande si personne ne pourrait les convaincre d'acheter une marque Décathlon. Parallèlement, 59 % des personnes interrogées considèrent que ces marques sont qualitatives. Il s'agit d'une information fondamentale qui conforte l'enseigne dans sa stratégie de qualité optimale des produits pour un prix le plus bas possible (72 % des répondants pensent que Décathlon offre le meilleur rapport qualité/prix).

Nous constatons également que le design semble avoir une importance toute particulière puisqu'il conditionne les achats de 56 % des répondants. Lors de l'achat d'une marque, on remarque que le fait qu'elle soit représentée par une personne célèbre n'a que peu d'influence. Par contre, les acheteurs sont sensibles aux recommandations de médias spécialisés (50 % sont d'accord), mais surtout d'une personne crédible (61 %) ou d'un ami (61 %).

Il est également à noter que 52 % des répondants prêtent attention aux marques qu'ils achètent.

Analyse :

Afin de distinguer les éléments les plus importants pour les acheteurs, un tableau des Top 2¹⁸ a été dressé.

¹⁸ Somme des pourcentages des personnes « Tout à fait d'accord » et des personnes « D'accord ».

	TOP 2
Je ne prête pas attention aux marques	12%
Les marques autres que Décathlon sont importantes pour moi	54%
== Je recommanderais une marque Décathlon si... ==	
Elle m'était recommandée par un ami	79%
Si elle avait été testée par une personne crédible	76%
Si elle était recommandée par des médias spécialisés	63%
Si elle était représentée par un ambassadeur renommé	15%
Je me rends chez Décathlon car il s'agit du meilleur rapport qualité/prix que l'on puisse proposer	72%
Je n'ai pas confiance dans les marques très bon marché	63%
J'achèterais une marque moins connue si elle était 50% moins chère qu'une marque connue	35%
Les marques connues sont de meilleure qualité	26%
Les marques Décathlon sont de moins bonne qualité que les marques renommées	14%
Les marques Décathlon sont de faible qualité	4%
J'achèterais une marque Décathlon si le design me plaisait	70%
Personne ne pourrait me convaincre d'acheter une marque Décathlon	4%

Figure 41 – Top 2 des comportements d'achat en fonction des marques

Ce tableau nous apprend que les clients sont particulièrement sensibles aux recommandations de leurs amis (79 %), puis par une personne crédible (76 %) et ensuite, en troisième position, au rapport qualité/prix des articles (72 %). Le rapport qualité/prix qui se trouve justement au cœur de la politique commerciale de Décathlon.

Nous avons vu précédemment que les chaussures Kalenji accusent un certain retard par rapport aux marques AMI. Cette étude nous donne une piste qui permettrait de renforcer la confiance des clients dans les Marques passion. Nous remarquons que les médias spécialisés et les tests par des personnes crédibles sont déterminants dans l'acte de recommandation des marques. Sachant que 62 % des répondants recommanderaient une marque Décathlon, si elle leur avait été elle-même recommandée, l'on peut imaginer l'effet boule de neige qu'aurait une communication efficace dans les médias ou au sein d'événements majeurs.

Plus localement, un travail sur des partenariats et du sponsoring doit être réalisé afin développer la relation entre la marque et le client, et ainsi favoriser le bouche-à-oreille sur la qualité de la marque.

3.4.3.9. Analyse de la concurrence

Afin de comparer Décathlon à ses concurrents, il a été demandé dans quel type de magasin les personnes interrogées achetaient leurs articles de sport, ainsi que celui dans lequel ils dépensaient la majeure partie de leur budget.

