

ÉTUDE DE CAS EN STRATÉGIE D'ENTREPRISES

Épreuve de spécialisation

Aucun document autorisé

2026

Concours Cadre de direction

DECATHLON

Introduction

Decathlon est une entreprise française fondée en 1976, avec pour ambition de rendre le sport accessible au plus grand nombre en proposant dans un même lieu des équipements pour toutes les disciplines. Au fil des années, l'entreprise s'est profondément transformée, passant du statut de simple distributeur à celui d'acteur intégré maîtrisant l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la conception à la commercialisation.

Proposant plus de 80 disciplines sportives, le groupe est présent dans 79 pays avec 1 817 magasins. En 2024, Decathlon a réalisé un chiffre d'affaires de 16,2 milliards d'euros grâce à la mobilisation de plus de 100 000 collaborateurs dans le monde.

Decathlon effectue plusieurs types d'activités :

- La conception des produits et leurs prototypages.
- Les tests des produits via des laboratoires internes et/ou sur le terrain.
- L'organisation de la production des produits, qui est confiée à un panel de fournisseurs. Decathlon travaille avec plus de 1 000 sous-traitants dans 45 pays.
- La logistique et l'approvisionnement, avec 44 entrepôts répartis à travers le monde. En Europe, 5 000 collaborateurs dans six entrepôts ont la charge de l'acheminement des produits.
- La commercialisation des produits via deux canaux, à savoir les magasins et le site de e-commerce.

Un élément central du modèle d'affaires de Decathlon réside dans le développement de marques propres spécialisées et organisées par univers sportif. L'enseigne adapte ses produits aux besoins des utilisateurs allant du débutant au sportif confirmé, en cherchant le meilleur rapport qualité-prix. Le modèle d'affaires repose également sur une logique de volume, fondée sur des tarifs compétitifs et une large diffusion des produits. L'entreprise privilégie une rotation rapide des stocks et un volume de ventes élevé, plutôt qu'une stratégie de différenciation par des prix élevés. Là où ses concurrents cherchent à se positionner sur un segment premium, en s'appuyant sur des investissements marketing conséquents, Decathlon privilégie une approche fondée sur un excellent rapport qualité-prix. Par ailleurs, Decathlon se distingue par sa culture de l'innovation, centrée sur l'observation des pratiques sportives et la résolution de problèmes concrets rencontrés par les utilisateurs, ce qui se traduit par le développement régulier de produits simplifiant la pratique du sport.

Histoire de Decathlon

Le premier magasin Decathlon est créé en 1976 par Monsieur Michel Leclercq dans le nord de la France avec un concept innovant, à savoir proposer tous les sports sous une même enseigne. Cette volonté de démocratiser le sport, en le rendant accessible au plus grand nombre, constitue dès le départ l'ADN de l'entreprise. Rapidement, Decathlon ouvre son premier entrepôt logistique afin de mieux gérer ses flux de produits et d'optimiser l'approvisionnement de ses magasins. Cette organisation permet à l'enseigne de gagner en efficacité et de soutenir sa croissance.

En 1986, le premier produit conçu à 100 % par Decathlon est né, en l'occurrence un cadre à vélo. Celui-ci est à l'origine de la création de la division Decathlon Production, dont le rôle est d'assurer la conception et la fabrication d'articles. L'entreprise passe alors de distributeur à concepteur. Cette même année, l'enseigne ouvre son premier magasin à l'étranger, en Allemagne. Par ailleurs, Decathlon innove également sur le plan commercial avec la création du *Trocathlon*, un événement qui permet aux clients d'acheter et de vendre du matériel sportif d'occasion. L'année suivante, les salariés ont la possibilité de devenir actionnaires de l'entreprise. L'enseigne ouvre son premier magasin en Espagne en 1992, puis l'année suivante en Italie.

