



## SHIFT A 180°

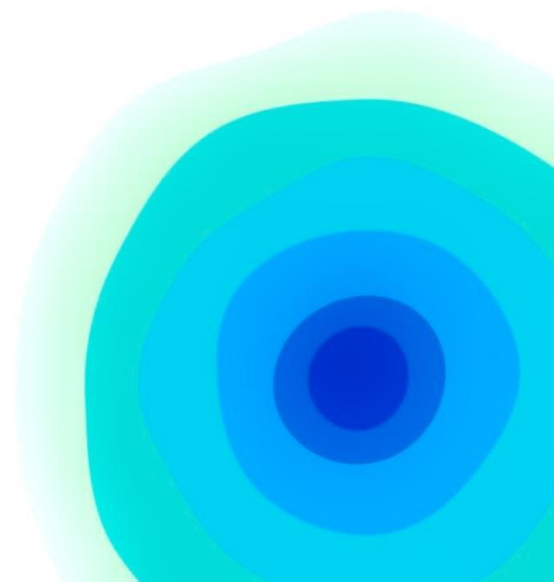
Luc Teerlinck

## ET SI ON OUVRAIT D'AUTRES VOIES ?

Plus la qualité des produits est élevée, plus les prix peuvent diminuer. En exerçant une pression positive sur la chaîne en amont, aux niveaux écologique et social.

Changement de paradigme - **Shift à 180°**

C'est possible. En étant (un peu) **déraisonnables**





# PROOF OF CONCEPT

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

## QUOI



- Un abonnement mensuel, 3 formules → Accès à tout le catalogue (l'offre la plus large et la plus ambitieuse / pas de croyance personnelle / le client aidera à affiner le catalogue / pas plus de risque)

- Produits déjà utilisés
- Le client prend soin des produits



## QUI



- Les familles 79 % / 21 %
- 70 clients (emailing ☐ premiers arrivés, premiers servis)

## COMMENT

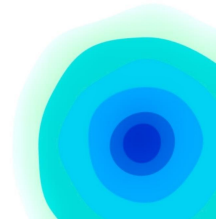


- 2 magasins, Anvers et Evere (Bxl)
- Un cadre exploratoire - Objectif premier : la collecte de données



## BUDGET

- 238k€ (150k€ Decathlon + 88k€ subventions)





# CERCLE VERTUEUX

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

## PEOPLE

Rendre de plus en plus attractif

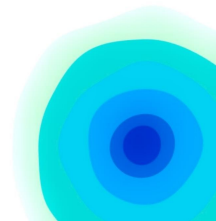
## PROFIT

Améliorer la rentabilité  
et la profitabilité



## PLANET

Réduire l'impact  
environnemental



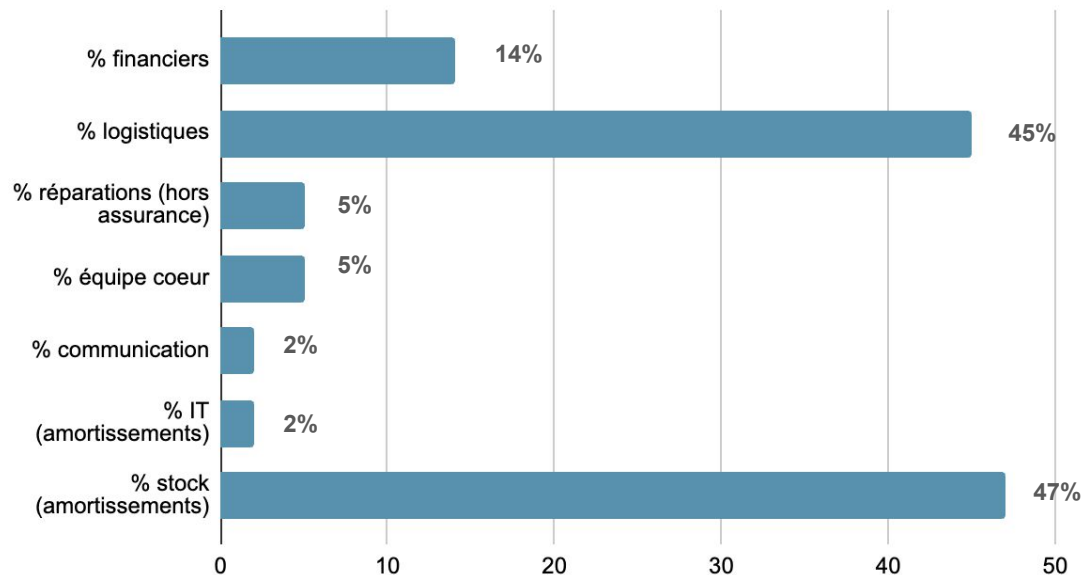


# P&L SIMPLIFIÉ

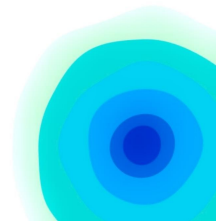
DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

