
ARTICLES DE SPORT



La façon de faire du sport s'est sensiblement modifiée ces dernières années, marquée par le recul progressif du sport compétition au profit d'une forme de pratique plus libre tournée vers les loisirs. En parallèle, la tendance à pratiquer plusieurs sports s'est sensiblement accrue, montrant le moindre intérêt des individus pour des sports exclusifs.

Ces évolutions ont entraîné un phénomène d'atomisation des pratiques sportives, favorisée par la croissance du nombre de disciplines et le moindre succès des sports de masse comme le tennis ou le ski. Si certaines disciplines populaires comme le football se caractérisent par une certaine stabilité, d'autres – qui ont connu un démarrage très rapide – sont aujourd'hui au point mort (squash, fitness...). Actuellement, les disciplines les plus porteuses sont les activités entrant dans le champ de l'outdoor et des sports de glisse. Mais rien ne permet d'assurer que l'engouement dont elles font l'objet sera au même niveau dans les années à venir.

La diversité des pratiques rend aujourd'hui la compréhension du marché des articles de sport plus délicate. La performance apportée par le produit dans la pratique d'une discipline, critère sur lequel s'appuient les grandes marques pour entretenir leur image, semble ainsi peu à peu perdre son caractère prédominant. Les consommateurs expriment aujourd'hui des aspirations plus fonctionnelles (confort, solidité, facilité d'utilisation...) et n'hésitent pas, par exemple, à utiliser dans leur vie quotidienne des produits comme les sacs à dos ou les chaussures de sport. De même, les critères immatériels regagnent du terrain (plaisir apporté par le produit dans la pratique, qualités esthétiques...), comme l'illustre l'influence grandissante de la mode dans le sport qui rend plus floues les frontières entre prêt-à-porter et habillement sportif. Enfin, la segmentation du marché se renforce avec l'apparition relativement récente de nouveaux univers de consommation comme l'outdoor.

Pour les fabricants de sport, la complexité du mode de fonctionnement du marché se traduit par l'accélération de la diffusion des innovations et le raccourcissement du cycle de vie des produits. Cette tendance doit donc les inciter à mieux prendre en compte les aspirations des consommateurs pour assurer leur compétitivité, notamment vis-à-vis des distributeurs dont la promotion de marques propres les amène sur le terrain de la conception des produits. Une telle démarche devrait également leur permettre de se repositionner sur des créneaux techniques et à forte valeur ajoutée.

1 LES EVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

L'analyse du secteur des articles de sport porte sur un ensemble de produits extrêmement large que l'on regroupe en trois grandes familles : vêtements, chaussures et matériel (balles, ballons, raquettes, matériel pour sports de neige et de montagne...). L'étude traitant des conséquences industrielles des évolutions de la consommation des ménages, l'analyse de la demande se limite aux segments grand public. Les segments de la fabrication d'équipements collectifs sportifs et d'aires de jeux n'entrent donc pas dans le champ de l'étude.

Dans un premier temps, on visera à mesurer les évolutions quantitatives et qualitatives de la pratique sportive et leur influence sur la dynamique du marché. Un éclairage sera ensuite porté sur la segmentation du marché et les comportements de consommation.

1.1 Analyse quantitative

■ **Le taux de pratique sportive**

La pratique sportive est aujourd'hui largement diffusée au sein de la population. Ainsi, selon une étude du CRÉDOC¹, la proportion de personnes pratiquant une activité physique atteindrait 68 %. Ce chiffre englobe à la fois les individus faisant du sport au sein d'une association ou d'un club et ceux s'adonnant à une pratique de type informel.

Le nombre de personnes licenciées en France enregistre une progression ralentie depuis une dizaine d'années : 14,5 millions actuellement contre 13 millions au début des années 90 selon le ministère de la Jeunesse et des Sports. En revanche, la pratique hors fédération a connu une progression sensible, notamment parmi les femmes mais aussi les seniors, population traditionnellement considérée comme peu sportive.

La pratique demeure fortement corrélée à la catégorie socio-professionnelle des individus : les cadres et les professions intellectuelles supérieures enregistrent ainsi les taux de pratique les plus élevés, devant les ouvriers et les employés.

■ **Une pratique sportive axée sur les loisirs**

L'écart important entre le nombre de licenciés et le nombre de pratiquants déclarés s'explique par un recul relatif du sport compétition au profit d'une pratique davantage orientée vers les loisirs.

Le sport loisir répond de manière parfois simultanée à plusieurs attentes partagées par un nombre croissant d'individus (cf. encadré). Il s'accorde également avec la perception actuelle du temps libre qui n'est plus considéré comme une période d'inaction au sens strict du terme mais comme une possibilité d'assouvir certains besoins (connaissance, découverte, épanouissement physique...).

Les dimensions du sport loisir :

Se maintenir en forme : cette première dimension révèle l'importance accordée aujourd'hui à l'hygiène de vie. A travers le sport, les individus poursuivent des objectifs de bien-être et d'épanouissement personnel ;

Prendre du plaisir : le sport est pratiqué dans une optique de défoulement et d'évasion ;

Evoluer en pleine nature : cette dimension exprime la volonté des individus de faire du sport en plein air dans le but de s'oxygéner. Les valeurs d'authenticité et de respect de l'environnement sont fortement reliées à ce besoin ;

Faire du sport à plusieurs : le succès de la pratique de groupe (entre amis ou en famille) s'explique par l'importance accordée à la notion de convivialité dans le sport ;

Oublier les tracasseries de la vie quotidienne : le sport permet d'évacuer le stress rencontré dans le monde professionnel et plus généralement dans la vie de tous les jours (embouteillages, emploi du temps bien fourni...).

La pratique sportive est aujourd'hui moins vécue comme opposée aux activités culturelles ou artistiques. Ainsi, les personnes les plus familières des salles de cinéma, des bibliothèques, des lieux de spectacle et d'exposition sont aussi plus nombreuses à faire des randonnées, du jogging ou un sport en club².

¹ POUQUET L., *Le comportement des consommateurs d'articles de sport*, rapport CRÉDOC pour la FIFAS et le ministère de l'Industrie, 1995.

² DONNAT O., *Les pratiques culturelles des Français : enquête 1997, 1998*.

■ **Une pratique plus diversifiée et informelle**

La diversité des perceptions de l'activité sportive en tant que loisir tend à rendre la pratique plus personnelle, plus autonome et moins contraignante, chacun adoptant la forme la mieux adaptée à ses attentes, à ses capacités physiques mais aussi à ses possibilités en termes de budget, de temps, etc. On comprend alors pourquoi la pratique sportive s'est surtout développée, au cours des dix dernières années, en dehors des clubs et des fédérations. Le développement de la pratique informelle touche la quasi-totalité des disciplines sportives, y compris les sports d'équipe et l'athlétisme.

La pratique libre renvoie aux valeurs plébiscitées par les individus en matière de sport : détente, plaisir, convivialité et hygiène de vie. Elle correspond plutôt à des activités dégagees des objectifs de performances et assimilables rapidement (absence de règles compliquées, apprentissage rapide...).

La pratique informelle concerne toutes les couches de la population. Elle constitue en effet un mode de pratique privilégié pour une grande partie des jeunes, notamment pour ceux pratiquant des sports de glisse «urbains» comme le roller ou le skateboard. De même, elle a largement contribué au développement du sport chez les seniors et chez les femmes.

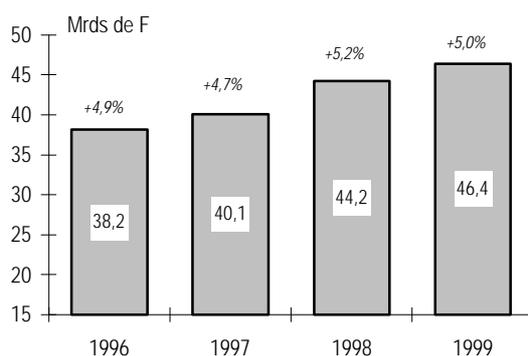
La pratique non fédérale permet enfin de s'adonner plus facilement à plusieurs disciplines, de façon successive voire même simultanée, et contribue de la sorte au développement d'une pratique de type multisport³.

■ **L'essor du sport loisir est le moteur principal de la croissance du marché des articles de sport**

En 5 ans, le marché des articles de sport, dynamisé par le développement de la pratique informelle, a progressé de 20 % en valeur selon l'Observateur Cetelem. De même, la hausse du budget moyen par ménage traduit la place grandissante occupée par le sport dans les loisirs des Français (2 035 F en 1999 contre 1 420 F en 1996).