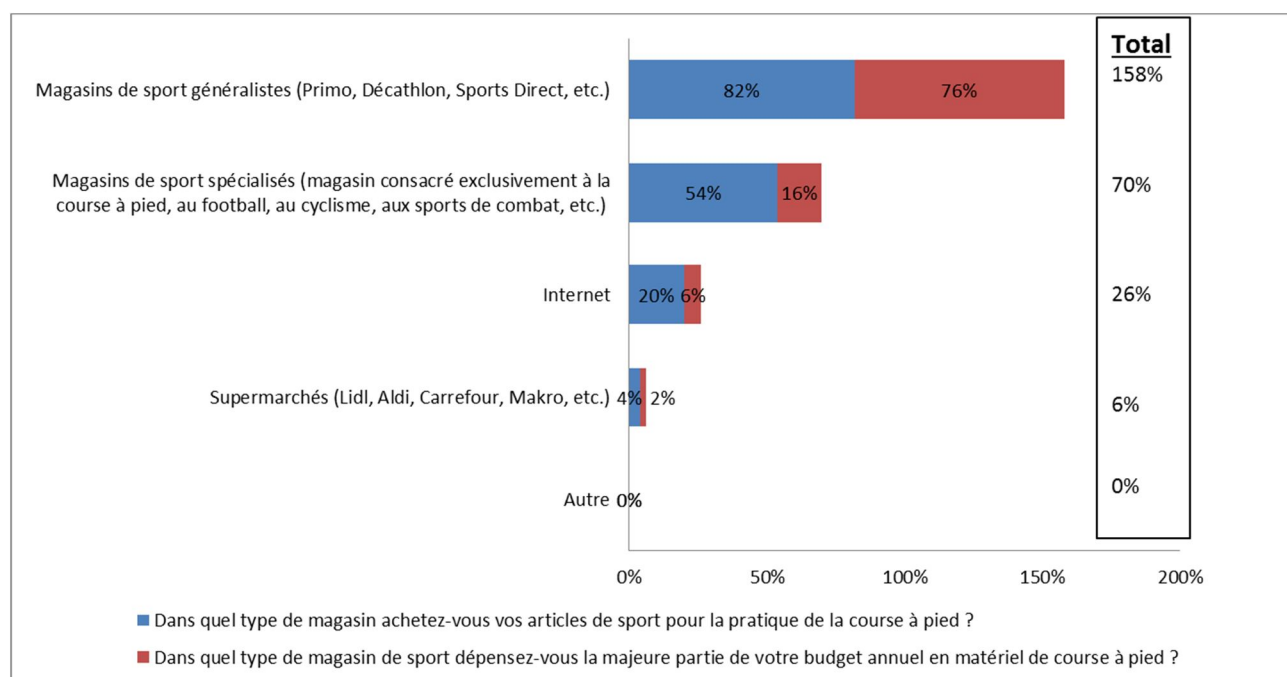


Figure 42 – Comportement d'achat dans les catégories de commerce

Lecture :

À la première question (« Dans quel type de magasin achetez-vous vos articles de sport pour la pratique de la course à pied ? »), 82 % des personnes ont déclaré se rendre dans les magasins généralistes ; un chiffre nettement supérieur aux magasins de sport spécialisés qui arrivent en deuxième position avec 54 %, suivi par Internet (20 %) et les supermarchés (4 %).

À la deuxième question (« Dans quel type de magasin de sport dépensez-vous la majeure partie de votre budget annuel en matériel de course à pied ? »), 76 % ont choisi les magasins généralistes, 16 % les magasins spécialisés, 6 % sur Internet et 2 % les supermarchés.

Analyse :

Si l'on fait le total des 2 données, on constate que la grande majorité des personnes font leurs achats dans les magasins généralistes tel que Décathlon et qu'ils y font la majeure partie de leurs achats. Ceci conforte l'enseigne dans sa stratégie de grande surface du sport qui vise à proposer un maximum de sports sous un même toit. En ce qui concerne la course à pied, l'offre doit donc rester assez vaste sans se spécialiser de trop puisque les magasins spécialisés sont moins plébiscités.

Ensuite, afin de préciser l'analyse des différentes enseignes concurrentes, il a été demandé dans quelle mesure les personnes interrogées faisaient leurs achats en matériel de course à pied dans différentes enseignes.

(« Dans quelle mesure faites-vous vos achats en articles de course à pied dans les enseignes suivantes ? »)

La question suivante avait pour objectif de déterminer le nombre de promoteurs et de détracteurs pour chaque enseigne afin de déterminer leur indice NPS.¹⁹