La logistique et le stock, les deux leviers clés

Poids des coûts sur 100 euros de chiffre d'affaires



% PROFITABILITÉ: - 20%





# INVESTISSEMENTS EN STOCK

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

1

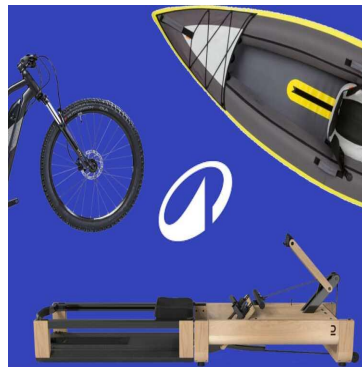
Concevoir et produire les produits les plus tops



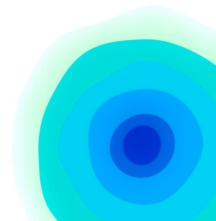
- Allonger la durée de vie
- Améliorer la qualité
- Améliorer la réparabilité et la facilité d'entretien

2

Optimiser le stock



- Favoriser la réutilisation
- Vendre & acheter sur le marché de la seconde vie
- Pousser en location court terme



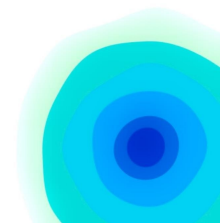


# POIDS DU STOCK

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

|                                |        |                   |
|--------------------------------|--------|-------------------|
| Valeur produits utilisés / CA  | 6      | = avantage client |
| CA HTVA                        | 100    |                   |
| Valeur produits utilisés       | 600    | = 6*100           |
| Marge modèle linéaire          | 30%    |                   |
| Valeur prix d'achat            | 420    | = 600*(1-30%)     |
| Taux reuse et/ou vente / achat | 55%    |                   |
| Investissement stock           | 189    | = 420*(1-55%)     |
| Période amortissements         | 4      |                   |
| Poids du stock                 | 47,25% |                   |

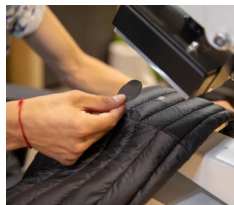
Sans location court terme du stock  
Sans allonger la durée de vie  
Sans le stock déjà amorti  
Sans achat seconde vie





# COÛTS LOGISTIQUES

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR



**Logistique** : un coût/prix pour le client, par produit utilisé



**Reconditionnement** : un coût/prix par produit utilisé ou fait par le client (DIY, tutoriels... [link](#))



**Réparation** : assurance comprise

## Écraser ces coûts



**Industrialisation**



**Relais locaux /  
Partenariats**

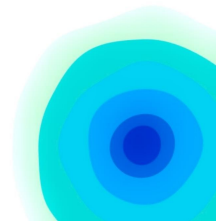


**Défiscalisation**



**Amélioration  
réparabilité &  
entretien**

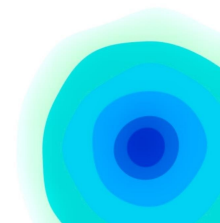
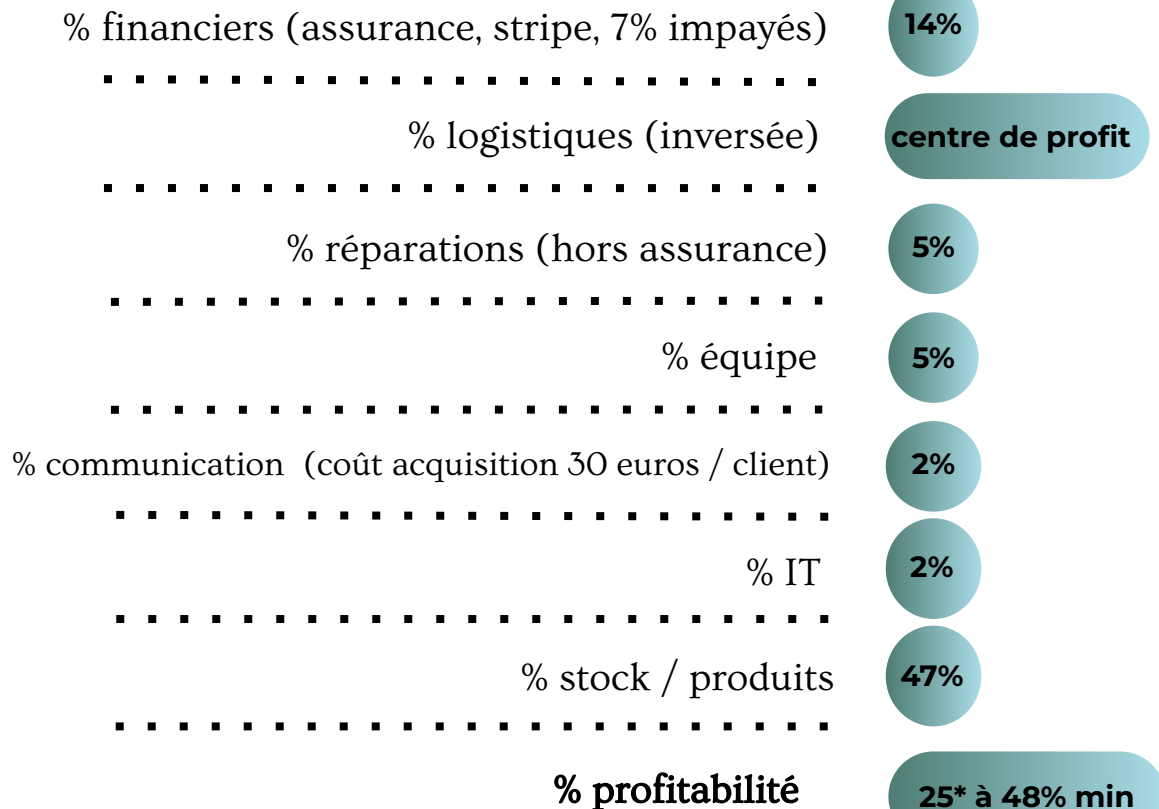
Sans écraser ces coûts, c'est 3 à 6 fois moins cher