En 1996, Decathlon franchit une étape importante dans sa stratégie en créant ses deux premières marques avec *Tribord* pour les sports d'eau, puis *Quechua* pour les sports de montagne. L'année suivante, en 1997, l'enseigne renforce cette démarche en créant le *Decathlon SportsLab*, un centre de recherche et développement dont l'objectif est d'analyser les mouvements du corps humain. Ce laboratoire permet de concevoir des produits techniques, innovants et confortables, en adéquation avec les attentes des utilisateurs. La même année, Decathlon lance son premier site de e-commerce.

Au début des années 2000, l'enseigne poursuit son expansion internationale. En 2000, Decathlon s'implante au Portugal, puis au Brésil en 2001 et en Chine en 2003. Ces marchés contribuent à renforcer sa présence mondiale et à accompagner sa croissance.

En 2004, l'entreprise innove une nouvelle fois en ouvrant des magasins de plus petite taille, adaptés aux zones urbaines et à une clientèle recherchant davantage de proximité.

En 2006, Decathlon s'engage dans une démarche de développement durable en mettant en vente ses premiers produits éco-conçus. Cette initiative traduit la volonté de l'entreprise de réduire son impact environnemental tout en continuant à proposer des produits performants. Dans le même temps, Decathlon multiplie l'ouverture de magasins à l'étranger à un rythme soutenu (Égypte en 2007, Roumanie et Inde en 2009, Turquie en 2010, Suède en 2011, Bulgarie en 2013, Croatie en 2014). L'année 2018 marque une nouvelle étape de cette politique avec des ouvertures dans 12 nouveaux pays.

En 2016, l'enseigne poursuit sa stratégie d'innovation en créant de nouvelles marques afin de couvrir un plus large éventail de sports et de répondre de manière plus précise aux besoins des pratiquants. Plus récemment, Decathlon a ouvert en 2023 son propre centre de formation CFA à Lille.

Politique d'innovation

L'innovation est inscrite dans la politique de Decathlon depuis sa création. C'est ainsi que l'entreprise s'est illustrée par plusieurs innovations marquantes comme la tente *Quechua* « 2 secondes », lancée en 2005, ou encore le masque de plongée « *Easybreath* » en 2014. L'entreprise distingue trois types d'innovation :

- Les innovations qui, sans modifier l'usage fondamental du produit, en facilitent la pratique.
- Les améliorations ciblées qui, bien que portant sur un détail, transforment significativement l'expérience d'usage en introduisant une fonctionnalité supplémentaire adaptée à la pratique.
- Les innovations de rupture, qui transforment ou créent un usage en rendant plus accessible la pratique.

La démarche d'innovation de Decathlon s'inscrit dans une approche centrée sur l'utilisateur. Elle se déploie selon un processus structuré en plusieurs phases complémentaires :

1. Identification du besoin

La première étape repose sur l'observation des usages et des pratiquants afin d'identifier les freins à la pratique sportive. Durant cette étape, les équipes de Decathlon analysent les activités sportives, interrogent les utilisateurs et cernent les difficultés rencontrées. Cette phase repose sur des observations de terrain, des interviews et parfois des analyses de données, afin de détecter des problèmes concrets auxquels sont confrontés les sportifs. L'objectif est de définir avec précision un besoin utilisateur ou un « problème à résoudre », ce qui constitue le point de départ de l'innovation.

2. Idéation et exploration

À partir de ce besoin, un travail d'idéation est engagé, mobilisant différentes sources d'inspiration telles que des ateliers collaboratifs. Les équipes explorent plusieurs pistes de solutions pour y répondre. Les idées les plus prometteuses sont ensuite traduites en concepts produits, qui prennent progressivement une forme concrète. Cette phase vise à générer et sélectionner les solutions les plus pertinentes.

3. Conception et prototypage

Les idées retenues sont ensuite concrétisées grâce à l'intervention d'équipes pluridisciplinaires (chefs de produit, ingénieurs, designers). Cette étape est essentielle car elle permet de tester rapidement la faisabilité technique et l'intérêt du produit. L'originalité du modèle de Decathlon est de s'appuyer sur des laboratoires et ateliers de prototypage dédiés aux pratiques sportives, permettant de transformer rapidement les concepts en prototypes fonctionnels. En France, ces dispositifs sont implantés au plus près des terrains de pratique, comme le centre Tribord à Hendaye pour les sports nautiques, B'Twin Village à Lille pour le cyclisme ou encore le centre Quechua à Passy, au pied du Mont-Blanc, pour les sports de montagne.

