



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale de la concurrence  
de la consommation  
et de la répression des fraudes

# CONCOURS D'INSPECTEUR DE LA CONCURRENCE DE LA CONSOMMATION ET DE LA REPRESSION DES FRAUDES DU 7 janvier 2025

## Concours externe dominante juridique et économique

### **EPREUVE N° 2 : Option A → Gestion et Administration des Entreprises**

Réponse à des questions et/ou commentaires d'un ou plusieurs textes

*(Durée 3 heures - coefficient 1)*

**Question n°1 : En vous appuyant sur l'article du site Challenges.fr (cf. document 1), vous identifierez et analyserez la stratégie de l'enseigne Decathlon (12 points).**

**Question n°2 : Les enjeux de la relocalisation en Europe du point de vue d'une entreprise (8 points).**

**LES DEUX QUESTIONS DOIVENT ETRE TRAITÉES ET DE MANIÈRE SÉPARÉE**

## Document 1 :

### Challenges Entreprise

[https://www.challenges.fr/entreprise/le-plan-secret-de-decathlon-pour-sattaquer-a-nike-et-adidas\\_861234](https://www.challenges.fr/entreprise/le-plan-secret-de-decathlon-pour-sattaquer-a-nike-et-adidas_861234)

## Le plan secret de Decathlon pour s'attaquer à Nike et Adidas

Par Thiébault Dromard le 08.07.2023 à 11h21

**EXCLUSIF - Suppression d'une trentaine de marques, réduction de surface de vente, lutte contre les doublons, passage de pays en franchises, l'enseigne nordiste lance son plan stratégique à cinq ans.**



L'enseigne Decathlon qui veut augmenter sa rentabilité va supprimer une trentaine de marques et teste une offre de location avec abonnement.

AFP/Archives - Pascal GUYOT

Pour certain ce fut un choc. "Désormais toutes les réunions et autre forme de communication interne dans l'entreprise se feront en anglais". Ce message sibyllin envoyé il y a un an, juste après l'arrivée de la nouvelle directrice générale, Barbara Martin Coppola, marque en fait le début d'une transformation en profondeur de cette entreprise familiale créée en 1976 à Englos (Nord) par Michel Leclercq de la galaxie Mulliez. Pour cette dirigeante qui dispose de la double nationalité, française et espagnole, passée par Ikea, Google, YouTube ou Samsung, il ne pouvait en être autrement. 47 ans après sa création et alors que l'entreprise ne s'est presque jamais aussi bien portée (croissance en hausse de 12% en 2022 à plus de 15 milliards d'euros chiffre d'affaires), le groupe a présenté vendredi en comité de groupe son plan stratégique à cinq ans.

L'objectif est triple : une entreprise toujours plus rentable, plus digitale, et plus environnementale alors que la concurrence en France n'a jamais été aussi forte depuis qu'Intersport a racheté il y a quelques mois Go Sport.

### **Supprimer une trentaine de marques**

Le plus gros chantier réside dans une vraie cure d'amaigrissement du portefeuille de marques. D'une cinquantaine de marques actuellement en vente dans les magasins Decathlon, le groupe va passer, d'après nos informations, à seulement 12. Un vrai choc alors que l'enseigne s'était déployée depuis

2019 autour de près de 50 sports qui chacun disposait d'une marque ou sous-marque de référence. Quatre ans plus tard "les résultats sont là mais nous avons perdu en efficience, faire exister 49 marques est un processus trop lourd, sans compter le défi logistique d'un portefeuille aussi éclaté confié un cadre. Digitaliser 49 marques c'est un pari compliqué alors qu'en se concentrant sur 12 grandes marques, Decathlon espère accélérer sa croissance dans le e-commerce ". La direction confirme qu'"un travail est actuellement mené afin de simplifier la lisibilité et la compréhension de nos offres produits par nos clients" mais n'ira pas plus loin dans le détail.

Artengo (sport de raquette), Wedze (ski), Elops (vélo), Olayan (surf), Fouganza (équitation) ou plus confidentielles encore Nyamba (pilate) ou Sandever (beach tennis) pour n'en citer qu'une poignée vont disparaître pour être absorbée par 12 grandes marques : Quechua (plein air), Domyos (fitness et sport de combat), Tribord (sport d'eau), Btwin (mobilité douce), Kipsta (sport d'équipe), Inesis (sport de précision), Caperlan (sport de plein air, équitation), Solognac (chasse), Van Rysel (vélo haut de gamme et route), Kiprun (course à pied), Simond (alpinisme) auxquelles il faut rajouter la marque Decathlon renforcée autour du multisport.