# 5 À 10 FOIS PLUS PROFITABLE !

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR





# RÉDUIRE LE POIDS DU STOCK

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

Allongement durée de vie de 4 à 6 ans → -15% → De 25% à 40% EBIT

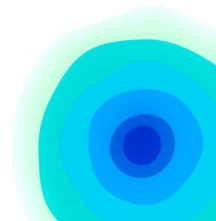
Taux reuse et/ou revente/achat de 55% à 65% → -10% → De 25% à 35% EBIT

Les 2 leviers → 48% EBIT

Sans réduction TVA

Sans stock déjà amorti

Sans logistique = centre de profit





# CO2 IMPACT CLIENT

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

## WE PLAY CIRCULAR

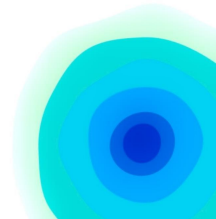
En 2026 : 191 kgCO<sub>2</sub>eq  
En 2033 : 83 kgCO<sub>2</sub>eq

VS

## MODÈLE LINÉAIRE

| CHAUSSETTES                                                                       | CHAUSSURES                                                                         | PANIER<br>DE BASKET                                                                 | VESTE DE SKI                                                                        | VÉLO                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |
| 2                                                                                 | 11                                                                                 | 60                                                                                  | 60                                                                                  | 117                                                                                 |
| kgCO <sub>2</sub> eq                                                              | kgCO <sub>2</sub> eq                                                               | kgCO <sub>2</sub> eq                                                                | kgCO <sub>2</sub> eq                                                                | kgCO <sub>2</sub> eq                                                                |

\*Un client = un abonnement, une famille ou une personne





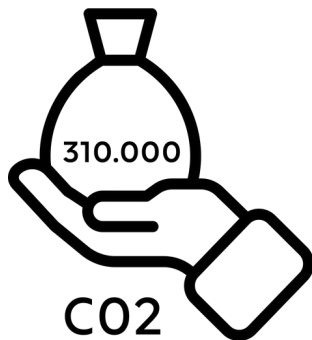
# BUDGET CARBONE 2027

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

La réalité Belgique 2022

CO<sub>2</sub> = 344 848 tonnes

EBIT = €34 857 001



=

31,4 M €

46,5 M €

107 M €

Quantité que la Belgique ne devrait pas dépasser en 2022

100% BUSINESS AS USUAL  
(97% linéaire + 3% circulaire)

95% BUSINESS AS USUAL  
5%\* WE PLAY CIRCULAR

75% BUSINESS AS USUAL  
25% WE PLAY CIRCULAR

x1,4

x3,4

\* budget carbone dédié à We Play Circular



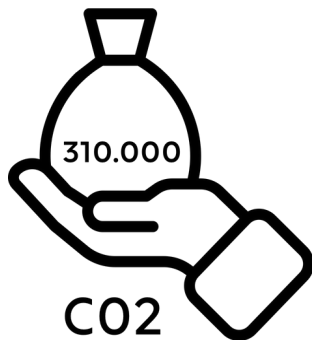
# BUDGET CARBONE 2033

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

La réalité Belgique 2022

CO<sub>2</sub> = 344 848 tonnes

EBIT = €34 857 001



=

31,4 M €

120 M €

476 M €

Quantité que la Belgique ne devrait pas dépasser en 2022

100% BUSINESS AS USUAL  
(97% linéaire + 3% circulaire)

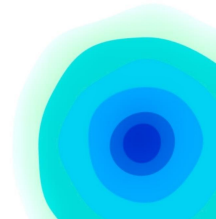
95% BUSINESS AS USUAL  
5%\* WE PLAY CIRCULAR