4. Tests et validation

Les prototypes font ensuite l'objet de tests itératifs, en laboratoire et en conditions réelles, afin de vérifier leur performance, leur durabilité et leur adéquation avec le besoin initial. Les produits sont testés par des sportifs, dans des environnements similaires à leur usage final. Ces tests permettent de recueillir des retours utilisateurs essentiels pour ajuster les produits par cycles successifs d'amélioration.

5. Industrialisation et diffusion

Il s'agit de transformer le prototype en un produit manufacturable à grande échelle, tout en garantissant une qualité constante et un coût maîtrisé. L'objectif est de proposer un produit innovant tout en respectant la promesse fondamentale de Decathlon : offrir un bon rapport qualité-prix et rendre le sport accessible au plus grand nombre.

Depuis 2021, Decathlon organise un événement annuel baptisé « *Reveal innovation* » dans le but de présenter au grand public les nouveaux produits et concepts innovants. Ainsi, chaque année, des dizaines de projets sont proposés en interne, puis une sélection de seize innovations est retenue et présentée à cet événement. Les innovations mises en avant sont réparties en plusieurs catégories telles que le design, la technologie, l'éco-conception ou l'expérience utilisateur. Cet événement joue un rôle de vitrine pour les futurs produits, souvent présentés en avant-première, et contribue à renforcer l'image de marque de Decathlon en tant qu'entreprise capable de démocratiser l'innovation.

Decathlon à l'international

Depuis son implantation initiale en Allemagne en 1986, l'entreprise a progressivement étendu sa présence, malgré des résultats contrastés selon les marchés. En effet, sur les marchés matures tels que le Royaume-Uni ou les Pays-Bas, l'enseigne a rencontré des difficultés à trouver son positionnement. L'enseigne s'est ainsi retirée du Danemark en 2002 (deux ans après la première ouverture) et des États-Unis en 2006. Au contraire, les ouvertures respectives en Pologne en 2002 et en Russie en 2006 ont été un succès grâce aux produits estampillés « premiers prix techniques ». L'enseigne a également réussi à s'imposer en Asie, notamment en Chine et en Inde.

En effet, Decathlon est présent en Inde depuis 2009 et ne cesse depuis d'accroître sa présence locale. Rapidement, ce marché est devenu stratégique pour le groupe, qui emploie désormais 5 700 salariés dans 129 magasins. Cette croissance est tirée par une demande en hausse (plus de 10 % par an), portée par un accroissement du nombre d'activités sportives et un accent mis sur la forme physique et le bien-être par les Indiens. L'enseigne est parvenue à conquérir les consommateurs grâce à ses prix attractifs. Decathlon a ainsi annoncé en 2024 un investissement de 100 millions d'euros sur cinq ans pour développer des magasins dans les villes de taille moyenne, afin d'atteindre 190 magasins. La stratégie de l'entreprise repose à la fois sur un maillage territorial de points de vente de proximité et sur le développement de ses canaux numériques, notamment sa plateforme de commerce en ligne. Par ailleurs, Decathlon a élargi son positionnement en pénétrant le segment du e-commerce rapide, à travers un partenariat établi avec Zepto, un acteur local spécialisé dans la livraison en dix minutes, dans seize villes du pays.

Année	Nombre de magasins	Nombre de salariés
1993	100	5 000
2001	300	25 000
2010	600	45 000
2024	1 749	100 000

Tableau 1 : Évolution du nombre de magasins et de salariés de Decathlon en France et dans le Monde

Nouveau plan stratégique de 2024

En 2024, l'entreprise a annoncé son nouveau plan stratégique baptisé « *North Star* », avec pour objet de transformer Decathlon en une grande marque mondiale du sport, au-delà d'un simple distributeur. Décliné en trois axes, la finalité du plan se résume par le slogan « *Move people trough the wonders of sport* », traduisant la volonté du groupe de renforcer son impact sur la société en donnant envie de pratiquer du sport.