³ On parle également de «zapping» sportif. Ce phénomène concerne surtout les jeunes de 15 à 20 ans et les femmes.

**La consommation d'articles de sport par les ménages
et croissance des ventes en valeur**



(Source : Cetelem)

Derrière cette progression d'ensemble, on observe néanmoins des différences notables selon les familles de produits. Les vêtements et les chaussures enregistrent une progression continue, signe que les individus se tournent principalement vers des disciplines peu instrumentées, mais aussi que la mode sportive touche un nombre croissant de consommateurs. Le segment du matériel se caractérise quant à lui par une évolution plus irrégulière en raison de la baisse tendancielle des ventes de raquettes de tennis et des matériels de ski et d'un besoin de renouvellement moins important que pour des produits textiles. Un retournement de tendance est intervenu en 1998 et s'explique par la croissance des ventes associées à la pratique de nouvelles disciplines comme le roller ou le snowboard.

Evolution des ventes (en valeur) par familles de produits

	1996/95	1997/96	1998/97
Vêtements	9,4 %	8,6 %	15,3 %
Chaussures	10,8 %	9,8 %	5,2 %
Matériel	-4,9 %	-6,1 %	5,0 %
Autres (prestations)	2,9 %	5,6 %	4,9 %
Total	5,4 %	5,0 %	5,2 %

(Source : Cetelem)

■ **Les nouvelles disciplines stimulent le marché**

Deux grandes familles d'activités sportives et de loisirs dynamisent aujourd'hui le marché. Il s'agit des activités de pleine nature (randonnée, VTT, sports d'eau vive...) – qui composent le vaste marché de l'outdoor – et des nouveaux sports de glisse.

Les activités outdoor sont en totale adéquation avec les motivations actuelles de la pratique sportive, renvoyant à l'ensemble des valeurs recherchées aujourd'hui dans le sport. De plus, elles s'adaptent parfaitement à un mode de pratique informel. Le moment des vacances constitue ainsi un cadre idéal pour de telles activités : le goût pour l'aventure, les voyages et la découverte conduit un nombre croissant de vacanciers à partager leur temps entre tourisme et pratique sportive⁴.

⁴ Les Marchés de l'outdoor, FIFAS, 1999.

LE PHENOMENE OUTDOOR

31 millions de personnes marchent pour leur plaisir, parmi lesquels 15 millions de randonneurs (actifs, intensifs et itinérants). La randonnée pédestre est aujourd'hui le sport le plus pratiqué en France. Près de 730 000 paires de chaussures de randonnée ont été vendues en 1998 (en progression de 3 %) pour un montant de 323 MF. En 1999, le marché a atteint la barre des 800 000 paires. Le vêtement technique montagne et randonnée représentait en 1996 environ 1 million de pièces pour 300 MF.

Sur les 20 millions de cyclistes français, près de la moitié privilégient les parcours à la campagne, en forêt, en montagne ou en littoral. En 10 ans, la Fédération de Cyclotourisme a vu ses effectifs progresser de 25 %. Cependant, le marché du cycle est parvenu à maturité, marqué par l'essoufflement des ventes de VTT. En 1998, 2,1 millions de vélos ont été vendus contre plus de 3 millions en 1993.

600 000 personnes pratiquent régulièrement l'escalade. Le développement récent des via-ferrata (parcours sportif tracé dans une paroi rocheuse équipée d'éléments spécifiques destinés à faciliter la progression et à assurer la sécurité des pratiquants) traduit un nouvel engouement pour ce sport depuis 1998. Le marché de la chaussure d'alpinisme représente entre 15 et 20 000 paires vendues par an.

Les sports d'eau vive (canoë-kayak, raft, nage en eau vive, canyoning...) et les sports aériens (vol libre, parachutisme) sont plus confidentiels mais connaissent un réel essor grâce à l'apparition de nouvelles disciplines et à leur forte connotation «découverte» et «aventure».

(Source : FIFAS, CNPC)

Même si le phénomène n'a pas la même ampleur que celui de l'outdoor, le renouveau des sports de glisse, illustré par l'essor de nouvelles disciplines (snowboard, ski parabolique, roller...) a également une incidence importante sur la progression du marché. Conciliant à la fois plaisir de glisse et apprentissage rapide, ces nouvelles disciplines font de plus en plus d'adeptes. Le nombre de surfers des neiges est ainsi passé de 2 500 en 1995 à près de 80 000 en 1998. Encore confidentiel il y a quelques années, le roller compte aujourd'hui plus de 4 millions de pratiquants.

LES NOUVELLES GLISSES A LA RESCOUSSE DU MARCHE DES ARTICLES DE SPORTS D'HIVER

La FIFAS prévoit une augmentation des ventes de skis de 7 % pour la saison 1999/2000, après plusieurs exercices maussades. Cette reprise s'explique par la hausse des ventes de snowboards et par l'arrivée sur le marché d'une nouvelle génération de matériel (nouvelles longueurs, nouvelles formes, nouveaux matériaux) favorisant une forme de pratique axée sur le plaisir.

Face au développement des nouvelles disciplines, les sports plus traditionnels (sports d'équipe, tennis...) apparaissent moins adaptés, voire en contradiction avec les nouvelles attentes en matière de pratique sportive (refus des codifications, recherche d'espaces de liberté, apprentissage court et progression rapide...). Signe des temps, les adhésions aux grandes fédérations stagnent ou augmentent faiblement depuis plusieurs années, à l'exception du football qui profite depuis 1998 de l'effet Coupe du monde. Le tennis a par exemple perdu une part importante de licenciés dans les dix dernières années (-24 % en 11 ans). Pour gagner de nouveaux licenciés, les fédérations tentent de s'adapter au contexte actuel en développant des pratiques plus conviviales et plus ludiques (création de championnats loisirs, entraînements à la carte...) mais aussi adaptées à tous les âges (création du mini-tennis...).

Les disciplines les plus courantes exercent une faible influence sur la progression du marché en raison de la stabilité des effectifs mais aussi du niveau élevé du taux d'équipement qui semble avoir atteint un point d'équilibre. Pour ces deux raisons, les achats sont aujourd'hui principalement motivés par une demande de renouvellement des équipements. L'arrivée à maturité du marché se traduit même sur certains segments par un recul sensible des ventes (raquettes de tennis, cycles, skis traditionnels).

1.2 Analyse qualitative

Cette partie s'attache à décrypter le mode de fonctionnement du marché des articles de sport par une évaluation du rôle joué respectivement par les différents critères entrant dans les décisions d'achat (prix, innovation technologique, marque...). Une attention particulière est également portée sur les changements de comportements de consommation induits par l'évolution de la pratique sportive.

■ **Les critères de choix des produits**

Si les critères fonctionnels demeurent prépondérants, les aspects immatériels sont incontestablement en train de regagner du terrain dans la hiérarchie des critères de choix des articles de sport. Les produits doivent à la fois rassurer le consommateur et lui apporter un plus, que ce soit en matière d'esthétique ou de performance. Cette tendance s'accompagne d'un relâchement de la contrainte budgétaire dans le sens où le consommateur est aujourd'hui prêt à payer plus cher le produit qui répond à ses attentes.

• La fonctionnalité des produits constitue le critère de choix fondamental

Avec l'essor du sport loisir et des sports de pleine nature, les consommateurs continuent de placer les valeurs d'usage et d'authenticité au centre de leurs préoccupations, et plébiscitent des produits techniques et fonctionnels, tendance déjà observée au milieu des années 90⁵. Les principaux critères de choix des produits demeurent donc les garanties d'hygiène-sécurité, de solidité et de praticité. Cette tendance est mise en avant dans de nombreux produits : moulinets de cannes à pêche parfaitement étanches et ne nécessitant aucun entretien, maillots de bain résistants au chlore, anoraks ergonomiques (manches et gilet amovibles, capuche réglable...), anti-transpirants et résistants aux conditions climatiques les plus extrêmes, etc. Le prix demeure aussi un élément fondamental, comme le montre l'essor des formes de commerce les plus compétitives en matière de prix et le développement des marques de distributeurs (MDD), moins chères que les grandes marques à qualité égale.

• Les marques exercent une influence croissante sur les consommateurs

L'importance des valeurs de rassurance semble actuellement s'accompagner d'un certain retour de la notion de plaisir dans l'acte de consommation⁶. Cette évolution se traduit notamment par le rapprochement opéré entre le sport et la mode vestimentaire. Ainsi, les chaussures de sport, dont la vente s'est élargie à des consommateurs ne pratiquant aucun sport, sont plus en plus appréciées pour leur côté esthétique⁷.