75% BUSINESS AS USUAL  
25% WE PLAY CIRCULAR

x3,8

x15

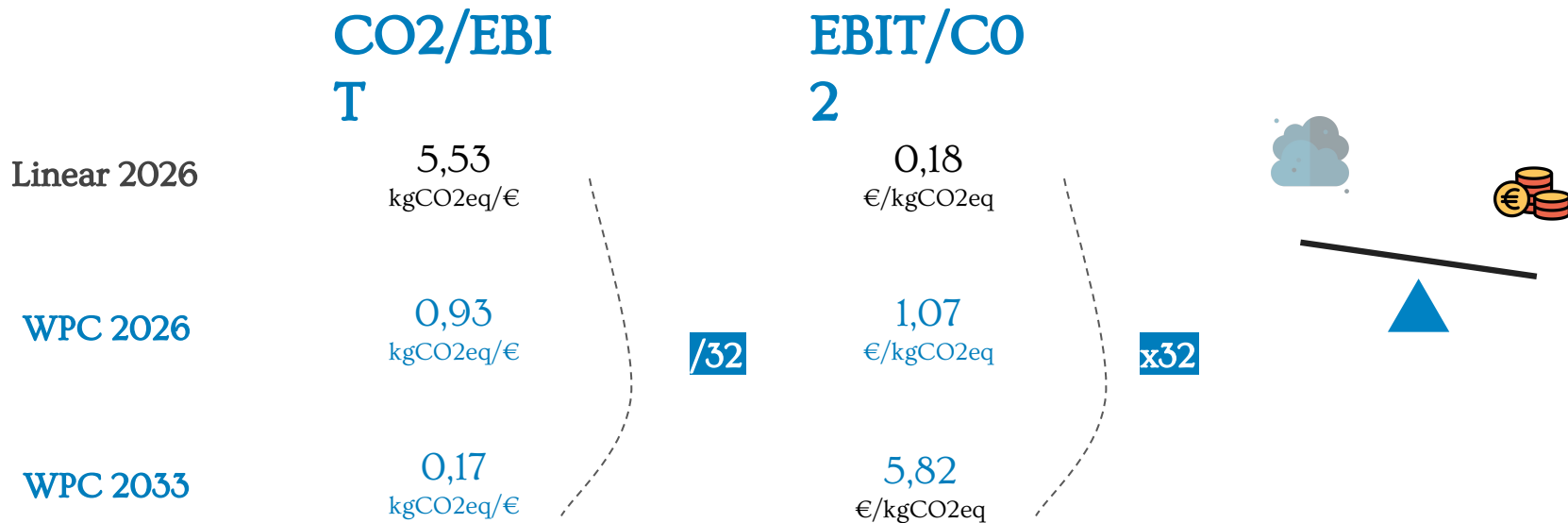
\* budget carbone dédié à We Play Circular





# APPROCHE ECO-FINANCIÈRE

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR





# AVANTAGES CLIENTS

**DECATHLON** | WE PLAY CIRCULAR



## PLUS D'ÉQUIPEMENTS, PLUS DE SPORTS

Et pas d'équipements qui trainent inutilement dans le garage, armoires,...



## 3 À 6 FOIS MOINS CHER

Et budget sous contrôle



## FLEXIBILITÉ

WPC: tout ce que je veux, quand j'en ai besoin, aussi longtemps que je le veux



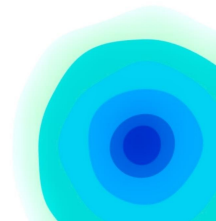
## QUALITÉ

WPC: accès aux meilleurs produits



## GREEN

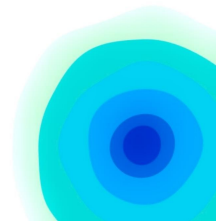
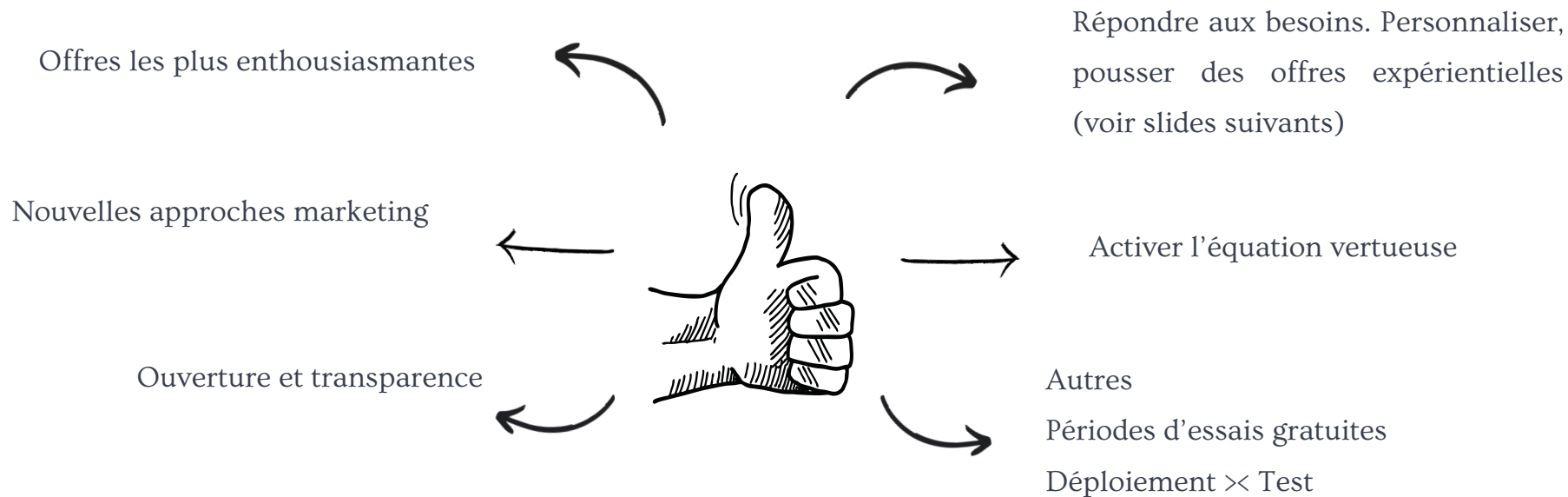
WPC: vers un mode de consommation plus écologique