Le premier axe repose sur l'amélioration de l'expérience client. Concrètement, Decathlon s'engage dans une refonte de ses magasins (250 magasins ont déjà été modernisés à date de mars 2025) et de son identité visuelle. Dans ce cadre, Decathlon opère une évolution majeure en cherchant à passer du statut de distributeur à celui de marque globale forte et identifiable. Depuis 2024, cela se traduit notamment par une mise en avant accrue de la marque Decathlon sur l'ensemble des produits, accompagnée d'une simplification du portefeuille de marques, désormais structuré autour d'un nombre limité de neuf marques spécialisées (comme Quechua, Tribord ou B'Twin) et de quatre autres marques tournées vers les experts et la performance (comme Kiprun). En effet, à force de spécialisation depuis 2010, Decathlon disposait de 85 marques « maison » différentes, ce qui a entraîné de la confusion auprès des consommateurs.

Le deuxième pilier s'inscrit dans un renforcement des engagements du groupe en matière de durabilité et de responsabilité sociétale. Decathlon s'affirme dans une réduction de l'impact carbone de ses activités notamment via une conception des produits plus durables et le développement de modèles circulaires (réparation, location et seconde main). L'enseigne a pour objectif de réduire de 20 % ses émissions directes et indirectes de CO₂ d'ici 2026 et de 42 % d'ici 2030.

Le troisième pilier prend en compte la transformation interne et la modernisation de l'organisation. Celui-ci s'appuie sur une digitalisation accrue des outils et des processus internes, permettant d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la prise de décision. Cet axe vise à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à soutenir son développement à long terme dans un environnement concurrentiel.

*

* *

Le marché de l'équipement sportif en France

Présentation du marché et de ses acteurs

Le marché de l'équipement sportif regroupe tous les biens utilisés pour pratiquer une activité sportive. Il comprend les articles sportifs, les textiles sportifs et le matériel technique. En France, ce marché est composé de divers catégories d'acteurs :

- Les fabricants : cette catégorie regroupe les entreprises qui conçoivent et produisent des articles de sport. Ils peuvent être spécialisés dans une discipline spécifique (comme Babolat pour les sports de raquette) ou adopter une approche plus généraliste, à l'instar de Rossignol ou Salomon.
- Les importateurs : il s'agit d'entreprises dont le siège social est situé à l'étranger et qui distribuent leurs produits sur le marché français en les important.
- Les importateurs-distributeurs multisports : ces acteurs correspondent à de grands groupes internationaux qui conçoivent et diffusent une large gamme d'équipements sportifs. Leur production est généralement localisée à l'international, comme Adidas ou Nike.
- Les distributeurs spécialisés : cette catégorie comprend des enseignes qui commercialisent des articles de sport via des points de vente physiques et/ou en ligne, en se concentrant sur un ou plusieurs segments spécifiques du marché.
- Les grandes surfaces spécialisées multisports : elles regroupent des enseignes de distribution de grande taille proposant une offre large d'articles de sport, comme Decathlon, Intersport ou Sport 2000. À l'exception de Sport 2000, ces entreprises développent également leurs propres marques, renforçant ainsi leur positionnement sur le marché.

Statistiques du marché

D'après l'étude « *Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international* », les Français dépensent en moyenne 253 euros pour leurs achats d'articles de sport chaque année. Ce montant cache des disparités car 70 % des Français ne dépensent pas plus de 250 euros, tandis que 26 % dépensent entre 250 et 999 euros par an.

Les équipements sportifs et le mobilier sportif constituent les investissements les plus importants. Les articles de sport les plus présents dans les foyers français sont : (1) le maillot de bain (près de 80 % des ménages), (2) le vélo (environ 60 % des ménages) et (3) les boules de pétanque (un foyer sur deux). Le prix et la résistance du produit sont les critères privilégiés dans la décision d'achat.

