

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Marque, publicité et communication

Option : Communication stratégique et marketing

Thématisation des magasins de sport : une expérience de marque globale ?

L'exemple Decathlon

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Julien Féré

Nom, prénom : CARIO Charlotte

Promotion : 2014-2015

Soutenu le : 27/10/2015

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je remercie le directeur de ce mémoire Julien Féré. Son attention et ses précieux conseils m'ont permis de mener cette étude avec plaisir et sérénité.

Je remercie Romain Cancillieri-Michy, Marketing Manager Europe de Columbia Sportswear, pour son regard professionnel critique et ses encouragements.

Je remercie le CELSA et sa directrice Karine Berthelot Guiet.

Enfin, je remercie Pierre-Luc pour la relecture et Maryse pour son éternel soutien.

INTRODUCTION	5
I. LA PASSION EN MAGASIN, UNE EXPRESSION DE L'EXPERIENCE SPORTIVE	11
A. Découverte et pratique du sport en magasin, le design émotionnel	11
1. L'ambiance sport standardisée: le design émotionnel	11
2. Le schéma de l'expérience, l'opportunité des points significatifs en magasin	14
3. Plus de découverte grâce aux vendeurs	18
B. Des expériences sportives simples et immersives	20
1. Le produit standardisé au cœur du dispositif expérientiel : La vie en bleu	20
2. Les zones de sport : pratiques sportives et projection	23
3. L'habillement ou les petites expériences, un merchandising efficace	26
II. LE MAGASIN DE SPORT, ENTRE LIEU DE VENTE ET LIEU DE VIE	28
A. La marque enseigne : l'expérience hard discount	28
1. Un lieu d'achat thématique	28
2. L'expérience thématique du <i>bleu</i>	30
3. Un concept serviciel, accélérateur de pratiques sportives	33
B. Decathlon, l'expérience des marques passion	36
1. Une activité sportive = une marque passion	36
2. A la recherche du sentiment de personnalisation, une expérience à fort contenu émotionnel	38
3. Quand les marques passion se démarquent	41
III. MARQUES PROPRES ET RESEAU DE DISTRIBUTION : UNE THEMATISATION HYBRIDE	43
A. Decathlonisation	43
1. L'expérience ordinaire	43
2. La recherche de l'hyperréel, n'y voir que du <i>bleu</i>	45
3. Digital et recommandations hyperréelles	46
B. Au delà du réseau Decathlon : les marques passion prennent leur envol	48
1. Quand « le lien importe bien plus que le bien », vers la fin d'un modèle pour la marque enseigne ?	48
2. Les Branded Stores des marques passion : transformer l'expérience discount	51
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	60
SOURCES	62
ANNEXES	63
RESUME	86
MOTS CLES	87

Introduction

Le marché du sport français se constitue à la fois de marques propres et de distributeurs qui chacun avec leurs spécificités tentent années après années de gagner des parts de marché. Depuis une dizaine d'années le leader en titre Decathlon domine le marché français avec un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros en 2014¹. En deuxième position la coopérative Intersport, avec 1,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, parvient à s'imposer encore comme un acteur majeur malgré la distance qui la sépare de la marque enseigne blanche et bleue. Cette hégémonie de la marque Decathlon – Oxyrane, appartenant au groupe Mulliez détenant également les supermarchés Auchan, nous invite à étudier les formes de ces magasins dans leur ambiance thématique afin de saisir les enjeux d'expériences d'achat sur le marché de la distribution d'articles de sport en France.

Avec 290 magasins, Decathlon impose ses enseignes bleues et blanches sur l'ensemble du territoire français en véhiculant des valeurs de vitalité, de partage, de famille et une ambition toujours plus grande de démocratisation du sport. Cette démocratisation du sport voulue par la marque enseigne nous invite à concevoir de façon ethnologique et sémiologique la constitution du magasin comme un système de communication en soi. Choisir d'étudier le lieu comme système de communication est un choix provenant d'expériences personnelles, de rencontres professionnelles mais aussi du sentiment fort que les manières de consommer sont sensiblement en train d'évoluer. Si le magasin expérientiel extraordinaire semble être aujourd'hui un passage obligé pour bon nombre de marques et de réseaux de distribution, il ne semble pas tout aussi évident que Decathlon propose une expérience extraordinaire en magasin. Ainsi étudier l'expérience en magasin sous l'angle, non pas de l'exceptionnel, mais sous l'angle de l'ordinaire, permet d'envisager l'expérience hybride entre enchantement et désenchantement de l'offre.

¹ Article du 14 avril 2015 de lesechos.fr, « Intersport a été plus performant que Décathlon en 2014 ». http://www.lesechos.fr/14/04/2015/lesechos.fr/0216434599_intersport-a-ete-plus-performant-que-Decathlon-en-2014.htm#XcvArfSpwWIRY6JM.99

En effet emprunter à la grande distribution les codes linéaires de l'agencement de magasins comme les supermarchés et y associer de l'émotion, via des marques passion propres à un réseau de distribution, font de Decathlon une référence sur le marché de la distribution d'articles de sport en France.

C'est ainsi que nous avons pu formuler au départ nos interrogations et nos hypothèses sous la forme suivante.

Question de départ :

Comment les magasins de sport peuvent-ils à la fois être un lieu de vente mais aussi d'expériences et d'échanges ? Grand retour du running mais aussi du fitness ces dernières années, les marques de sport (Nike, Adidas, Puma) ont su réinventer la culture du sport et du bien-être. Sur cette même logique, les distributeurs ont dû adapter leurs formes de magasins aux nouvelles attentes plus expérientielles du consommateur, à la fois acteur et spectateur de sa propre pratique du sport. Comment le design et l'expérience en magasin attirent le consommateur ? Est-ce les différents univers (randonnée, running, danse...), l'expérience globale du magasin, la facilité de se repérer, les échanges avec des vendeurs spécialisés, le prix ? La prolifération de zones expérientielles ou de magasins dédiés à l'essayage ou la pratique du sport m'invite également à questionner les rapports entre marque distributeur et marques de sport propres. Alors que les réseaux (de grandes surfaces du sport) comme Go sport, Intersport, Twinner, peinent en France à proposer une expérience forte en magasin, Decathlon semble écraser le marché avec une largeur d'offre, une puissance de communication et des surfaces de ventes thématiques et expérientielles. Est-ce une nouvelle aire pour le retail ? Que signifie cette prédominance du réseau Decathlon ? Quelles marques y ont accès ? Pour quel sport ? L'imitation d'une route ou d'un tatami suffit-il vraiment à plonger le consommateur dans l'univers du cyclisme ou du judo ? Telles sont les questions de départ qui ont motivé nos recherches.

Problématique :

Il s'agit alors de comprendre comment la mise en œuvre de zones expérientielles en magasins et d'un retail global thématiqué constitue à la fois une expérience sportive pour le consommateur et un moyen, pour la marque Decathlon d'être présente au quotidien dans la vie et l'esprit du consommateur.

Ainsi nous formulons la problématique suivante :

Dans quelles mesures la thématiquisation des magasins de sport créé-t-elle une expérience d'achat dissimulée pour le consommateur au profit d'une expérience globale en magasin profitable à la marque distributeur ?

Notre première hypothèse cherche à interroger la nature même des designs des magasins Decathlon, pour comprendre en quoi ils relèvent bien de formes thématiquées et expérientielles. Pour le consommateur il s'agit d'une expérience simple et immersive qui nourrit la découverte ou la pratique naissante du sport.

" Les designs proposés en magasins constituent des expériences sportives passionnelles et immersives pour les plus jeunes et les sportifs débutants, qui font des marques passion des éléments primordiaux pour le consommateur "

La seconde hypothèse propose de prendre de la distance sur ce type (format) de magasin pour interroger le contenu de l'expérience et montrer en quoi elle est système global :

"La marque enseigne se saisit d'une autorité statutaire, qui fait basculer les marques passion du statut de MDD bas de gamme au statut de marques propres, expertes et émotionnelles. "

La dernière hypothèse met en perspective les deux précédentes. Nous essaierons de montrer comment l'expérience sportive proposée fait gage d'expertise et, associée à une

logique de ventes de grandes surfaces, permet à la marque de gagner en influence dans la relation qu'elle entretient avec son public ciblé.

"La thématisation des grandes surfaces Decathlon en France conduit la marque à s'approprier les relations entre sportifs et marques de sport. La Decathlonisation ou le nouveau mode de relation dans lequel les marques passion gagnent en légitimité sur le marché français."

Afin de parvenir à l'élaboration de notre étude nous avons choisi d'accorder de la place à l'observation des comportements en magasin et de saisir le *détail*² comme un élément constructif de notre regard critique. S'attarder ainsi à décrire les comportements et les moments perturbateurs de l'acte d'achat détermine une méthodologie, emprunte de l'héritage laissé par Albert Piette. Associée à ces observations, l'étude sémiologique des formes de magasins vient compléter notre étude afin de parvenir à saisir au mieux et avec une position d'observateur le lieu Decathlon comme un système communicationnel.

Nous avons donc choisi pour ce mémoire de nous rendre en magasins pour effectuer des analyses sémiologies et des observations « in-situ » dans quatre points de ventes des enseignes Decathlon, Intersport et Go sport. Le top 3 des distributeurs d'articles de sport sur le marché français. Convoquées ponctuellement au cours de notre étude, les interprétations de ces analyses étayeront et illustreront notre propos. L'ensemble des analyses est restitué en annexes 1 et 2 à la fin de ce mémoire.

Il existe différentes formes de magasins de sport. Au sein d'une même enseigne, les formes peuvent varier, s'adaptant au local mais aussi à l'environnement et aux objectifs fixés par l'enseigne. Ce que nous appelons « formes » de magasins relèvent de toute son ossature physique (entrées, rayonnage, sorties, caisses, espaces). Nous identifions les installations, la signalétique et les produits comme « le contenu » du magasin et enfin les flux de personnes à l'intérieur comme les « utilisateurs » de ces formes et de ces

² **Albert Piette**, *Ethnographie de l'action. L'observation des détails*. Paris : Métailié, 1996.

contenus. Afin d'homogénéiser et rendre la comparaison sensée nous considèrerons ces magasins essentiellement au travers de ces trois points.

Il s'agit bien d'appréhender le magasin de sport comme un système communicationnel en soi. Si nous nous intéressons à son environnement physique, nous n'étudierons pas la médiatisation externe de ces points de vente. Tous les supports d'un magasin se révèlent suffisamment dense pour présenter, décrire et analyser le projet thématique d'une marque.

Notre étude sémiologique suit l'approche pragmatique suivante³ :

1. L'étude des formes en tant que telles : ossature, rayonnage et corners, entrées, sorties, caisses, cabines d'essayage et parking. Ces études sont traduites par la création de plan de magasins.
2. L'étude des formes dans leurs comparaisons avec la concurrence : Decathlon, Go Sport et Intersport. Nous avons choisi la superposition des plans et études des points convergents.
3. L'analyse de l'énonciation du « contenu » en modulant de le point de vue : l'histoire de la marque, la marque en tant qu'organisation et être culturel.
4. Rapporter l'analyse aux pratiques sociales communes

Ces études inscrites dans le champ universitaire d'Yves Winkin, de Jean-Marie Floch et d'Albert Piette, convoque également les dispositifs et les réflexions professionnelles mises en avant par Tim Brown dans son livre *Design Thinking*⁴. Cette association de regards universitaires et professionnels permet d'étayer au mieux notre méthode d'analyse.

Le magasin de sport comme objet communicationnel nous conduit à envisager les notions de thématisation et de thématiques afin de mieux comprendre en quoi Decathlon offre une vision unique de l'activité sportive.

³ Nous basons notre étude sur *les quatre étapes clefs de l'analyse des objets communicationnels* mises en évidence par Anthony Mathé dans « Les applications de la sémiotique à la communication des organisations », *Communication&Organisations* mai 2011, n°39, p107-110. Une méthodologie qui découle d'une opérationnalisation du modèle épistémique des niveaux de pertinence proposé par Jacques Fontanille qui structurent chaque parcours d'analyse en paliers.

⁴ BROWN, Tim. *Le Design thinking, l'esprit design*. Pearson Education, 2010

D'une offre produit bon marché permettant la découverte d'un sport à la conception d'objets déterminant de nouvelles pratiques sportives, Decathlon quadrille le terrain de l'expérience sportive en s'imposant comme le leader du marché de l'occasionnel. Une nouvelle aire de la marque est donc en marche afin de donner de la place à l'émotion dans des concepts de magasins entrepôts dénués, en apparence, de toute atmosphère expérientielle.

I. LA PASSION EN MAGASIN, UNE EXPRESSION DE L'EXPÉRIENCE SPORTIVE

A. Découverte et pratique du sport en magasin, le design émotionnel

1. *L'ambiance sport standardisée: le design émotionnel*

A fond la forme !

« *A fond* », accélérateur de pratiques sportives, Decathlon démocratise l'accès au sport depuis le début des années 1980.

« *la forme* », l'enseigne a su s'imposer sur le marché du sport avec un concept simple, économique et pratique, impulsé de l'idée toute particulière d'un sport accessible à tous et pour tous.

En effet, depuis le début de son histoire la marque-enseigne se positionne comme le spécialiste du sport, diffusant un mode de vie sain et épanouissant. Dans cette optique et face à la *success story* de la marque créée par Michel Leclercq, Jacques Séguéla invente en 1999 le slogan magique que fredonneront petits et grands au début des années 2000 : « DECATHLON, *A fond la forme* »⁵. Si nous entendons dans ce slogan toute la mission et l'éthique de la marque, nous pouvons y lire également toute la force d'un concept porteur de sens mais également d'engagement. Un concept à la *forme* unique.

Un magasin Decathlon se schématise de manière très simple : entrée(s), allée centrale, allées perpendiculaires et parallèles, ateliers de réparation et de personnalisation, zones d'essais, sorties caisses⁶. Un modèle standard qui participe à la création d'une ambiance sportive mais également participative. L'agencement des magasins Decathlon se combine à l'immensité d'un lieu choisit pour la hauteur de ses plafonds, pour la grandeur de sa surface de vente et d'essai, afin de créer une ambiance « salle de sport » ou plus exactement « supermarché du sport ». Il est important pour nous d'envisager le design des magasins dans un premier temps sous le prisme de définitions pour ne pas cloisonner notre étude à la tendance du phénomène expérientiel.

⁵ Annexe 3 : Logo Decathlon à Fond la Forme.

⁶ Annexe 1 : Etude sémiologique de terrain (Plan du magasin Decathlon).

L'habillage d'un lieu participe à définir l'identité même de ce lieu. Construit spécialement ou repensé, un lieu de vente doit guider le consommateur tout au long de sa visite. Nous allons d'ailleurs considérer le consommateur comme un visiteur. Le visiteur explore, découvre, contemple et imagine. Il consomme le lieu comme il consomme un produit ou un service. La consommation du lieu est chez Decathlon, un point essentiel du développement de la marque. En effet les rayons se succèdent et invitent naturellement le consommateur à entrer dans un rayon qui lui est inconnu, avec aisance et sans complexe. Les rayons montagne, natation, running se ressemblent et pourtant se distinguent les uns des autres par un merchandising simple et un habillage sobre mais suffisamment efficace pour signaler le changement d'univers lorsqu'on passe d'un rayon à un autre. Suffit-il d'un habillage pour plonger le visiteur dans un univers sportif ? Habiller et décorer participent-ils vraiment à la création d'un univers ? Est-ce l'expérience même que de vivre dans un décor inspirationnel ? Si l'habillage est le même, deux visiteurs peuvent toutefois plonger de deux manières différentes dans le décor. Le décor invite donc le visiteur à se projeter, à construire sa propre expérience sportive. Nous avons constaté au cours de notre étude deux types d'habillage. Un qui invite à la participation, l'autre à la contemplation. Les deux usant de l'imagination du visiteur pour le projeter dans une expérience plus ou moins fictive. Par exemple chez Decathlon, au sol nous trouvons de nombreuses imitations de pistes d'Athlétisme⁷. Ces pistes, de tailles plus ou moins grandes invitent le visiteur à se mettre en action. Cette imitation fonctionne notamment très bien auprès des plus jeunes qui se lancent dans un sprint effréné à la vue d'une piste. L'habillage invite ici à mettre en action le visiteur. Chez Intersport le choix d'un décor plus contemplatif saute aux yeux. Dans les cages d'escaliers nous trouvons de nombreux cadres qui immortalisent, comme dans un musée, les exploits de grands sportifs. Ces cadres⁸ pourtant placés dans un lieu de passage, invitent paradoxalement à prendre le temps de s'arrêter, de regarder et de contempler. Il est pour le visiteur, délicat et perturbant d'être invité à s'arrêter dans un moment conditionné par le mouvement. Dans les deux cas une expérience naît des décors proposés au visiteur, le « consommateur est l'unité de production de l'expérience⁹ ». Chez Decathlon, le consommateur est un sportif dans un terrain de jeu,

⁷ Annexe 4 : Photo de l'imitation d'une piste d'athlétisme au sol.

⁸ Annexe 5 : Photo des cadres-photos chez Intersport.

⁹ **Fisler Marc.** « Le Marketing de la production d'expérience ». *Décisions Marketing*. Octobre-Décembre, n°28, 2002

dans une salle de sport. Chez Intersport il est le visiteur d'un musée où le sport est un art, une discipline exigeante qui véhicule de l'émotion par la compétition. Pour Filser, l'expérience est un continuum véhiculé par le produit. L'habillage participe donc à ce continuum dans le sens où il accompagne la potentialité de mise en action du produit. L'expérience n'existe pas en soit, elle découle de la fonction expérientielle contenue dans le produit, le service et l'habillage/ décor.

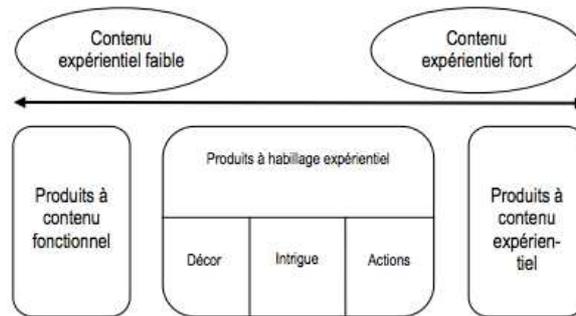


Figure 1. Le continuum de l'expérience selon Marc Filser.

Cependant Pine & Gilmore¹⁰, distinguent le produit, du service, de l'expérience. L'expérience n'est pas intrinsèque au service et au produit, elle est la valorisation finale de l'offre. Le caractère expérientiel porte sur l'offre en tant que telle. L'offre devient donc de nature mémorable en fonction d'un souvenir plus ou moins fort, plus ou moins conservé de l'événement qui gravite autour du produit ou du service vendu. L'expérience pour Pine & Gilmore se doit donc d'être mémorable. Pour eux l'expérience nécessite une mise en scène, l'offreur doit séduire le consommateur. C'est une économie qui remplacera peut à peu l'économie du service, là où pour Filser tout est sujet à un contenu expérientiel. L'expérience est un continuum.

Le sport, considéré comme une activité de loisir ou de compétition, possède intrinsèquement un contenu expérientiel fort. Comme la culture et le divertissement, c'est un produit qui invite à l'expérience. Nous suivons l'analyse de Filser dans le sens où l'expérience chez Decathlon est un continuum qui prend source dans la fonction expérientielle du produit. Le design est un habillage expérientiel chez Decathlon. Nous y reviendrons plus tard.

¹⁰ Pine & Gilmore. *The Experience Economie : work is theatre and every business a stage*. HBS Press, Harvard., 1999

Revenons un instant sur l'expérience. Au delà de toute considération théorique du marketing expérientiel il est important de rappeler que l'expérience est une construction. Pour Patrick Bouchet « L'expérience apparaît comme une construction sociale subjective et objective, produit d'une interaction réciproque entre un individu (ou plusieurs), un lieu et une pratique de consommation »¹¹. Le caractère personnel de l'expérience faisant à la fois appel aux émotions, aux sensations mais aussi à la rationalité du consommateur nous invite à concevoir chaque point de contact avec le consommateur comme un potentiel unique expérientiel. C'est ainsi que le design, l'agencement d'un magasin se veut émotionnel, car il a le « pouvoir d'enrichir notre vie en provoquant des émotions à travers l'image, la forme, la texture, la couleur, le son et l'odeur »¹². Proposer un service, un produit, un habillage pour le client c'est imaginer en amont un contenu expérientiel fort qui sera injecté dans chacune des étapes du parcours d'achat. Il est de coutume de croire que l'expérience naît du « sentiment de personnalisation » (Brown, 2010) mais dans un univers aussi standardisé que celui de Decathlon, le sentiment de personnalisation est infime. Comment l'expérience prend elle alors vie et sens ? Très certainement dans le sens où elle participe à la construction et la transformation de l'individu comme le théorisent Arnould et Price. Chez Decathlon, le produit est à lui seul un fort contenu expérientiel puisqu'il est dédié à la pratique sportive, le magasin est un habillage expérientiel et un contenu expérientiel grâce aux zones d'essai. Les fiches techniques didactiques des produits que l'on pourrait considérer comme le niveau zéro de l'expérience participent au contraire, dans un environnement sportif, à laisser le consommateur maître de son apprentissage du sport qu'il convoite, à le laisser grandir.

2. Le schéma de l'expérience, l'opportunité des points significatifs en magasin

« Inciter le client à envisager le service comme une activité en continu, ponctuée de rencontres multiples et aboutissant à un résultat fort en contenu émotionnel »¹³, tel est pour Tim Brown la réflexion que se doivent de mener les marques dans la

¹¹ **Bouchet Patrick.** « L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin-magasinier », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, no 2, 2004, p. 53

¹² **Brown Tim.** *Le Design thinking, l'esprit design*. Pearson Education, 2010, p120

¹³ **Brown Tim.** *Le Design thinking, l'esprit design*. Pearson Education, 2010, p127

construction du parcours client en magasin. Créer une culture de l'expérience c'est penser chaque moment comme une opportunité pour la marque d'amener rapidement le visiteur à être un consommateur de la marque. Chaque brèche ouverte par le consommateur est un moyen pour la marque de s'immiscer dans sa vie. C'est pourquoi il est important pour la marque de penser entièrement ses magasins, en commençant par l'agencement qui va façonner le parcours client et la dynamique des flux.