Les consommateurs semblent également accorder un attachement plus prononcé aux marques, déjà important en matière de sport. Les marques sont non seulement recherchées pour la confiance qu'elles inspirent en matière de qualité et de sécurité mais aussi pour l'image qu'elles véhiculent (aventure, évasion, plaisir, dépassement de soi...). L'influence des marques joue à plein dans les sports de glisse où elles incarnent des valeurs auxquelles sont très sensibles les jeunes consommateurs. De même, le succès de fabricants comme Aigle ou Lafuma s'explique en partie par leur capacité à mettre en avant un style de vie outdoor.

■ **Le rôle de la technologie dans les décisions d'achat**

Outre l'influence jouée par la marque, la spécificité de la consommation d'articles de sport repose également sur le poids important de l'innovation technologique, comparé aux autres biens de consom-

⁵ POUQUET L., op. cit.

⁶ Cf. Tome II, page 21.

⁷ «On estime qu'entre 60 % et 80 % des produits vendus vont dans la rue. La chaussure de sport est devenue un phénomène de mode, doublé d'un phénomène de société : les 18-35 ans l'ont détournée dans l'habillement de tous les jours.», interview de Bruno COTREAU, responsable des achats chaussures à la Samaritaine à Paris, *La Tribune* du 07/07/1999.

mation, même si une proportion non négligeable de consommateurs se déclare plutôt insensible à ce critère, n'ayant pas la capacité ou le souhait d'apprécier la technicité des produits⁸.

- La technologie valorise et rassure le sportif

La technologie n'est pas achetée pour elle-même mais au travers d'un résultat (une «valeur d'usage» ou une «valeur sociale»), même si elle renvoie souvent une image de modernité du produit. Elle valorise son utilisateur en l'aidant à améliorer ses performances, ou encore le rassure en lui donnant une impression de sérieux quant à la qualité, ou en lui garantissant la sécurité d'emploi ou l'innocuité du produit. Lorsque la technologie confère au produit une amélioration véritable, le grand public s'y montre donc sensible, dès lors que cette amélioration lui est rendue repérable grâce à une «mise en scène», qui souvent se fonde sur un «mot vedette» à haute valeur ajoutée («monocoque», «gore-tex»). Certains articles comme les matériels de sports d'hiver confèrent même à la technologie un rôle de séduction important vis-à-vis d'une clientèle impliquée qui attend un renouvellement rapide des performances techniques. De même, en matière de vêtements, les consommateurs plébiscitent des matières high-tech qui associent modernité et praticité.

- Les limites de l'innovation technologique

Une diffusion trop rapide des technologies peut dérouter le consommateur et avoir un impact négatif sur la demande. Ainsi, une évolution rapide des produits risque de provoquer une réaction d'attentisme si le consommateur en retire l'impression que son achat est condamné à l'obsolescence à brève échéance. De plus, malgré son pouvoir incitatif, la technologie ne permet plus à l'industriel de s'affranchir de la composante prix : aujourd'hui, une chaussure de sport à 1 000 F, même si elle se situe à la pointe de l'art, ne rencontrera pas de succès.

■ Une consommation hétérogène

Avec la diversité des formes de pratique, la demande s'est faite à la fois plus personnelle et plus variée. Cette évolution est d'ailleurs confirmée par deux éléments : une segmentation plus fine du marché et l'apparition du consommateur «zappeur».

- La segmentation du marché des articles de sport

Le marché du sport peut être segmenté par type de pratique (cf. encadré). Si les séparations entre pratique «experte», «fun» ou «familiale» sont relativement nettes, il n'en va pas de même pour la pratique «outdoor» et les autres formes de pratique. Ainsi, de nombreux pratiquants de sports d'eau vive peuvent être considérés comme des sportifs «experts» tandis que certains adeptes de la randonnée sont plus proches d'une pratique «familiale» et «loisir».

LA SEGMENTATION DU MARCHÉ PAR TYPE DE PRATIQUE

Pratique «experte» : ce segment regroupe des sportifs intensifs qui privilégient une forme de pratique entrant dans une logique de compétition et de recherche de la performance. Leurs exigences en matière d'équipement leur confèrent un niveau élevé d'information sur les produits. Leurs achats sont essentiellement dictés par le caractère technique des produits et leur influence sur la performance. La marque joue également un rôle important à travers sa capacité à garantir la technicité du produit en étant par exemple impliquée dans le sport de haut niveau (équipement des sportifs professionnels).

Pratique «fun» ou «extrême» : ce sont plutôt des sportifs jeunes qui entrent dans cette catégorie. Leur pratique est axée sur la recherche de sensations fortes et de plaisir. Leurs disciplines privilégiées sont les sports de glisse. Leurs achats sont principalement motivés par l'image renvoyée par le produit. Les plus assidus recherchent des produits performants capables d'accroître leur niveau de pratique.

Pratique «familiale» et «loisir» : le sport est pratiqué dans une optique conviviale. Les disciplines où la notion de jeu (tennis, football...) et de détente (vélo, roller...) est importante exercent l'attrait le plus fort.

⁸ POUQUET L., op. cit.

Les achats sont essentiellement motivés par le côté fonctionnel et bon marché des produits. De ce fait, les équipements polyvalents permettant de s'adonner à différentes formes de pratique sont plébiscités.

Pratique «outdoor» : la pratique sportive permet d'évoluer dans un cadre naturel et répond à des besoins d'évasion et d'authenticité. La recherche de convivialité conduit à privilégier une pratique de groupe. Ce segment regroupant à la fois des spécialistes et des occasionnels, les logiques d'achats sont dictées par le niveau de pratique. Les équipements polyvalents sont souvent recherchés pour leur adaptation à différents types de terrain et d'environnement (cycles, chaussures de randonnée...).

- Le consommateur «zappeur»

L'une des évolutions les plus fortes touchant au sport est incontestablement l'essor de la pratique multisport⁹. Privilégiant un cadre informel, le sportif peut facilement «zapper» d'une discipline à l'autre.

En termes de consommation, cela se traduit par une demande plus hétérogène mais également par la recherche d'équipements multifonctions ou multisports¹⁰. Chez Salomon, on s'accorde aujourd'hui à dire que «dans l'outdoor, une chaussure de randonnée, traditionnelle et rigide ne trouve plus de clients. En revanche, une chaussure légère et souple dotée d'une bonne accroche permettra au consommateur de "trekker" en montagne, de traverser les ruisseaux en raft, de gambader sur le sable et les cailloux ou d'enfourcher son VTT».

1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande

En tenant compte de l'évolution prévisible des formes de pratique sportive, les consommateurs devraient continuer à privilégier dans les prochaines années des produits confortables, hygiéniques, sécurisants, tout en portant une attention accrue aux notions de polyvalence et de modularité.

■ La confirmation du sport loisir

La progression du temps libre associée à la réduction du temps de travail, l'attention croissante portée à la forme physique et l'aspiration à de nouvelles relations sociales devraient renforcer la dimension loisir de la pratique sportive.

Dans ce contexte, la pratique sportive devrait continuer à s'orienter vers des activités «libres», peu contraignantes en matière d'espace, de matériel ou d'infrastructure. Parallèlement à la poursuite de la croissance des sports outdoor et de glisse, on pourrait également assister à un nouvel engouement pour des sports plus anciens capables de s'adapter aux nouvelles attentes. C'est notamment le cas du handball et du volley qui trouvent avec le sable des plages un nouveau terrain d'expression, ou encore du Telemark, forme de ski inventée dans les années 30 et qui connaît depuis peu une seconde jeunesse.

La croissance continue du nombre de disciplines devrait ainsi renforcer la tendance à pratiquer plusieurs disciplines de manière occasionnelle, que ce soit dans un cadre informel ou au sein d'un club sportif. Cette possibilité offerte aux individus de changer de sport à tout moment et sans coût entraînera du même coup une individualisation encore plus forte de la pratique sportive, c'est-à-dire étroitement liée aux besoins, aux aptitudes physiques et à l'emploi du temps de chacun.

⁹ «Il y a vingt ans, le pratiquant s'adonnait à un sport préférentiel sur un stade, un terrain de basket ou encore un court de tennis. Aujourd'hui, faire du sport, c'est aussi un mode de vie varié où l'on pratique parfois successivement du tennis, du golf ou de la plongée sur un même lieu.», interview de Dorian SIMHA, président de la chaîne de magasins Sport 2000, *La Tribune* du 01/07/1997.