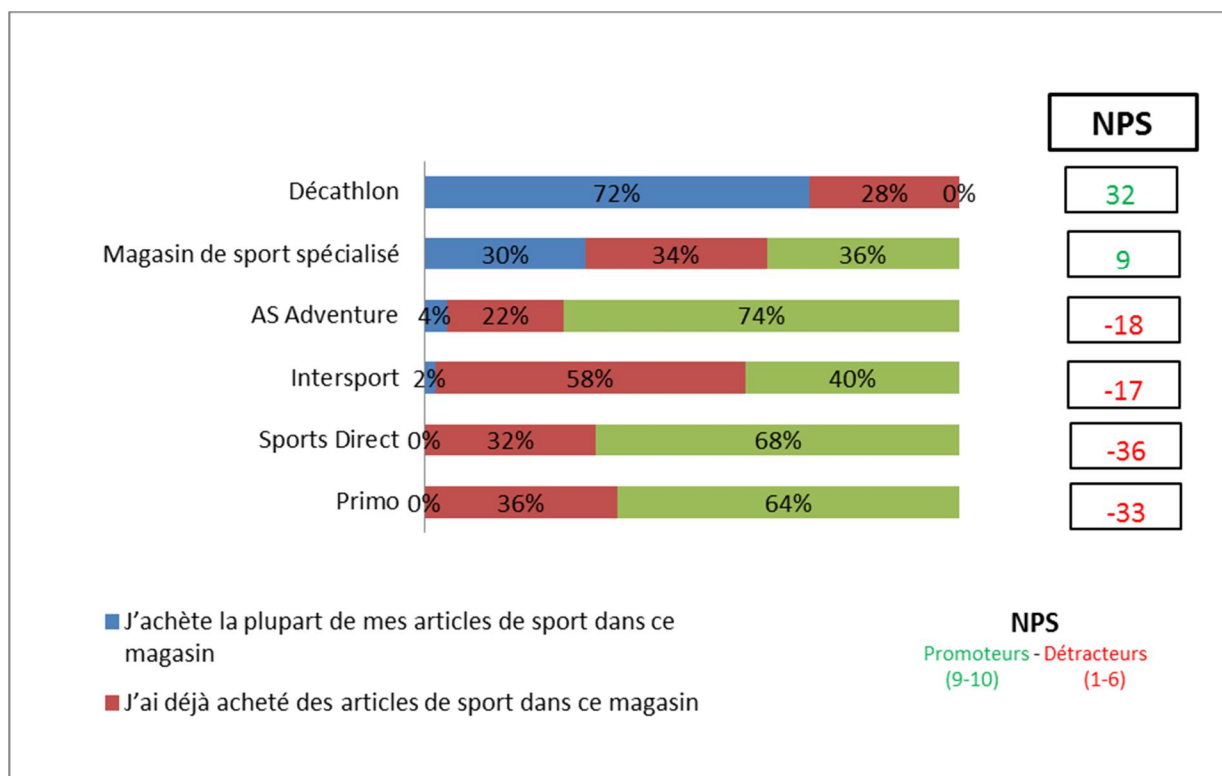


Figure 43 – Comportements d'achat dans les magasins généralistes

Question	Promoters	Promoters	Detractors	Detractors	NPS
	(%)	(Nb.)	(%)	(Nb.)	
Recommanderiez-vous ces enseignes à vos amis ou à votre famille ?					
Décathlon	74%	37	10%	5	32
Intersport	28%	14	62%	31	-17
AS Adventure	28%	14	64%	32	-18
Primo	14%	7	80%	40	-33
Sports Direct	10%	5	82%	41	-36
Magasin de sport spécialisé	56%	28	38%	19	9

Figure 44 – Indice NPS

¹⁹ NPS=Net Promoter Score, il s'agit de l'inclinaison d'un client à recommander une société. Il permet de mesurer la satisfaction client en une seule question.

Lecture :

Parmi les personnes qui font leurs achats dans les magasins généralistes, Décathlon est de loin le détaillant le plus sollicité. En effet, 72 % de personnes y achètent la plupart de leurs articles de sport contre 30 % dans les magasins spécialisés, 4 % chez AS Adventure et 2 % chez Intersport. L'on constate également que Sports Direct et Primo ne semble pas être des concurrents très importants même si, respectivement, 32 % et 36 % des répondants y ont déjà fait des achats.

Le calcul de l'indice NPS révèle que la satisfaction client est de loin la plus élevée chez Décathlon avec un score de 32, contre 9 pour les magasins spécialisés (qui obtiennent tout de même un score positif), -18 pour AS Adventure, -17 pour Intersport, -36 pour Sports Direct et -33 pour Primo.