Nous avons fait le choix d'étudier 3 magasins parisiens. Si l'ensemble du réseau Decathlon est construit sur un standard de magasin, les enseignes Go Sport et surtout Intersport ont des magasins différents les uns des autres. Les magasins parisiens de ces deux dernières enseignes sont très souvent des prototypes. Ce sont les premiers magasins transformés avant la création du concept global qui sera ensuite généralisé sur l'ensemble du réseau. Lors de notre étude sémiologique nous avons pu identifier trois grands types de magasins¹⁴ : Le modèle linéaire, le modèle circulaire et le modèle hybride. Le modèle hybride emprunte aux deux autres et mixe avec plus ou moins de succès deux modes d'agencement du magasin. Go Sport, navigue entre des rayons très linéaires et des corners ce qui ne permettant pas à la marque de délivrer un positionnement clair. Le concept magasin Go Sport étant un flou, le consommateur peine à s'y retrouver. Chez Intersport le modèle est en forme de corners. Le consommateur entre dans un espace carré, il s'y ballade de manière circulaire et libre en tournant autour des produits. Les corners sont fait de trois murs qui rappelle les scènes de théâtre ; une pièce de théâtre invitant à la mise en scène et donc à la théâtralisation. Le consommateur prend place dans une mise en scène qui le transporte successivement à la piscine, au basket, ou sur un terrain de tennis. Au l'inverse de concepts comme Ikea ou Fly, l'implantation n'est pas en *circulation dirigée* mais en *circulation libre*. Chez Decathlon au contraire c'est un modèle linéaire, le consommateur arpente les rayons de long en large, comme dans un supermarché. C'est une *implantation en grille*. N'oublions pas que Decathlon, appartient au groupe Mulliez, également propriétaire de l'enseigne Auchan. L'inspiration supermarché est forte dans les magasins Decathlon, même si le sentiment d'entrepôt semble plus fort. Comme en grandes surfaces, Decathlon manage l'espace de façon à faire passer le visiteur-consommateur dans le plus d'univers possibles tout en canalisant parfois son attention pour le faire passer le plus de temps possible dans un seul univers. Les deux techniques ayant un objectif de rentabilité et

¹⁴ Annexe 1 : Etude sémiologique de terrain.

d'accroissement du chiffre d'affaire. Les univers sont donc appréhendés de manière différente et chaque univers est séparé par une frontière plus ou moins nette. La séparation ou zone frontalière est soit neutre soit habitée. Elle n'est pas uniquement linéaire, elle peut être « zonale »¹⁵. Elle reste dans tout les cas un passage nécessaire pour le consommateur. Ce qui est notable chez Decathlon ne sont pas les frontières entre univers comme dans beaucoup d'autres magasins de sport, ni les frontières entre les âges mais bien les frontières entre les niveaux de pratique.

Les niveaux de pratique chez Decathlon ne sont pas aussi évidents que ce que l'on semble vouloir le montrer dans cette étude puisque c'est la valorisation par le bas et par le premier prix qui domine. Cette valorisation du débutant est la marque de fabrique de Decathlon et elle montre bien la segmentation existante entre les différents niveaux de pratique. Un rayon commence très souvent, en partant de l'allée centrale, par *les premiers prix techniques* soit en tête de gondole soit au début du rayon, à l'intérieur. Au fur et à mesure de l'avancée du consommateur les prix deviennent plus élevés, les produits plus techniques, plus on avance dans le rayon, plus le consommateur est un sportif régulier, consommateur plus sensible aux technicités des produits. Enfin le rayon fini souvent pas des promotions et/ou accessoires. Cette « fin » de rayon constituant également une autre porte d'entrée dans le cas où le consommateur serpente au travers des rayons dans le magasin. Le milieu ou le cœur du rayon est donc constituée de l'offre la plus technique de la gamme. Cette graduation n'est ni une échelle de valeur ni une échelle de performance mais une échelle dans les pratiques. Au contraire de marques dites aspirationnelles comme Nike ou Adidas, l'objectif n'est pas d'acheter le produit qui correspond aux différents niveaux de performance mais bien d'accéder au produit qui correspond aux différentes pratiques sportives. Ainsi le consommateur fait face à une implantation verticale ou horizontale des produits classés par tailles. Par exemple les chaussures de course à pied chez Decathlon et Intersport suivent deux formats différents. L'un classant par tailles, et toutes les tailles sont en rayon, l'autre par marque et gamme de prix, l'ensemble des tailles se trouvant dans le stock en arrière boutique.

¹⁵ **Pierre Boudon**, *L'architecture des lieux, sémantique de l'édification du territoire*, Gollion, Infolio, 2013



Figure 2. Schéma d'un rayon Decathlon et d'un rayon Intersport rayon vue de face.

Les frontières à l'intérieur des rayons, qui séparent les différents niveaux de pratique et donc de part leur forme laissent place à la figure du débutant sont un moyen d'exprimer la démocratisation voulue par l'enseigne.

Revenons à l'agencement global du magasin qui lui aussi possède des zones frontalières et un « cœur » qui projette également une « ombre » sur ce qui lui est extérieur¹⁶. Le cœur du magasin Decathlon est l'allée centrale que nous décidons d'appeler l'artère centrale. Cette artère centrale qui n'est pas sans penser à l'avenue principale d'une ville, la nervure principale d'une feuille ou le tronc d'un arbre. Des inspirations schématiques et thématiques qu'appellent la pensée d'Alan Bryman et le concept de *Disneyfication*. Nous pourrions associer notre artère centrale à la *main street* des parcs Disneyland dans le sens où elle globalise les flux et les dispache dans l'ensemble du magasin. Cependant, rien chez Decathlon ne se rapporte au thème de la ville ou de la maison et n'invite à croire que l'on joue dans un décor fictif. L'artère centrale est une allée centrale de grande surface, un moyen simple, efficace et historique de rangement et de classification comme pour un entrepôt d'articles de sport. Decathlon, c'est finalement un thème en soit, une nouvelle approche de la vente des articles de sport.

Cette artère centrale est l'élément clé du *bleu*¹⁷. Le Bleu est le schéma de l'expérience dans la pensée pratique de Tim Brown. Ce schéma doit décrire des *éléments d'ordre émotionnels* contrairement au cahier des charges qui contient des critères de fabrication. Plus que la mise en scène du parcours consommateur, le *bleu* a pour objectif de distinguer les *point significatifs* en magasin et de les transformer en opportunités et

¹⁶ Pierre Boudon, *L'architecture des lieux, sémantique de l'édification du territoire*, Gollion, Infolio, 2013

¹⁷ Brown Tim. *Le Design thinking, l'esprit design*. Pearson Education, 2010, p130

moments d'expression pour la marque. Ainsi le Design thinking a permis de mettre en avant le « moment du soupir » dans les hôtels Marriott. C'est ce moment où après un long périple, les voyageurs posent enfin leurs bagages dans leur chambre et s'allongent sur leur lit en soupirant. Ils sont contents d'être enfin arrivés à destination. Un moment clé pour les membres du staff de parvenir à fournir le service le plus qualitatif et le plus mémorable possible à cet instant précis. Sur ce même principe nous avons tenté de trouver l'un des moments les plus forts dans un magasin de sport, l'un des plus significatifs. Après quelques observations, il semblerait que le moment le plus fort soit celui de la « projection ». Ce moment où l'article en mains, le consommateur s'imagine en train de courir 3km pour la première fois, de battre son record personnel, de faire une randonnée en famille, de s'initier à la piscine ou encore d'assister au premier match de foot de son enfant. Ce moment où le sujet se projette est un moment fort en émotion et décisif dans l'acte d'achat.

3. *Plus de découverte grâce aux vendeurs*

Ces moments significatifs sont des moments clés- dans le parcours client. Ils ne seraient pas aussi important sans les vendeurs qui accompagnent et réalisent chacun de ces moments. Les vendeurs, flotte humaine ou atout de charme d'une marque, sont les premiers représentants, les premiers prescripteurs. Ils participent à l'élaboration de l'expérience, ils sont le cœur intrinsèque de la pensée Design¹⁸ et ouvre la voie des *expériences créatrice d'implication et de participation créative*. Étrangement, la pensée Design ou le Design Thinking tiendrait beaucoup plus de la création et de l'élaboration que de la pensée. Les vendeurs sont des façonneurs d'expériences, ils agencent à eux seuls un espace de vente. L'industrie a apporté avec elle le produit manufacturé, le service standardisé, la production en série et donc les marques. Or selon la pensée de Tim Brown, l'expérience naît de la personnalisation. Beaucoup de marques personnalisent offre de produits et services jusqu'à la création du sur-mesure. C'est notamment dans le service que la personnalisation « prend encore plus de sens, quand

¹⁸ **Brown Tim.** *Le Design thinking, l'esprit design.* Pearson Education, 2010, p120

elle s'adresse à une personne plutôt que de concerner un objet.»¹⁹ Les codes des marques du luxe s'appliquent désormais à tous les domaines et c'est notamment le service qui joue un rôle primordial. Chez Intersport, comme nous pouvons l'observer dans le récit de notre observation in-situ²⁰, le vendeur accueille, salue, questionne, conseille, va chercher les bonnes pointures, revient, prend le temps, c'est un véritable conseiller, un véritable vendeur qui « abandonne un despotisme mitigé pour devenir un animateur *serreur* de main. »²¹. Cette expérience chez Intersport rue de Rivoli est tout de même à relativiser dans le sens où c'est un magasin « prototype ». En effet certains magasins Intersport peinent à former leurs vendeurs sur l'ensemble des produits techniques sportifs. De plus la politique de prix barré menée jusqu'ici par Intersport ne permet pas aux directeurs des magasins de recruter un vendeur par rayon. Ils cherchent à réduire le personnel.

Chez Decathlon, avec une flotte de vendeurs pourtant considérables, on cherche encore où ils se cachent. Car chez Decathlon les vendeurs ne sont pas vendeurs mais approvisionneurs. Nous remarquons que les vendeurs-conseillers ont laissés place à la fiche technique pour renseigner le client sur un produit. Ce dernier acceptant de la lire comme si un pacte de lecture avait été signé avec la marque, un pacte lui laissant la liberté du choix, le considérant comme apte à effectuer un choix rationnel. Pour pallier au besoin de personnalisation et pour rendre ces vendeurs appréciés des consommateurs, malgré les fiches techniques, la stratégie de Decathlon est d'embaucher des sportifs, à plein temps ou en contrat étudiants, des sportifs qui rayonnent d'amateurisme ou de professionnalisme dans l'univers sportif qu'ils affectionnent. Des vendeurs absents mais que l'on sait capables de pouvoir nous aider si jamais la fiche technique²² ne suffit pas. Alors, où sont-ils ces vendeurs Decathlon ? Souvent, à remplir les rayons.

Chez Decathlon, il y a le *close clean*, le moment du rangement, un point d'honneur pour la marque qui souhaite que ces entrepôt-magasins soient « parfaits pour le client »²³. Dans le moment de l'hésitation (et de projection) pour arriver au moment du choix, le

¹⁹ **Sicard Marie-Claude**. *Luxe, mensonge et Marketing*, Pearson, 2010. p237 (3ème édition)

²⁰ Annexe 2 : Observation in-situ n°2 : les vendeurs.

²¹ **Michel De Coster**, *Sociologie du travail et gestion du personnel*, Bruxelles, Éditions Labor, 1987, p. 237

²² Annexe 6 : Photo d'une fiche technique d'un produit.

²³ Interview de Rose, vendeuse sportive, le 28 décembre 2011 dans *Pisser Bleu, les pratiques managériales chez Decathlon, une source d'adhésion des travailleurs à l'organisation*. Mémoire d'**Alexandra Pirard**, Université de Liège, 2011-2012. Ce mémoire a reçu le prix ABCI 2013 <http://www.abci.org/documents/Memoire%20Pisser%20bleu.pdf>

consommateur chez Decathlon est bien souvent seul ou alors entouré de sa famille, de ses amis même parfois des inconnus qui l'entourent au même moment. L'objectif des vendeurs, au delà de réapprovisionner, n'est pas de vendre ce qui est à peine mis en scène pour séduire, mais d'animer. Ce sont des animateurs de zones expérientielles, ils sont là pour participer au processus de démocratisation et apporter la nouveauté au consommateur. Ils sont là pour l'aider, pour réparer son vélo, pour floquer son tee-shirt ou pour le faire tester la tente 2 sec. Ils accompagnent plus dans l'acte de découverte que dans l'acte d'achat. Ce sont des aventuriers qui défrichent le terrain de l'expérience pour le laisser plus abordable aux novices et aux amateurs de sport.

D'autres marques tente de s'imposer en Europe, comme Lululemon Athletica. Une marque américaine de Yoga qui cherche des « show room managers », pratiquants et adeptes du yoga en charge d'implanter la marque dans une ville d'Europe en faisant naître une communauté. Ces vendeurs sportifs participent à la création d'une communauté et d'une expérience de marque dans le sens où ils sont de véritables ambassadeurs et non des magasiniers permanents d'une surface de vente.

B. Des expériences sportives simples et immersives

1. Le produit standardisé au cœur du dispositif expérientiel : La vie en bleu

Le produit est au cœur de l'offre expérientielle chez Decathlon. Si nous choisissons ici de parler d'offre expérientielle c'est bien parce que l'offre produit est à elle seule suffisamment attractive et novatrice pour créer l'expérience. Nous disions précédemment sur les traces de Tim Brown et du design Thinking que le produit standardisé fait peu ou prou office d'expérience, l'expérience naissant d'un sentiment de personnalisation très fort chez le consommateur. Chez Decathlon le sentiment de personnalisation est inexistant dans le produit. Ce sont des produits que chacun portera ou disposera, des produits abordables par le prix et la facilité d'utilisation. Concevoir le produit manufacturé et le service standardisé comme une impulsion de l'expérience c'est aller contre les théories de l'esprit design et emprunter la voie d'une expérience globale standardisée, du continuum de Filser.

Pour Jean Baudrillard la consommation est un moyen de différenciation et non de satisfaction²⁴. Mais comment se différencier avec une offre globale standardisée ? Nous répondrions aisément grâce à l'innovation. Decathlon innove et conceptualise des pratiques sportives nouvelles : la Kage, le filet de badminton pliable avec une base, la tente 2 secondes, le filet de waterpolo flottant, le Sleep'in Bed ; duvet et matelas intégrés. La marque enseigne tente de répondre aux besoins du consommateur qui n'a pas trouvé de satisfaction sur le marché. Le marché de pointe, des sportifs de haut niveau n'est pas celui de Decathlon, il s'agit bien d'apporter les meilleurs produits et technologies aux utilisations les plus novices et occasionnelles. Le marché du sport est un marché de découvertes ; le consommateur vit au fil des saisons et de ces envies. Il trouve chez Decathlon le meilleur moyen de s'initier à un nouveau sport ou une nouvelle aventure à moindre coût. Une semaine de ski à la montagne pour un vacancier français habitant le reste de l'année dans des régions non-montagneuses, ne requiert pas un équipement dernier cri d'une marque de ski ou de free ride chère et technique. Si il y a quelques années le *produit bleu Decathlon*, impulsé des marques passion Tribord et Quechua, était réservé aux débutants, il se porte désormais sur plus de plages l'été et sur beaucoup de pistes l'hiver. De plus, les marques passion de l'enseigne ont su agrandir et « premiumiser » leur gamme en proposant des produits similaires aux produits bleus, par forcément plus techniques mais esthétiquement plus jolis avec des coloris vifs pour un prix légèrement supérieur. Ces produits de moyenne gamme sont pour le consommateur un excellent compromis entre le premier prix et le prix le plus élevé. Ces innovations esthétisées participent à la création d'une expérience *bleue*, l'expérience du produit bleu. Cependant nous noterons que depuis 2015 les indications « produits bleus » ont disparu en magasin au profit de nouvelles pancartes qui laissent apparaître l'indication suivante : « premier prix technique ». Ce changement, non-négligeable, participe au processus de premiumisation des marques passion qui semblent donc avoir désormais acquis une légitimité suffisamment forte pour se positionner comme des marques elles aussi techniques. L'expérience bleue et technique chez Decathlon c'est donc trouver tout ce qu'il faut pour une activité physique en une seule fois et pour toute la famille.

²⁴ **Baudrillard Jean.** *La Société de Consommation.* Idées Gallimard, 1974

Attardons-nous quelques peu sur le marché du running féminin. En France, sous l'impulsion de Nike, le running féminin connaît un essor indéniable depuis maintenant 3 ans²⁵. Nike fait courir les femmes en proposant des concepts de course novateurs et fédérateurs et des tenues colorées et élégantes pour les femmes. Ce dernier point est une grande nouveauté dans le sport féminin : apporter aux femmes l'élégance à laquelle elles aspirent au quotidien. Le marché du running s'est donc gonflé de leggings à motif léopard et zébré et de brassières toutes aussi colorées les unes que les autres. Profitant de l'impulsion menée par Nike, Decathlon et la marque passion Kalenji se sont également positionnés sur ce marché. Le marché de la mode féminine est un marché qui respecte bien les théories de Jean Baudrillard à savoir que la différenciation par la consommation amène à toujours plus de distinction. Porter du Nike c'est donc courir avec Nike et se préparer à la *We Own The Night*. Beaucoup de marques s'essayent aujourd'hui à la communauté running, pourtant sur les routes c'est une nouvelle fois Kalenji qui gagne en part de marché. Sponsor de peu de courses, les vêtements Kalenji colorent les 10km (distance la plus accessible pour les femmes) en France. Des tissus techniques, stretch et colorés, moins chers que Nike et tout aussi élégants. Deux clans semblent s'être même formés : les *runneuses* esthétiques qui ne courent que par et qu'avec Nike, celles qui instagramment leur looks et les *runneuses* moins digitale les discrètes et plus nombreuses qui courent en Kalenji à la recherche d'une performance plus personnelle. L'accessibilité des produits Kalenji en terme de coût rend l'image de la performance non pas moins qualitative, mais plus sincère. L'équipement dernier cri et cher ne fait toujours pas courir plus vite, et les consommatrices le savent et l'assument avec des tee-shirts moins cher, tout aussi fun et colorés. Ceci est paradoxal car Nike communique depuis des années sur la performance alors que bon nombre de ses consommatrices se jouent de l'esthétique. La dernière campagne publicitaire de Nike Women semble toute fois répondre aux attentes de la société en ne communiquant plus sur l'athlète mais sur les attentes différentes en matière de sport chez les femmes, valorisant cependant toujours la performance et le dépassement de soi.

Cette vie en bleu finalement c'est une vie où l'essence du sport est présente à chaque instant. Plus que de démocratiser l'accès au sport, Decathlon et ses marques passion démocratisent et décomplexent la performance sportive car chacun fait du haut niveau à son niveau.

²⁵ Première édition française de la course féminine *We own the night* le 25 Mai 2013

Decathlon c'est donc répondre à la masse, la masse des sportifs comme ils existaient une masse des travailleurs. Une masse indéfinissable comme le souligne Jean Baudrillard « La masse est sans attribut, sans prédicat, sans qualité, sans référence. C'est là sa définition, ou son indéfinition radicale. Elle n'a pas de « réalité » sociologique. Elle n'a rien à voir avec aucune population réelle, aucun corps, aucun agrégat social spécifique. Toute tentative pour la qualifier n'est qu'un effort pour la reverser à la sociologie et l'arracher à cette indistinction qui n'est même pas celle de l'équivalence »²⁶. Nous pourrions croire dans notre étude que cette masse de sportifs consommateurs du sport chez Decathlon est plus raisonnée dans son rapport à l'activité sportive car plus sensible aux qualités du produit qu'à la distinction qu'une autre marque permet, mais Baudrillard nous rappelle que les masses « ne veulent pas de sens mais du spectacle » et qu'il est hypocrite de croire que « les masses aspirent spontanément aux lumières naturelles de la raison. ». Même chez Decathlon la consommation est « une dimension de statut, et de prestige, de surenchère inutile (...) qui de toute façon excède la valeur d'usage »²⁷ et la marque enseigne l'a bien compris en créant des marques passion, fortes qui grandissent avec les générations, qui deviennent à elles seules des marques propres avec leur écosystème, leur spectacle. En démocratisant le sport, Decathlon ne libère de rien, la marque rend l'accès au sport sous son unique prisme bleu, un expérientiel de masse. La démocratisation du sport c'est Decathlon. C'est bien, c'est beau, c'est bleu. Il n'est pas certain que nous puissions un jour commencer un nouveau sport sans Decathlon.