# DÉSIRABILITÉ, SUJET A CRACKER

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR





# OFFRE EXPÉRIENTIELLE

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

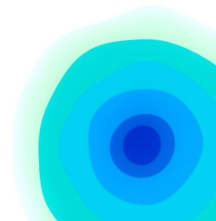


## MOVE PEOPLE THROUGH THE WONDERS OF SPORT

*Permettre aux gens de vivre des expériences sportives extraordinaires. Où et quand ils le souhaitent, à un prix abordable et de manière durable !*

**WE DESIGN  
SPORTS PRODUCTS !**

**MATES**





# BIENVENUE !

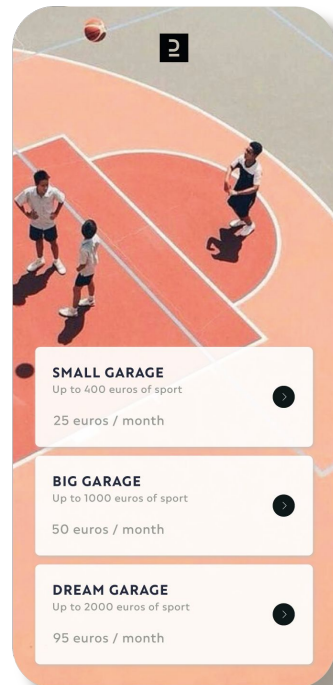
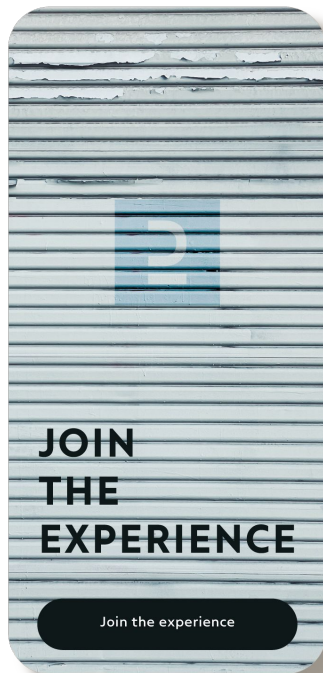
DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

## **ENEZ & DÉCOUVREZ**

*la nouvelle expérience Decathlon*

## **CHOISISSEZ VOTRE ABONNEMENT**

*en fonction des besoins de votre famille*





# QUI ÊTES-VOUS ?

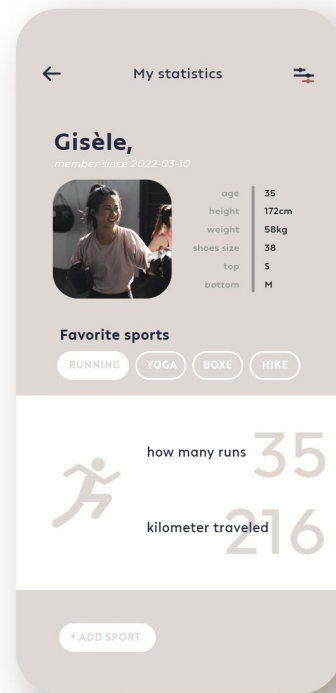
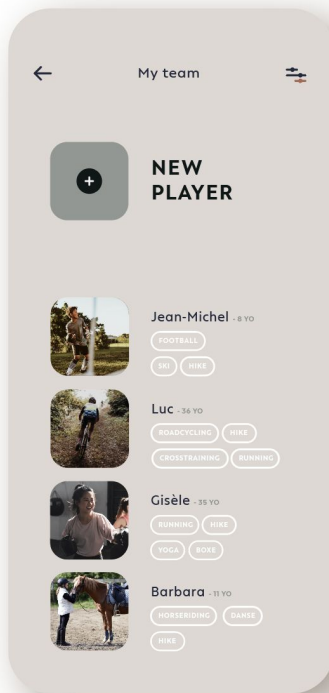
DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

## EXPÉRIENCE PERSONNALISÉE

Toutes vos données sont centralisées pour nous permettre d'offrir une expérience sur mesure.

La bonne offre en fonction de :