¹⁰ Le phénomène est très visible en matière de chaussure de sport. Inexistant il y a quinze ans, le rayon multisport au sein des points de vente est devenu l'un des plus importants en termes de mètres linéaires. Inférieur au rayon running, sa dimension est aujourd'hui quasi équivalente à celle du rayon chaussures de tennis.

Le sport est finalement appelé à occuper une place de plus en plus importante dans la vie quotidienne des individus : aller au travail à vélo ou en roller, faire du sport entre les heures de bureau sont des comportements qui pourraient se développer massivement dans les années à venir.

Les dix sports dont le taux de croissance sera le plus fort d'ici à 2003

1. Marche à pied sportive	6. Basket-ball
2. Patins en ligne	7. Randonnée, trekking
3. Snow-board	8. Musculation
4. Football	9. Beach-volley
5. Golf	10. Hockey de rue

(Source : Fédération de la maille)

■ **Une demande accrue de polyvalence et de personnalisation**

Le confort et l'hygiène-sécurité, primordiales en matière de sport, vont continuer de représenter les principaux critères de choix des produits. Les consommateurs devraient ainsi plébisciter des produits techniques mettant en avant de telles notions.

En parallèle, la généralisation des comportements de zapping sportif devrait se traduire par une demande accrue d'équipements polyvalents, simples d'utilisation et dont l'usage peut éventuellement être autre que sportif. Les nouveaux produits lancés sur le marché confirment d'ores et déjà cette tendance : roller dont la chaussure peut se séparer de la partie roulante (platine), chaussure de randonnée multi-usage, etc.

A cela pourrait s'ajouter un besoin de personnalisation accru pour des pratiquants assidus de disciplines techniques nécessitant un matériel spécifique : plongée sous-marine, escalade et alpinisme, sports de glisse... Cette évolution devrait ainsi favoriser l'émergence d'une demande de produits sur-mesure ou modulables, adaptés aux caractéristiques physiques du sportif et à sa forme de pratique (par exemple, des chaussures de ski autoformables).

Evolution de l'importance accordée aux caractéristiques des produits

	2000	2010
Confort	+++	+++
Hygiène-sécurité	+++	+++
Polyvalence	+	++
Notoriété de la marque	++	++
Modularité	-	+

+++ : très important ; ++ : important ; + : moyennement important ; - : peu important

(Source : CRÉDOC)

L'offre de services complémentaires devrait également jouer un rôle incitatif de plus en plus fort dans l'acte de consommation. L'achat sportif pourrait ainsi s'accompagner d'une demande accrue de services visant à adapter les caractéristiques du produit aux attentes et objectifs de l'utilisateur, comme l'incorporation d'accessoires supplémentaires. Avec le développement de la pratique occasionnelle, le consommateur va également de plus en plus arbitrer entre achat et location. Cette évolution est d'ailleurs encouragée par la distribution : Décathlon propose ainsi un service de location sportive «Exerceo» de produits destinés au roller, au ski, à la plongée, etc. En parallèle, le distributeur propose un ensemble de services destinés à faciliter la pratique (gardiennage des vélos, conseils sur les lieux de pratique, entretien-réparation des vélos, désinfection des chaussants...).

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATEGIES INDUSTRIELLES

2.1 Les acteurs et leur positionnement

Deux types d'acteurs composent la filière sport : les producteurs et les distributeurs. Alors que l'industrie des articles de sport apparaît sur le plan national comme un secteur aux structures atomisées et composé d'entreprises au profil varié, la distribution se réorganise autour de quelques grandes enseignes appartenant soit au commerce succursaliste (ou intégré), soit au commerce associé.

■ Les industriels

La fabrication d'articles de sport, industrie intensive en main-d'œuvre, constitue un secteur industriel de PMI : 60 % des unités ont moins de 50 salariés et seulement 3 entreprises emploient plus de 500 salariés. Le degré d'ouverture du secteur sur l'international est important : au niveau de la branche, les exportations représentent plus de la moitié des débouchés. Plus de 70 % sont néanmoins réalisées par les 4 plus grandes entreprises alors que le taux d'exportation des PMI atteint en moyenne 36,9 % du chiffre d'affaires.

La production d'articles de sport en 1998

Skis, surfs des neiges	37 %
Fixations, bâtons de ski	13 %
Equipements collectifs et particuliers	12 %
Articles de pêche	10 %
Equipements pour aires de jeux	6 %
Articles pour camping	6 %
Boules à jouer	3 %
Protections sport	3 %
Raquettes à neige	1 %
Matériel d'escrime	1 %
Autres articles	8 %

(Source : FIFAS, SESSI)

La fabrication de matériel de sports d'hiver est l'activité principale du secteur : elle représente près de la moitié de la production totale en 1998 et exerce à ce titre une très forte influence sur les structures du secteur. Elle induit tout d'abord une concentration économique relativement importante, les 4 premières entreprises de la branche réalisant près de 58 % des ventes en 1998¹¹. Ensuite, elle entraîne une concentration de l'outil de production dans la région Rhône-Alpes où sont recensés 60 % des effectifs du secteur¹².

La production de matériel de ski en France se partage principalement entre Salomon et Skis Rossignol. Au cours des dernières années, les stratégies de diversification menées par ces deux entreprises leur ont permis d'accroître leur poids respectif sur le marché des sports d'hiver. Skis Rossignol a racheté successivement plusieurs sociétés dont Dynastar (fabricant de skis), Grand-Chavin (spécialiste du snowboard) et Emery (fabricant de fixations), tandis que Salomon privilégiait la voie de la diversification interne. Néanmoins, cette politique les a également conduits à se tourner vers des activités situées en dehors du champ des sports d'hiver, comme le golf et la randonnée pour Salomon, ou encore le tennis et les patins en ligne pour Rossignol.

¹¹ SESSI, *La situation de l'industrie : enquête annuelle d'entreprise 1999*.

¹² Ibid.

Les structures productives nationales dans les activités de sports d'été sont beaucoup plus éclatées du fait de la multitude des produits fabriqués, de la taille relativement faible de nombreux marchés et de la faiblesse des synergies entre les divers métiers. On recense néanmoins des acteurs dotés d'un poids important sur leurs marchés respectifs, comme Aigle¹³ et Lafuma dans l'outdoor.

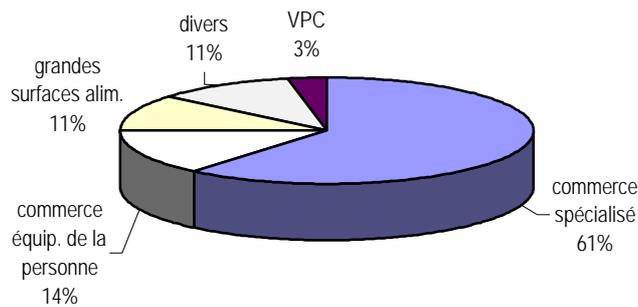
Derrière les grands acteurs de la branche, les petites entreprises se positionnent soit sur des niches où elles mettent en œuvre un savoir-faire spécifique leur conférant parfois un statut de leader au niveau international (Scubapro-Uwatec dans le matériel de plongée sous-marine, Béal et Charlet Moser dans les équipements d'alpinisme...), soit en tant que sous-traitants pour d'autres industriels ou pour les groupes de la grande distribution spécialisée.

Malgré un marché intérieur en croissance, l'industrie française des articles de sport évolue dans un contexte difficile. A cela plusieurs raisons : la faible croissance du marché au niveau mondial, le poids des multinationales sur les marchés les plus importants, la concurrence accrue des pays à bas salaires, et enfin la concentration de la distribution spécialisée.

■ La distribution spécialisée

La distribution spécialisée représente plus de 60 % du marché des articles de sport. Elle gagne progressivement des parts de marché face aux circuits de distribution généralistes, comme les grandes surfaces alimentaires, et aux commerces mono-spécialisés (magasins dédiés cycles, pêche, chasse, plongée...).