2. *Les zones de sport : pratiques sportives et projection*

Les magasins Ikea comme les galeries marchandes des supermarchés sont connus pour être également des lieux touristiques ou plus exactement de divertissement. Le samedi après-midi, le week-end, on y vient en famille et entre amis, pour déambuler dans les allées et les rayons des magasins. Utiliser le lieu marchand comme un lieu de visite, au même titre qu'un parc, un musée, un village, une salle de

²⁶ Baudrillard Jean. *A l'ombre des majorités silencieuses*. Editions Denoël, 1982, p10

²⁷ Idem. p49.

sport, un terrain de jeu c'est dans un sens concevoir les lieux de consommation comme des lieux de « spectacle ». La notion de « spectacle » chère à Jean Baudrillard dans le fait qu'elle prédomine la recherche de sens pour la masse, est aussi une notion étudiée par Emmanuelle Lallement. Dans un magasin de décoration ou dans un Ikea, les jeunes couples, comme les jeunes familles et les retraités viennent pour « aménager leur intérieur, baignés dans une atmosphère de sécurité et d'apaisement »²⁸ grâce à une mise en scène minutieuse qui autorise à tous les rêves. « Les passants sont au spectacle. Ils viennent rêver devant les produits », analyse Emmanuelle Lallement. Ce qu'ils recherchent c'est une consommation détournée, ils cherchent à produire « un discours sur le produit » à s'imaginer le mettre à leur tour en scène et surtout pouvoir en parler avec leurs pairs. Il s'agit d'une consommation verbale plus que marchande comme le souligne Hélène Fresnel dans son article. Se balader dans un magasin sans jamais être considéré comme un consommateur c'est en un sens concevoir la consommation comme une honte que l'on cherche à camoufler. Le consommateur est avant tout un visiteur. Cette notion de visite du lieu marchand rentre dans une logique de personnalisation dans le sens où chacun vit différemment l'expérience du spectacle ou de la visite, chacun s' imagine avec les objets qu'il a devant les yeux, en laissant de côté le méchant marketing et la méchante consommation. Il suffirait alors juste de créer un décor pour que le sujet visiteur s' imagine en scène sans pour autant entrer en action. Visiter est déjà une expérience, une expérience mentale. La puissance de l'imagination est bien plus forte que celle de la mise en action. L'expérience se projetterait donc sur un simple décor. Ainsi chez Decathlon, les zones qui imitent des lignes d'eau ou des pistes d'athlétisme, les zones d'exposition de produits, sont des moyens de projection. Le décor ne prétend pas être expérientiel mais il autorise le sujet à une projection mentale d'expériences ou de mises en scène qu'il pourra faire chez lui, même s'il sait que la projection mentale qui naît du décor qu'il a sous les yeux, n'est qu'une projection améliorée et embellie de sa propre vie. Il veut à la fois personnaliser le décor qu'on lui propose pour qu'il s'y sente chez lui et en même temps aimerait vivre en permanence dans ce décor parfait où tout est assorti. Le consommateur utilise des « ruses »²⁹ pour

²⁸ Propos de Monique David-Ménard, psychanalyste et directrice d'ouvrage pour Chaos, Hermann, 2013, recueillis par **Hélène Fresnel** pour « Un centre commercial sur le divan », *Psychologies magazine*, Décembre 2014, n° 346

²⁹ **Michel de Certeau**, *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire*, éd. établie et présentée par Luce Giard, Paris, Gallimard, 1990 (1re éd. 1980).

utiliser à sa façon l'objet qu'il a choisi. Si Decathlon croit savoir comment organiser au mieux le quotidien des sportifs, Michel de Certeau nous rappelle que la foule « n'est pas obéissante et passive » elle réinvente l'usage et l'intègre à son quotidien. La *créativité des gens ordinaires* est très artistique pour de Certeau. Il distingue les tactiques des stratégies mises en œuvre par chacun pour créer son quotidien ; la tactique peut s'émanciper d'un lieu contrairement à la stratégie où le lieu sert de base à la gestion des relations. Consommer est donc une tactique de jeu chez Decathlon. Les objets sont autant de pions à déplacer sur un terrain pour parvenir et accompagner à la meilleure stratégie relationnelle mise en place chez soi.

Si les adultes font ce cheminement de la projection, les enfants sont dans l'action. Les enfants chez Decathlon utilisent le magasin comme un terrain de jeu³⁰. 3, 2,1 partez ! Une course effrénée dans un rayon ou dans l'allée centrale avec une ligne de départ et une ligne d'arrivée imaginaires mais construites mentalement grâce à un agencement parallèles et perpendiculaire des rayons. Chez Decathlon on valorise le champion du quotidien, chacun est le héros de sa propre vie.

Le modèle familial d'Ikea qui réserve en magasin des zones pour chacun et un entrepôt final permet de lier la projection à l'action. Chez Decathlon on se déplace en famille ou en couple. On accepte de remplir un panier non pas parce que les articles sont peu chers, mais parce que la projection que nous nous faisons de ces articles accompagnent nos modes de vie, ils sont la tactique choisie pour régir le quotidien. L'accumulation est donc un levier de consommation dans les modèles d'Ikea et de Decathlon, car les objets véhiculent un imaginaire plus qu'ils ne sont des outils.

Decathlon est, comme Ikea, un supermarché de l'Entertainment familial. Dans une société où les enfants doivent s'épanouir, où le couple est une réussite sociale, où la famille parfaite est un modèle à construire quotidiennement, où le *rythme* est à suivre, le meilleur moyen de garder le cap c'est de se projeter et de se mettre en scène. L'Entertainment familial est le business de Decathlon, on accumule dans les paniers tout ce qui peut accompagner au mieux le saut dans le grand bain du sport. Une famille c'est beaucoup de première fois, premier enfant, première maison, première rentrée scolaire, premières larmes, premier entraînement, premier maillot, premières baskets. Ce marché du *premier* qui aurait pu être un marché *premium* où l'objet est un objet souvenir, exposé, conservé, est chez Decathlon le marché du premier prix. Les jeunes

³⁰ Annexe 2 : Observation in-situ n°3, La Course de panier dans l'allée centrale

danseuses commencent par une paire de ballerine en cuir rose fluo mais rapidement elle iront chez Repetto et conserveront l'objet de cette marque comme un gage d'entrée dans leur vie sportive. Mais c'est bien le produit bleu ou prix technique qui les a accompagné dès leur premier cours. Decathlon c'est la découverte et en famille on achète tout pour tout le monde et pour toutes les activités nouvelles de chacun en une seule fois. L'objet de la première fois est un objet d'essai au sport comme il y a toujours, et à tout âge, des séances d'essai avant de s'inscrire à une activité sportive. Decathlon c'est la première salle de sport de France comme Ikea est le premier logement des français.

3. L'habillement ou les petites expériences, un merchandising efficace

Ce réel projeté, ce quotidien inventé provient des zones de test et d'un agencement du magasin suffisamment linéaire pour ressembler à un terrain de sport mais aussi grâce à un merchandising efficace qui n'est pas sans rappeler les vestiaires collectifs des salles de sports. Si les marquages au sol permettent la projection, le mobilier participe à une ambiance générale. Nous avons définis que l'ambiance et l'expérience n'étaient pas identiques. Précédemment nous avons démontré que le décor participe à la projection mais qu'en est-il de l'atmosphère ressentie lors de la visite, du sentiment qui naît en magasin ? Chez Decathlon finalement on vient plus faire l'expérience du magasin que l'expérience d'un sport. Les zones expérientielles sont présentes pour participer au processus de découverte mais elles n'offrent pas à Decathlon le statut d'être un magasin expérientiel au même titre que Globetrotteur en Allemagne. Finalement il n'est pas plus question chez Decathlon de faire l'expérience du sport que de ce qu'il y a autour du sport. Le visiteur ne vient pas se mettre en scène mais se projeter car il ne se sent pas dans un parc d'attraction ou dans une zone d'essai géante mais dans un entrepôt ou dans un supermarché. Il est plus dans le vestiaire du sport que dans la salle de sport elle même. Le visiteur ne vient pas chercher un mur d'escalade chez Decathlon, mais une ambiance sportive et « vestiaire » qui va le conditionner à entrer en action. Essayer le produit chez Decathlon finalement c'est comme essayer une tasse chez Ikea ? Sans intérêt. On veut le produit chez soi.

Les petites expériences qui sont plus des zones de test-produit ne participent donc pas à l'expérientiel global en magasin. Cependant, des Decathlon Villages ont vu le jour, des

parcs entiers dédiés à la pratique du sport et au test sur le même modèle que Globetrotter. Il y a 9 Decathlon Villages³¹ en France. Ils sont dédiés à la pratique et la découverte du sport proposant quotidiennement des animations, des initiations et des stages. La mission de la marque : « aménager et animer des villages pour vivre le sport ». On peut venir y fêter son anniversaire, organiser des séminaires ou venir en vacances. Ces villages sont le cœur névralgique du *thème Decathlon*, un thème qui s'étend dans les autres magasins.

Dans cette course à la démocratisation du sport, la marque enseignne ne pouvait pas développer des concepts de magasin premium. Mais comment prétendre à l'expérience avec un habillage de supermarché ? Car l'expérience même du sportif est simple. Souvent associé à un « supermarché du sport » pour leurs liens étroits avec Auchan, les magasins Decathlon ne trompent pas sur l'expérience marchande en jouant des codes du supermarché et de la promotion en tête de gondole. Des rayons autoportants simples dans des matières peu nobles comme le fer, qui rappellent l'arrière cuisine ou la penderie, des paniers que l'on traîne dans les rayons et même des caisses automatiques. Chez Decathlon on stocke comme on stocke à la maison.

D'ailleurs Decathlon et ses marques passion sont très souvent stockées à la maison au grenier, dans les placards ou au fond du garage en attendant que la saison propice nous permette de sortir à nouveau, la trottinette, les cages de foot, les gants de ski ou le matériel de plongée.

Comme Filser nous pensons que l'expérience découle de la fonction expérientielle contenue dans le produit et que plus le produit est expérientiel moins le décor ou l'habillage se doit de l'être. Chez Decathlon, avec des produits à fort contenu expérientiel l'habillage « hard discount » participe à la mise en avant d'une expérience globale centrée sur le produit. A l'inverse moins le produit est expérientiel plus le décor et l'habillage se doivent de l'être. Mais nous noterons qu'au delà de l'expérience une atmosphère unique règne chez Decathlon, le stade ultime de la thématisation.

³¹ Angers, Rennes, Caen, Villeneuve d'Ascq, Mulhouse, Troyes, Lyon, Aix, Bordeaux.

II. LE MAGASIN DE SPORT, ENTRE LIEU DE VENTE ET LIEU DE VIE

A. La marque enseigne : l'expérience hard discount

1. Un lieu d'achat thématisé

Les marques cherchent à organiser l'expérience, à la mettre en scène au sein d'un cadre-spatio-temporel. Nike instrumentalise son offre en proposant des concepts stores dotés d'une ambiance noire et bois, des produits colorés, de la musique et des évènements³² prenants place dans Paris le soir et la nuit. Elle théâtralise son offre sur le thème de la nuit en utilisant les codes du monde festif de la nuit et en les associant à une activité sportive plus saine mais toute aussi énergisante. La thématisation de l'expérience est souvent essentielle, elle est l'histoire, la possibilité pour le consommateur de se projeter, de se retrouver, de s'essayer à un monde qu'il apprécie ou qu'il envie déjà. La théâtralisation, elle, raconte cette histoire à vivre.

Beaucoup d'environnements sont thématisés comme les pubs irlandais, Disneyland, Buffalo Grill, etc. Souvent des lieux de consommation comme l'indique Mark Gottdiener dans *The Theming of America*. Plusieurs thèmes ont à la suite des travaux de Gottdiener, été mis en avant par Pine et Gilmore. Ces thèmes qui se rapprochent souvent à un idéal perdu ou à une époque historique, plongent le consommateur dans une réalité fictive où on lui demande de jouer un rôle et d'accepter les codes pour se mettre en scène à son tour. Chez Decathlon la théâtralisation apparaît évidente à première vue. Avec autant de produits mis en évidence, prêts à être testés l'on pourrait croire que les magasins Decathlon ne sont qu'une vaste mise en scène des situations de sport, de jeu, de camping. Cependant lorsque l'on connaît des concepts de magasins comme le Globetrotter en Allemagne où l'on y trouve des bassins de plongée et de canotage d'une profondeur de 4 mètres pour tester des canoës et du matériel de plongée, une grotte où la pluie fine constante permet de tester la résistance d'un imperméable en matière d'étanchéité, un tunnel d'escalade, une chambre froide³³, etc.... l'on réalise que la théâtralisation chez Decathlon est minime. Les produits sont mis en exposition et il est possible de les tester, de les toucher, mais la mise en scène est minime puisqu' elle ne

³² *We own the night* – Course de 10 et 15 KM exclusivement féminine

³³ Annexe 7 : Photo du magasin Globe trotter

tend pas à amener le consommateur ou le visiteur à jouer un rôle. Les zones de test roller, les trampolines en plein air, les tentes Quechua exposées sont des propositions de tests. Si l'expérience Decathlon ne tient pas à la théâtralisation de ses produits et à la mise en scène du consommateur alors comment définir cette expérience si unique et à succès ? Pourquoi le consommateur prend plaisir à se rendre chez Decathlon ? Paradoxalement les concurrents se réinventent chaque année en proposant des concepts tout aussi différents sans pour autant parvenir à s'attirer plus de sympathie des consommateurs. Decathlon est un univers à lui seul, régit de ses propres codes, de ses propres couleurs, empruntant à la grande distribution les fonctionnalités de libre-service, de rapidité et de compétitivité prix jusqu'à en faire un thème pour ses magasins. Supermarché du sport ou entrepôt, Decathlon utilise le thème de l'industrie pour ses magasins.

Hauteurs de plafonds, rayons élémentaires, cages, crochets, béton armé au sol, tout est réuni. Les exemples les plus frappants sont les prix affichés en tête de gondoles en gros caractères, en jaune et en haut ; ils ne sont pas sans rappeler les numéros des rangs comme dans un entrepôt³⁴. Il n'y a pas de figures sportives d'élite, de photos d'endroits inaccessibles, seuls les codes rudimentaires de l'industrie guident le consommateur dans sa quête du produit. Le consommateur est un magasinier (comme le vendeur) qui cherche dans son magasin la pièce manquante à son kit ou à son équipement. Il doit faire ses choix, il est le propre magasinier de sa vie sportive et doit faire le choix entre plusieurs produits similaires et noter de lui-même les différences minimes. L'offre-produit est large mais très similaire pour un même produit, comme le montre l'exemple de la tong³⁵ où seuls les motifs imprimés changent le prix. Le consommateur est poussé dans ses retranchements rationnels. Aucune mise en scène ne l'invite à acheter le produit le plus cher. Au contraire le prix indiqué en gros est celui du produit bon marché : le « premier prix technique ». En bon *homo oeconomicus*, il pense faire son choix de la manière la plus rationnelle possible et accepte de se laisser tenter car il aime être considéré comme l'acteur majeur dans sa prise de décision.

³⁴ Annexe 8 : Photo d'un rayon chez Decathlon.

³⁵ Annexe 2 : Observation in-situ, La tong.

Nous avons décidé de comparer chez Decathlon et chez Intersport deux parties similaires des magasins. Cette comparaison permet de comprendre la différence entre un univers industriel et un univers plus familial comme la maison. Au Decathlon dans le 13^{ème} arrondissement à Paris, sur les murs de l'escalator entre le premier étage et le rez-de-chaussée ont été accrochés des sacs à 2,95€ et 9,95€³⁶. Chez Intersport, entre les étages dans la cage d'escalier nous trouvons des cadres photos, affichant les plus grands sportifs de tous les temps. Des athlètes de haut niveau qui deviennent soudainement familiers, comme des membres de la famille, des amis que nous chérissons. On se sentirait presque à la maison. Intersport en France c'est historiquement la Hutte, « la forme la plus simplifiée de la condensation d'intimité du refuge³⁷. » Intersport est un autre modèle de distribution et d'achat, qui laisse les marques investir les espaces de leur propre mobilier, la marque enseigne tente de créer un lien avec le consommateur en le rassurant et en lui apportant le plus de familiarité possible. Decathlon prend ses distances et semble vouloir laisser le produit parler de lui même.

Intersport est donc un lieu que l'on visite, Decathlon est un lieu où l'on vient pour acheter, un magasin dans lequel on rentre avec le besoin d'acheter un produit et l'on ressort avec un panier rempli. Decathlon est un lieu de destination.

Il existe une atmosphère chez Decathlon, une ambiance unique dans ce que l'agencement d'un magasin offre de plus simple.

2. *L'expérience thématique du bleu*

Dans la logique de supermarché et de grandeur, nous remarquons que Decathlon s'implante toujours dans des zones commerciales avec un parking et un accès simple pour tous. Le magasin Madeleine à Paris pourrait laisser penser être une exception mais il offre une entrée immédiate et sous-terrainne à la sortie du métro. L'accès est primordial pour l'enseigne pour qu'on puisse y venir aisément en famille et nombreux.

Dans la peau d'un urbain venir chez Decathlon c'est venir de la ville pour se rendre en périphérie où les magasins Decathlon sont implantés. Dans la peau d'un habitant de zone rurale c'est au contraire venir en ville. De la grande ville métropole à la petite ville

³⁶ Annexe 9 : Photo du mural de sac.

³⁷ **Bachelard Gaston.** *La poétique de l'espace.* PUF, 1957, p63

de province, pour chaque visiteur c'est un déplacement plus ou moins long. Face au déclin de l'identité collective et la naissance de l'individualisme, le citoyen cherche à construire son individualité et sa personnalité comme l'explique Georg Simmel dans *La Philosophie de la modernité*. Le citoyen se consacre en permanence à cette tâche pour « sortir du lot » et de l'anonymat, pour retrouver l'échange relationnel perdu. Le visiteur se déplace avec hâte car la visite d'un Decathlon précède souvent la découverte d'un nouveau sport, le départ en vacances ou la réparation d'un matériel qui ne fonctionne plus. Decathlon c'est l'accompagnateur, le temple du sport parfait et rassurant, un service après vente de grande qualité. Decathlon propose des ateliers de réparation, notamment pour les vélos. C'est donc un écosystème qui vit en autonomie totale. Si nous avons observé jusqu'ici la thématique sous l'angle de Gottdiener ; c'est à dire l'idée selon laquelle une mise en scène participe à la création d'un thème unique et d'une atmosphère, nous observons également que Decathlon est un modèle d'efficacité automatisé et reproductible comme chez McDonald's.

Pour Gottdiener³⁸ la vie quotidienne prend place dans un environnement matériel organisé autour de puissants symboles d'une entité commerciale. C'est ainsi que nous vivons dans des logements et des pièces Ikea et que nous faisons du sport avec Decathlon. Cette idée d'environnement thématique dépasse les notions d'expérientiel et d'expérience en magasin pour parvenir à l'idée d'une thématisation de la société. Si la surenchère thématique d'un lieu, comme certains restaurants à l'expérience thématique forte (Buffalo Grill, Léon de Bruxelles, Taverne de Maître Kanter), est plus facile à cerner que la thématique des magasins Decathlon, le résultat en société n'en n'est pas moins visible. Decathlon ne cherche pas à copier les codes d'un thème déjà existant mais à construire son propre thème inspiré des codes de la grande distribution et de l'industrie. Le principe du parc à thème est de plonger le visiteur dans un univers fictif (Parc Astérix, Disney, Le Puy du Fou) pour le détendre et le divertir. Il y a différents types de thématisations et différents degrés, mais tout comme pour la boutique du club de football Paris Saint-Germain, le consommateur sait ce qu'il vient chercher chez Decathlon. A la différence d'un autre distributeur d'articles de sport, Decathlon met en avant ses propres marques passion. Pour le consommateur, venir chez Decathlon c'est donc faire l'expérience du bleu et des marques passion. Allez Chez Intersport ou chez Go

³⁸ **Mark Gottdiener**, *The Theming Of America: Dreams, Visions, And Commercial Spaces*, Westview Press, Décembre 1996

Sport est une autre dynamique. Il vient y acheter un tee-shirt, qu'il reparte avec un tee-shirt Puma ou Adidas importe peu. Les marques en vente chez ces distributeurs sont rarement des marques de destination. Inconcevable il y a encore quelques années, les marques passion du réseau Decathlon sont devenues des marques de destination ; le consommateur entre chez Decathlon pour acheter une tente Quechua 2 secondes, et non une simple tente. Il vient acheter un kimono Domyos et non un kimono. Decathlon a donc réussi à construire un propre thème autour de ses produits, plus spécifiquement autour de ses produits bleus ou premiers prix techniques. C'est l'expérience thématique du *bleu*.

Sous l'angle de Ritzer³⁹ la thématization c'est aussi une méthode de travail qui s'étend à la société. Ritzer va démontrer via l'exemple de la *McDonalizacion* qu'un contrôle est mis en place et étendu à la société dans certaines mesures. Ainsi prédictibilité, calculabilité et contrôle sont les trois jalons d'un modèle, figure structurante du capitalisme, qui s'étend dans beaucoup de magasins et d'hôtels. Decathlon dans la lignée, serait-elle une marque précurseur d'un nouveau modèle et donc d'un nouveau thème ? Beaucoup d'études ont été écrites sur le management responsabilisant chez Decathlon avec un système d'autonomie, toute fois contrôlée. Decathlon est donc également un autre symbole de ce phénomène puisqu'elle répond aux jalons proposé par Ritzer : une offre homogène et prévisible, des prix ronds et fixes, un contrôle standardisé dans l'entreprise. Cependant si le modèle McDonald's se base sur la décomposition du travail le modèle de Decathlon à la particularité de ne recruter que des sportifs ou connaisseurs de sport. Là où l'employé était soumis aux exigences de l'entreprise, il apporte chez Decathlon l'ensemble de ses connaissances dans un domaine précis. Etre recruté vendeur chez Decathlon c'est être en mesure d'apporter des conseils précis au consommateur, alors que nous avons décrit précédemment que le vendeur n'a jamais autant été un magasinier qu'un conseiller à l'heure actuelle. Paradoxal mais pourtant vrai. Le fait même que le vendeur soit considéré comme un expert rassure le consommateur car « être vendeur chez Decat' c'est quand même distinctif »⁴⁰.

Pour Umberto Eco, la thématization d'un lieu c'est aussi l'indifférenciation ou la dédifférenciation des formes de consommation. Un même lieu est à la fois divertissant et

³⁹ **George Ritzer**, *The McDonalizacion of Society*, SAGE Publications, 2^{ème} édition, Septembre 2007 (première édition 1993)

⁴⁰ Propos retenus d'une conversation soudaine avec des amis.

commercial. Les formes de consommation s'entrelacent. Chez Decathlon, où les codes de la grande distribution sont pourtant forts et où le lieu est souvent associé à un supermarché du sport, il y a une indifférenciation des formes de consommation. Loin d'être un shop-Entertainment, chez Decathlon on joue à sa propre vie, on l'embellie. Le sujet n'est pas projeté dans un univers thématique exotique mais bien dans l'univers parfait et rêvé de sa propre vie sportive. De l'accessoire au vêtement, il faut tout l'attirail de compétition. Finalement le corps même se thématise. Je suis Nike, je suis Adidas ou je suis Decathlon.

La Decathlonisation de la société est en marche. Le monde tout entier devient le terrain de jeu des découvertes. Pour 2,50€ je peux m'essayer à la pêche avec Decathlon. Pour 19,95€ je m'essaie au water-polo chez moi. *Je vois la vie en bleu*. Les sports se démocratisent ou plutôt se décathlonisent.

