

Les magasins de sport

Emblèmes du commerce montagnard

Le développement des magasins de sport, en montagne ont constitué et constituent toujours un enjeu entre les propriétaires locaux et les chaînes nationales.

« **L**a montagne, elle est à eux »¹ ! L'ancien dirigeant d'une grande enseigne française d'articles de sport explique en ces termes la résistance des commerçants indépendants dans les stations de ski en 2014. Les décennies 1990 et 2000, s'inscrivent pourtant pour la plupart des acteurs français du commerce des articles de sport dans des « stratégies immédiatement conçues sur l'espace mondial »², dans un moment d'accélération de la globalisation du sport³. Au cours de ces deux décennies, Décathlon devient l'écrasant leader de la distribution des articles de sport en France⁴. Dans quelle mesure le commerce de sport de « montagne » a-t-il maintenu une spécificité à l'heure de la mondialisation des enseignes françaises de la distribution du sport des années 1990 à 2014 ? Dans quelle mesure cette spécificité est-elle liée à celle d'un territoire⁵ touristique de montagne : la station de ski ?

C'est à cette double interrogation que répond cet article qui s'appuie sur des observations principalement menées dans la station de La Clusaz auprès d'une quinzaine de gérants de magasins d'articles de sport,

appartenant aux grandes enseignes comme au commerce indépendant. Ils représentent différentes générations de gérants de magasins établis dans la station des années 1960 jusqu'à aujourd'hui. Station de moyenne montagne dynamique, représentative des « stations-village »⁶, présentée après 1945 comme une station « cotée » de Haute-Savoie⁷, La Clusaz ne fait pas partie des stations intégrées, modèles tant loués dans les années 1960 puis décriés ensuite. Le tourisme hivernal s'y développe dans l'entre-deux guerres⁸. Il devient massif après la Seconde Guerre mondiale, plus particulièrement dans les années 1960⁹. La Clusaz bénéficie alors des retombées des succès de Guy Périllat¹⁰, champion du monde de ski et « enfant du pays ». Si la saison d'hiver prend rapidement le pas sur la saison d'été¹¹, son activité touristique est mieux lissée sur l'année que celle des grandes stations.

Territoire de plus en plus convoité par les leaders de la « plaine » dans les années 1990, le territoire montagnard n'est pourtant « conquis » que lentement au cours des années 2000. Cependant, la forte personnalité du « milieu montagnard »¹² demeure. →

¹ Entretien avec un ancien dirigeant d'une grande enseigne française d'articles de sport, juin 2014

² P. Norel, *L'Invention du marché. Une histoire économique de la mondialisation*, Seuil, Paris, 2004, p. 20.

³ F. Ohl, G. Tribou, *Les Marchés du sport, consommateurs et distributeurs*, A. Colin, Paris, 2004, p. 18.

⁴ La firme lilloise représente environ le tiers du marché français des articles de sport en 2014 cf. J.-N. Caussil, « Les stratégies de reconquête des challengers du sport », *LSA*, 14 novembre 2013.

⁵ Nous retiendrons la définition du territoire proposée par Pierre Judet : « la manifestation d'un rapport à l'espace entretenu par des individus et des groupes » cf. M. Attali, A. Dalmasso, A.-M. Granet-Abisset (dir.), *Innovation en territoire de montagne, le défi de l'approche interdisciplinaire*, PUG, Grenoble, p. 26.

⁶ M.-A. Codron, *La Clusaz, Histoire d'une station de ski*, S.I., 2006, p. 82.

⁷ « Enquêtes économiques. Le tourisme et l'hôtellerie, 1952 », archives départementales de la Haute-Savoie, 2 ETP 671.

⁸ M.-A. Codron, *op. cit.*, p. 19.

⁹ F. Di Ruzza, B. Gerbier, *Ski en crise. Le cirque blanc du profit... à la compétition*, PUG, Grenoble, 1977, p. 9.

¹⁰ 12 victoires en coupe du monde, champion du monde en 1960 et en 1966, vice champion olympique aux Jeux olympiques de Grenoble en 1968.

¹¹ Dès 1938 cf. M.-A. Codron, *op. cit.*, p. 22.

¹² M. Robert, « La reconversion acrobatique des stations de sports d'hiver », *Les Échos*, 10 novembre 1997, base de données Factiva.