Analyse :

Malgré son retard apparent en termes de réputation pour ses chaussures de course à pied, Décathlon apparaît comme leader sur le marché. Plus du double des répondants y font la plupart de leurs achats par rapport aux magasins spécialisés qui arrivent en 2^e position. L'indice de satisfaction est également très élevé. Cette réputation et cette position de leader aideront l'enseigne à imposer sa marque sur le marché. En effet, celle-ci part sur de bonnes bases qui lui permettront de diffuser au maximum ses produits une fois que la confiance dans ses marques, notamment concernant les chaussures, aura été améliorée. Pour ce faire, le rayon course à pied doit revêtir un aspect plus technique qui mettra en avant la marque Kalenji.

Avant de passer à l'analyse SWOT du magasin, l'on a demandé aux coureurs interrogés de dévoiler le pourcentage de leur budget en matériel de course à pied dépensé chez Décathlon.

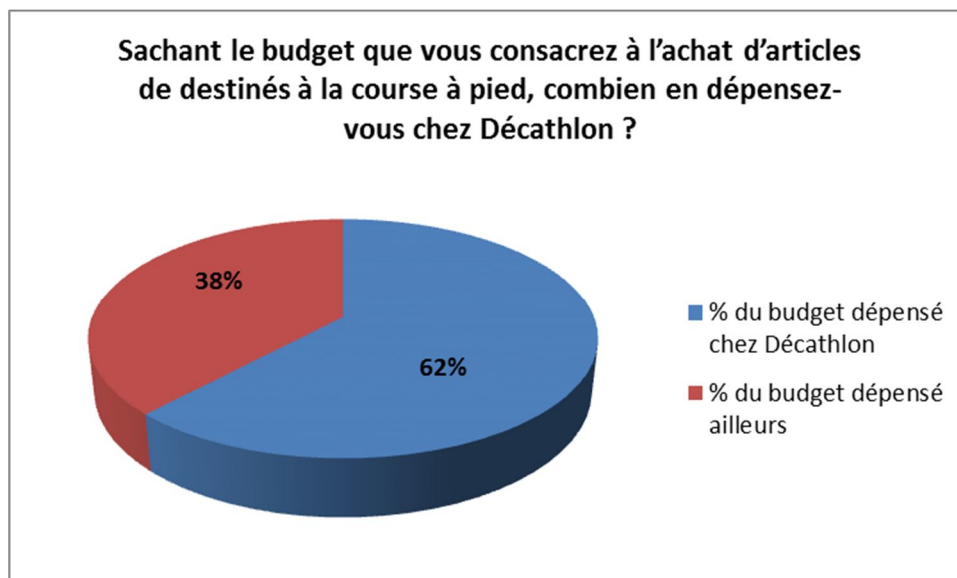


Figure 45 – Budget en matériel de course à pied dépensé chez Décathlon

Lecture :

En moyenne, 62 % du budget est dépensé chez Décathlon et 38 % ailleurs.

Analyse :

Décathlon apparaît comme un magasin intéressant pour les coureurs, mais il existe une marge de progression qui pourra être comblée notamment grâce à l'analyse SWOT proposée ensuite.

3.4.3.10. Analyse SWOT du Décathlon de Mons

Dans un premier temps, les questions proposées visaient à effectuer une analyse des forces et des faiblesses du magasin Décathlon de Mons. Ensuite, des questions ont été posées afin d'effectuer l'analyse SWOT du rayon « Course à pied » du magasin.