3. *Un concept serviciel, accélérateur de pratiques sportives*

Les pratiques sportives semblent donc se décathloniser dans le sens où nous nous demandons si Decathlon accompagne ou impulse de nouvelles pratiques. L'offre répondrait donc soit à un besoin ou créerait ce besoin même. Proposer un matériel de qualité pour chaque activité sportive c'est rendre cette même activité sportive possible et accessible. Decathlon ne démocratiserait pas plus les pratiques sportives qu'elle ne les contrôlerait. La question est de savoir si le consommateur s'essaie à un nouveau sport parce que Decathlon le lui permet ou s'il s'essaie à un nouveau sport simplement parce qu'il en a envie. Pour Umberto Eco dans le chapitre *Le bavardage sportif* dans *La guerre du faux*, « L'activité sportive est dominée par l'idée de gaspillage »⁴¹, un gaspillage d'énergie, sain, qui libère de la « tyrannie du travail ». Ce gaspillage devient compétition à partir du moment où un autre être se met à faire la même chose sur le même terrain de jeu. Les règles de gaspillages et d'intelligences qui régissent le jeu sont bénéfiques pour la santé mais pour Umberto Eco ce qui est moins sain c'est le sport « vu », celui qu'on regarde, celui dont on parle, le « spectacle sportif ». Beaucoup de salles de sport aujourd'hui se positionnent sur ce crédo, interdisant le port de marcel et évinçant les miroirs de leurs salles pour amener à nouveau la dimension la plus saine du sport, la

⁴¹ **Umberto Eco**, *La guerre du faux*, « Le bavardage sportif », Paris, Le Livre de Poche, « Biblio essais », 1987, pp. 242- 245 (première édition 1969)

vitalité. Chez Decathlon le sport ne se regarde pas, aucune affiche de sportifs de haut niveau en action, aucun encensement, le visiteur est lui même acteur dans cette salle de sport géante. Les cabines d'essayages sont inexistantes ou peu nombreuses, petites et bien souvent inconfortables comme si l'on poussait le consommateur à sortir dehors, à essayer le produit, quoiqu'il en soit il se portera bien. A la différence des marques de sport qui inventent sans cesse de nouveaux concepts de corners et d'aménagement de l'espace où se regarder et être regardé est important : agrandissement des cabines d'essayages, miroirs et vendeurs conseillers en permanence, Decathlon se détache de l'esthétisation du corps au profit des pratiques sportives. C'est en ce sens que la marque est accélératrice de pratiques sportives au sein même de ses établissements.

Si le corps sportif se décathlonise c'est parce qu'il s'essaie sans cesse à de nouvelles pratiques. Mais ce même corps poussé à tester les produits à l'extérieur du magasin est aussi la meilleure vitrine possible pour la marque. D'ailleurs il n'y a pas de vitrines à l'extérieur d'un magasin Decathlon. L'idée est d'y entrer de son plein gré et d'en sortir ambassadeur. La société sportive se décathlonise dans le sens où le corps en action impulse l'envie de faire du sport chez celui qui le regarde plus que de posséder l'objet qu'il porte. Pour bien comprendre prenons l'exemple de ce qui s'instagramme. Le sujet n'est pas ici de traiter de la résonance des marques sur les réseaux sociaux mais de parvenir à l'idée qu'un produit qui se photographie et se publie sur Instagram est un produit qui se regarde plus qu'il ne s'utilise. L'objet peut perdre successivement sa valeur d'usage et sa valeur marchande pour devenir un « simple signe connotatif, à haute température émotive »⁴². Pour Umberto Eco il y a *Deux familles d'objets*, il y a les beaux objets que l'on ne peut pas accumuler, et les objets laids que l'on peut accumuler. Pour Eco, « 1 000 cendriers ne servent à rien mais 1 000 machines à écrire font une industrie ». Le consommateur désire toujours les objets beaux car ils sont accessibles. Dans la pensée d'Eco un tee-shirt Decathlon est tout aussi beau et accessible qu'un tee-shirt Nike. Pourtant l'un se porte pour être montré, l'autre pour accompagner un effort sportif. Une bloggeuse mode sportive ne postera jamais une photo de chaussures Kalenji mais elle mettra en scène les Nike. La valeur perçue est plus forte chez Nike. Nike se regarde, Kalenji se porte. Decathlon accélère les pratiques même si les marques passion ne sont pas des *brands love* (marques irrésistibles).

⁴² **Umberto Eco**, *La guerre du faux*, « Deux familles d'Objets », Paris, Le Livre de Poche, « Biblio essais », 1987 (première édition 1969)

Le produit semble donc bien plus au cœur de l'offre de Decathlon que le service. On s'entend pourtant à dire que la force de la marque est de proposer un service unique or nos études de terrains nous ont bien montré que le conseil était bien plus mis en avant chez d'autres distributeurs. Comme l'évoque Emmanuel Lallement « Plus aucun vendeur ne court après le client »⁴³, même si sur son gilet bleu on peut lire « vendeur sportif conseiller, à votre disposition » cela reste difficile car il faut surtout ranger le magasin et alimenter les rayons. Comme dans un supermarché finalement. Le vendeur est un employé de mise en rayon qui fait des allers retours avec un Fenwick. Nous parlons plus alors de concept serviciel c'est à dire de potentiel service et conseille à la vente que de service même. Le service est devenu un concept dans lequel vendeurs et consommateurs font semblant de jouer à la vente. Le consommateur n'envisage pas plus d'être conseillé par un vendeur Decathlon qu'il envisagerait qu'il n'y est plus de vendeurs. C'est une acceptation tacite où l'expertise sois-dite du vendeur sportif fait suffisamment autorité sur le consommateur pour lui donner l'impression qu'il ne doit pas être dérangé et que l'ensemble des informations dont il a besoin se trouvent sur la fiche technique du produit face à lui dans le rayon. Il n'y a rien de plus dévalorisant pour le consommateur que d'entendre « oui c'est écrit ici madame ». Le vendeur se fait l'écho des mots. Finalement les véritables vendeurs « à votre service » n'ont pas besoin de le mentionner.

Chez Decathlon l'unique service serait celui de l'après-vente et des ateliers de réparation, notamment fort avec le vélo et l'ancien Trocathlon qui redonnait vie au objets obsolètes des particuliers.

« Entretenir, réparer, personnaliser », le véritable service que propose Decathlon se trouve dans l'après-vente. En rayon nous pouvons lire directement « personnaliser ce tee-shirt dans nos ateliers à la sortie du magasin ». Ce service c'est un peu plus de 2 500 techniciens dans 700 magasins en Europe. Ces services d'excellente qualité sont fournis par des techniciens munis d'un véritable savoir-faire. Si le service conseil est minime dans l'acte d'achat, il est présent dans le service après-vente.

⁴³ Propos recueillis par **Hélène Fresnel** pour « Un centre commercial sur le divan », *Psychologies magazine*, Décembre 2014, n° 346

B. Decathlon, l'expérience des marques passion

1. Une activité sportive = une marque passion

Decathlon au fil des années a su imposer les marques passion que sont Kalenji, Tribord, Quechua, Wed'ze, etc. comme des marques expertes dans leur domaine. Au sein de la bulle bleue Decathlon, un écosystème de marques, indépendantes les unes des autres, travaillent au bon fonctionnement de la marque enseigne. Ces marques sont ainsi présentes sur de nombreux marchés : la danse, le running, la pêche, le judo, etc. Comme précédemment expliqué Decathlon a participé à la démocratisation de nombreux sports et beaucoup de sports se sont donc Decathlonisés par le biais des marques passion.

Si l'enseigne Decathlon est l'endroit où le consommateur se rend, le lieu physique, les marques passion, elles, sont la matérialisation de l'expertise de la marque enseigne. Au début des années 2000 acheter Decathlon revenait à se rendre en magasin et y trouver le produit qui correspondait le mieux au degré d'usage sportif que le consommateur souhaitait en faire. Se rendre chez Decathlon c'était apprécier trouver des produits bon marchés, la marque Decathlon s'inscrivait même encore sur les produits⁴⁴. C'était une marque-produit. Cette aire a vite laissé place à un système de marques propres qui viennent thématiquer chaque sport les uns après les autres.

Inesis pour le golf, Quechua pour la randonnée, Wed'ze pour le ski et le snowboard, Domyos pour le fitness, Kalenji pour le running, Kipsta pour les sports de ballons, B'Twin pour le vélo, Nabaiji pour la natation... au total vingt marques passion qui couvrent l'ensemble des sports⁴⁵ praticables. Grâce à l'expertise que chaque marque apporte sur son marché via des produits de qualité et ingénieusement pratiques, les marques passion conditionnent au même titre qu'une marque propre les tendances à suivre et le matériel à avoir avant de débiter un sport. Elles deviennent petit à petit des marques aspirationnelles comme le montre cette étude de juin 2012 menée par l'institut de conseil et de recherche en marketing Promise Consulting Inc.

⁴⁴ ANNEXE 10 : Photo d'un ancien sac à dos brandé Decathlon.

⁴⁵ ANNEXE 11 : Capture d'écran de l'ensemble des marques passion sur le site Decathlon.fr.

L'Indice Aspirational : Une marque familiale et grand public en tête

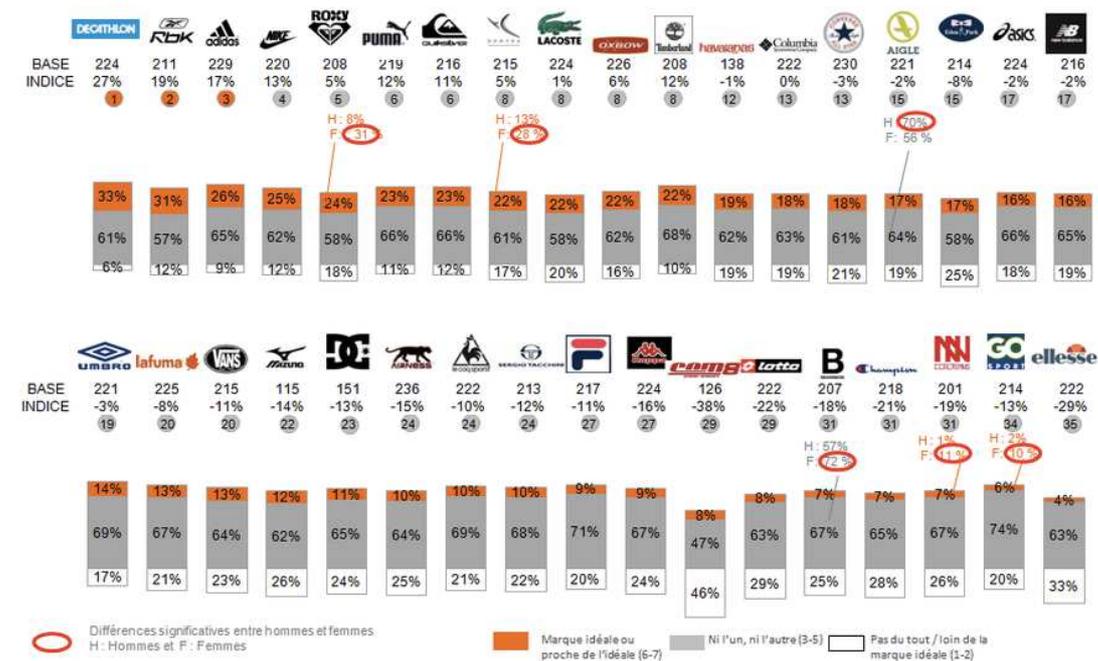


Figure 3. Capture d'écran des résultats du baromètre mensuel des marques aspirationnelles de l'institut de conseil et de recherche en marketing Promise Consulting Inc. Juin 2012.

Les sports se décathlonisent grâce aux marques passion qui entourent l'univers sportif d'une gamme de produits toute aussi pratique, élégante qu'aspirationnelle. Les expériences sportives sont une accumulation d'objets innovants de design et bon marché. Au même titre qu'Ikea, se mettre en scène dans sa vie sportive passe par la possession d'un objet Decathlon. Un objet qui « n'épuise pas son sens dans sa matérialité et sa fonction pratique »⁴⁶ mais dans l'expérience sportive qu'elle induit mentalement. Comprenons pour cela la pensée de Jean Baudrillard qui induit que les objets tendent à se constituer en un *système cohérent de signes* à partir duquel s'élabore un *système de consommation*. Acheter c'est se projeter et se démarquer. L'objet Decathlon ne peut donc uniquement tenir tout son sens dans son ingéniosité et sa fonctionnalité pratique. Decathlon est alors au même titre que les marques passion, une marque aspirationnelle qui tend à être portée fièrement par les consommateurs. L'idée n'est pas de dire que les consommateurs se sentent plus malins d'acheter Decathlon. Des marques comme Duster (Renault) se proclament d'une consommation maligne car toute aussi qualitative et pourtant moins chère, mais Decathlon va plus loin que le prix et propose un système global pour chaque activité. Nous pouvons appeler ça le design des expériences

⁴⁶ Jean Baudrillard, *Le système des objets*. Collection Tel Gallimard, 1978 (première parution 1968)

sportives. Decathlon a donné naissance via les marques passion au design de l'expérience sportive qui se distingue de l'esthétique des expériences sportives. Là où les marques propres comme Nike ou Adidas esthétisent le corps de l'objet, Decathlon esthétise la fonction de l'objet. Le design c'est le branding et la naissance d'une marque forte qui révolutionne la vie des gens grâce à une nouveauté. Decathlon ce sont des dizaines de micro-révolutions par an. Des révolutions instinctives qui positionnent les marques passion comme des marques qui accompagnent le mieux l'activité sportive que vous souhaitez pratiquer. « *The basic approach of positioning is not to create something new and different, but to manipulate what's already up there in the mind, to retie the connections that already exist.* »⁴⁷ évoquait Al Ries en 1981. Decathlon tisse ses liens et révolutionne ainsi l'activité sportive.

2. *A la recherche du sentiment de personnalisation, une expérience à fort contenu émotionnel*

Cette révolution de l'activité sportive et le design de l'expérience pose toute fois la question de la personnalisation, véhicule de valeur ajoutée. Le consommateur semble acheter Decathlon pour le design fonctionnel du produit et le signe d'ingéniosité sportif qu'il renvoie. Il achète une autre marque pour l'esthétique même du produit et le signe distinctif d'appartenance à une communauté qu'il fait naître. Il n'y a pas ce sentiment d'appartenance à une communauté chez Decathlon. La valeur perçue est moindre. La communauté se distingue de la masse dans le sens où la communauté se reconnaît entre elle. Aussi nombreux que les détenteurs de Quechua et Kalenji existent, ils ne cherchent pas à tisser des liens entre eux. Sur les pistes de ski, les skieurs occasionnels (et nombreux) portent du Wed'ze, les amateurs de glisse en tout genre, été comme hiver cherchent à porter des marques plus distinguées comme The North Face, les skieurs réguliers et autre habitants de la montagne dénicheront les marques très techniques et s'installeront comme les pionniers des tendances sur leur terrain de jeu naturel. Aucune reconnaissance de la part de ces derniers n'est attribuée aux détenteurs de Quechua, ils sont la masse envahissante hivernale, les touristes détestés. Fort est de constater que

⁴⁷ **Al Ries & Jack Trout**, *Positioning: The Battle For Your Mind*, McGraw-Hill, 1981. New York
Traduction : L'approche basique du positionnement est de ne pas créer quelque chose de nouveau et de différent, mais de manipuler ce qui est déjà là-haut dans l'esprit, de renouer les liens qui existent déjà.

ces touristes ont conscience du fait que porter Decathlon ne les rend ni plus cool ni plus appréciés des autochtones, et ce constat ne les dérange guère. Ils sont dans la masse et à la masse sans que ça ne soit un problème. Ils en assument même le statut. Finalement ce sont les « classeurs qui se classent eux-mêmes »⁴⁸, ceux qui sont avides de distinction et de reconnaissance, qui veulent en aucun cas être associés à la masse.

Dans les magasins Decathlon nous retrouvons tous les codes de ce marché de l'occasionnel et des premières fois. Rappelons qu'en France sur le marché de l'outdoor environ 80 % des ventes sont réalisées par les distributeurs spécialisés tels Decathlon, Intersport, Sport 2000 ou Go Sport⁴⁹. Quechua sur ce marché rafle la première place. Le marché de l'outdoor est une spécificité car aucun leader ne s'était jusque là imposé. La force de la marque est de proposer en magasin des rayons « plein air » avec un merchandising efficace qui invite à l'achat de tous les objets présentés comme la gourde ou le coupe-vent en plus de la tente. Mais elle trouve aussi sa force dans son discours pensé et réalisé pour ceux qui n'ont aucune connaissance technique sur le sujet. Les marchés sportifs sont des marchés où la technicité, liée à la compétition, est de rigueur. Un discours complexe et inaccessible pour qui souhaite s'y atteler. Cette technicité que l'on retrouve dans des magasins sportifs expérientiels ou chez Intersport dans leur valorisation de la compétition et des sportifs de haut niveau, ne peut véhiculée de l'émotion pour ceux qui ne s'y intéressent pas d'aussi près.

Les marques aiment créer l'expérience et l'expérience naît d'un sentiment de personnalisation fort pour Tim Brown : « Elaborer une culture de l'expérience c'est dépasser le stade générique pour proposer un service pensé et réalisé en fonction de chaque client. Contrairement au produit manufacturé ou standardisé, l'expérience naît du sentiment de personnalisation. » Attardons-nous sur ce sentiment de personnalisation. Avec le Nike iD nous trouvons en magasins des espaces entiers dédiés au service personnalisé et au produit personnalisé. L'objet devient un objet *collector*, porté et exposé. Ces espaces où des ordinateurs et des tablettes sont mis à disposition du client participent à l'expérience de marque globale. Plus forts que de simples corners expérientiels en magasin, ces espaces participent au sentiment qu'ont les consommateurs d'être uniques. Plus exactement, ils transforment l'acte d'achat en un

⁴⁸ **Pierre Bourdieu**, *La distinction : critique social du jugement*, Les Editions de minuit, 1979, Paris.

⁴⁹ Selon les données de la Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs, la FPS.

acte de personnalisation d'objet. Ainsi, le consommateur a le sentiment d'entrer dans une communauté grâce à un signe distinctif. Ces espaces incitent le client à envisager le service comme une activité en continu pour un résultat émotionnel fort.

Chez Decathlon, le consommateur sportif débutant ou avide de découvertes a-t-il besoin de ce sentiment de personnalisation à fort contenu émotionnel ? Il n'est pas simple de saisir ce qui lie le consommateur sportif à Decathlon. Si Decathlon est un simple acteur favorisant la démocratisation du sport alors une fois entraîné et un peu plus averti le consommateur pourrait choisir des marques plus chères, plus techniques, plus distinguées de la masse ? Pourtant des produits Kalenji commencent à se vendre également de 50€ à 90€ de même pour Quechua. La valeur perçue par le consommateur est donc en train d'évoluer quittant peu à peu son étiquette « bon marché ». Si Quechua est l'un des leaders sur son marché, Kalenji prend année après année des parts de marché sur le running avec des produits d'entrée de gamme mais aussi des produits plus chers, plus colorés, et plus spécifiques, comme une collection fluorescente dédiée à ceux qui courent tôt le matin ou tard le soir⁵⁰. Les leviers de la personnalisation chez Decathlon ne sont pas évidents, nous dirions même inexistants. Le merchandising chez Decathlon est une réponse compréhensive face au consommateur. Chaque besoin est traité spécifiquement pour y répondre au mieux visuellement avec un produit technique. Le sentiment de personnalisation serait plus exactement un sentiment de compréhension. Le consommateur se plaît que la marque ait inventé pour lui, et peu importe pour les autres, le produit qui répond à un (son) véritable besoin.

Nous avançons donc ici l'hypothèse que l'expérience peut venir d'ailleurs que du sentiment de personnalisation. Il peut venir du sentiment de compréhension. L'expérience chez Decathlon viendrait de l'émotion véhiculée par les marques propres plus que des prix bleus. Cependant les marques passion ne bénéficient pas encore d'espaces d'expression complets dans les magasins Decathlon. Peut-être que les magasins deviendront à terme des magasins expérientiels gigantesques sous le modèle de Globetrotter, au risque de vieillir avec sa cible et de ne plus conquérir les débutants et les sportifs occasionnels. Ils deviendront peut-être aussi des conglomérats d'espaces de marques passion.

⁵⁰ Annexe 12 : Photo des produits Kalenji fluorescents.

3. *Quand les marques passion se démarquent*

Ces marques passion communiquent l'émotion auprès des consommateurs par la publicité mais aussi en magasin. L'ensemble des visuels d'ambiance est signé d'une marque passion. Le sentiment de compréhension véhiculé par la création d'un produit innovant provoque une forte émotion chez le consommateur. Cette émotion permet à la marque d'acquérir une force aspirationnelle et de s'établir comme une marque indépendante. Nous retenons des vingt marques passion du réseau Decathlon-Oxylane les marques Quechua, Kalenji et Domyos.

Ces trois marques semblent se distinguer du réseau Oxylane et fonctionner en autonomie totale. Nous pourrions voir Decathlon comme un concept multi formes mais la marque tend à se premiumiser avec ses marques passion locomotives et à moins communiquer sur ses formes anciennes que sont les Trocathlon. En effet si le B'Twin n'était encore qu'un modèle de vélo il y a 10 ans, il est aujourd'hui une marque en soit. B'Twin est désormais le premier fabricant de vélo au monde. S'appuyant sur des succès forts, les marques passion développent en terme de produit, de communication et de marketing des mécanismes qui empruntent beaucoup aux marques propres historiques. Les marques passion se démarquent du réseau en constituant leurs propres systèmes. Des marques passion qui deviennent tellement fortes qu'elles pourraient à l'avenir sortir du réseau Decathlon. Ainsi Quechua invente son téléphone, recrute des ambassadeurs et même des testeurs via sa plateforme internet.

En magasin on assiste à un effort de merchandising pour ces marques qui sont très appréciées des consommateurs. Un effort d'assortiment, de rangement par couleur, et de murs modernes avec une répétition de produits dans différentes couleurs. Ces efforts participent à la création d'une identité visuelle pour le consommateur. Même s'il entre chez Decathlon, il vient chercher du Quechua. Il n'entre plus uniquement pour le partage, pour la réparation ou pour découvrir un nouveau produit, il vient délibérément acheter Quechua. De plus il entre pour habiller son enfant en Quechua, en Domyos ou en Wed'ze. Il est difficile pour une marque enseigne de négliger l'enfant car c'est une porte d'entrée qui permet d'équiper toute la famille. Des prix raisonnables, la saisonnalité, les moments forts de l'année scolaire sont autant de leviers attractifs que Decathlon semble désormais maîtriser en communiquant très souvent sur ces produits bleus/premiers prix techniques pour les enfants.