Le marché des articles de sport par circuits de distribution en 1998

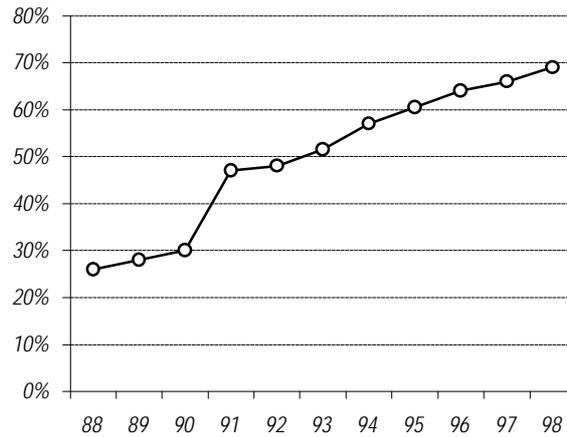


(Source : FNCASL)

Le développement du commerce spécialisé, ininterrompu depuis dix ans, repose sur des enseignes de plus en plus puissantes. Les 5 enseignes leaders (Décathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000 et Technicien du Sport) regroupent près de 50 % des points de vente et pèsent plus de 80 % du chiffre d'affaires du secteur. Dans ce contexte, le commerce succursaliste est devenu la forme de vente dominante de la distribution spécialisée avec près de 69 % de part de marché en 1998 (soit 42 % du marché global).

¹³ Aigle est aujourd'hui le premier vendeur de chaussures de randonnée en France grâce à l'intégration de Line 7. Il est leader européen dans la fabrication de bottes et se place parmi les premiers dans les chaussures et vêtements outdoor.

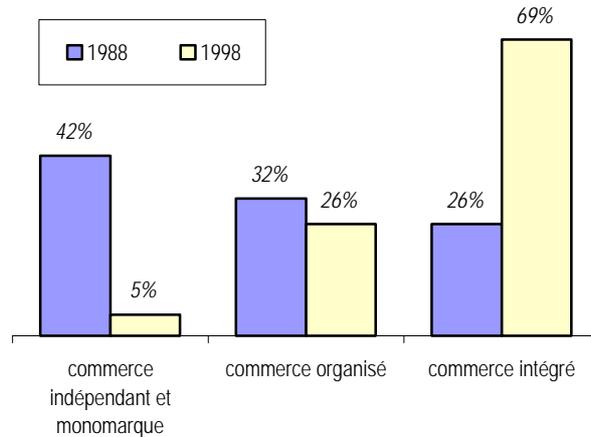
Evolution de la part du commerce intégré dans le commerce spécialisé



(Source : FNCASL)

Le succès des enseignes du commerce intégré, dont le développement s’est réalisé au détriment des groupements d’indépendants, réseaux de franchise et autres commerces indépendants, repose sur l’adaptation à la vente d’articles de sport des méthodes de la grande distribution alimentaire (large choix de produits, prix serrés), et sur une offre de conseils et de services en adéquation avec les besoins des consommateurs. Leur stratégie consiste aujourd’hui à développer leurs propres marques pour mieux contrôler la conception et la fabrication des produits vendus.

Parts de marché selon la forme de vente du commerce spécialisé sport



(Source : FNCASL)

La concentration rapide de la distribution a d’importantes répercussions en amont. Elle entraîne en règle générale une dégradation du pouvoir de négociation des producteurs face aux grands groupes de distribution spécialisée. Elle accroît également la pression concurrentielle avec le développement des produits distribués sous MDD.

2.2 Les stratégies d’adaptation

L’industrie des articles de sport et de loisirs doit aujourd’hui relever deux défis majeurs pour assurer sa pérennité :

- mieux répondre aux exigences plus complexes des consommateurs, ce qui passe notamment par un engagement dans les disciplines les plus prometteuses en termes de développement ;
- s'engager dans les disciplines en développement pour compenser l'arrivée à maturité des segments du sport de masse ;
- faire face à la pression accrue imposée par des groupes de distribution dont les parts de marché leur assurent un poids très important au sein de la filière sport.

La première partie de l'analyse des stratégies du secteur consiste à définir les moyens à mettre en œuvre par les industriels pour s'adapter à un mode de fonctionnement du marché du sport plus complexe et fortement influencé par la demande. Dans une seconde phase, on s'attachera à définir la marge de manœuvre dont disposent les industriels face aux grands groupes de distribution qui sont devenus, pour une majorité d'entre eux, leurs principaux interlocuteurs et clients.

2.2.1 Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs

Les producteurs d'articles de sport sont confrontés depuis le milieu des années 80 à une conjoncture très fluctuante sur un marché où la fréquence plus rapide des changements techniques et des effets de mode rend la demande plus volatile.

Dans un tel contexte et à l'instar de nombreux secteurs industriels, la plupart des fabricants disposent déjà d'une organisation productive flexible (automatisation des processus productifs, sous-traitance accrue, délocalisation...) et réactive (pilotage de la production par l'aval, fonctionnement en flux tendus, décentralisation partielle de la prise de décision, coordination par EDI...).

Cependant, face à la volatilité croissante du marché et pour mieux répondre aux besoins des consommateurs, la réflexion sur les contraintes de flexibilité et de réactivité doit aujourd'hui dépasser le seul cadre de la production et englober des fonctions plus stratégiques comme le marketing, la R&D et la commercialisation. Dans ce cadre, les entreprises doivent notamment :

- améliorer leur capacité d'innovation par l'adoption d'une démarche plus transversale ;
- et abandonner une logique d'offre fondée sur le produit au bénéfice d'une logique de solution à un problème de consommation, plus adaptée au degré actuel d'élaboration des besoins des consommateurs.

■ Renforcer la capacité d'innovation

La technologie est au cœur de la bataille commerciale que se livrent les fabricants d'articles de sport, qu'il s'agisse de disciplines émergentes ou traditionnelles. Sur les marchés de masse, les géants de la chaussure de sport que sont Nike, Adidas et Reebok ont initié le concept de «techno-marketing» qui repose sur une habile combinaison d'innovations techniques et de stratégies de communication élaborées¹⁴. Le concept s'est aujourd'hui largement diffusé au sein du secteur car, en définitive, l'innovation permet de répondre aux attentes des clients tout en créant des produits différenciés, voire de susciter grâce à une mise en scène publicitaire efficace, de nouveaux besoins chez un consommateur en quête de nouveaux horizons et de nouvelles sensations.

Au fil du temps, le rythme de lancement des innovations sur le marché s'est considérablement accéléré. Pour les entreprises, cela se traduit aujourd'hui par une nouvelle approche de la politique d'innovation dont l'efficacité ne repose plus seulement sur le montant des dépenses consacrées à la R&D. Il faut également mettre en connexion les différentes compétences de l'entreprise, réduire les délais de conception des nouveaux produits pour ne pas être distancé par la concurrence, et s'assurer *ex ante* de leur adaptation aux besoins des consommateurs par une analyse poussée du marché visant à comprendre et anticiper les attentes des consommateurs. Dans ce cadre, le renforcement des outils de compréhension des tendances qui structurent les comportements d'achat (évolution des pratiques, des modes vestimentaires, des critères de choix des produits...) apparaît indispensable.

¹⁴ «Le techno-marketing, nerf de la guerre», *La Tribune* du 01/07/1997.

La nouvelle stratégie d'innovation du groupe Rossignol, basée sur une approche transversale, révèle quelques pistes tout à fait pertinentes : coopération accrue entre les équipes de recherche et les services marketing, renforcement des coopérations technologiques (l'entreprise travaille avec le fabricant américain de textiles Gore sur de nouvelles membranes très légères et plus compactes qui améliorent la régulation thermique et la protection contre le froid). De même, la création d'un «observatoire du temps» chez Lafuma, chargé de stimuler et d'orienter la politique d'innovation, constitue une initiative intéressante puisque la firme peut ainsi renouveler un tiers de sa collection chaque année et déposer en moyenne huit brevets et modèles par an.

■ **Répondre à la complexité des besoins des consommateurs par une offre de solution**

Les consommateurs d'articles de sport expriment aujourd'hui un ensemble complexe de besoins, fonctionnels et immatériels : à la recherche de produits permettant de rendre la pratique à la fois plus sûre et plus aisée, ils sont également demandeurs d'équipements polyvalents et qui mettent en avant la notion de plaisir.

Afin de s'adapter à la demande toujours plus élaborée des ménages, les industriels doivent plus que jamais orienter leur activité en vue de la satisfaction de leurs clients, ce qui constitue une incitation à leur offrir des solutions globales contribuant à la résolution efficace de «problèmes de consommation» plus ou moins complexes (faire du ski hors piste, du vélo en terrain accidenté, de la plongée en eaux froides...). En adoptant une telle logique, une firme peut ainsi définir une politique de gamme cohérente à laquelle s'identifie l'ensemble des consommateurs visés.