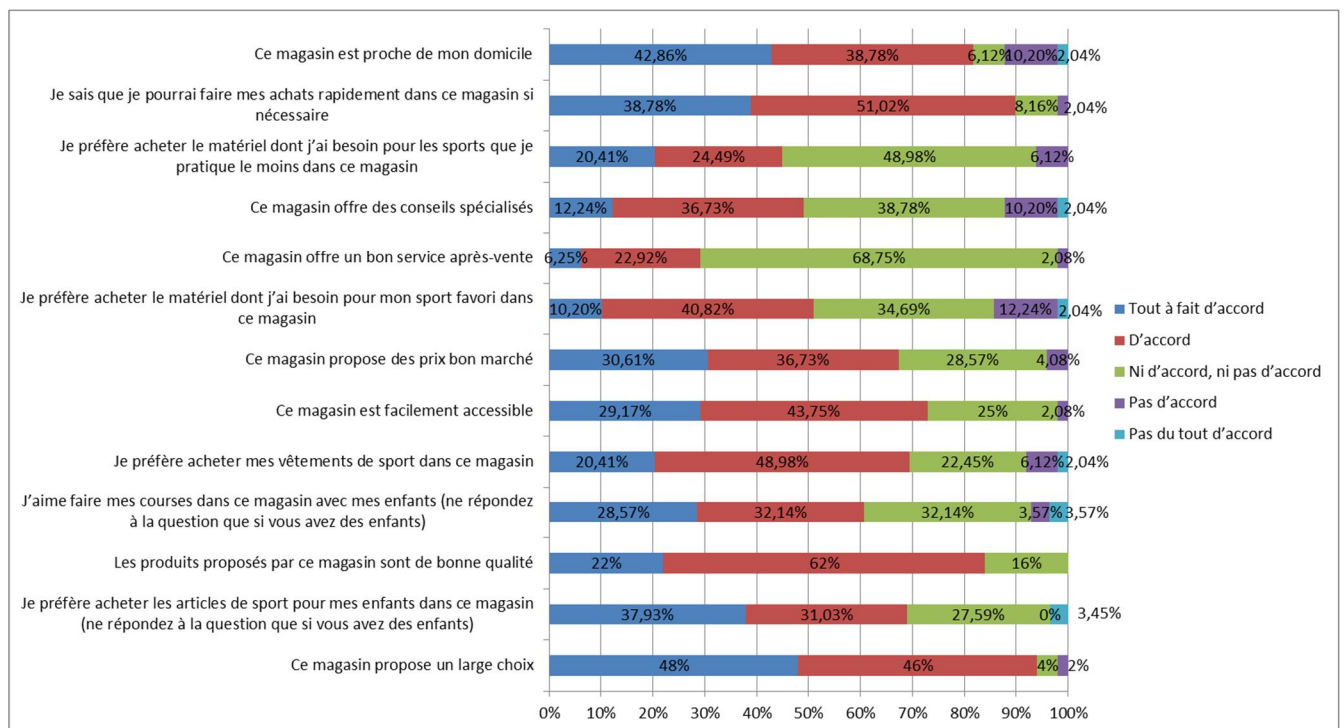


Figure 46 – Analyse SWOT du magasin

Analyse :

Afin d'analyser au mieux les forces et les faiblesses du magasin Décathlon de Mons, un tableau du top 2 (= « Tout à fait d'accord » + « D'accord ») a été dressé.

Les 3 principales forces du magasin sont clairement son choix, la rapidité d'achat et la qualité des produits.

	TOP 2
Ce magasin propose un large choix	94%
Je sais que je pourrai faire mes achats rapidement dans ce magasin si nécessaire	90%
Les produits proposés par ce magasin sont de bonne qualité	84%
Ce magasin est proche de mon domicile	82%
Ce magasin est facilement accessible	73%
Je préfère acheter mes vêtements de sport dans ce magasin	69%
Je préfère acheter les articles de sport pour mes enfants dans ce magasin (ne répondez à la question que si vous avez des enfants)	69%
Ce magasin propose des prix bon marché	67%
J'aime faire mes courses dans ce magasin avec mes enfants (ne répondez à la question que si vous avez des enfants)	61%
Je préfère acheter le matériel dont j'ai besoin pour mon sport favori dans ce magasin	51%
Ce magasin offre des conseils spécialisés	49%
Je préfère acheter le matériel dont j'ai besoin pour les sports que je pratique le moins dans ce magasin	45%
Ce magasin offre un bon service après-vente	29%

Figure 47 – Top 2 (Analyse SWOT magasin)

Par contre, l'axe de progrès réside dans l'amélioration du service après-vente et des conseils spécialisés.