Cette ambivalence ne semble pas perturber le consommateur car les marques ont grandi avec l'enseigne Decathlon. Si les MDD (marques de distributeurs) sont considérées de moins bonne qualité dans les supermarchés, les marques passion chez Decathlon au contraire soulignent une certaine expertise et une bonne qualité.

Une expertise que l'on souhaite toucher et posséder car pour s'appropriier un objet le consommateur doit passer du statut de contemplateur au statut de *bricoleur*⁵¹. La consommation peut être envisagée comme une pratique de connexions identitaires comme le démontre Jean-Marie Floch. Lieux, univers, et produits se connectent entre eux pour créer l'identité. Si Decathlon est le lieu, les marques passion sont les univers et le consommateur bricoleur réintroduit une « *dimension continue dans un univers quotidien essentiellement troués de discontinuités* »⁵². Decathlon et Quechua seraient une même et seule identité, une continuité d'expériences. Les inséparables.

⁵¹ Notion mise en avant par Jean-Marie FLOCH dans *Identités visuelles*, 1995

⁵² **Benoît Heilbrunn**, *La consommation et ses sociologies : domaines et approches*. Armand Colin, 2010 (deuxième édition)

III. MARQUES PROPRES ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION : UNE THÉMATISATION HYBRIDE

A. Decathlonisation

1. *L'expérience ordinaire*

Le design de l'expérience sportive et de la fonctionnalité des produits entre dans la théorie du continuum de Filser. Les produits chez Decathlon ont une valeur expérientielle intrinsèque et participe à la création d'une expérience globale. Nous disions précédemment que la société Decathlonisait de nouvelles pratiques sportives. Ce processus s'accompagne d'une harmonisation et d'une homogénéisation des pratiques sportives et de la consommation des biens sportifs.

Si le design des produits est une satisfaction pour le consommateur, il trouve également une certaine gratification à l'idée d'être chez Decathlon un magasinier. L'homogénéisation voulue par le modèle de Decathlon tient tout autant dans l'élaboration de produits innovants standardisés que dans l'aspect fonctionnel du magasin. Les magasins de la grande distribution ont en commun cette dynamique de valoriser le consommateur magasinier. Ce besoin pour le consommateur de créer lui-même son panier est un concept moteur. Dans les années 2000 les acteurs du commerce misaient sur l'émergence post-moderne de la mise en scène théâtralisée de l'offre. Ce que nous observons c'est que les modèles hyper réels comme Nature & Découvertes *vieillissent rapidement car l'image de lui-même que le magasinier recherche dans cette mise en scène est flottante d'où la nécessité d'un renouvellement qui s'accélère* (Rieunier et Daucé, 2000). Jusqu'ici la force identitaire des grands acteurs de la consommation que sont Leclerc, Leroy Merlin ou Decathlon était de proposer aux consommateurs des formes détournées de consommation, internes ou externes au point de vente. C'est ainsi que Cova et Badot dans les années 1990 parlent de « chapiteaux du cirque » installés sur les parkings des grandes surfaces, les foires aux vins, les ventes aux enchères et autres Trocathlons. Des formes qui réenchantaient les marques enseignes et participaient à rendre ces géants de la distribution plus proches de formes souples et abordables comme le souhaitait le consommateur. Dans la continuité les magasins ont créé leurs

identités autour d'une « idée de passion partagée pour un thème précis »⁵³. Dans une société à la recherche du bonheur et du bien-être les magasins Decathlon ne pouvaient que trouver des magasiniers enchantés par le thème du sport et de la vitalité. Pour Cova et Badot, « *l'analyse du vécu quotidien du consommateur a mis en évidence que le consommateur, loin de poursuivre une course effrénée vers la simple personnalisation, recherchait paradoxalement à réenchanter sa consommation au travers de partage des émotions.* » Le consommateur est donc en recherche d'une communauté émotionnelle. Cependant l'identité Decathlon reste fortement ancrée dans le magasinage et l'émotion semble peu véhiculée en magasin. Si les marques passion réussissent à véhiculer de l'émotion dans leur discours publicitaire via des films et des ambassadeurs de marques, l'émotion en magasin est plus discrète. Cova et Badot explique que le réenchancement de l'offre, distinct du marketing expérientiel, ne passe pas explicitement par « l'immersion dans une expérience extra ordinaire type Disneyland ». Ils prennent l'exemple des magasins allemands Aldi avec 600 produits référencés, sans service, ni sac en plastique et un design terne et peu éclairé. Ils posent le jalon utile et nécessaire à notre réflexion en disant que la marque Aldi proposerait *la forme ultime de l'expérientiel par le désenchantement de l'offre*. Malgré un habillage sobre, la logique expérientielle reste identique. Chez Decathlon, la logique expérientielle se rapprocherait de celle d'Aldi en empruntant pourtant une logique de réenchancement de l'offre. Le réenchancement de l'offre chez Decathlon, porté par la fonction expérientielle du produit, n'induit pas un marketing expérientiel fort. Entre le monde enchanté de Disney et le monde désenchanté d'Aldi, Decathlon serait un des modèles hybrides de notre société : une offre enchantée (produits innovants et attractifs) vendue dans un habillage basique désenchanté (le supermarché).

La Decathlonisation serait l'expérience ordinaire. Une expérience n'est pas intrinsèquement mémorable ou inoubliable, elle est « *un moment* »⁵⁴. Pour Jean-Jacques Boutaud ce qui caractérise *ce moment de l'expérience* c'est :

- une discontinuité par rapport au continuum de la vie
- une position réflexive du sujet
- une unité d'action et une unité dramaturgique qui assigne un rôle

⁵³ **COVA et BADOT**, « Néo-marketing, 10 ans après : Pour une théorie critique de la consommation. », *Revue Française du Marketing*; Nov 2003; p 79.

⁵⁴ **Jean-Jacques BOUTAUD**, « Du sens, des sens. Sémiotique, marketing et communication en terrain sensible. », *SEMEN ; Sémiotique et communication. Etat des lieux et perspective d'un dialogue*. 2007 ; n°23.

- une coloration affective

L'expérience dite ordinaire entre enchantement et désenchantement pose un cadre sensoriel sursignifié mais pas surchargé chez Decathlon. Il est une succession d'univers d'ambiance créés explicitement pour reproduire *la mise en scène de la vie quotidienne* (Erving Goffman, 1959) en dehors du foyer familial. C'est la création d'une atmosphère confortable et connue.

2. *La recherche de l'hyperréel, n'y voir que du bleu*

Le bleu est une couleur qui ouvre les horizons et qui chez Decathlon est synonyme de démocratisation et d'ouverture à de nouvelles pratiques sportives. Ce bleu, comme l'eau, désaltère et rafraîchit, il est la vitalité. Il signifie aussi le rêve et la découverte sans associer le risque de l'aventure véhiculé notamment par la couleur rouge. Le bleu est limpide et transparent, symboles de vérité qui ne peuvent être cachés. Le bleu de Decathlon c'est la promesse d'une quantité d'accessoires sportifs essentiels disponibles pour tous les sports n'importe où, n'importe quand. En réalité ce bleu ne représente rien : les articles de sports ne sont ni essentiels ni disponibles à l'infini. Ainsi lorsque la marque projette l'image d'un enfant épuisé après une séance de sport, il plonge le consommateur dans un imaginaire et simule le réel. Pour Jean Baudrillard la simulation se veut être l'expérience du réel au travers de ce qui nous en est rapporté et le simulacre est la représentation figurée (l'objet ou l'image) de la simulation. Le simulacre était d'abord considéré comme une représentation du réel mais la multiplication de ces simulacres par l'industrie l'a amené à prédominer et déterminer le réel. « Il ne s'agit plus d'imitation, ni de redoublement, ni même de parodie, mais d'une substitution au réel des signes du réel, c'est-à-dire d'une opération de dissuasion de tout processus réel par son double opératoire, machine signalétique métastable, programmatique, impeccable, qui offre tous les signes du réel et en court-circuite toutes les péripéties. »⁵⁵. La réalité devient de moins en moins importante et l'échange des signes est essentiel. Nous trouvons alors plus de plaisir dans l'idée de faire du sport que d'en faire réellement, plus de plaisir dans le fait de posséder des chaussures de sport que dans le fait de les porter. Nous aimerions d'ailleurs qu'elles restent intactes, belles et

⁵⁵ Jean Baudrillard, *Simulacres et Simulation*. Galilée, 1981

propres, comme si nous refusions que sa valeur d'usage s'exprime et abîme le produit. C'est l'*hyperréalité* caractérisée par une amélioration de la réalité. Ce réel pour Alain Gauthier se caractérise d'ailleurs pas « *une colorisation du réel, proche du bleu* »⁵⁶. Le bleu du rêve et de l'imaginaire. Decathlon serait donc le parfait d'exemple d'une copie du monde de l'activité sportive. Decathlon prédomine l'activité sportive et le réel. La marque conditionne l'accès au sport par la possession nécessaire de produits *bleus*, des simulacres de bien-être et de jeu. Ainsi posséder ces accessoires améliorerait la condition de l'activité sportive et la rendrait, avant toute idée de performance, plus plaisante et agréable. Randonner sans chaussures de marche est devenu impensable non pas dans ce qu'elles ont de sécurisant mais dans ce que ces chaussures représentent. Randonner sans Quechua serait comme manger sans fourchette ; la construction sociale d'un besoin, d'un idéal. L'autre exemple le plus frappant est la création du filet de ping pong amovible ARTENGO rollnet strap qui se clipse sur une table, et du filet de badminton ludique transportable ARTENGO Easy set. Avec ou sans filets deux personnes peuvent échanger des balles sur une table ou des volants dans un parc. A partir du moment où le terrain de jeu n'est pas délimité quel est l'intérêt de posséder ce type d'équipement si ce n'est celui de ne plus concevoir l'accès au sport autrement que pas un accessoire ? Dans cette logique d'*hyperréalité* nous constatons que nous nous efforçons de vivre dans un spectacle dont Decathlon nous définit les codes. Les magasins Decathlon ne constituent pas des lieux hyperréels dans le sens où ils ne sont pas des lieux où nous jouons « à la marchande » mais bien des lieux où nous consommons via des objets hyperréels, une idée du sport.

3. *Digital et recommandations hyperréelles*

Avec le digital, les fonctions hyperréelles tendent à s'accroître. Les mécanismes digitaux plongent le consommateur dans une expérience hyperréelle de la consommation. Toujours en tant que magasinier, le consommateur peut désormais à l'aide de son Smartphone *vérifier* la disponibilité des produits en magasin et choisir dans ce cas de se déplacer ou non, mieux de les réserver. Il peut utiliser son téléphone comme une carte de fidélité et même trouver le Decathlon le plus proche de sa position et

⁵⁶ Alain GAUTHIER, *Le Virtuel et le quotidien*. Circé. 2002

l'enregistrer comme « son magasin ». Dans cette logique comment les marques passion peuvent-elles sortir leur épingle du jeu ? Cette ambivalence distributeur / marques passion oblige le consommateur à passer d'abord par l'application Decathlon pour trouver le produit qui lui correspond. Les marques passion, développent de leurs cotés des applications de contenu comme la *Quechua Tracking* une application GPS pour vos randonnées ou *My tent Quechua* qui vous offre des tutoriels de montage et de pliage.

C'est ainsi que le *Quechua Phone 5* est né. Le téléphone « mountainproof », qui résiste à toutes les épreuves de l'eau, du vent et de la terre. Considéré comme le Smartphone idéal pour accompagner les activités outdoor, le « couteau suisse » technologique nécessaire au randonneur est doté de plusieurs applications qui se veulent d'accompagner le consommateur, randonneur dans sa découverte de l'outdoor. Apporter un complément digital en pleine nature est un autre moyen hyperréel d'amener le sportif à concevoir la nature en Quechua. C'est la création d'un monde Quechua. Ce téléphone en vente dans l'ensemble des magasins Decathlon, est une invitation à plonger dans le monde de la marque enseigne, qui petit à petit progresse et étend sa thématique au monde extérieur. Tout est fait pour que le consommateur évolue comme dans un poisson dans l'eau dans un univers où les chemins sont balisés. Finalement Decathlon en démocratisant les sports, balise scrupuleusement la découverte sportive. Cette idée provient de Jean Baudrillard qui insiste sur le fait que la « carte précède le territoire »⁵⁷ et reprend l'allégorie de Borges qui précise que la carte est même plus grande que le territoire en soit. L'expérience Decathlon au travers du Smartphone est plus grande que l'expérience du territoire lui même, les données s'accumulent et augmentent la perception du réel. En se baladant avec une carte papier nous pouvions concevoir les vallées aux alentours et la distance qui nous séparait d'un point à un autre, avec le Smartphone nous pouvons augmenter considérablement ce type d'informations avec une fonction GPS et y indexer un nombre de données supplémentaires via une connexion internet 3G ou 4G. La différence entre le réel est le simulacre en sorte n'existe pas.

Il ne s'agit pas de concevoir cette idée de simulation en soit mais de la projeter dans une recommandation marketing qui, inspirée de ce qui se fait dans d'autres domaines, viendrait augmenter la thématique Decathlon. En effet Disneyland a sorti une application qui permet de se repérer facilement dans le parc d'attraction et d'évaluer le

⁵⁷ **Jean Baudrillard**, *Simulacres et simulations*. Editions Galilée. 1981, p10.

temps et la distance qui sépare le sujet d'un point à un autre. Ce type d'application pourrait être un moyen pour les magasins enseignes Decathlon de lier l'émergence des marques enseignes avec le lieu Decathlon. Imaginons une application qui permet de retrouver directement en rayon le produit recherché. Le sujet taperait « imper » et il serait immédiatement dirigé en magasin vers les vestes de pluie imperméables. Le magasin pourrait alors être découpé en espaces de marques : Quechua, Kalenji, Domyos, Kipsta etc.... comme il existe chez Disney Adventureland et Frontierland il existerait Quechualand et Kipstaland. Découpé en zones et non plus en rayons, les espaces de marques pourraient ainsi promouvoir une expérience de marque plus forte intégrant des thématiques plus distinctes les unes des autres. Il ne s'agirait pas de jouer pour le consommateur mais de lui proposer une expérience d'achat, toujours en tant que magasinier, encore plus balisée.

Comment alors considérer la marque Decathlon dans un univers où les marques enseignes tendent à s'émanciper ? Nous prenons le parti pris que les marques enseignes d'ici quelques années deviendront des marques propres au même titre que Nike et Adidas et amorçons ici l'idée une déthématisation globale de la marque enseigne au profit de multi-thématisation. L'expérience supermarché Decathlon se décomposerait en une multitude d'expériences de boutique. Une disparation progressive du *bleu* est en marche.

B. Au delà du réseau Decathlon : les marques passion prennent leur envol

1. *Quand « le lien importe bien plus que le bien », vers la fin d'un modèle pour la marque enseigne ?*

Nous avons déterminé que l'expérience *en continuum* chez Decathlon provenait de la forte valeur expérientielle intrinsèque au produit. La création d'un Smartphone et l'utilisation des marques passion comme véhicules d'émotions amènent également à augmenter la thématique expérientielle globale. Grace à la création d'une application GPS qui permettrait au consommateur/visiteur de se repérer en magasin, la marque pourrait ainsi lier la valeur expérientielle du produit à l'expérience en magasin par un habillage digital fictif et hyperréel.

Le bien ou le produit peut fédérer une communauté comme le montre les marques aspirationnelles. Les communautés ou tribus se rassemblent via des applications digitales ou les réseaux sociaux afin de vivre des expériences physiques et sportives entre elles. Les entraînements sportifs de course à pied, les *crews* et autres départs improvisés pour l'aventure sont proposés par Nike, Adidas, Salomon, Asics, etc... Des marques sportswear qui font vivre les communautés et qui accompagnent les sportifs dans leur recherche de performance. Decathlon rassemble, démocratise mais ne parvient pas aujourd'hui à miser sur ses marques passion pour fédérer des communautés qui se rassemblent. Individuellement chacun peut venir en magasin ou dans un Decathlon village participer à une activité mais si la marque a réussi à s'imposer comme le créateur de rassemblements familiaux et amicaux elle ne parvient pas à rassembler des personnes qui ne se connaissent pas. Decathlon renforce les liens existants au sein des groupes de pairs mais peine à élargir les rencontres extérieures. Les notions de fierté et d'appartenance ne sont pas individuelle mais collective chez Decathlon dans le sens où portées par une personne seule les marques Kalenji, Quechua, et Domyos ne sont pas des signes valorisants ni distinctifs. C'est lorsque la famille entière, le groupe d'amis, portent le même tee-shirt que la marque trouve sa force. L'exemple de la personnalisation des tee-shirts chez Decathlon est frappant : « Personnalisez vos tee-shirts pour votre équipe ». La marque s'adresse à la communauté, au groupe de pairs. La cible de Decathlon est plus collective qu'individuelle mais paradoxalement en valorisant le groupe, la fierté individuelle existe peu. La *tribu* Nike existe parce qu'elle rassemble des individualités qui ne se connaissent pas mais se reconnaissent entre eux. Le produit Nike est une finalité en soi, le produit Decathlon un moyen.

Decathlon serait l'illustration grossière de *la communauté traditionnelle* et Nike (et les autres marques propres) l'illustration de *la libre association moderne*.⁵⁸ La différenciation tend à guider les actions dans nos sociétés modernes mais la différenciation n'existe que dans la mise à l'épreuve de l'autre. L'individu n'est différent que dans le regard de l'autre et l'émotion qui y transparait. Le retour à la communauté est donc tout naturel. Il est pour Cova important de préciser que la communauté dans nos sociétés n'est pas une communauté au sens traditionnel car elle est plus « volatile et libre de ses choix ». En effet les individus « cherchent à recomposer des communautés

⁵⁸ **Bernard Cova**, *Au delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*. Dynamiques d'entreprise, Edition l'Harmattan, 2000, p10

sur les bases de leur particularisation, c'est à dire sur les bases de la décomposition des rapports sociaux, en essayant de donner à cette particularisation un contenu qui soit saisissable du point de vue de l'individu singulier». Dans ces communautés on entretient une vision du monde et de forts liens émotionnels. Depuis les années 2010 ces communautés entretiennent la vision d'une marque sur le monde. Chaque communauté rassemble des individus qui adhèrent à la vision et les valeurs d'une marque. Les nouvelles communautés se nomment des *crews*, des équipes, des *mud guys*⁵⁹.

Decathlon doit-elle trouver ces « decat guys » pour continuer à subsister ? *Au delà du bien*, le lien prend forme dans un lieu. Les rendez-vous de ces communautés prennent place à l'extérieur des magasins. Un Decathlon Village finalement se trouverait sans force ni résonance, le futur d'une expérience thématique n'est pas d'être un parc mais bien de s'implanter dans l'immensité de la nature et du réel. Même si la cible de ces Decathlon villages est familiale, là où les rassemblements parlent aux urbains, nous pensons que le modèle Decathlon doit se réinventer dans les années à venir, continuer de parler aux familles et recruter les urbains. Ni supermarché du sport, ni parc du sport. Si certains magasins n'ont pas ou peu déployé des zones d'essai, nous ne considérons pas au vu de notre étude qu'il faille continuer dans ce sens en créant des zones encore plus expérientielles. Nous trouvons ainsi une limite à la création d'un découpage en zones de marques du magasin Decathlon comme énoncé précédemment. Les marques passion doivent concevoir leur propre expérience boutique sur le modèle de la marque enseigne en développant des branded stores comme ce qui a déjà été amorcé par Quechua.

Le retour de nos sociétés à une consommation plus locale, la désertification des grandes surfaces et des centres commerciaux tend à aller dans ce sens. Cependant il ne faudrait pas tirer de conclusions trop vites car si les modèles de grandes surfaces perdent de leur sens avec l'émergence du *local kraft*, des épicerie fines et des boutiques de proximité, de nouveaux modèles de grandes surfaces comme *Grand Frais* réussissent à s'imposer. L'immensité du géant bleu Decathlon doit anticiper ces changements qui se propageront peut-être dans l'univers sportif. Si les concurrents comme Go Sport s'effondrent petit à petit en conservant des modèles de distribution trop industriels, la coopérative Intersport tend à reprendre du galon et des parts de marché et prévoit une année 2015

⁵⁹ Participants de la course The Mud Day organisé depuis 2013 par A.S.O. En trois ans le concept n'a cessé de rassembler de plus en plus de participants pour atteindre 80 000 répartis sur 8 éditions françaises.

record. Intersport agrandit ses magasins de centre ville, mise sur la proximité et termine ainsi son année 2014 avec « un chiffre d'affaires en hausse de 6% (4% à surface comparable), à 1,6 milliard d'euros. Une performance au-dessus du marché, en progression, lui, de 2%, à 10 milliards d'euros. Le groupe coopératif, deuxième après Decathlon, doit ces chiffres à un rythme d'ouvertures d'enfer, mais pas seulement »⁶⁰ assure LSA.fr le 15 avril 2015. Une stratégie empruntant les codes de la grande distribution menée par Emmanuelle Bahuaud, ancienne directrice commerciale Intermarché et Système U, mais revenant aussi aux fondamentaux du groupe coopératif : la maison du sport.

2. *Les Branded Stores des marques passion : transformer l'expérience discount*

Le 9 Février 2012 a ouvert à Chamonix le Quechua Mountain Store⁶¹. Surfant sur la montée en puissance de Quechua, Decathlon a souhaité tenter l'expérience de s'installer en station de ski. Le modèle de Quechua via Decathlon est de proposer au consommateur de s'équiper pour moins cher avant d'arriver en montagne, là où les boutiques proposent des équipements plus chers. Cette logique se renverse en implémentant un premier magasin de seulement 85m² en station dédiée aux marques passion Quechua, Wed'ze et Simond. Ce mini-Decathlon entre respect des codes traditionnels de la marque enseigne et petite boutique de proximité trouve une cible même dans la station la plus *hype* de France. Côté Chanel et The North Face, la marque a réussi à s'imposer en proposant le concept d'une boutique. A coté des rayons toujours sur le mode du supermarché⁶², l'on trouve une *smil'othèque*⁶³ : une tablette tactile qui vous prend en photo en train de sourire seul, en famille ou entre amis. Ces photos sont par la suite imprimées et exposées sur les murs de la boutique⁶⁴. La boutique prend une allure de musée où l'on s'attarde autant sur les produits que sur les photos des gens qui se sont fait tirer le portrait. Naturellement on se prête au jeu. Cette dimension expérientielle et participative crée du lien et de l'émotion avec la cible.