- vos sports
- vos intérêts
- votre taille
- votre âge



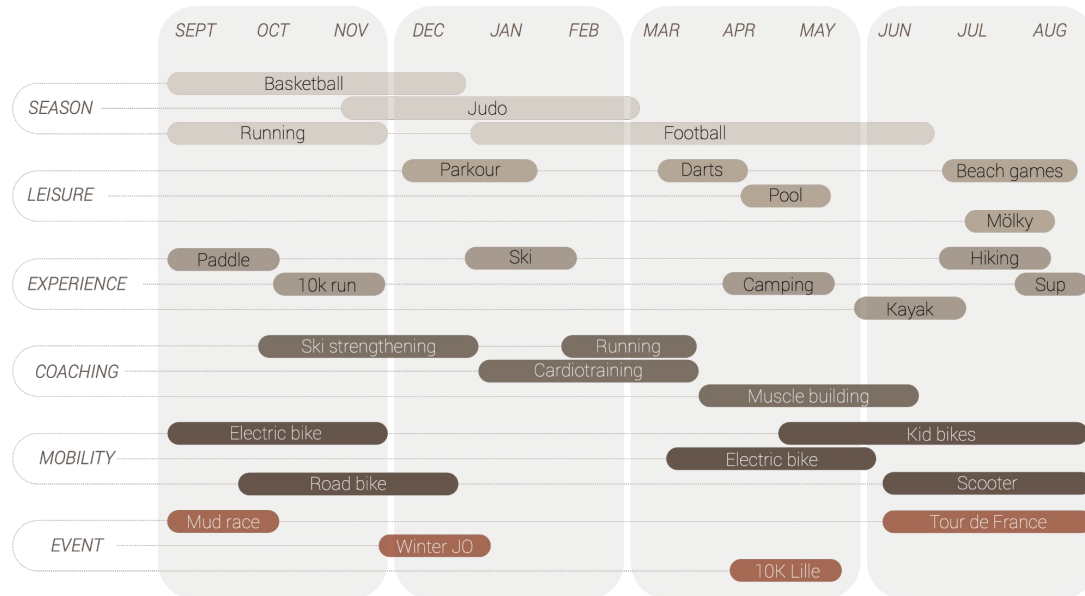


# BESOINS DE LA FAMILLE SUR L'ANNÉE

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

AVEC L'ABONNEMENT, LA FAMILLE PEUT PRATIQUER BEAUCOUP DE SPORTS DIFFÉRENTS, TOUT LE LONG DE L'ANNÉE, AVEC UN BUDGET MAÎTRISÉ

DECATHLON PEU ANTICIPER LES BESOINS ET OFFRIR DES SERVICES PERSONNALISÉS TOUT LE LONG DE L'ANNÉE.



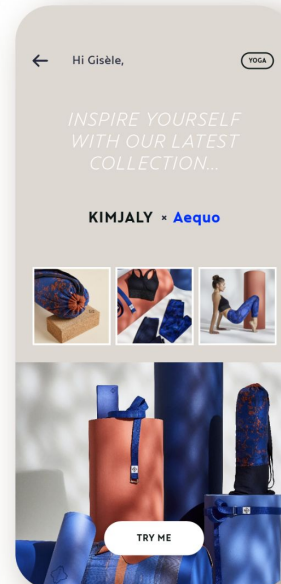
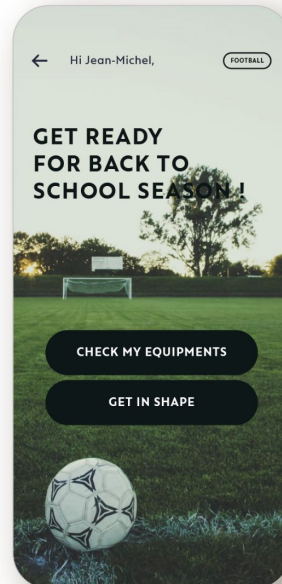
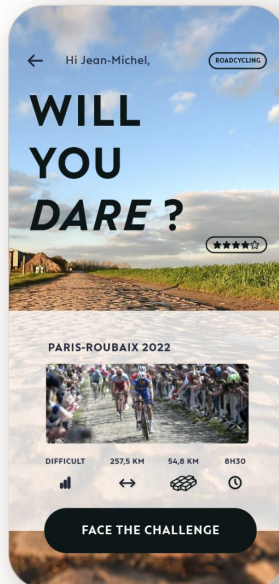


# UNE RELATION PERSONNALISÉE

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

## DES NOTIFICATIONS / EXPÉRIENCES SUR MESURE EN FONCTION DU PROFIL DE L'UTILISATEUR

- >Événements / compétitions se déroulant dans la région
- >Actualités sportives, conseils...
- >Coaching
- >Push sports - découverte en partenariat avec des clubs sportifs
- >Présentation de nouvelles collections de produits





# CHAQUE PRODUIT A SON HISTOIRE

DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

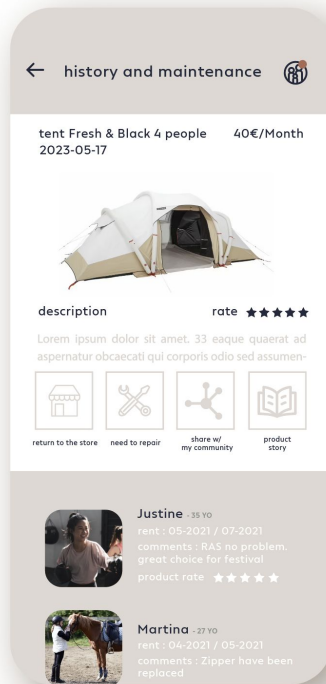
## HISTORIQUE DU PRODUIT

Votre tente a été au Festival Babylone à Goch, votre vélo a déjà été deux fois au sommet du Mont Ventoux ! Continuez à enrichir ses aventures dans le « userbook » spécial

## CARNET D'ENTRETIEN

-Sachez quand le produit a été nettoyé ou réparé

-Partagez vos retours d'expérience et prévenez DKT lorsque le produit a besoin d'un « beauty check ».