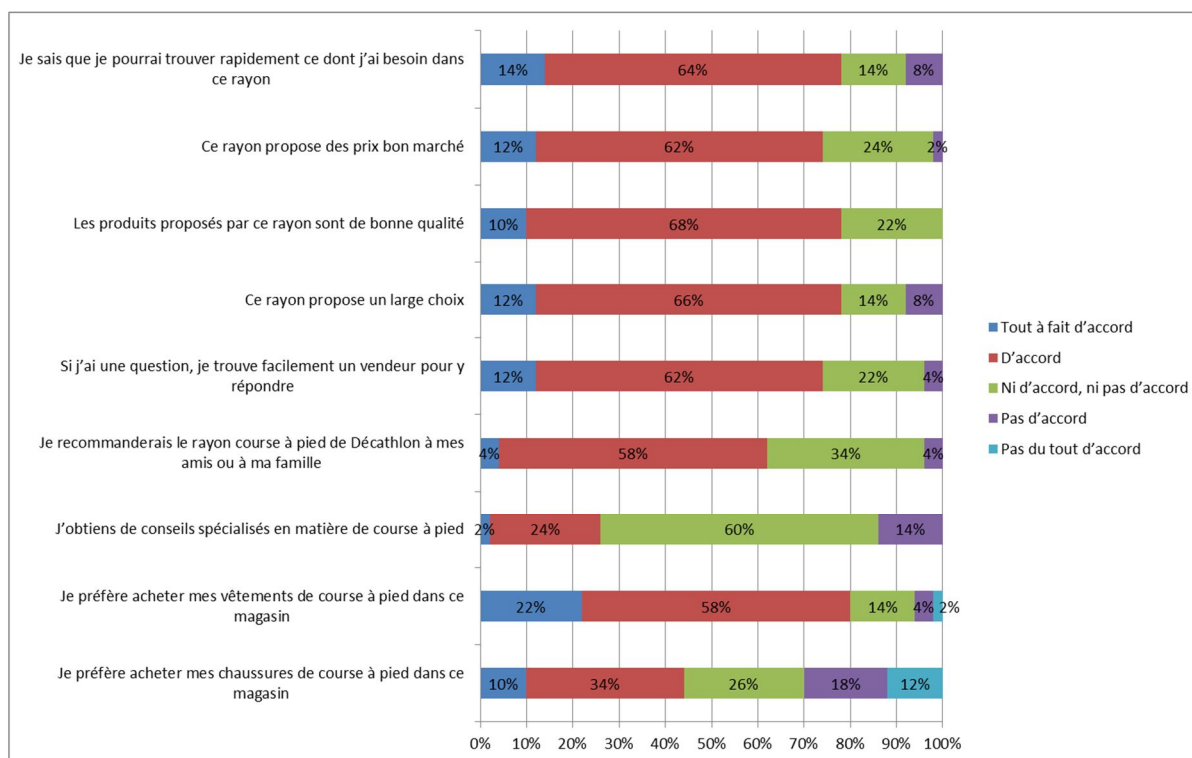


Figure 48 – Analyse SWOT du rayon "Course à pied"

Analyse :

Afin d'analyser les résultats concernant le rayon « Course à pied » du magasin, le même calcul a été effectué. Il nous révèle que les principales forces du rayon sont le textile et le choix, tandis que les points à améliorer sont les conseils et les chaussures.

	TOP 2
Je préfère acheter mes vêtements de course à pied dans ce magasin	80%
Ce rayon propose un large choix	78%
Les produits proposés par ce rayon sont de bonne qualité	78%
Je sais que je pourrai trouver rapidement ce dont j'ai besoin dans ce rayon	78%
Si j'ai une question, je trouve facilement un vendeur pour y répondre	74%
Ce rayon propose des prix bon marché	74%
Je recommanderais le rayon course à pied de Décathlon à mes amis ou à ma famille	62%
Je préfère acheter mes chaussures de course à pied dans ce magasin	44%
J'obtiens de conseils spécialisés en matière de course à pied	26%

Figure 49 – Top 2 (Analyse SWOT rayon)

3.4.4. Conclusions de l'enquête

L'enquête qui a été menée a apporté de nombreuses informations quant au positionnement de la course à pied par rapport aux autres sports, aux habitudes d'achat des coureurs et des points à améliorer tant pour le magasin Décathlon de Mons que pour son département running.