⁶⁰ Intersport prévoit une année 2015 record avec 25 nouveaux magasins. LSA.fr, Avril 2015

⁶¹ Annexe 13 : Photo de la devanture du magasin Quechua à Chamonix.

⁶² Annexe 14 : Photo d'un rayon du magasin Quechua à Chamonix.

⁶³ Annexe 15 : Photo du dispositif Smil'othèque.

⁶⁴ Annexe 16 : Photo des photos affichées sur les mur du magasin.

D'ailleurs c'est dans ce magasin (et également dans un nombre de Decathlon sélectionnés) que l'on trouve le magazine *Hiking the Moon by Quechua*. Un magazine trimestriel dédié à la pratique des sports et de l'univers outdoor. Un magazine de marque qui participe à évincer toute forme de publicité (La *dépublicitarisation*, Karine Berthelot Guiet et Caroline de Montety, 2013) tout en créant du contenu dans une forme déjà existante qu'est le magazine. Cette pratique participe à la *mise en culture* (Caroline de Montety, 2013) de la marque Quechua et à la conception d'un « mediamagasin⁶⁵ », c'est à dire un magasin qui est en soi une pratique de communication. Ce qui nous intéresse est de comprendre le mécanisme choisi par Decathlon qui est à la fois celui d'un « mediamagasin » et à la fois celui d'un magasin thématique : le Quechua Mountain Store. En choisissant d'associer une des marques passion à la thématique « montagne » et « outdoor » tout en continuant de vendre les deux autres marques passion que sont Simond et Wed'ze, Decathlon oscille entre une logique de marque et une logique thématique de regroupement de marques. Le consommateur pense entrer dans un magasin Quechua mais découvre aussi deux autres marques qui, même si attribuées à l'univers Decathlon, perturbent l'expérience d'achat car le consommateur oublie l'arborescence et la logique de groupe comme lorsque les boutiques K-way vendent des chaussures Superga ; deux marques appartenant au même groupe. D'ailleurs si Quechua et Wed'ze profitent d'une grande notoriété, Simond reste encore inconnue pour la majorité des consommateurs Decathlon.

Cette logique de *branded store*, de petite boutique mise en place par Decathlon rencontre un troisième modèle mis en place en Novembre 2014 à Passy en Haute-Savoie : le Mountain Store (tout court) de 3000m². Cette fois-ci l'entrée du magasin n'affiche plus Quechua mais la thématique montagne avec les trois marques passion mises au même niveau.

⁶⁵ Notion mise en évidence par **Pierre Berthelot** dans sa thèse de Doctorat *Le "mediamagasin", une métaphore pour penser la mutation du design d'environnement : contexte, démarche et art de faire l'expertise communicationnelle du designer d'environnement*. CELSA, 2006



A gauche la signalétique du Quechua Mountain Store de Chamonix, à droite celle du Mountain Store de Passy.

La marque Decathlon s’efface totalement de ces deux modèles. La marque enseigne devient ainsi une holding, un groupe où le nom Decathlon s’efface au profit des marques passion. Si ces formes restent des expérimentations la question de leur avenir est bien réelle.

Sur le même modèle de petite boutique, Decathlon a implanté en France dans certaine grande ville comme à Lille des Decat’, une forme plus petite et plus concentrée de ce qui se faisait à l’extérieur des villes sur le modèle du supermarché. Ce concept reste peu connu du public (car peu implanté en France) et les consommateurs ne semblent même pas apprêter de différence entre un Decathlon bleu et un Décat’ gris et orange⁶⁶. C’est bien là toute la force de l’enseigne d’être un réel réseau de distribution. Egalement depuis Février 2015 à Lille, ville expérimentale de la marque enseigne, en Gare de Lille Flandres la présence d’un Decathlon Mobility : 200m² dédiés aux vélos pliables, trottinettes et bagagerie avec en exclusivité les marques passion Oxello, B’Twin et Newfeel. Ce magasin, sur la même logique que le Mountain Store utilise la thématique du déplacement en ville pour s’adresser aux urbains mais en utilisant cette fois ci le mot Decathlon.

Si Decathlon dans sa forme standard est un supermarché du sport globalisé et uniformisé, la marque peine à trouver de la cohérence dans l’émergence de plus petites structures pourtant essentielles pour répondre à la demande. Nous recommanderions

⁶⁶ Annexe 17 : Logo Decat’.

dans une logique thématique de développer en plus des supermarchés Decathlon, des boutiques thématiques dédiées à un univers. Decathlon serait le lieu où l'on trouve toutes les marques, à l'extérieur des villes, en zone urbaine mais la marque s'implanterait également dans le cœur des villes pour répondre aux attentes sociétales d'urbanisation, dans les stations de ski et les stations balnéaires grâce à des *Mountain et Mobility* stores. Tout est ainsi imaginable si l'on associe un concept de magasin avec une thématique : le Sea store, le Running Store ou encore le Team store pour les sports collectifs. Repenser la logique Decathlon en surfaces plus petites paraît encore lointaine mais elle est une potentielle réponse à la montée en puissance des marques passion qui cherchent à créer du contenu comme la marque Quechua.

Contrairement à Nike qui s'est mis au « reflux » en croisant « rareté, expérience et personnalisation »⁶⁷ grâce à des concepts de magasins comme les Nike Towns, les très sélectifs Nike iD labs accessibles sur invitations et des corners de vente chez les distributeurs, Decathlon doit entretenir sa sensible stratégie d'être à portée du grand public tout en augmentant la désirabilité de ses marques passion.

Il y a 15 ans porter du Quechua c'était un peu « la honte », aujourd'hui c'est anodin alors nous pouvons croire au fort potentiel de la marque Quechua à devenir en France par le biais de produits toujours plus qualitatifs, d'un merchandising efficace et de contenus médiatiques (*dépublicitarisés*) forts, une marque propre, détenue par Decathlon mais qui évoluera seule avec son propre réseau de distribution.

⁶⁷ **Sicard Marie-Claude.** Luxe, mensonge et Marketing, Pearson, 2010. p130 (3ème édition)

Conclusion

Dans un espace où l'expérience est centrée sur le produit comme dans les entrepôts magasins Decathlon nous observons la création d'un système à la fois accessible et aspirationnel. Cette ambivalence portée par la marque enseigne et les marques passion plonge le consommateur dans une expérience d'achat partiellement revendiquée. Du modèle supermarché à la création de *branded store*, la marque enseigne ne cherche pas tant à dissimuler l'expérience d'achat mais tend à valoriser l'émotion au cœur même de ces dispositifs.

Dissimuler des expériences d'achats en proposant au consommateur d'être plongé dans un univers fictif empruntant les codes de faits ou de phénomènes réels, comme les parcs à thème, la grande ville thématifiée de Las Vegas ou les imitations de cave à vins dans les supermarchés⁶⁸, n'est pas la stratégie employée par l'enseigne Decathlon. D'autres magasins du sport cherchent entièrement à dissimuler l'expérience d'achat comme Globetrotter en Allemagne. Ce magasin délivre des zones expérientielles dédiées à la découverte. En somme un parc à thème du sport cherchant à simuler la nature et l'expérience « outdoor ». Ce *simulacre* offre alors « tous les signes du réel »⁶⁹ et génère une ambiance thématifiée. Dans la plus part des magasins Decathlon *les rayons de plein air* positionnent les atouts du produit au cœur de l'offre plus qu'ils ne cherchent à récréer une ambiance « outdoor ». Cette différence place les magasins Decathlon comme l'incarnation d'un thème global que nous appelons « l'expérience thématique du *bleu* ». En effet Decathlon ne cherche pas à illustrer son offre via une mise en scène exceptionnelle et extraordinaire mais elle valorise l'ordinaire pour mieux mettre en avant des produits au contenu expérientiel déjà fort (Fisler, 2002). Comme nous l'avons étudié les magasins Decathlon proposent un habillage sobre empruntant à la grande distribution tous ses codes linéaires d'allée centrale et de rayons et ses codes comportementaux comme le panier à tirer et l'auto-paiement avec les caisses automatiques.

⁶⁸ ZEHENNE, Camille. « Corps communicant, corps consommant : les reconfigurations à l'œuvre dans l'espace du supermarché », *Synergies, Pays Riverains de la Baltique*. N°8, 2011. P 53-61

⁶⁹ BAUDRILLARD, Jean. *Simulacres et Simulation*. Galilée, 1981.

Ce supermarché du sport est donc un thème en soi. Un thème choisi et élaboré pour véhiculer l'ambition de la marque de participer à la démocratisation du sport. Nous constatons au gré de cette étude que la marque en facilitant l'accès au sport à tous, décathlonise un ensemble de pratiques sportives. Cette extension du thème des magasins en société implique au consommateur de concevoir toute activités sportives via le prisme unique de la marque. Plus fort qu'un magasin expérientiel, Decathlon a réussi à implanter ses marques passion dans le quotidien des français.

Certains magasins comme les Decathlon villages proposent des zones expérientielles plus étendues avec des terrains de basket, des trampolines et autres pistes d'athlétisme mais ces dispositifs créés dans le village, ne sont pas des simulacres au sens de Baudrillard, ils sont bien réels. Le *simulacre* chez Decathlon est plus global, il tient de la reconstitution d'un complexe sportif entier. Ces complexes sportifs que sont les Decathlon Villages dissimulent quant à eux l'expérience d'achat.

Decathlon est donc multiforme. D'un côté le magasin Decathlon qui est une zone d'achat revendiquée, de l'autre les Decathlon Villages qui sont des complexes sportifs entiers insistants sur le jeu plus que sur l'achat. L'expérience totale à son ultime stade serait certainement que ces Decathlon Villages soient considérés comme des complexes sportifs au même titre que les complexes municipaux et accueillent des compétitions locales ou des matchs de championnat (de sports collectifs par exemple).

Le consommateur Decathlon est à la fois joueur et à la fois acheteur. La marque enseignne ne cherche pas à dissimuler un statut dans un autre mais valorise les deux statuts et décomplexe ainsi le jeune sportif en herbe.

Le deuxième pan de l'enseigne Decathlon est la réussite des marques passion. Contrairement aux marques de distributeurs (MDD), souvent considérées bas de gamme ou premier prix, les marques passion Decathlon ont progressivement réussies au cours de la dernière décennie à s'imposer comme des marques expertes accompagnant aussi bien les débutants et sportifs occasionnels que les sportifs plus réguliers. Ce coup de maître fut réalisable dans le sens où la marque enseignne Decathlon s'est saisit d'une autorité statutaire pour imposer à son public un choix unique qui est celui des marques de son propre réseau de distribution. En valorisant les marques passion au même titre que les marques propres et en insistant sur des gammes passions couvrant une grande partie du marché, Decathlon impose naturellement son offre. Le problème des marques

passion actuel est bien de réussir à trouver un positionnement entre un produit « premier prix » d'entrée de gamme et un produit plus qualitatif, plus technique et plus coûteux. Decathlon doit aujourd'hui faire face à cette ambivalence et tente de valoriser son offre par des ateliers ou des accessoires de personnalisation. Pour réussir à garder son leadership sur le marché de l'occasionnel et du sportif débutant tout en convainquant les sportifs réguliers et chevronnés de la qualité Decathlon, la marque doit inventer de nouveaux modèles d'expertises en véhiculant de l'émotion comme le font les marques propres en dissimulant l'acte d'achat en magasin.

La réponse à notre problématique se trouve dans cette tension pour Decathlon de réussir à revendiquer l'acte d'achat par le prix (anciens produits bleus) auprès d'une cible novice et de dissimuler ce même acte d'achat en véhiculant de l'émotion auprès d'une cible plus experte et habituée du sport. C'est ainsi qu'il y a 3 ans la marque Decathlon a choisi d'ouvrir des *branded stores* Quechua et plus récemment des magasins à la thématique précise et unique comme le *Mobility Store*. Si nous avons vu qu'une homogénéisation de ces pratiques *premium* est nécessaire pour fidéliser une clientèle et créer une communauté d'adeptes, le choix de traiter les marques passion comme des marques propres et indépendantes, en termes de design et de réseau de distribution, est essentiel. Comment faire vivre ensemble l'expérience thématique globale du *bleu* et l'expérience thématique unique d'un *branded store* ou d'un *Mobility Store*? Cette tension, à la quelle fait face aujourd'hui Decathlon, place les marques passion dans une situation délicate : l'émancipation du réseau Decathlon. L'expérience n'est en effet pas la clé de la valeur pour les magasins enseigne Decathlon. C'est le produit innovant qui est la clé et la valeur ajoutée. Cependant l'ouverture de *branded store* Quechua et de magasins thématiques (*Mountain store* et *Mobility store*) place l'expérience au cœur de ces nouveaux concepts. C'est donc la nature même de la marque d'être à la fois une marque enseigne et un distributeur de marques passions, qu'il faut redéfinir en magasins. De plus petites surfaces plus expérientielles pour traduire l'émotion véhiculée par les marques passions ou la conservation du modèle supermarché de l'enseigne bleue et blanche.

Si nous acceptons le fait que potentiellement les marques passion réussiront à constituer à elle seule, comme Quechua ou B'Twin, un réseau suffisamment fort et solide pour vivre seules, il n'est pas certain que les consommateurs soient encore prêts à envisager d'autres formes de consommation du sport.

Dans cette étude nous n'avons pas envisagé les nouvelles formes de consommation et d'achat véhiculées par internet. Beaucoup s'entendent à dire que les grands acteurs majeurs de l'industrie du sport jouent leur avenir via des plateformes d'achat en ligne. En effet les marques propres cherchent à s'émanciper des distributeurs comme Decathlon, Go Sport et Intersport pour développer et maîtriser via internet leurs propres réseaux de distribution. Si les marques propres devront gérer à l'avenir les problèmes de livraison et d'acheminement, qui sont les problèmes essentiels de la rentabilité aujourd'hui sur des modèles d'achat en ligne, nous pouvons imaginer que dans un monde entièrement digitalisé, Decathlon soit l'atout majeur des marques passion. Implantés dans beaucoup de villes et bénéficiant d'un accès facile, les magasins Decathlon se font déjà le réseau du retrait des produits commandés sur les sites des marques passion, c'est le click and collect. Là où les marques passion sont un avantage concurrentiel pour la marque enseigne, il faut concevoir la dynamique à l'envers et imaginer que la marque enseigne devienne à son tour un atout considérable pour les marques passion qui bénéficieront un jour de plateformes d'achat en ligne propres (comprendre ici qu'il n'y aura plus de redirection vers le site d'achat Decathlon lorsque l'internaute se rendra sur le site www.quechua.com ou www.kalenji.com). La disparition de la marque enseigne en tant que réseau de distribution est-elle véritablement envisageable ? Telle est la question. Nous pensons donc après cette étude que c'est Decathlon qui accompagnera les marques passion à l'avenir dans leur émancipation en invitant les consommateurs à concevoir non plus le sport comme une entité globale mais comme une multitudes d'univers de marques. Il est impossible de concevoir la disparition des magasins Decathlon comme ils existent aujourd'hui mais tout comme les marques de la grande distribution comme Amora, Maille, Lesieur, Lu, etc. développent leur propre réseau de distribution en ligne, sans avoir envisagé il y a 10 ans pouvoir le faire, nous pouvons largement imaginer un avenir où les marques passion voleront de leurs propres ailes et où Decathlon devra inventer de plus petites formes de

concepts et de magasins en centre ville. En créant par exemple des points de retrait exclusifs de click and collect.

La vente en ligne est un point essentiel qui mérite à lui seul une étude propre. Nous avons vu comment l'habillage et l'agencement participent ou non au réenchantement de l'offre et à l'expérience de marque en magasin. Nous pouvons ainsi légitimement nous demander comme le design s'invente sur internet et participe à l'expérience d'achat thématique ? En effet il semble désormais essentiel pour les marques de penser leur plateforme d'achat digitale comme elles ont jusqu'ici penser leur réseau de distribution et leurs magasins. Une des limites à cette étude est de ne pas avoir étudié la marque comme un système de signes en s'attardant sur la publicité et les autres supports de communication de Decathlon. Nous pensons par contre que pour concevoir l'avenir de la vente en ligne, il est nécessaire de se focaliser également sur les écritures meta discursives du discours de la marque et sur les signes communicationnels émis pour tenter de savoir si la vente en ligne se design véritablement.

Si notre étude du réseau Decathlon sur le marché français s'est focalisée sur l'agencement et le design en tant qu'inducteur de pratiques en magasins et en société, il aurait été intéressant de traiter de l'articulation des sens et de la gestion du corps en magasin.

Decathlon est un écosystème qui se nourrit de ses propres codes et s'inspirent de ses propres clients. Une dynamique toujours proche de la nature et du quotidien des gens qui permet à la marque enseignes de trouver le juste équilibre entre la création d'émotion et la politique de prix.

Entre l'expérience thématique du *bleu* et l'expérience arc-en-ciel des marques passion, Decathlon s'assure d'un avenir haut en couleur.

Bibliographie

METHODES D'ANALYSE

PIETTE, Albert. *Ethnographie de l'action. L'observation des détails*. Paris : Métailié, 1996.

WINKIN, Yves. *Anthropologie de la communication : de la théorie aux terrains*. Paris : Seuil, 2001.

SEMIOTIQUE

BACHELARD, Gaston. *La poétique de l'espace*. Paris : PUF, 1957.

BOUDON, Pierre. *L'architecture des lieux, sémantique de l'édification du territoire*, Gollion, Infolio, 2013.

FLOCH, Jean-Marie. *Identités visuelles*. Paris : PUF, 2010.

MEDIATIONS MARCHANDES, COMMUNICATION, SOCIÉTÉ

AL RIES & TROUT. *Positioning: The Battle For Your Mind*, New York : McGraw-Hill, 1981.

BAUDRILLARD, Jean. *La Société de Consommation*. Idées Gallimard, 1974.

BAUDRILLARD, Jean. *A l'ombre des majorités silencieuses*. Editions Denoël, 1982.

BAUDRILLARD, Jean. *Le système des objets*. Collection Tel Gallimard, 1978.

BAUDRILLARD, Jean. *Simulacres et Simulation*. Galilée, 1981.

BOURDIEU, Pierre. *La distinction : critique social du jugement*, Paris : Les Editions de minuit, 1979.

CERTEAU (de), Michel. *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990.

COVA, Bernard. *Au delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*. Dynamiques d'entreprise, Edition l'Harmattan, 2000.

ECO, Umberto. *La guerre du faux*, « Le bavardage sportif », Paris, Le Livre de Poche, « Biblio essais », 1987.

GAUTHIER, Alain. *Le Virtuel et le quotidien*. Circé, 2002.

GOTTDIENER, Mark. *The Theming Of America: Dreams, Visions, And Commercial Spaces*, Westview Press, Décembre 1996.

HEILBRUNN, Benoît. *La consommation et ses sociologies : domaines et approches*. Armand Colin, 2010.

PINE & GILMORE. *The experience economy : work is theatre and every business a stage*. HBS Press, Harvard., 1999.

RITZER, George. *The McDonaldization of Society*, SAGE Publications, 2^{ème} édition, Septembre 2007.

SICARD, Marie-Claude. *Luxe, mensonge et Marketing*, Pearson, 2010.

OUVRAGES PROFESSIONNELS

BROWN, Tim. *Le Design thinking, l'esprit design*. Pearson Education, 2010

DE COSTER, Michel. *Sociologie du travail et gestion du personnel*, Bruxelles, Éditions Labor, 1987

REVUES PROFESSIONNELLES

BOUCHET, Patrick. « L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin magasinier », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, no 2, 2004.

BOUTAUD, Jean-Jacques. « Du sens, des sens. Sémiotique, marketing et communication en terrain sensible. », *SEMEN ; Sémiotique et communication. Etat des lieux et perspective d'un dialogue*. 2007 ; n°23.

COVA & BADOT. « Néo-marketing, 10 ans après : Pour une théorie critique de la consommation. », *Revue Française du Marketing*; Nov 2003.

FISLER, Marc. « Le Marketing de la production d'expérience ». *Décisions Marketing*. Octobre-Décembre, n°28, 2002.

ZEHENNE, Camille. « Corps communicant, corps consommant : les reconfigurations à l'œuvre dans l'espace du supermarché », *Synergies, Pays Riverains de la Baltique*. N°8, 2011.

ARTICLES DE PRESSE

« Un centre commercial sur le divan », *Psychologies magazine*, Décembre 2014, n° 346, écrit par Hélène Fresnel.

« Intersport a été plus performant que Décathlon en 2014. », www.lesechos.fr, Avril 2014, écrit par Philippe Bertrand.

Sources

ABID DALENCON, Ambre. Mémoire de fin d'études de Master en marketing. *Vivre une expérience ! Analyse critique de l'extension du phénomène expérientiel en marketing et communication*. CELSA, 2008-2009

BERTHELOT, Pierre. Thèse de Doctorat *Le "mediamagasin", une métaphore pour penser la mutation du design d'environnement : contexte, démarche et art de faire l'expertise communicationnelle du designer d'environnement*. CELSA, 2006

PIRARD, Alexandra. Mémoire de fin d'études de Master en ressources humaines. *Pisser Bleu, les pratiques managériales chez Decathlon, une source d'adhésion des travailleurs à l'organisation*. Université de Liège, 2011-2012.

Ce mémoire a reçu le prix ABCI 2013 :

<http://www.abci.org/documents/Memoire%20Pisser%20bleu.pdf>.

Annexes

ANNEXE 1 : Etude de terrain et analyse sémiologique

Etude sémiologique du 20 Juillet 2015 - Etude de 3 magasins de sport

1. L'étude des formes en tant que telles : ossature, rayonnage et corners, entrée, sorties, caisses, cabines d'essayage et parking.

>> Ces études sont traduites par la création de plan de magasins.