• Développer une offre de «produits systèmes»

L'offre de solution globale dans le domaine du sport passe par la conception de «produits systèmes». Cette notion englobe non seulement des produits reposant sur l'assemblage de plusieurs éléments indépendants (cycles, skis, patins...) mais aussi des équipements complets prêts à l'emploi. Cette offre d'équipements complets est notamment proposée par les grands fabricants de matériel de sports d'hiver (skis, chaussures, fixations, accessoires) ou certains industriels de la plongée (masques, palmes, régulateurs, combinaisons...) ¹⁵. Chaque client se voit ainsi offrir la possibilité de composer lui-même l'équipement adapté à ses besoins en choisissant chaque élément au sein d'une large gamme de produits.

Raisonnement en termes de solution soulève cependant plusieurs enjeux pour l'industrie du sport : mieux prendre en compte les considérations du consommateur en développant avec lui une relation personnalisée, et surtout renforcer les relations partenariales entre fabricants.

• Développer une relation personnalisée avec le client

La réussite d'une offre de produits systèmes impose de cerner au plus près les attentes spécifiques de chaque client et de rechercher avec lui une solution adaptée. Pour cela, il est nécessaire d'établir un rapport étroit et personnalisé. Pour y parvenir, les entreprises devront mettre en place, à l'aide des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), des systèmes complexes de collecte et de traitement de l'information sur les consommateurs (bases de données clients, échanges d'informations marketing avec les distributeurs...) qui permettront de définir avec précision les besoins de chaque client et la solution technique la mieux adaptée.

• Intégrer ou coopérer ?

Développer une offre de solution globale et acquérir un profil d'ensemblier ou d'intégrateur ¹⁶ nécessite au final la maîtrise d'un ensemble de compétences assez hétérogène : des compétences techniques liées à la conception et à la fabrication du produit système, des compétences marketing pour définir une

¹⁵ Le slogan Mares «Just add water» traduit bien l'orientation commerciale prise par le fabricant vers une logique de solution.

¹⁶ MOATI P., «Concilier les logiques d'innovation et de satisfaction du client : le rôle clé des intégrateurs», *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°136, 1999.

réponse adaptée aux besoins du consommateur et assurer la promotion de l'offre, des compétences commerciales visant à associer aux produits vendus une offre de conseils et de services permettant de renforcer la relation avec chaque client. La phase de distribution devient ainsi stratégique dans le sens où la réussite commerciale des produits de l'intégrateur sera liée à la richesse des prestations de services intégrées (préparation et entretien du matériel, remplacement des éléments défectueux...).

Une firme peut choisir d'intégrer tout ou partie des compétences nécessaires à la conception, à la fabrication et à la vente du produit système. Dans cette optique, l'entreprise doit souvent se diversifier vers de nouvelles activités. Un fabricant de matériel de plongée spécialisé dans la production de palmes, masques et tubas se diversifiera par exemple dans la production de bouteilles, de détendeurs et de gilets stabilisateurs pour mettre en place une offre de produit système. Pour accélérer cette diversification, une politique de croissance externe peut être envisagée, à l'instar de Rossignol qui a racheté ces dernières années plusieurs firmes spécialisées comme Emery dans les fixations. Ensuite, pour assurer la compatibilité des divers éléments composant le produit système vis-à-vis du client, la firme devra s'appuyer sur une marque forte, voire un réseau de distribution détenu en propre. La phase de distribution du produit devient stratégique dans la mesure où sa réussite commerciale sera liée à la capacité du vendeur.

L'intégration de tous ces savoir-faire se révèle dans la réalité souvent très difficile et requiert une capacité d'investissement très élevée. De plus, la firme risque d'être peu compétitive sur certains domaines, affaiblissant ainsi la compétitivité du produit système sur le marché.

Une autre opportunité, plus souple et plus facile, s'offre alors aux entreprises pour trouver les compétences technologiques ou marketing manquantes. Elle consiste à conclure des partenariats avec des industriels ou des distributeurs spécialisés¹⁷, chacun devenant le maillon d'un réseau d'entreprises aux compétences complémentaires. Pour les firmes très engagées en termes de communication, la solution du partenariat permet ainsi de valoriser leur marque sur de nombreux segments de marché. De même, elle offre la possibilité aux industriels ne pouvant développer un profil d'ensemblier mais disposant d'une forte expertise technique dans la conception et la fabrication d'un ou plusieurs éléments composant le produit système, de devenir des partenaires importants au sein du réseau articulé autour de l'intégrateur.

Le mouvement de concentration des acteurs dans de nombreux sous-secteurs et l'apparition de grands groupes diversifiés (Adidas-Salomon, Rossignol, Pentland, Amer, ou encore Benetton) peuvent s'interpréter comme les manifestations d'un changement profond dans les structures de l'industrie du sport, où les modes de fonctionnement en réseau s'imposent peu à peu comme le modèle dominant.

2.2.2 Assurer la diffusion commerciale de la production

Pour une majorité de producteurs, les grands circuits de distribution deviennent aujourd'hui incontournables pour toucher le consommateur. Ceux-ci réalisent en effet l'essentiel des ventes de produits de consommation grand public (vêtements, chaussures, cycles...) tout en se diversifiant vers des marchés plus confidentiels (équitation, escalade...). Leur pouvoir de marché est également accru par le mouvement d'intégration verticale mené par certains groupes comme Décathlon ou Go Sport qui développent leurs propres marques¹⁸. Dans ce contexte, il s'agit donc de délimiter la marge de manœuvre dont disposent les industriels pour choisir leur circuit de distribution et écouler dans des conditions économiques viables leur production.

¹⁷ Ces partenariats peuvent prendre différentes formes: alliances stratégiques, prises de participation...

¹⁸ La marque d'enseigne de Décathlon représentait 58 % des références présentes dans les magasins et 51 % des 11 Mrds de Francs de chiffre d'affaires en 1997. Le groupe renforce aujourd'hui sa politique de marques propres avec la création de 10 nouvelles marques, chacune dédiée à un territoire du sport (la mer, la montagne, la randonnée, etc.).

■ **De nouvelles relations entre producteurs et distributeurs**

La concentration des structures de distribution, phénomène visible dans de nombreux secteurs de biens de consommation, modifie les relations entre distributeurs et producteurs. Pour les producteurs, elles sont à la fois plus simples, dans le sens où le nombre d'interlocuteurs est réduit, et plus complexes du fait des exigences accrues des distributeurs. Sans omettre l'importance du prix dans les négociations commerciales, il apparaît aujourd'hui que les attentes des distributeurs se portent davantage vers les domaines de la logistique et du marketing¹⁹.

En matière logistique, le modèle de fonctionnement à l'œuvre dans la grande distribution alimentaire va se développer et imposer à l'ensemble des fournisseurs les principes de juste à temps, de gestion partagée des approvisionnements, etc. Au delà de la dimension logistique, la capacité des firmes à être référencées reposera évidemment sur une offre de produits adaptés aux attentes des consommateurs proposée aux distributeurs à des niveaux de prix compétitifs.

Face aux distributeurs, la stratégie optimale consiste à s'appuyer sur une marque forte et plébiscitée par les consommateurs. Elle assure une présence privilégiée dans les rayons et permet d'obtenir des conditions tarifaires favorables. Néanmoins, avec le développement des marques propres dans l'offre des GSS, de nombreuses marques en position de challenger pourraient être évincées des plus grands circuits de distribution. Deux alternatives s'offrent alors au fabricant : s'insérer dans le réseau productif articulé autour des groupes détenteurs des marques leaders, ou mettre ses capacités techniques au service des distributeurs possédant leurs propres marques.

■ **Développer une marque forte**

L'entreprise s'engage dans une politique de promotion d'une marque forte vis-à-vis des clients dans le but de distinguer son produit des offres concurrentes et de devenir incontournable auprès des consommateurs mais aussi des distributeurs.

- Les conditions de réussite d'une stratégie de marque

Elles reposent sur :

- une implication forte de l'entreprise en matière de marketing afin d'identifier voire de devancer les besoins fonctionnels et immatériels du client. La forte segmentation du marché du sport liée à l'extrême diversité des attentes des consommateurs rend la démarche marketing complexe et nécessite l'utilisation d'outils de plus en plus élaborés ;
- l'engagement d'investissements lourds et partiellement irrécupérables afin d'assurer la promotion de la marque et la différenciation du produit. L'effort de communication (publicité, sponsoring...) doit être particulièrement élevé afin de mettre en avant la composante immatérielle des produits qui agit souvent comme le critère de choix décisif entre plusieurs articles aux caractéristiques fonctionnelles comparables. A cet effort doivent également s'ajouter d'importantes dépenses en matière de R&D ou de design, les innovations techniques ou esthétiques apportées aux produits représentant le meilleur outil de différenciation sur le marché du sport.