Même si la course à pied n'apparaît pas comme le premier sport, l'étude a révélé qu'il s'agissait d'un sport à fort potentiel. Ce dernier pourra être exploité en se reposant sur le textile, pour lequel Décathlon est le leader incontesté, tout en développant la chaussure de course, qui accuse un certain retard en termes de réputation par rapport aux marques concurrentes. De plus, cette volonté d'appuyer le développement des Marques passion, et plus précisément de la chaussure Kalenji dans le cas qui nous occupe, en augmentant leur part de marché répond à une stratégie d'entreprise. Cette stratégie s'explique de plusieurs manières. Tout d'abord, en proposant davantage ses marques propres, Décathlon contrôle de plus en plus toute la chaîne, depuis la conception jusqu'à la commercialisation, en passant par la production et la distribution. Ceci lui permet de maîtriser ses coûts et d'adapter ses produits en fonction de sa stratégie. Ensuite, cette maîtrise des coûts a l'avantage indéniable de

pouvoir récupérer une marge bénéficiaire plus importante sur les produits vendus. En effet, lorsque Nike, par exemple, vend ses produits à Décathlon, sa marge a déjà été faite, or, pour Décathlon, lorsque sa chaussure sort de l'usine, sa marge reste à faire. Si les coûts ont pu être rationalisés, la différence entre le prix de revient et le prix de vente peut être améliorée, ce qui ne sera pas le cas si Nike, pour reprendre notre exemple, rationalise ses coûts de production. Enfin, les marques AMI représentent des concurrents, certes incontournables, pour Kalenji. Il est dès lors essentiel pour Oxylane de réduire sa dépendance vis-à-vis de ces concurrents. De manière simpliste, si Asics décidait par exemple d'augmenter fortement ses prix de vente, Décathlon pourrait potentiellement se retrouver face à une décision délicate et devrait opter pour une réduction drastique de sa marge ou une augmentation de ses prix au risque de réduire ses ventes. L'on pourrait également imaginer un autre cas de figure où une marque concurrente déciderait de cesser de fournir à Décathlon un modèle dont la part de chiffre d'affaires est très importante. Ce sont dès lors autant de raisons qui poussent Décathlon à développer ses propres produits et à communiquer davantage sur leur efficacité.

Plus localement, l'enquête nous a appris que le rayon « Course à pied » devait s'améliorer sur son offre en chaussures de course et les conseils qui sont prodigués. Afin de réagir au plus vite à ces nouvelles informations, une décision locale a d'ores et déjà été prise. En effet, un analyseur de foulée fera prochainement son apparition en magasin. Ce lourd investissement traduit plusieurs objectifs. Il permettra d'apporter une dimension plus technique au rayon qui devrait améliorer la réputation de l'enseigne en tant que spécialiste de la course à pied. Ensuite, ce statut plus affirmé de spécialiste devrait avoir des retombées positives sur la perception qu'ont les coureurs de la marque Kalenji et donc y apporter davantage de crédit. Enfin, ce service complémentaire aidera à préciser les conseils des vendeurs dans un but d'amélioration de la satisfaction du client.

La potentialité escomptée de la course à pied dans la région de Mons a permis à ce sport d'entrer dans la politique commerciale du magasin Décathlon de Mons. Il bénéficiera dès lors d'une attention toute particulière dans les années à venir afin d'atteindre l'objectif de chiffre d'affaires ayant été établi suite à cette enquête.

4. CONCLUSION

Ce mémoire de fin d'études avait pour objectif de rassembler toutes les informations nécessaires à la rédaction d'une politique commerciale. L'idée est venue d'un cas pratique envisagé avec le directeur du Décathlon de Mons, à savoir la nécessité d'écrire la politique commerciale du rayon « Course à pied » du magasin de Mons. La rédaction d'une telle politique demandait de répondre à plusieurs questions fondamentales qui permettraient d'élaborer une stratégie cohérente et efficace.

Afin de comprendre les enjeux de la politique commerciale, l'état de l'art en la matière a été dressé dans un premier temps. Il a principalement servi de base de connaissances pour l'étude de la politique commerciale de Décathlon. Cette première partie a notamment permis de découvrir que la rédaction d'une stratégie commerciale demandait des analyses interne et externe détaillées afin d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise existante ou à venir dans un contexte donné.

Afin de comprendre au mieux le marché de la course à pied en Belgique, une présentation a été proposée. Celle-ci avait pour objectif de se familiariser avec ce marché, d'en connaître l'environnement, l'histoire et le devenir.

Ensuite, la politique commerciale d'un rayon découlant de la politique commerciale du magasin dans lequel il se trouve, une analyse de la situation du Décathlon de Mons a été menée afin de connaître sa stratégie et ses objectifs commerciaux.