Environnement : Urbain

GO SPORT 13^{ème}, Centre commercial Italie 2 – Place d'Italie – Membre d'une globalité

INTERSPORT 1^{er}, rue de Rivoli –Paris historique et institutionnel, proche Marais

DECATHLON, 13^{ème}– Bibliothèque François Mitterrand- Nouveau quartier en pleine mutation

Environnement : Montagne et Urbain en province

MOUNTAIN STORE QUECHUA, Chamonix, Mecque de l'Outdoor et branded store

DECATHLON, Vannes, Morbihan, DECATHLON en zone commerciale de Parc-Lann avec parking

Parking : DECATHLON 13^{ème} et DECATHLON Vannes

Surface :

GO SPORT : N.C - Plein pied

INTERSPORT : 1 500m² - Rez-de-chaussée + 1 étage + 1 sous-sol

DECATHLON, 13^{ème} : N.C- Rez-de-chaussée + 1 étage

DECATHLON, Vannes : 4 000m², plein pied

MOUNTAIN STORE : 170m², plein pied

Mobilité :

INTERSPORT : Ascenseur + escaliers

DECATHLON, 13^{ème} : Ascenseur + escalators + escaliers

Nombre de caisses :

GO SPORT : 6

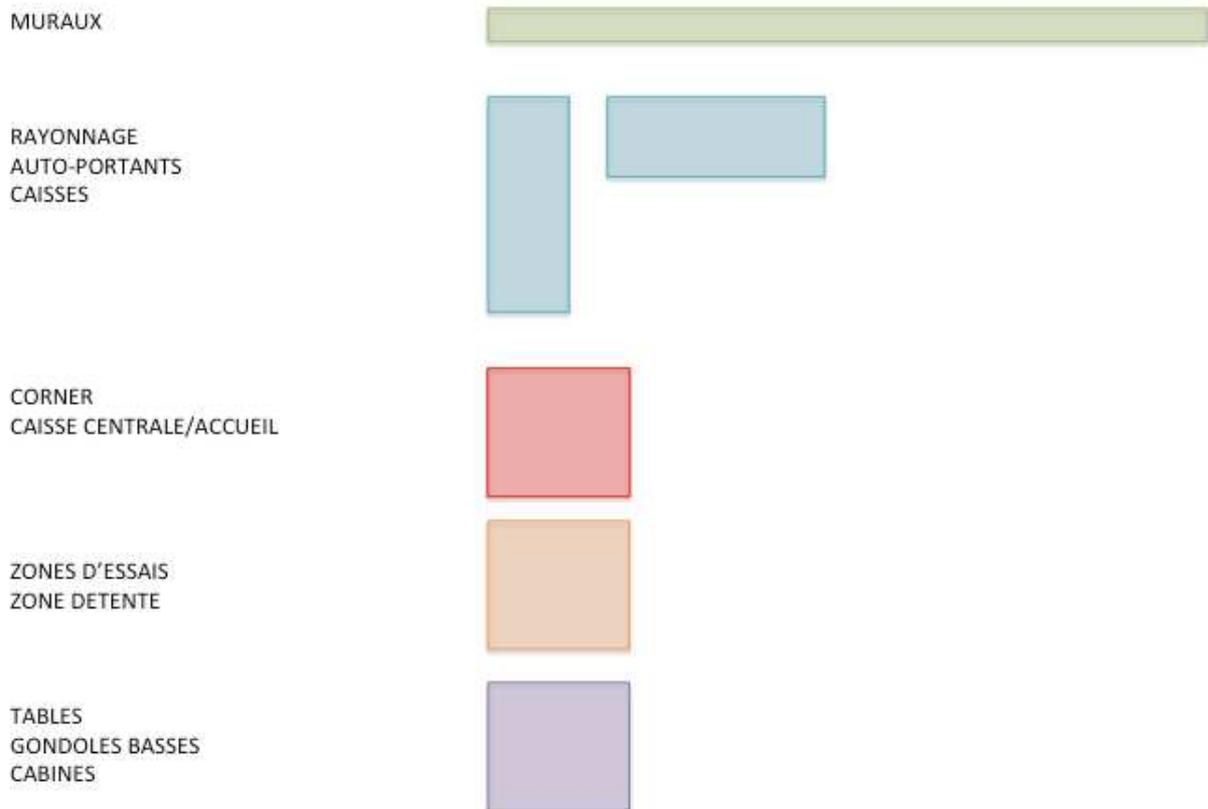
INTERSPORT : 2

DECATHLON 13^{ème} + Vannes : 10 + 6 caisses automatiques

MOUNTAIN STORE : 1

Nous avons schématisé l'agencement des magasins sous la forme de carrés et de rectangles en prenant le soin de respecter la légende ci-dessous :

LEGENDE



Nous pouvons ainsi classer les magasins de notre étude en 3 catégories :

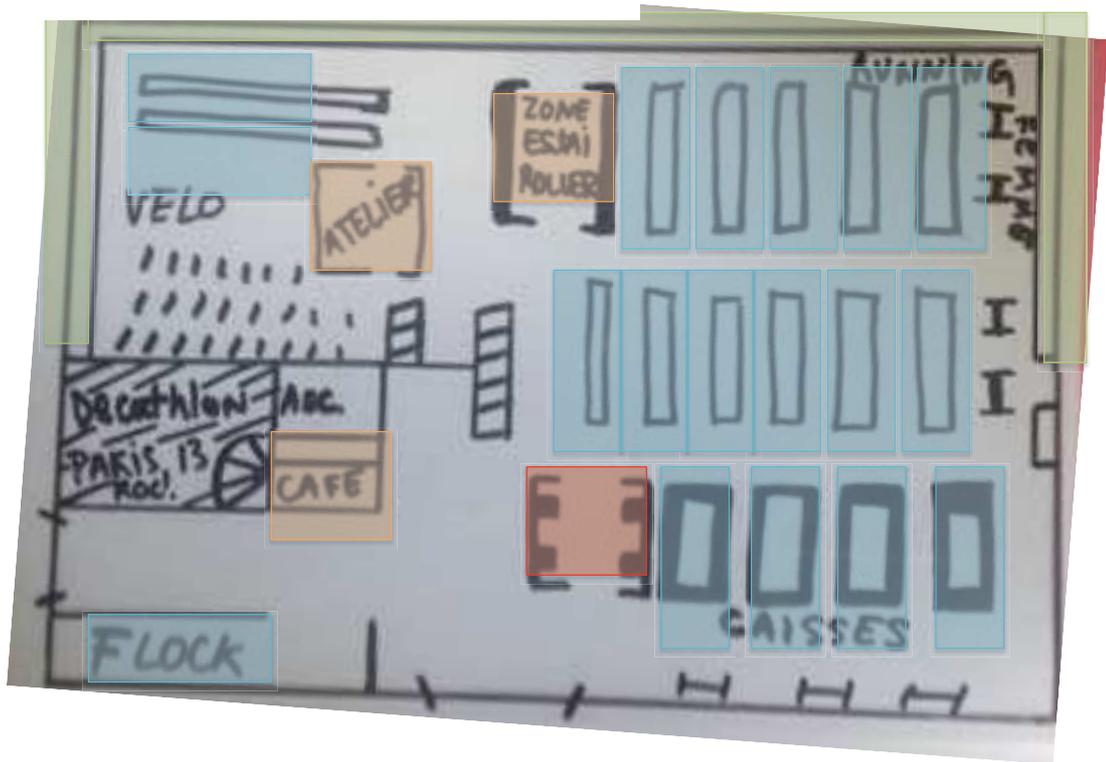
Le modèle « rayon », prédominance des formes rectangulaires (rayon + muraux) : DECATHLON, 13^{ème} + Vannes

Le modèle « corners », prédominance de la forme carrée rouge et violette: INTERSPORT, 1^{er}

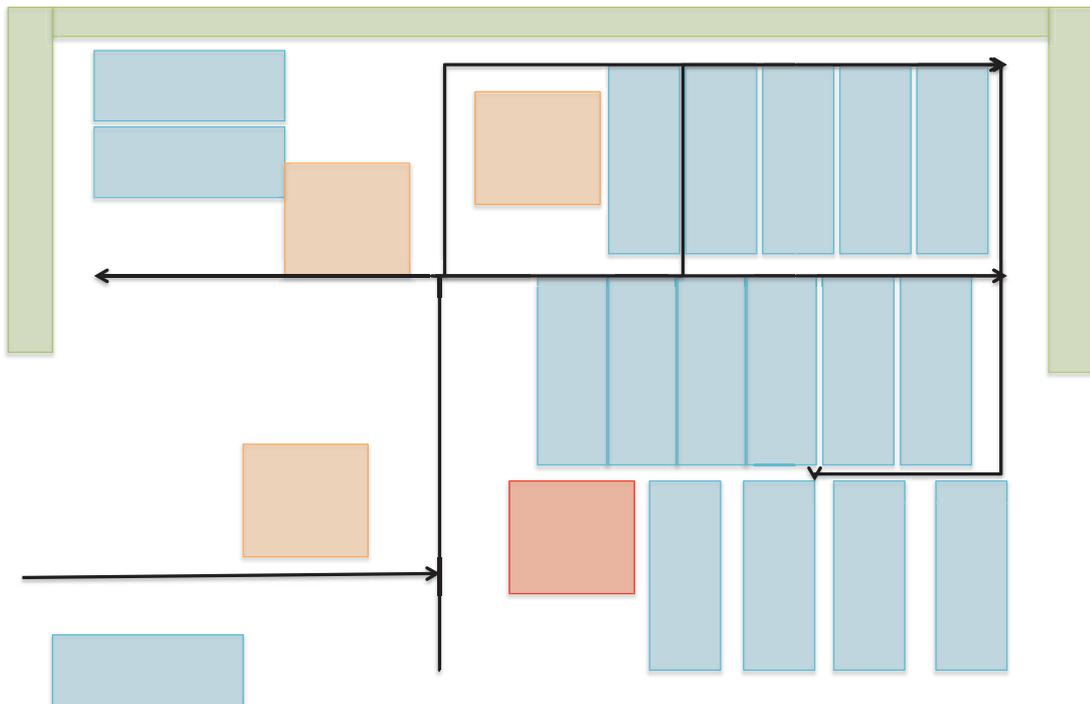
Le modèle Hybride, aucune prédominance : GO SPORT, 13^{ème} + MOUNTAIN STORE, Chamonix

A noter que seuls les concepts DECATHLON bénéficient des carrés orange, zones d'essai de matériels et de détente (café, confiseries, distributeurs etc.).

DECATHLON_PARIS_XII_RDC



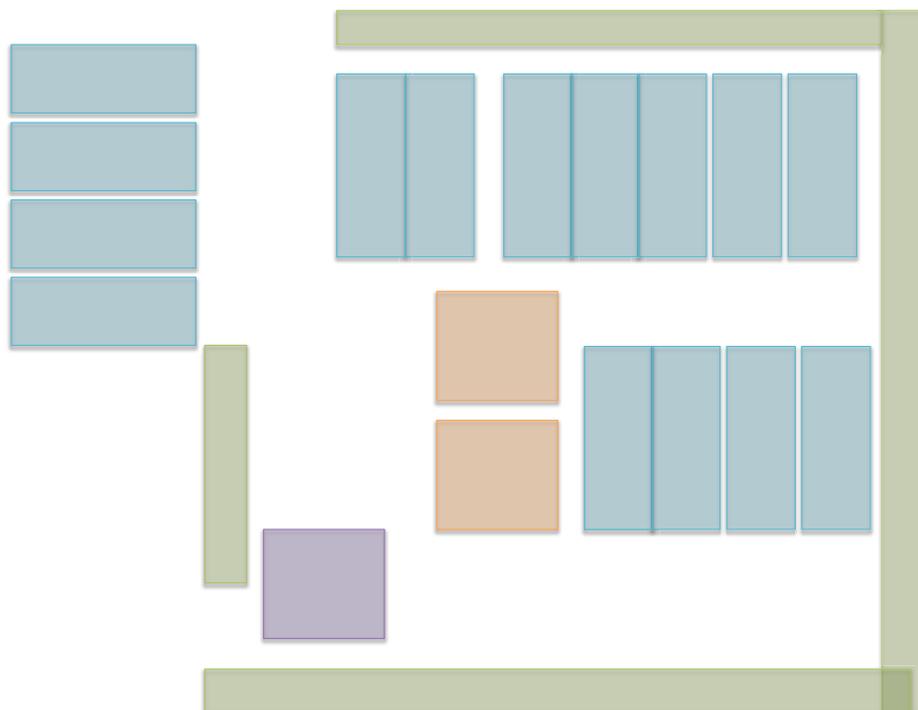
DECATHLON_PARIS_XII_RDC



DECATHLON_PARIS_XII_PREMIER ETAGE



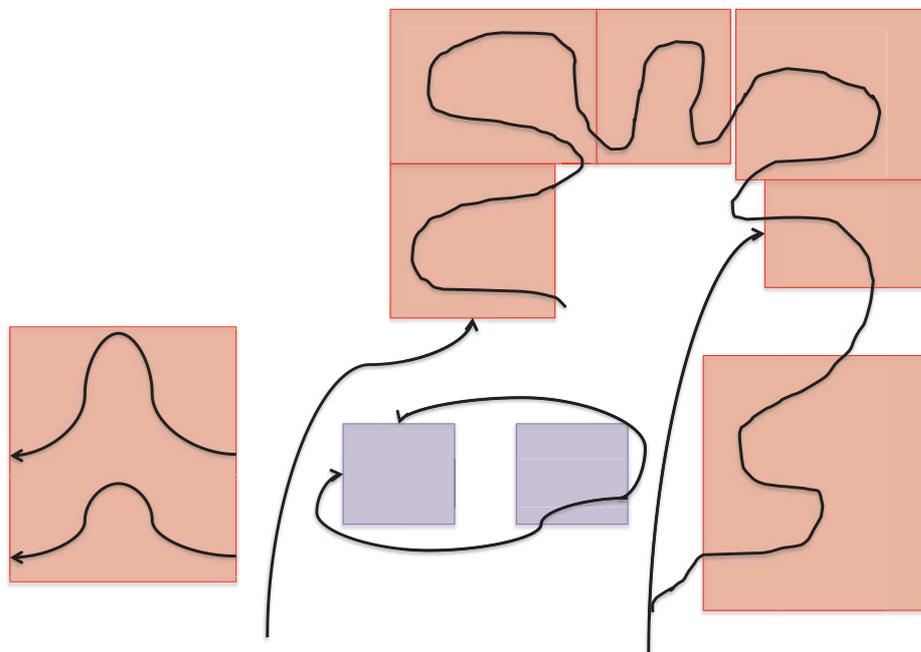
DECATHLON_PARIS_XII_PREMIER ETAGE



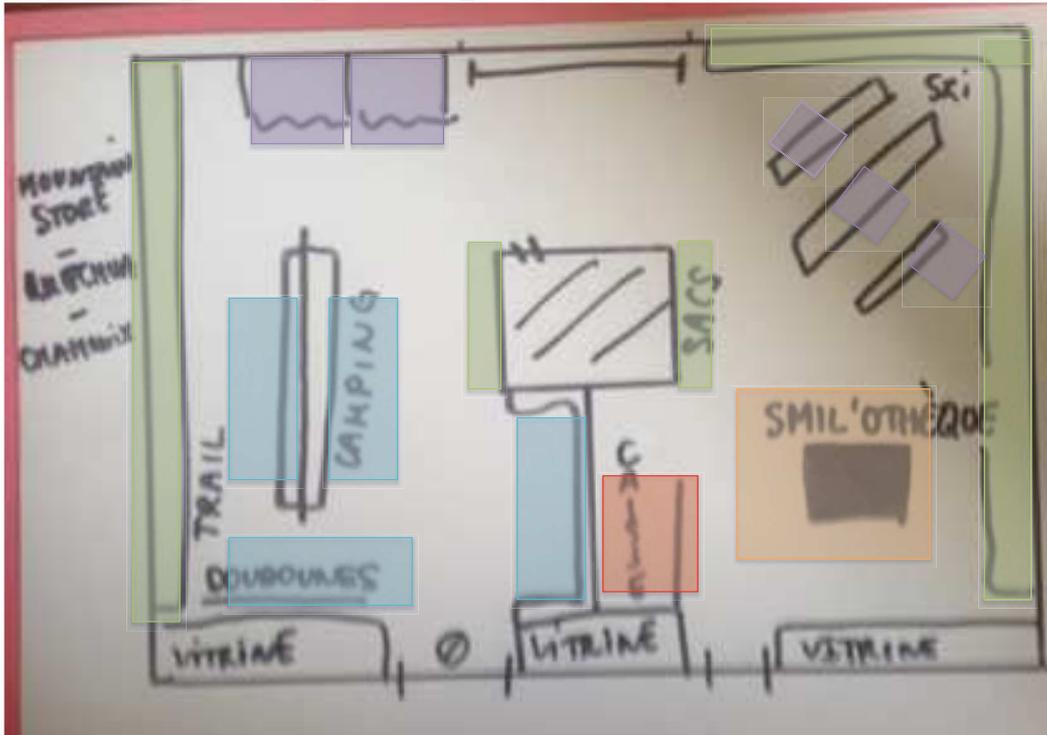
INTERSPORT_PARIS_IER_RDC



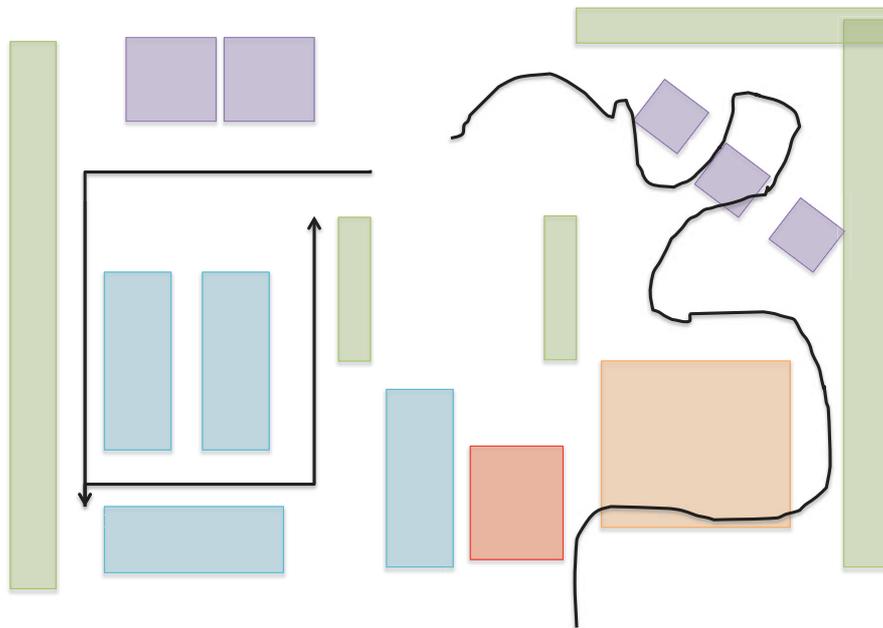
INTERSPORT_PARIS_IER_RDC



MOUNTAIN STORE_QUECHUA_CHAMONIX_RDC



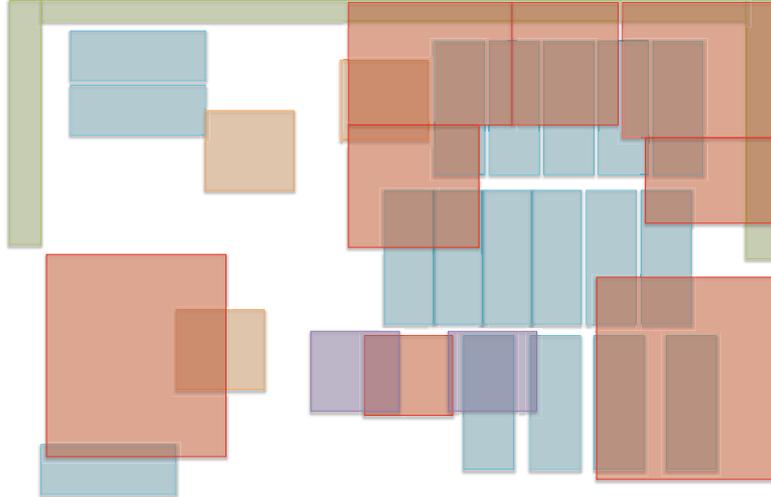
MOUNTAIN STORE_QUECHUA_CHAMONIX_RDC



2. L'étude des formes dans leurs comparaisons avec la concurrence : Decathlon, Go Sport et Intersport.

>> Nous avons choisi la superposition des plans et études des points convergents.

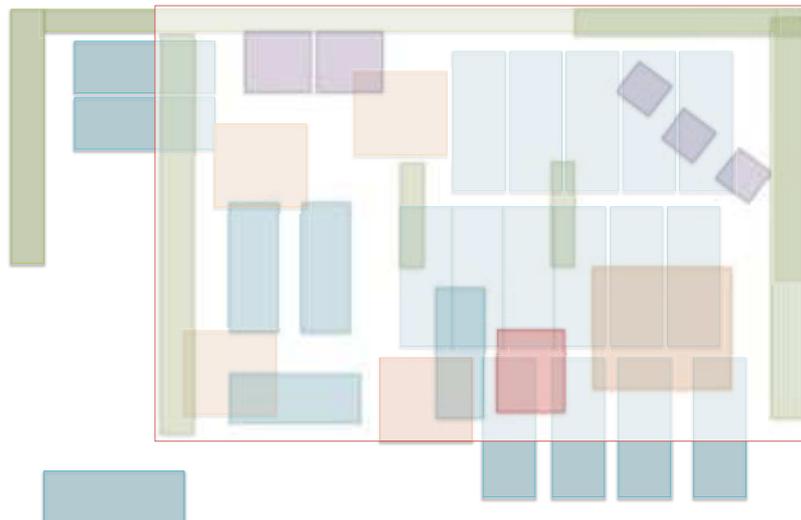
DECATHLON_PARIS_XII_RDC vs. INTERSPORT_PARIS_IER_RDC



DECATHLON_PARIS_XII_RDC vs. GO SPORT_PARIS_XII_RDC



DECATHLON_PARIS_XII_RDC vs. MOUNTAIN STORE_QUECHUA_CHAMONIX_RDC



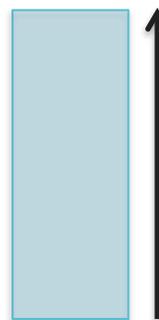
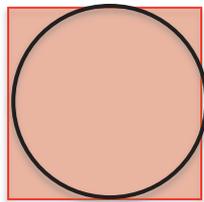
Visuellement, aucun point de convergence ne semble se dessiner à la superposition des plans.