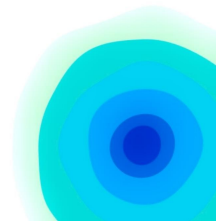
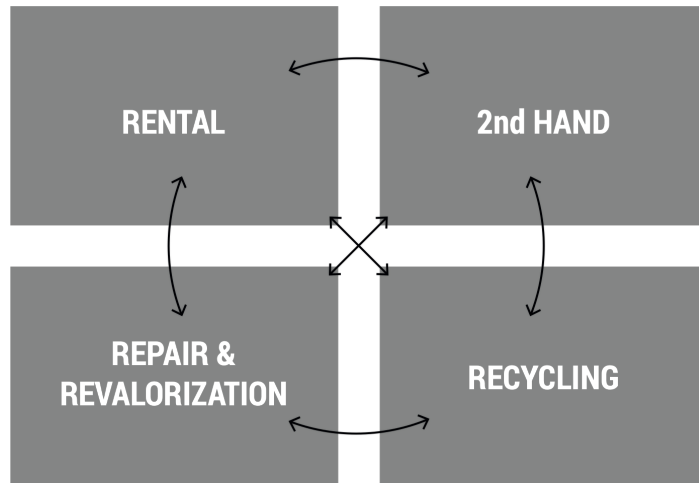




# UN ÉCOSYSTÈME CIRCULAIRE

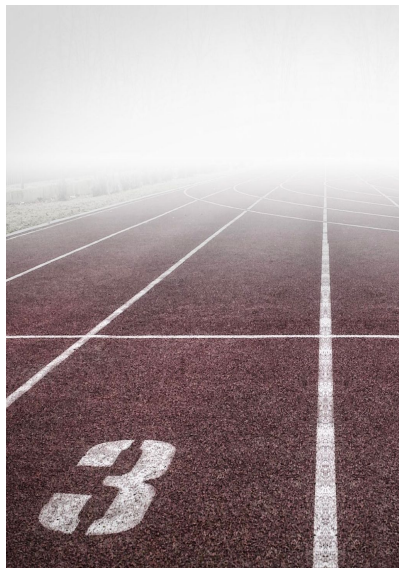
DECATHLON | WE PLAY CIRCULAR

- Permet la collecte de données, pour les sports et les process, sur tous les types de produits, sur la durée de vie, l'entretien et la réparabilité.
- Permet de louer les produits dormants en court terme.
- Fournit des informations très riches au groupe, en particulier à la chaîne de valeur, sur la logistique inverse, sur toutes les typologies de sport/produit.
- Permet d'acheter les produits qui tournent le plus en seconde vie
- Fournit des produits à vendre en seconde vie
- Permet d'explorer les filières de recyclage les plus efficaces





# OPPORTUNITÉS



*OCÉAN BLEU - SINGULARITÉ DE DECATHLON, TOUS LES SPORTS SOUS LE MÊME TOIT*

*AVANTAGE COMPÉTITIF*

*ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS*

*AUGMENTER LE PANIER MOYEN ET LA CONTRIBUTION ANNUELLE AUX RÉSULTATS PAR CLIENT*

*ÉTABLIR LES MARQUES CHEZ LES JEUNES, VIA DES PARTENARIATS AVEC LES CLUBS DE SPORTS*

*FIDÉLISER LES CLIENTS ET AUGMENTER LE "LIFE TIME VALUE"*

*CONSTRUIRE DE NOUVEAUX TYPES DE RELATIONS AVEC LES CLIENTS, RICHES EN DONNÉES*

*RENDRE LE MODÈLE DE PLUS EN PLUS DÉSIRABLE, AUSSI À D'AUTRES CLIENTS QUE LES FAMILLES / ENFANTS, EN PARTAGEANT LES GAINS DE RENTABILITÉ*

*ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS*

*S'OUVRIR À DES MARQUES DURABLES EXTERNES ET DES DÉTAILLANTS LOCAUX SPÉCIALISÉS*

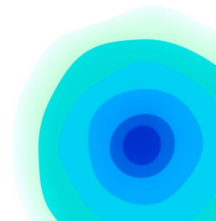
*TRANSFORMER LE MODÈLE DE LA CHAÎNE EN AMONT*

*RELOCALISER LA PRODUCTION*

*OBTENIR DES SUBSIDES*

*INSPIRER D'AUTRES INDUSTRIES - DEVENIR DES PIONNIERS*

*DONNER DU SENS, DE LA FIERTÉ, DE L'ENTHOUSIASME AUX ÉQUIPES*



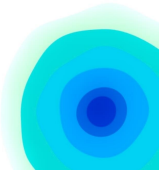


## CE QUI EST PRÉCIEUX

### ÊTRE DÉRAISONNABLE

On ne va pas trouver de réponses aux enjeux, innover de manière disruptive, découvrir des modèles plus rentables, moins impactants au niveau environnemental et plus avantageux pour les clients avec les mêmes approches, avec ce qui est déjà connu...