À partir de ces informations, la problématique du rayon « Course à pied » du Décathlon de Mons en termes de politique commerciale a pu être définie. De cette problématique, trois objectifs ont été identifiés : le premier était de récolter des informations plus précises sur la course à pied auprès de la population de la région de Mons, le deuxième était d'analyser ces résultats afin d'en dégager les informations pertinentes pour positionner ce sport mis en avant dans la politique commerciale du magasin qu'est la course à pied et le troisième, qui découlera de ce mémoire, sera la rédaction d'une politique commerciale pour le rayon « Course à pied ». Dès lors, une enquête a été menée afin d'apporter à l'entreprise les éléments nécessaires pour répondre à ces objectifs.

Les résultats émanant de cette enquête ont mis en lumière le leadership du Décathlon de Mons en textile de course à pied, ainsi que la bonne appréciation du choix et de la qualité générale des produits proposés. Il est cependant apparu que la notoriété des chaussures de course à pied accusait un certain retard par rapport à la concurrence et que les conseils prodigués par l'équipe de vendeurs étaient perçus comme insuffisants.

Afin d'apporter une solution à ces points d'amélioration, un investissement a été effectué en magasin avec l'arrivée prochaine d'un analyseur de foulée dans le département running. Celui-ci a en effet pour objectif de rassurer le client sur les conseils qui lui sont donnés et de donner une image plus spécialisée au magasin. Cet investissement aura également pour fonction de mettre en avant les caractéristiques techniques des chaussures Kalenji.

Dans un deuxième temps, nombre de partenariats seront également établis dans la région montoise afin de faire connaître davantage la chaussure de course à pied Kalenji au sein de la population de coureurs. Enfin, le choix a été fait de poursuivre l'organisation deux fois par an de la Running Academy, un événement rayon qui permet aux débutants comme aux plus habitués de courir encadrés par un sportif chevronné, et ce dans le but d'améliorer l'image de la Marque passion et la confiance des clients.

5. BIBLIOGRAPHIE

Académie de Nancy-Metz, <http://www4.ac-nancy-metz.fr/techno-truffaut-hettange/joomla15/images/stories/4eme/eg/4eg2-r1&r2.pdf>, 01/05/2013.

American Marketing Association, 2013, « Dictionary of Marketing Terms », http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C.

Bertrand Bathelot, 2013, <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Canal-court>.

Bertrand Bathelot, 2013, <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Canal-long>.

Cellule d'Analyse et de Prospective en matière de Ruralité, <http://www.gembloux.ulg.ac.be/eg/capru/>

Décathlon Belgique (2011), « Politique commerciale running Belgique »

Décathlon Mons (2012), « Politique commerciale Mons »

Décathlon, <http://www.decathlon.be/>

E-Marketing, <http://www.e-marketing.fr>

Eurostat, 2013, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

F. Buchet, N. Caron, 2010, « Les tableaux de bord de la fonction commerciale », 2^e édition, Dunod

F. Leroy, 2012 « Les stratégies de l'entreprise », Dunod

Groupe Oxylane, <http://www.oxylane.com/>

L. Hébette, 2011, « Pilotez efficacement votre stratégie commerciale », Edipro

Lambin et de Moerloose, 2008, « Marketing stratégique et opérationnel », 7^e édition.

Le Dico du Marketing, <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Myopie-Marketing.html>

Lendrevie, Lévy et Lindon, 2006, « Mercator », 8^e édition

Marketing Stratégie, <http://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/>, 07/05/2013.

N. Malhotra, JM. Decaudin, A. Bouguerra, « Études marketing », 5e édition, Pearson Education

P. Breton, 2004, « Les marques de distributeurs », Dunod

P. Kotler, 1982, « Marketing for Nonprofit Organizations ».

P. Liger, 2004, « Le Marketing RH », Dunod

Statbel, 2013, Direction générale Statistique et Information économique, <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/>

T. Levitt, 1975, « Marketing Myopia », Harvard Business Review.

UNESCO, <http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r8801f/r8801f07.htm>

V. Boulocher, S. Flambard, S. Jean, « L'analyse d'un marché », 2^e édition, Vuibert

Vlaanderen Loopt: Sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar de loopsportmarkt, Boen Filip, Scheerder Jeroen, 2009, Academia Press, <http://www.academiapress.be/>