Chez Intersport et Go Sport les caisses sont à gauche, chez Decathlon, à droite. Les entrées varient en fonction de l'agencement du lieu surtout en ville alors que l'on observe en province une entrée systématique par la droite du magasin.

L'allée centrale, que nous rapprochons de la « main street » est rendue possible par le rayonnage chez Decathlon. L'approche en forme de carrés, et donc de corners de marques, chez les autres distributeurs permet une navigation beaucoup plus circulaire que linéaire.

Nous observons d'ailleurs que le petit Mountain Store de Chamonix, qui met particulièrement en avant la marque Quechua, propose une circulation moins linéaire au profit d'un parcours circulaire.

Il semblerait donc que l'expérience de marque passe par une circulation des flux circulaire en magasin, alors que l'expérience globale d'une enseigne comme Decathlon se fait de façon plus linéaire.



3. L'analyse de l'énonciation du « contenu » en modulant de le point de vue : l'histoire de la marque, la marque en tant qu'organisation et être culturel.

Qu'entendons-nous par contenu de ses formes ? Nous choisissons d'étudier ici les produits ET leurs mises en scène ainsi que les flux de consommateurs qui gravitent autour de ses formes, à la lumière de l'histoire de marques.

PRODUITS ET MISES EN SCENES

Historiquement avec la naissance de l'industrie et donc des marques, la grande distribution était le modèle pour toutes les catégories, le modèle des grandes surfaces s'appliquait aussi bien aux vêtements, qu'à la chaussure, qu'aux animaleries et à la culture. De grandes enseignes ont ainsi vu le jour dans les années 80. Dans le milieu du textile et de la chaussure nous les appellerons les *jeaners* (Promod, 1975, La Halle aux vêtements, 1984, Gémio, 1991). Des allées entières remplies de vêtements déclinés en plusieurs coloris. C'était l'âge d'or du produit pas cher. Des marques enseignes, sans mission ni éthique. Or, le point essentiel d'une marque naît de sa force à créer des mondes de sens⁷⁰. Dieno Rosso, propriétaire des jeans Diesel déclarait-il par exemple : « nous ne vendons pas un produit, mais un style de vie (...) Le concept Diesel, tout est là. Une façon de vivre, une façon de s'habiller, une façon de faire. »⁷¹. Dans le monde du sport, les marques l'ont très bien compris et ont emprunté la voie de l'expérience de marque qui porte désormais le produit, et non l'inverse.

Cependant posséder un réseau retail en propre coûte cher et nécessite beaucoup de ventes en masse, c'est la raison de vivre des distributeurs et l'occasion en or pour Decathlon de devenir une marque forte.

Personne n'aurait parié qu'une mise en scène du produit, inspiré de la grande distribution aurait fonctionné. Remplacer un merchandising à thème par des rayons entiers de marchandises semblait plus se rapprocher d'un modèle révolu que d'un modèle révolutionnaire. C'est l'ambiance globale du magasin, homogénéisé par le style et par les prix qui, associé à des zones de test plus aérés et libres, rendent le concept Decathlon attractif. On y vient, pour acheter, pour jouer, pour pas cher et en famille.

Le produit est au cœur de l'offre chez Decathlon mais Decathlon reste un réseau et les rayons sont désormais remplis de marques passion. La marque Decathlon ne se trouve plus sur aucun produit, ce sont d'autres noms, Wed'ze, Kalengi, B'Twin, Quechua, Tribord, des noms qui sont nés d'un produit révolutionnaire.

Les produits bleus sont devenus les premiers prix techniques des marques passion.

Naissance du réseau DECATHLON > Produits DECATHLON bon marché

Réseau en pleine expansion > Création des marques passion

Une marque passion = un produit phare (Quechua = Tente 2sec)

Un produit phare > Réputation et légitimité de la marque-passion

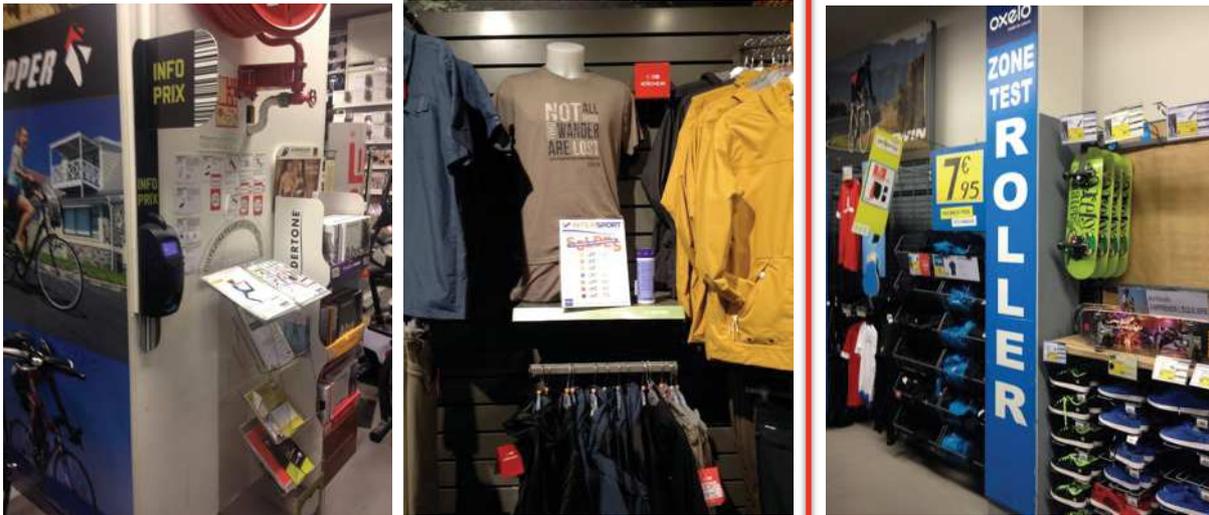
Légitimité > Contenu de marque > Histoire

⁷⁰ Benoît Heilbrunn, *Conférence sur la Marque au CELSA*, 2015.

⁷¹ Exemple tiré de Naomi Klein, *No logo. La tyrannie des marques*, Actes-Sud, 2001, p. 49.

Des marques passion, soutenues par un réseau de distribution pratique et économique.

Les autres distributeurs ne peuvent alors plus se placer comme des experts, ils ne peuvent proposer de l'expérience de marques aussi fortes. Intersport, coopérative, tente de produire ses propres produits, et continue de vendre la marchandise de ses clients mais se doit de pratiquer une politique de prix promotionnelle pour garder une marge. Go Sport tente de son côté, par un agencement de magasin plus espacé, par un coloris noir, gage d'expertise et de sérieux, d'amener une ambiance et une expérience de marque enseigne globale.



Le prix promotionnel chez Go Sport et Intersport VS. Le premier prix technique et le Test produit chez Decathlon.

FLUX

Si nous avons démontré précédemment que les formes circulaire s'attachent à la mise en avant d'une expérience de marque c'est parce que les corners dans les magasins Intersport, sont des corners dédiés à une marque comme Nike, Adidas, Arena, etc.... Ces magasins vivent comme des « showrooms ». Ce sont historiquement les plus belles vitrines des marques de sport : les distributeurs *wholesale*. Il est donc considérablement important pour ces magasins de revenir à l'essence même de leur existence en offrant aux marques la meilleure visibilité possible, favorisant les ambiances de marques, au détriment de l'ambiance globale du magasin.

Chez Decathlon, les formes linéaires, au contraire dématérialisent le corner de marque au profit de l'homogénéité. Cependant nous savons que lors de l'implantation des magasins de sport Decathlon en Allemagne dans les années 1990, le modèle à suivre était le modèle nordique IKEA qui lui privilégie de loin une approche circulaire en créant dans un premier temps « une ballade » dirigée au cœur d'une maison imaginaire. Le modèle suédois associe la forme circulaire à l'expérience ou à la création d'une ou d'ambiances pour laisser par la suite place (en général au sous-sol) à des formes linéaires qui autorisent le libre-service et donc une expérience d'achat type « grande surface ».

Pour parvenir à créer une expérience d'enseigne globale, Decathlon a dû à sa manière concevoir ces formes circulaires en proposant des zones de test, d'essai de matériels des différentes marques passion du réseau Decathlon.

L'expérience globale d'une enseigne est donc l'association de formes circulaires et de formes linéaires. C'est une maîtrise et une association complémentaire des deux formes qui donne de la force au modèle.

De plus les vendeurs chez Intersport sont nécessaires à l'expérience du consommateur en magasin car, notamment pour la chaussure, les tailles se trouvent dans la réserve alors que pour un modèle Decathlon ou Go Sport, tout se trouve en rayon.

4. Rapporter l'analyse aux pratiques sociales communes

Le réseau Decathlon a donc créé de nouvelles pratiques, en démocratisant l'accès au matériel sportif par le prix et l'accès au sport en rendant accessible les environnements parfois sectaires et réglementés de chaque sport.

Se rendre chez Decathlon c'est assumer de commencer un nouveau sport, pouvoir essayer et acheter un produit technique sans trop dépenser. L'environnement des magasins Decathlon se rapproche d'une logique de grande surface connue du consommateur qui n'a pas besoin de vendeurs pour acheter mais sait qu'il peut être conseiller.

Comme chez IKEA, on repart toujours avec quelque chose de chez Decathlon. **L'achat utile, l'achat souvenir, l'achat FOMO⁷².**

SCENARIOS INTERPRETATIFS

1. Le choix du prix ou de la mise en scène du prix

Mettre en avant le prix semble essentiel dans l'ensemble des stratégies choisies par ces 3 magasins. On observe cependant que le prix promotionnel chez Intersport ou Go Sport (période de soldes mise à l'écart) mis en avant est moins attrayant que le prix d'entrée de gamme « premier prix technique » chez Decathlon. Le prix promotionnel est mis en avant via une signalétique qui semble assurer un gage de qualité mais la présentation des produits est moins attractive, moins serviable et fait penser à une qualité moindre alors que le « premier prix technique » semble plus sincère, mieux *merchandisé* et expliqué avec une fiche produit détaillée. Le consommateur sait qu'il achète une entrée de gamme (Voir Observation « in-situ » n°1) chez Decathlon.

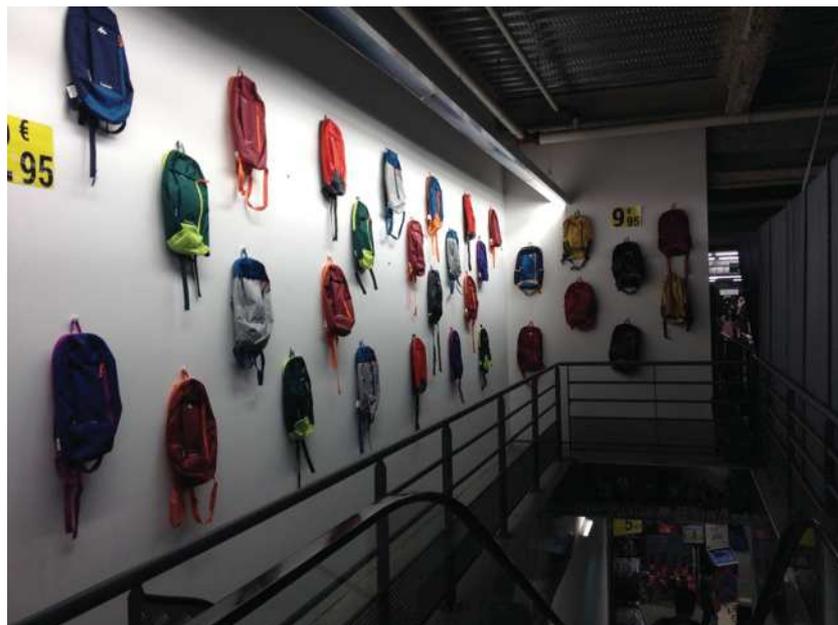
⁷² Fear of missing out.



La mise en scène du prix chez Decathlon est également attractive dans le sens où le produit est considéré comme n'importe quel produit de qualité. Un sac à dos light à 3€ a le droit à autant de place que le sac à dos plus confortable et plus technique à 30€. Un merchandising lui est même dédié. Le merchandising des prix d'entrée donne de la contenance à la technicité du produit (presque imaginaire).

Decathlon met véritablement en scène le prix, il n'est pas considéré comme un prix soldé ou au rabais mais comme un prix d'entrée qui ne trompe pas le consommateur. Le choix du prix chez les autres distributeurs est une offre promotionnelle qui naturellement dévalorise le produit.

Un prix promotionnel Nike est considéré bas de gamme alors qu'un premier prix d'entrée Decathlon est socialement accepté car considéré comme sincère.



2. Sensation d'espace et création d'espace

Avec une typologie en forme de carrés et une circulation des flux circulaire, les espaces de vente sont créés et façonnés pour le consommateur mais les formes linéaires offrent une sensation d'espaces beaucoup plus importantes. De plus la hauteur des plafonds dans les magasins Decathlon aère l'espace pour plus de liberté et d'expression.

La forme du corner semble toute fois plus accueillante car tournée vers le consommateur.

3. Uniformité et espaces de marque thématisés

Avec une logique de rayonnage global, les magasins Decathlon offre un thème commun et uniforme, un standard, là où la présentation corners du magasin Intersport des espaces de marque thématisé. Le corner basketball est impulsé par Nike et le corner piscine par Arena.



La Decathlonisation c'est un système auto-suffisant, la reproduction d'un schéma simple : une grande allée centrale « main street » de laquelle découle de petites allées ou petites rues. Ce modèle perpendiculaire et parallèle use des codes de la grande distribution, des stades de sport et de l'ambiance vestiaire.



ANNEXE 2 : Les observations « in-situ »

Notre étude s'appuiera également sur l'observation des comportements et d'événement lors de mes passages en magasins. Ces événements immédiatement perçus ont posé la question de la restitution. La mise en récit est inévitable et sur ce point nous adopterons un point de vue omniscient, nécessaire à la restitution et une focalisation tantôt externe, tantôt interne⁷³. Il est impossible d'écrire d'un point de vue purement externe.

Nous avons pu mettre en récit 3 événements :

Observation « in-situ » n°1 : La tong

DECATHLON, 13^{ème} arrondissement, 27 Juillet 2015

Une femme et sa fille sont à coté de moi face au rayon Tong estival.

A gauche du rayon, les cases remplies de tong bleu ou rose, ce sont des tongs TRIBORD, affichée à 2,95€, premier prix technique.

A droite, les même tongs vendues 7,95€, elle ne sont plus cette fois-ci bleus ou roses, mais noire à poids blanc et marrons à lignes dorées.

Plus loin sur la droite encore, les tongs ROXY à 16,95€.

Rapidement, la mère s'arrange pour attirer le regard de sa fille vers les tongs TRIBORD. Face aux deux modèles elle se rend compte que la différence de prix tient aux motifs. La jeune fille se dirige également vers les TRIBORD :

- « Regarde les bleus sont moins cher et c'est STRICTEMENT la même chose
- Oui mais elles sont moins belles.
- C'est pas bien grave pour aller à la plage, si ?
- Bah si.
- Mais regarde, c'est la même chose !
- ...
- Eh bien je prends les bleues et toi les dorées. »

Avec le sourire elles parviennent à se mettre d'accord et à repartir avec les deux modèles TRIBORD parce que de toute façon « c'est toujours moins cher que les ROXY ».

>> Il semblerait donc que dans un univers où le merchandising « grande distri » accompagne un prix bas et attractif, les marques plus chères n'est pas leur place et ne justifient leur différence de prix. Les tongs TRIBORD étant rangé dans des cases, par taille et couleur, les tong ROXY sur cintres, dépareillées, tenant à moitié sur le cintre.

⁷³ Nous choisissons ici de nous reporter à l'analyse de **Jean Molino et Raphaël Lafhail-Molino**, *Homo Fabulator : Théorie et analyse du récit*, Montréal/Arles, Leméac/Actes-Sud, 2003.

Observation « in-situ » n°2 : Les vendeurs

Chez Intersport, Paris, rue de Rivoli, 28 Juillet 2015 :

Je rentre dans le magasin. Un vendeur, vêtu d'un polo rouge :

- « Bonjour Madame !
- Bonjour
- N'hésitez pas, je suis à votre disposition.
- Merci. »

Chez DECATHLON, Paris, 13^{ème}, 28 Juillet 2015:

Je rentre dans le magasin. Je traverse l'allée centrale. Rentre dans les rayons. Au rayon running femme, je souhaite un renseignement sur les tee-shirts. Aucun vendeur. Je change de rayon. 2 fois. Toujours rien. Je reviens dans le rayon. Je finis par discuter avec une cliente

- « Bonjour, avez-vous vu un vendeur ?
- Oui à l'entrée, ils ne sont jamais là où on les attend !
- Vous pouvez peut-être m'aider, je cherche la différence entre ces 2 tee-shirts.
- Je ne sais pas mais moi j'ai le bleu et il est très bien. »

Je ne trouverai jamais de vendeur au rayon running et doit me rendre au rayon tennis/golf pour trouver un vendeur :

- « Bonjour, connaissez-vous la différence entre ces deux tee-shirts ?
- Ah non madame, ce n'est pas mon rayon. Demander à Claire.
- Où se trouve Claire ?

Il fait quelques pas avec moi et nous rencontrons Claire. Claire me conseille avec le sourire. Et me laisse faire mon choix.

>> Trouver un vendeur chez DECATHLON est souvent mission impossible, il faut marcher plusieurs rayons. Le service client est certes d'excellente qualité mais le modèle est bien celui du self-service, les vendeurs étant là pour assurer le *facing* et la mise en rayon. Les fiches techniques produit doivent se charger des explications.



Observation « in-situ » n°3 : La course de paniers dans l'allée centrale.

Chez DECATHLON, Paris, 13^{ème}, 28 Juillet 2015:

A la fin de ma visite alors que je fais un dernier tour, 2 enfants ont transformé l'allée centrale en pistes de jeu. Le départ se fait au fond du magasin, panier à roulettes à la main, l'arrivée au niveau « des trottinettes ». 3, 2, 1 PARTEZ, le grand frère a donné le départ. C'est une course à toute vitesse, les paniers remplis de futurs achats. Le plus grand remporte la course. Ils se retrouvent sur l'espace ROLLER :

- « Trop bien, on peut les essayer Mathéo !!!!
- Vas y pour voir !! »

Ils restent joué ensemble. Je repars et vais payer mes achats

Lorsque je sors du magasin, au micro l'on demande Mathéo et Jules à la caisse centrale.

>> Le magasin DECATHLON, une zone de jeux.



ANNEXE 3 : Logo Decathlon « A fond la forme »



ANNEXE 4 : Photo d'une imitation au sol d'une piste d'Athlétisme



ANNEXE 5 : Photos des cadres photos sur les murs à Intersport



ANNEXE 6 : Photo d'une fiche technique d'un produit chez Decathlon



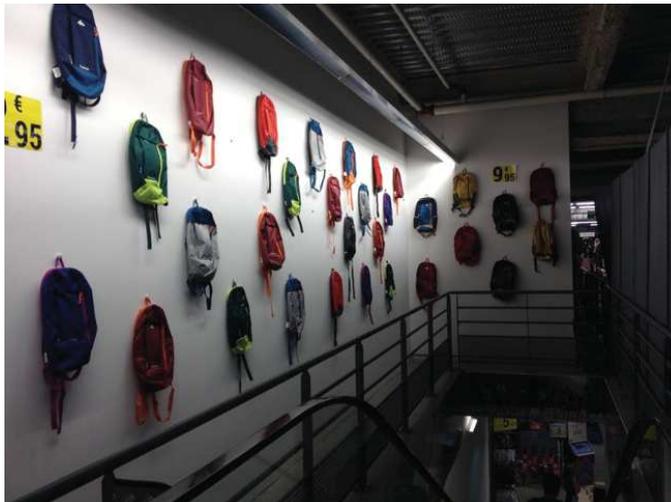
ANNEXE 7 : Photos du magasin Globe Trotter en Allemagne (récupérée sur leur site internet)



ANNEXE 8 : Photo d'un rayon chez Decathlon



ANNEXE 9 : Photo du mural de sacs à dos



ANNEXE 10 : Photo d'un ancien sac à dos de la marque Decathlon (trouvée sur Le Bon Coin)



ANNEXE 11 : Capture d'écran du site Decathlon.fr avec l'ensemble des marques passion

ANNEXE 12 : Photo des produits fluorescents Kalenji by night chez Decathlon



ANNEXE 13 : Photo de la devanture du Quechua Mountain Store à Chamonix



ANNEXE 14 : Photo d'un rayon à l'intérieur du Quechua Mountain Store à Chamonix



ANNEXE 15 : Photo du dispositif Smil'othèque l'intérieur du Quechua Mountain Store à Chamonix



ANNEXE 16 : Photo des photos prises via la Smil'othèque l'intérieur du Quechua Mountain Store à Chamonix et affichées sur les murs du magasin



ANNEXE 17 : Logo Decat'



Résumé

Leader sur le marché de la vente d'articles de sport en France, Decathlon est devenue au fil des années une référence grâce à sa largeur d'offre et à sa puissance de communication. Des premiers prix techniques bon marché (anciens prix bleus) aux marques passion, Decathlon a su imposer un modèle unique de distribution.

Des zones expérientielles au retail global thématiqué, nous avons cherché à comprendre comment l'enseigne bleue et blanche constitue à la fois une expérience sportive pour le consommateur et un moyen pour la marque d'être présente au quotidien dans la vie et l'esprit du consommateur.

Dans un premier temps nous nous sommes intéressés aux formes même des magasins Decathlon et de ses concurrents Intersport et Go Sport, pour saisir en quoi elles relèvent de formes expérientielles et/ou thématiquées.

Dans un second temps nous avons mis en perspective le contenu de l'expérience chez Decathlon pour tenter de comprendre si l'expérience est la clé de la valeur pour l'enseigne bleue et blanche.

Enfin nous avons questionné la décathlonisation comme un thème en soi et son avenir entre thématisation globale de l'enseigne et essor des marques propres (marques passion).

Mots clés

Decathlon

Thématisation

Expérience thématique

Magasin de sport

Sport

Expérientiel