- Une maîtrise accrue de la distribution du produit

En retour, disposer d'une marque forte permet de mieux maîtriser la distribution de ses produits. Elle confère un avantage indéniable aux industriels dans les négociations avec les centrales d'achats des grands distributeurs. Ces derniers sont en effet obligés de référencer les produits des marques leaders qui font l'objet d'une demande expresse de la part des consommateurs et alimentent l'attractivité des rayons. Dans ce cas de figure, les rapports entre distributeurs et producteurs apparaissent équilibrés, et permettent de mettre en place un système de partenariat aux niveaux logistique et commercial.

¹⁹ cf. partie sur l'analyse prospective des stratégies industrielles.

Pour des entreprises positionnées sur un créneau haut de gamme ou technique, une marque forte permet de contourner la grande distribution en privilégiant des circuits de vente sélectifs²⁰ : mise en place de corners au sein de magasins spécialisés, création de boutiques dédiées uniquement à la marque, VPC, commerce électronique...

- Une stratégie qui concerne plutôt de grandes entreprises

Compte tenu de la nature et de l'importance des moyens à mettre en œuvre, les stratégies de marque sont généralement initiées par de grandes entreprises. Les multinationales de l'industrie du sport, dont la politique de promotion prend une dimension mondiale, sont ainsi les plus impliquées dans les stratégies de marque. Celles-ci se transforment d'ailleurs peu à peu en «sportsystems», c'est-à-dire en groupes composés de plusieurs marques fortes offrant une gamme de produits sportifs largement diversifiée. Ils s'articulent autour d'une marque leader sur son marché qui, par prises de participation ou rachats successifs, fédère d'autres marques sur différents segments.

Il demeure néanmoins possible pour des entreprises de plus faible dimension et indépendantes de s'imposer sur le marché grâce à leur marque. Il s'agit généralement d'entreprises positionnées au départ sur des niches spécifiques, où leur savoir-faire technique associé à une forte créativité leur a permis d'acquérir une position de leader, et qui ont su par la suite toucher une clientèle plus large en apposant leur marque sur une gamme plus large de produits. Cette trajectoire retrace parfaitement l'évolution de la société Aigle qui est passée en une dizaine d'années du statut de spécialiste de la botte à celui de spécialiste de l'outdoor.

■ **Développer une forte expertise technique**

La concentration autour de grands groupes diversifiés cherchant à s'imposer sur un nombre croissant de segments de marché rend cependant plus difficile la possibilité d'imposer sa marque. Le montant des investissements à réaliser devient ainsi difficilement supportable pour de nombreux fabricants. En restant centrées sur une politique de marque active, de nombreuses entreprises risquent par ailleurs d'être recalées par les distributeurs au profit des marques leaders ou de leurs propres marques.

Dans de telles conditions, la stratégie optimale pour les entreprises consiste à abandonner la promotion de la marque, voire à renoncer à toute marque propre, et à concentrer leurs efforts sur la dimension technologique de l'activité. Dans le cadre de l'industrie du sport, deux opportunités de repositionnement s'offrent alors :

- se spécialiser dans la conception d'un élément technique particulier entrant dans la composition de produits systèmes (fixations de skis, dérailleur pour bicyclettes, masque de plongée...). En développant une expertise spécifique, l'industriel pourra devenir un partenaire privilégié des grands assembleurs qui disposent d'une marque à forte notoriété ;
- devenir fournisseur de produits destinés à être vendus sous les marques d'un distributeur. La position de l'entreprise par rapport au groupe de distribution dépend alors fondamentalement de sa capacité à mettre en avant des avantages exclusifs en termes de productivité, de qualité, de flexibilité ou de capacité innovatrice.

²⁰ Pour renforcer leur notoriété et mieux valoriser leur gamme de produits, de nombreux fournisseurs développent depuis quelques années un réseau de boutiques monomarkes, à l'instar de Aigle, Quicksilver, Oxbow. Outre sa quarantaine de concessionnaires sélectifs, Nike a même ouvert trois magasins d'usine. Ce nouvel ensemble de points de vente ne représente encore que 1,6 % du commerce spécialisé en 1998 (soit 0,9 % du marché global) mais connaît une croissance rapide (+20 % par rapport à 1997).

■ Devenir fabricant de marques de distributeurs

La proximité par rapport au consommateur confère aux distributeurs une connaissance indéniable du mode de fonctionnement du marché du sport. Ils sont ainsi parmi les mieux placés au sein de la filière pour suivre l'évolution des attentes de consommation. Souhaitant exploiter pleinement cette expertise, les deux principaux groupes de distribution en France (Décathlon et Go Sport) se sont intégrés en amont pour concevoir des produits visant à compléter voire à remplacer les marques des industriels.

Le développement des MDD consistait au départ à offrir des produits d'entrée de gamme et de conception assez simple (chaussures, vêtements) à côté des produits de grande marque vendus à des prix plus élevés. Dans leurs relations avec les producteurs, les distributeurs ont adopté une logique de sous-traitance pure où les conditions de coûts constituent l'élément de sélection principal. Ce système impose une forte pression sur les fournisseurs mais leur assure en contrepartie une croissance soutenue de l'activité.

DECATHLON : DU STATUT DE DISTRIBUTEUR A CELUI DE FABRICANT

La division «production» du groupe Décathlon a été amorcée en 1986 : du simple négoce d'articles de sport en direct de Taïwan, le groupe s'est peu à peu lancé dans la sous-traitance de produits conçus et contrôlés par ses propres bureaux d'études à Villeneuve-d'Ascq. Une centaine d'ingénieurs spécialisés sont chargés de plancher sur la conception d'articles de sport au meilleur rapport qualité / prix. Après l'élaboration d'un cahier des charges techniques, un prototype est mis au point en atelier, puis un appel d'offres est lancé dans les différents pays de production.

Les composants, les tissus et les matières premières sont minutieusement sélectionnés. Si la plupart des produits intermédiaires proviennent d'Asie, l'assemblage est confié en majorité à des sous-traitants européens et français (environ 70 %). Décathlon confie ainsi à un réseau de plus de 200 sous-traitants de PME du Nord – Pas-de-Calais, le façonnage de vêtements, sacs à dos, tentes, cerfs-volants mais aussi l'assemblage de VTT. Sa présence s'étend également à la région PACA où l'entreprise travaille notamment avec plusieurs fabricants de matériel de plongée.

(Source : La Tribune)

Le développement des MDD vers des produits plus haut de gamme (VTT, textiles, chaussures...) ou plus techniques (plongée, ski...), objectif déclaré de Décathlon, devrait accroître l'implication des distributeurs dans la production d'articles de sport. Pour les PME françaises, cette évolution constitue une opportunité forte de trouver de nouveaux débouchés et d'améliorer leurs relations avec les distributeurs. La fabrication de produits à plus forte valeur ajoutée devrait ainsi leur permettre de mieux valoriser leur activité et d'accroître leur rôle au sein du réseau de sous-traitance, en les associant par exemple aux phases de conception des produits

■ Le rôle du commerce électronique

L'essor du commerce électronique concerne la totalité des fabricants de sport, quelle que soit leur taille ou leur positionnement, et leur offre de nouvelles perspectives en termes de distribution. La vente en ligne au consommateur (B to C) permet notamment de proposer des produits difficiles d'accès, traditionnellement vendus dans des réseaux de distribution ultra-spécialisés ou par l'intermédiaire de clubs de sport. Adidas-Salomon, via les différents sites Web du groupe, s'adresse ainsi aux amateurs de boxe, d'escrime, de tennis de table, d'aviron, de lutte ou d'haltérophilie. Elle favorise également le développement d'une offre de produits sur-mesure, prestation déjà proposée par Nike aux internautes américains et que la firme pourrait rapidement étendre à l'Europe. Dans cette optique, l'Internet constitue donc un outil précieux pour les industriels proposant une offre de produits systèmes : nouveautés sur les produits, présentation détaillée des différentes gammes, conseils de vente et d'utilisation, liste des revendeurs spécialisés, communication autour de la marque.