Près d'un adulte français sur deux pratique plus d'une fois par mois une ou plusieurs activités sportives, dont près des trois quarts (72 %) au moins une fois par semaine. Parmi les 55 % de français ne pratiquant pas d'activité sportive régulière, 15 % d'entre eux déclarent vouloir débiter une activité sportive dans les mois à venir. Les sports les plus pratiqués incluent la course à pied, suivie du cyclisme, du fitness et des sports de nage. La participation des Français à des compétitions ou à des événements sportifs demeure toutefois limitée.

Se maintenir en bonne santé constitue la principale motivation de la pratique sportive des Français. Il s'agit d'une tendance de fond, qui résulte d'une prise de conscience des individus de l'importance de prendre soin de soi et de s'entretenir. Les autres motivations incluent (i) l'apparence physique, (ii) la lutte contre le stress, et (iii) le plaisir. Le choix de l'activité physique s'effectue en fonction de la flexibilité de sa pratique et de la compatibilité avec le mode de vie du pratiquant. Près d'un pratiquant sur trois indique que le budget pour s'équiper constitue également un critère de choix du sport pratiqué.

Ces statistiques s'inscrivent dans le contexte du lancement en 2024 du programme “*Bouger 30 minutes par jour*” consacrée à la promotion de l'activité physique et sportive. S'inscrivant comme Grande cause nationale 2024, ce programme public vise à encourager chacun à pratiquer au moins 30 minutes d'activité physique quotidienne afin de lutter contre la sédentarité et améliorer la santé.

Tendances du marché

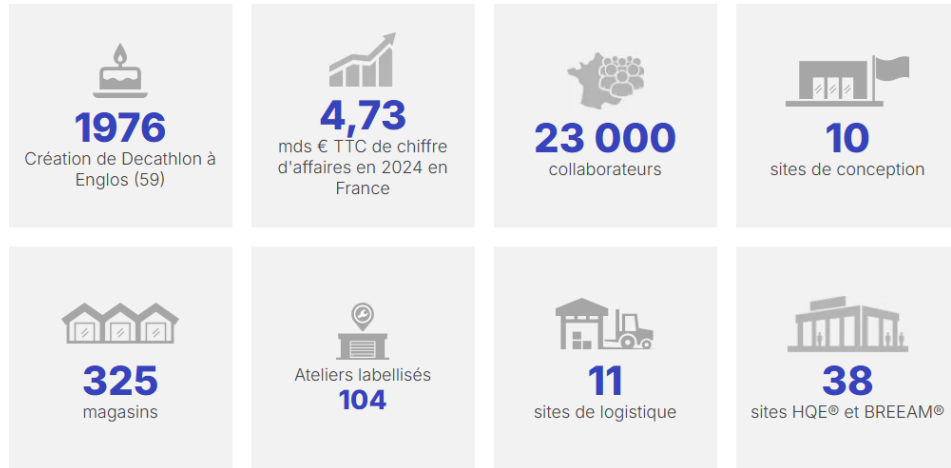
En France, le chiffre d'affaires du commerce de détail d'articles de sport s'est élevé à 16,09 milliards d'euros en 2025, avec une croissance annuelle moyenne de 4 % par an entre 2016 et 2025. Les projections font état d'un marché qui devrait poursuivre sa croissance, portée par plusieurs tendances.

En premier lieu, l'essor des équipements connectés tels que les montres, capteurs et autres vêtements intelligents. Les technologies clés incluent les capteurs biométriques de fréquence cardiaque ou de sommeil, ou encore l'utilisation de l'IA pour la personnalisation de l'entraînement. De plus, les consommateurs souhaitent des produits de plus en plus personnalisés, adaptés à leur morphologie ou à leurs objectifs. Également, se développe la tendance de l'athleisure qui mélange « athletic » (sportif) et « leisure » (loisir). Il s'agit de vêtements ou d'équipements sportifs portés au quotidien, en dehors de la pratique sportive. Ces articles, initialement conçus pour la pratique sportive, deviennent des accessoires de mode. En outre, le marché est également marqué par une croissance des achats d'occasion ou en location. Enfin, une dernière tendance porte sur les attentes des consommateurs pour des produits éco-conçus et durables.