Il faut oser l'inconnu, donc oser la confiance (vs contrôle)





# EXPLORATION VS EXPLOITATION

## EXPLOITATION

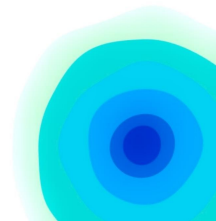
- Activités existantes de l'entreprise
- Focus sur la performance, la réduction des coûts, l'efficacité, la productivité, l'augmentation des volumes... souvent par le contrôle et des objectifs court-terme

## EXPLORATION

- Requiert confiance, ouverture et liberté
- Implique d'oser s'aventurer dans l'inconnu, exige d'être déraisonnable, de faire confiance, de sortir des cadres établis... pour ouvrir de nouvelles possibilités.

Exemples We Play Circular:

- Financement - Mandat, KPIs / ROCE
- Logistique





# GOUVERNANCE

## PROFILS

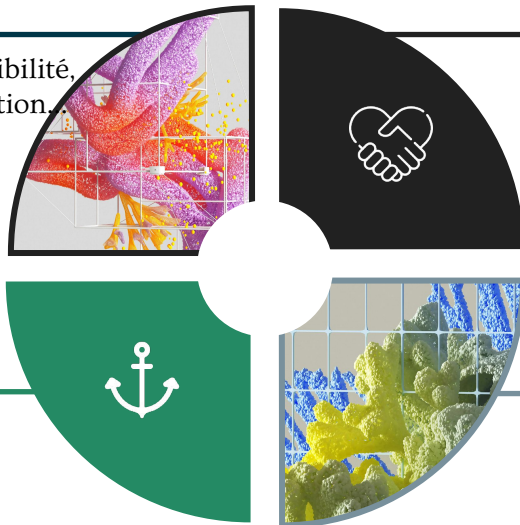
Stabilité, rigueur, efficience... vs flexibilité, créativité, incertitudes, expérimentation... profil très différents

Intuition vs théories, méthodes...

Etat d'esprit (voir prochain slide)

## ANCRAGE EXPLOITATION

Conseils de gouvernance  
Experts



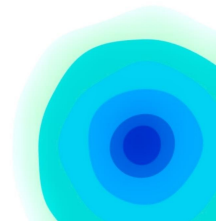
## CONFIANCE

L'équipe décide  
Processus décisionnels - Advice process

Exemples impacts:  
Largeur et profondeur du catalogue  
Business plan (BP)

## APPROCHE

Souhaitée et protégée par le  
comité de direction





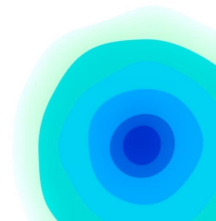
## ETAT D'ESPRIT

Face à l'urgence environnementale et sociétale, les stratégies actuelles ne sont pas à la hauteur des enjeux. Nous voulions placer **ces enjeux** au cœur de ce projet.

### Comment ?

En passant chacune de nos décisions et de nos choix à travers ces filtres :

- Exerce-t-elle une pression sur l'environnement et la société, ou cela libère ?
- Génère-t-elle de l'enthousiasme et de l'énergie ?
- Enferme-t-elle... ou ouvre-t-elle de nouvelles perspectives, de nouvelles voies ?
- Est-elle à la hauteur des défis ?
- S'appuie-t-elle sur des données et des enseignements tirés du mouvement du projet, ou sur des croyances personnelles ?
- Quels sont les pires risques ? Les plus belles opportunités ?





# DYNAMIQUE



A la hauteur des enjeux



A la hauteur des  
niveaux de performance  
les plus ambitieux



Proof of concept



Cadre exploratoire



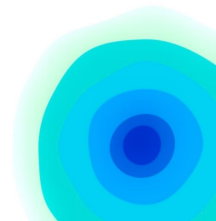
Test & learn  
**Apprentissages (vs résultats) vers  
point d'arrivée**



Enthousiasme et fierté



Top équipe opérationnelle





# VERS LA ROBUSTESSE

Les niveaux de performances et le potentiel ne relèvent plus de l'intuition, c'est une équation. C'est le point d'arrivée.

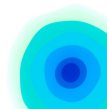
Pour y parvenir, il faut sortir du connu, oser de nouvelles approches, oser la confiance...

C'est en sortant de la pression du contrôle qu'on ouvrira de nouveaux possibles.

Concrètement, c'est l'action – le mouvement, la vie – qui éclairent le chemin.

On teste, on observe, on apprend, on décide, on construit, on avance.

On structure dans et grâce au mouvement. C'est ainsi qu'on fera émerger les modèles vraiment vivants et robustes.





# OUVERTURE ET TRANSPARENCE



ÊTRE CHALLENGÉ



ENTHOUSIASME ET  
FIERTÉ.



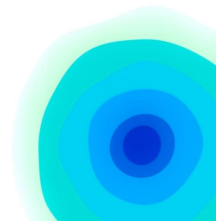
ENJEUX VA APPROCHES  
SYSTÉMIQUE S



OPPORTUNITÉS



OUVRIR UNE NOUVELLE VOIE,  
PAS ENCORE EXPLORÉE





# ON RELANCE : OCTOPIE, LE “SPOTIFY DU SPORT”



## MORE FOR LESS

Plus d'équipements,  
Plus de sports,  
Plus d'expériences, de fun,  
Plus d'activités sportives en famille,  
Plus de flexibilité et de liberté,  
Plus de qualité,  
Plus rentable,  
Plus robuste et résilient...  
Moins cher,

... et moins de ressources, moins d'impact environnemental.