Le Net devrait également générer des changements dans les relations producteurs-distributeurs dont l'ampleur est encore difficilement estimable. Les distributeurs pourraient ainsi être incités à mettre en place des plates-formes séparées ou communes par l'intermédiaire desquelles les producteurs pour-

raient présenter leurs catalogues en ligne, échanger en direct des informations sur les spécifications des produits, sur les intentions de commandes, le planning des livraisons, voire de répondre à des appels d'offres pour la fabrication de produits destinés à être vendus en MDD. Un tel système devrait entraîner une réduction des coûts de transaction, partagée *a priori* entre clients et fournisseurs (baisse des délais d'achat, économies sur les frais de transmission des données...). Cette pratique devrait également accroître la concurrence sur une base internationale et contribuer au mouvement de concentration dans l'industrie du sport.

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

Articles de sport	<i>Evolution des pratiques sportives</i>	<p>L'accroissement du temps libre entraîne un nouveau développement des activités sportives. L'outdoor et les sports de glisse confirment leur succès actuel.</p> <p>Les individus pratiquent de plus en plus de disciplines. Ils se portent davantage vers des activités ludiques et peu contraignantes en matière d'espace, de matériel et d'infrastructure.</p> <p>La progression des emplois tertiaires en milieu urbain et la possibilité de gérer individuellement son temps de travail favorisent la pratique entre les heures de bureau.</p>	<p>Les personnes à haut pouvoir d'achat privilégient une pratique «haut de gamme» et multisport. Elles montrent un attrait puissant pour des disciplines instrumentées favorisant l'évasion et le plaisir (plongée, ski...) et s'équipent de salle de sports à domicile.</p> <p>Quant aux personnes à faible revenu, elles se tournent vers des disciplines peu instrumentées (sports d'équipe, course à pied, marche...) dont la pratique se fait plutôt dans un cadre informel.</p>	<p>Les tensions sur le pouvoir d'achat et le repli sur les loisirs à domicile ne favorisent pas le développement de la pratique sportive, malgré la réduction du temps de travail.</p> <p>La assurance dans le sport s'exprime par le maintien de l'engouement pour les sports de pleine nature. En parallèle, la recherche d'authenticité entraîne un retour à la mode de disciplines anciennes comme le télémark.</p> <p>La pratique se fait plutôt en groupe ou en famille au détriment de la pratique de club.</p>
	<i>Principales attentes envers les produits</i>	<p>Les aspects fonctionnels demeurent les principaux critères de choix des produits, même si le retour du plaisir dans la consommation conduit aussi à choisir des produits pour leur dimension esthétique et à privilégier des marques véhiculant une image de rêve et d'évasion. La volatilité du marché est forte en raison de la fréquence plus rapide des changements de mode.</p> <p>Les articles polyvalents connaissent un succès croissant du fait de l'essor de la pratique multisport.</p> <p>Les besoins de personnalisation se manifestent surtout par une demande accrue de services liés à l'achat d'articles de sport. On assiste également au développement d'équipements «sur-mesure» (appareils de musculation...) ou «modulables» (matériel de ski...) destinés aux pratiquants assidus de disciplines instrumentées et disposant d'un pouvoir d'achat élevé.</p>	<p>Les critères fonctionnels comme l'hygiène-sécurité l'emportent largement sur les autres aspects comme le design ou l'amélioration de la performance.</p> <p>Les considérations éthiques liées à la fabrication des produits rencontrent un écho favorable croissant dans l'opinion.</p>	

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

Articles de sport	<i>Rôle du prix</i>	Les consommateurs recherchent le prix «juste». Ils sont ainsi prêts à payer plus cher un produit si celui-ci répond mieux à leurs attentes aussi bien fonctionnelles que matérielles.	La forte segmentation du marché génère une large gamme de prix. Les consommateurs les plus aisés n'hésitent pas à comparer les offres des différents distributeurs, notamment grâce à Internet.	La pression sur le pouvoir d'achat à laquelle sont soumis les ménages entraîne une sensibilité au prix importante et généralisée. Cela a conduit à privilégier les circuits de distribution discount.
	<i>Rôle des marques</i>	Les marques sont surtout recherchées pour la confiance qu'elles inspirent en matière de qualité. Certains catégories de consommateurs, notamment les jeunes, se montrent sensibles à l'image qu'elles véhiculent.	Les grandes marques internationales exercent une forte influence sur les consommateurs à haut revenu qui les considèrent comme un garant de la qualité des produits (fonctionnalité, performances) et un vecteur de distinction sociale et d'appartenance à une culture de consommation «mondiale».	Les marques sont un facteur de rassurance puissant en matière de confort et de sécurité. Elles jouent véritablement un rôle de label.
	<i>Structuration de la distribution</i>	De grandes enseignes du commerce succursaliste et une poignée de groupements d'indépendants dominent le secteur. Leur compétitivité repose sur leur capacité à atteindre une taille adaptée à la formation d'un espace commercial européen intégré.	La concentration de la distribution d'articles de sport, qui va de pair avec la mondialisation des enseignes, atteint un niveau inégalé dans les autres scénarios. L'offre commerciale est dominée par de grandes enseignes positionnées soit sur un créneau généraliste et discount, soit sur un créneau spécialisé et qualitatif.	Malgré un environnement réglementaire contraignant, la domination de la grande distribution spécialisée, qui s'appuie sur une forte puissance d'achat, n'est pas remise en cause. Les investisseurs privilégient des ensembles de taille moyenne par rapport aux grandes structures remises en cause par les pouvoirs publics.
	<i>Orientation des stratégies d'innovation</i>	L'accent doit être mis à la fois sur les aspects fonctionnels et esthétiques des produits. Pour cela, les industriels doivent améliorer leur capacité d'innovation par l'adoption d'une démarche plus transversale (collaboration accrue entre les départements R&D et marketing...). La complexité des besoins et la demande de personnalisation exprimée par les catégories de consommateurs les plus aisées impliquent le développement d'une offre de solutions et la conception de «produits systèmes» plus élaborés.		Les attentes fortes en matière de praticité, de confort et d'hygiène-sécurité imposent un effort particulier dans ce domaine. L'importance de la compétitivité-prix nécessite aussi de lancer de nouveaux process toujours plus productifs.

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

Articles de sport	<i>Relations partenariales industrie-commerce et interindustrielles</i>	<p>La position des industriels envers la distribution est liée au développement d'une marque forte et de renommée internationale incontournable dans l'esprit des consommateurs. Les marques haut de gamme développent ou renforcent leur propre réseau.</p> <p>Pour les autres, la pérennité de l'activité passe par une forte expertise technique leur conférant un statut de partenaire auprès des grands fabricants et / ou des groupes de distribution.</p>	<p>La pression sur les prix exercée par les distributeurs et le développement des MDD accélèrent la délocalisation des activités de production. Seules les activités à haute valeur ajoutée comme la conception des produits sont conservées sur le territoire national malgré les poussées protectionnistes.</p>	
	<i>Place du commerce électronique</i>	<p>Le commerce électronique d'articles de sport connaît un développement important pour certaines catégories de produits (accessoires, produits peu diffusés dans les grands circuits de distribution...). L'importance du contact physique avec les produits limite le développement de la vente en ligne dans le textile et la chaussure.</p>	<p>Le commerce électronique devient un canal de distribution majeur. Il permet aux industriels de mieux prendre en compte les spécificités des consommateurs et de mettre en place des relations personnalisées (offre de produits sur-mesure).</p>	<p>Le développement du commerce électronique demeure modeste. Par rapport au potentiel de vente limité de l'outil, les industriels et les distributeurs restreignent leurs investissements en B to C. Leurs sites sont surtout destinés à communiquer sur les produits et autres prestations.</p>
	<i>Autres rôles d'Internet</i>	<p>Internet s'impose rapidement dans les relations industrie-commerce et interindustrielles (B to B, supply chain management...).</p> <p>Il constitue une superbe vitrine pour les fabricants de «produits systèmes» (sports d'hiver, plongée...).</p>	<p>Internet modifie en profondeur le mode d'organisation de l'industrie du sport. Les entreprises se recentrent sur les activités à forte valeur ajoutée et évoluent au sein de vastes réseaux de production et de distribution. Les entreprises tendent à devenir «virtuelles».</p> <p>Les plates-formes électroniques se généralisent et constituent un mode de relation privilégié entre distributeurs et producteurs.</p>	<p>Internet est utilisé essentiellement par les entreprises pour minimiser les coûts. Il permet notamment de gérer plus efficacement les relations avec les fournisseurs et les distributeurs, et ce sur une base mondiale.</p>