## **Syndicats inquiets**

Pour trancher dans le vif, la direction de Decathlon a réalisé une enquête sur la notoriété et la légitimité de chaque marque dans une dizaine de pays. Mais la direction a également regardé de près le nombre de pays (le groupe est implanté dans 72 pays) dans lequel chaque marque était enregistrée. "Une marque faiblement implantée juridiquement avait peu de chance d'être maintenue compte tenu des coûts d'un tel processus à l'échelle mondiale ", remarque un cadre. Ce plan fait des choix en misant notamment sur les grandes villes où la conquête de part de marché est plus évidente. L'effort sera aussi porté sur quatre secteurs jugés prioritaires car leur croissance est explosive depuis plusieurs années : la randonnée, les mobilités douces, le fitness et le bien-être où l'enseigne veut prendre des parts de marché et concurrence les grandes marques mondiales du sport de Nike à Adidas.

A la clé de ce chantier, d'importantes synergies et une rationalisation qui passera par une simplification des organigrammes. "Le volet humain n'a pas encore été dévoilé mais nous craignons une casse sociale importante d'un plan qui n'a qu'un seul objectif : toujours plus de rentabilité pour nos actionnaires", s'inquiète Sébastien Chauvin, délégué syndical CFDT.

## **Location avec abonnement**

Ce plan vise aussi à limiter l'impact carbone de Decathlon dans un contexte de croissance des ventes. En 2026, l'enseigne veut faire baisser son impact carbone de 20% et atteindre la neutralité carbone en 2050. Pour y parvenir, Decathlon veut notamment accélérer sur l'économie circulaire avec un objectif de 320 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. L'un des leviers pourrait être le développement de la location par abonnement qui pourrait être proposé à tous les magasins. Pour l'heure, un test stratégique est en cours en Belgique dans deux magasins d'Antwerpen (Anvers) et Alleur (Liège). Moyennant un abonnement mensuel de 25, 50 ou 95 euros, le client peut récupérer sous forme de location des produits dont la valeur respective totale n'excédera pas 400, 1000 ou 2000 euros.

"Tout le catalogue Decathlon est ouvert, y compris le textile (sauf produits consommables et de sécurité)", précise l'enseigne. Un premier test avait été validé auprès de 70 clients en 2022, il est élargi

cette année sur un panel de 1000 souscripteurs. "Le système s'avère particulièrement rentable mais nécessite encore des ajustements pour affiner la logistique et faire en sorte que les produits destinés à la location soient toujours en nombre suffisant, souligne une source au fait de ce dossier, il s'agit en outre de rendre des produits encore plus durables pour faire face, avec la location, à un usage différent."

## **"Profit warning"**

Pour l'heure, si la croissance et la rentabilité sont toujours au rendez-vous, cette dernière est depuis un trimestre en retrait en France. Suffisamment pour que la direction ait annoncé un "profit warning", (avertissement sur résultat). L'enseigne a prévu un résultat brut d'exploitation de 172 millions d'euros pour 2023. Le premier trimestre a été poussif, en mai le retard par rapport aux engagements s'élevait à 8 millions d'euros, puis 2 millions en juin, sachant que l'essentiel de l'activité est réalisé au deuxième semestre. En attendant, la direction a mis en place un plan d'économies en limitant les embauches et les frais de formation. Deux magasins en difficulté vont fermer : à Treillières près de Nantes et Limoges (Le Vigen). La climatisation dans les magasins est fixée à 26 degrés et elle est carrément coupée vers 18h. Les syndicats ont contesté ces mesures d'économies estimant que le premier semestre n'est pas représentatif de l'activité globale de l'année. "En 2022, on s'était engagé sur 145 millions de résultat d'exploitation, on ambitionnait 160 millions pour faire finalement 180", pointe Jonathan Gautier de la CFDT.

A plus long terme, la direction de Decathlon veut doper la rentabilité par deux moyens. Le premier consiste à réduire la surface de vente de certains grands magasins pour réallouer cette surface à la location. Le principe existe déjà ponctuellement mais il pourrait monter en puissance. Il peut s'agir par exemple d'accueillir une salle de sport sur l'espace gagné. Autre hypothèse à l'étude : passer certains pays jugés non stratégiques en contrat de franchise. La Nouvelle Zélande et la République du Congo sont pressentis.

Cette année, les actionnaires de Decathlon, c'est-à-dire la famille Mulliez (plus de 800 membres via l'Association familiale des Mulliez, AFM), la famille Leclercq et 55.000 salariés (sur 105.000) se sont répartis 403 millions d'euros de dividendes. A cette somme s'ajoute une ponction de 450 millions d'euros sur les réserves. Les actionnaires familiaux en attendent visiblement davantage.