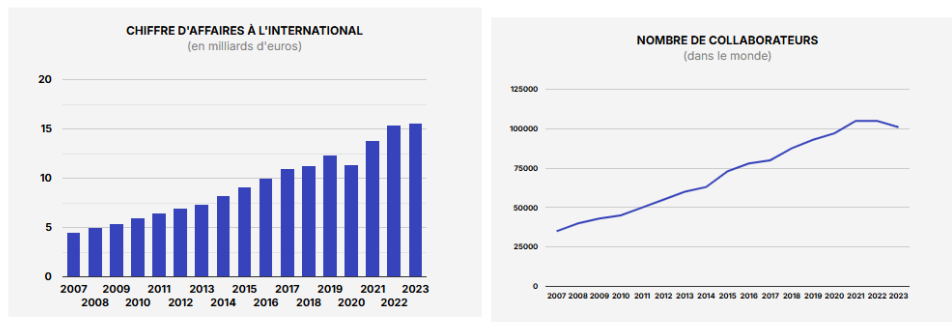
Annexe 2

Les chiffres clés de Decathlon en France et à l'international

CHIFFRES CLÉS DECATHLON FRANCE



EN BREF / À L'INTERNATIONAL



Source : [site web de Decathlon](https://www.decathlon.fr)

Annexe 3

Chiffre d'affaires de Decathlon et de ses concurrents

Enseigne	Chiffre d'affaires (monde) en 2024
 DECATHLON	16,2 milliards d'euros
 INTERSPORT ENGAGÉS SPORT	≈ 14 milliards d'euros
	≈ 5 milliards d'euros
	23,7 milliards d'euros
	51,4 milliards d'euros

Sources

Site institutionnel de Decathlon : [L'histoire de Decathlon - nos dates clés](#) ; [Moving People Through The Wonders Of Sport: A New Era For Decathlon](#) ; [decathlon-zoom-innovation.pdf](#) ; [Decathlon – Decathlon Recrutement](#)

[consulter-l-tude-enjeux-et-perspectives-des-industries-du-sport-en-france-et-l-international-3238.pdf](#)

<https://epsimas.com/marche-article-sport/>

Le Monde (29 octobre 2024) : [Decathlon, l'entreprise française qui a conquis les Indiens](#)

Le Monde (10 mars 2025) : [Decathlon : un nouveau président issu de la famille fondatrice pour superviser un virage stratégique risqué](#)

LSA (22 juin 2016) : [10 - Poursuivre à l'international](#)

*

* *

Veillez répondre aux questions suivantes (sur la base du cas et des annexes) :

- 1. Utilisez l'outil PESTEL pour évaluer l'environnement de Decathlon en identifiant les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur l'industrie. Dans ce contexte, utilisez ensuite l'outil SWOT pour analyser les atouts et faiblesses de Decathlon en France. (6 points)**
- 2. Depuis sa création, Decathlon est passé de distributeur de produits de sport de grandes marques à concepteur. Quelle est la stratégie poursuivie ici et quels en sont les avantages et inconvénients ? (4 points)**
- 3. Après avoir caractérisé la stratégie de Decathlon d'ouverture de magasins à l'international, expliquez brièvement les bénéfices de cette dernière. Quels sont les risques de cette stratégie ? (3 points)**
- 4. Comment expliquer le succès de la politique d'innovation de Decathlon ? (2 points)**
- 5. Après avoir analysé le nouveau plan stratégique « North Star », évaluez la pertinence de celui-ci. (3 points)**
- 6. Quels sont les leviers mobilisés par Decathlon pour atteindre sa mission, à savoir rendre le sport accessible au plus grand nombre ? (2 points)**