→ Un territoire convoité par les leaders de la « plaine » depuis les années 1990

Le manque de neige, combiné à la crise du ski¹³, a fait de la fin des années 1980 des années difficiles¹⁴. Ces difficultés ne sont alors pas compensées par l'essor des « sports alternatifs » comme le snowboard ou le monoski¹⁵. Mais au cours des années 1990, ces nouvelles glisses « post-modernes » s'associent « de manière croissante à l'expansion globale et à la reproduction d'un capitalisme consumériste contrôlé par les firmes multinationales et transnationales et les médias »¹⁶. À partir de 1988, les fabricants d'articles de sport, les stations reprennent en mains ce marché. Au début des années 2000, ces nouvelles glisses représentent 15 % des usagers des stations françaises. Parmi ces usagers, 60 % sont des jeunes de 15-24 ans¹⁷. Pour répondre dans le même temps à une demande plus exigeante « en confort, en espace, en environnement »¹⁸, les stations se transforment. Elles luttent contre leur image d'usines à ski¹⁹. Au cœur d'une concurrence de plus en plus féroce à l'échelle internationale, elles deviennent, dans les années 2000, des resorts²⁰ de plus en plus désireux de plaire à la clientèle luxueuse des pays émergents²¹. Les nouvelles pratiques sportives de plein air dynamisent aussi le tourisme d'été. Dans le cadre d'une pratique de « moins en moins sportive et compétitive »²², la proportion des non skieurs dans les stations est en hausse²³. Cette nouvelle dynamique du marché entraîne le commerce des articles de sport dans les stations. En 1990, on compte environ 800 points de vente ou de

13 P. Bourdeau (dir.), *Les Sports d'hiver en mutation, crise ou révolution géoculturelle*, Lavoisier, Paris, 2007, p. 20.

14 Conseil et analyses stratégiques (Precepta), « La distribution des articles de sport », 1991, p. 2.

15 P. Bourdeau (dir.), *op. cit.*, p. 19.

16 B. Wheaton (ed.), *The Consumption and Representation of Lifestyle Sports*, Routledge, 2014, p. 4-5.

17 P. Bourdeau (dir.), *op. cit.*, p. 20.

18 A. Mesplier, P. Bloc-Duraffour, *Le Tourisme dans le monde*, Bréal, Paris, 2005 (6^e édition), p. 103.

19 *Ibid.*

20 C. Perrin-Malterre, « Identités touristiques des stations de sports d'hiver de moyenne montagne et recompositions territoriales », *Annales de géographie*, 2014/3, n° 697, p. 935.

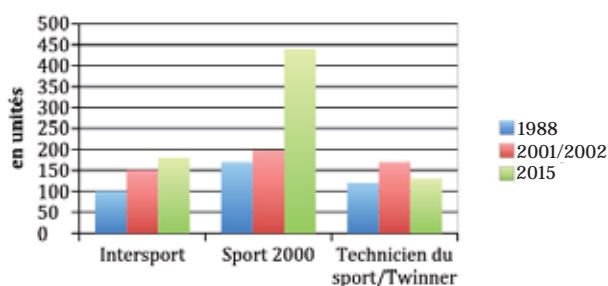
21 E. Inghels, « Les évolutions contemporaines du tourisme international russe. La « Vieille Europe » face aux nouvelles destinations « bling-bling », *Outre-Terre*, 2011/1, n° 27, pp. 348-349.

22 D. Hillairet, *Économie du sport et entrepreneuriat*, L'Harmattan, Paris, 2002, p. 12.

23 P. Bourdeau, *op. cit.*, p. 22.

Nombre de points de vente en station des principales enseignes du commerce coopératif

Sources : DAFSA, Eurostaf, presse, sites Internet de Sport 2000, Intersport et Twinner.



location installés en station²⁴. En 1995, « le commerce de montagne (des articles de sport) est en redressement » depuis la crise de 1993. À cette date, les magasins de station réalisent près de 66 % de leur chiffre d'affaires²⁵ dans la location et la vente de matériels de sports d'hiver. En 1997, on compte 900 magasins en station²⁶. En 2015, si l'on examine la liste des magasins de stations en France comptabilisés sur les sites Internet des seuls leaders du marché (Intersport, Twinner, Sport 2000, Skimium, Skiset), on dénombre plus de 1 300 points de vente²⁷.

Cette reprise au début des années 1990 se fait dans un territoire marqué par l'emprise du commerce associé, « la plus ancienne forme de commerce organisé »²⁸. Ces groupements d'indépendants ont leurs propres centrales auxquelles leurs membres sont affiliés. Une quinzaine de groupements sont présents à la fin des années 1980. Trois leaders émergent : Intersport, Sport 2000 et Techniciens du Sport. À l'exception de Coprasport qui détient deux points de vente, seuls ces trois groupements ont implanté des points de vente en station. Sport 2000, en compte 170, Technicien du Sport, 120, et Intersport-La Hutte, la doyenne des coopératives, « une centaine » à la fin des années 1980²⁹. Au sein de ces enseignes, sont distingués commerces de

24 Precepta, *op. cit.*, 1991, p. 19. Ne sont pris en compte que les « vrais » magasins de sport, ouverts toute l'année ou toute la saison d'hiver, pratiquant à la fois la vente et la location.

25 Octa études, Distribution d'articles de sport et de loisir, les réponses des groupements face à l'hégémonie des distributeurs-producteurs, 1996, p. 38.

26 Europe stratégie analyse financière, *La distribution d'articles de sport, analyse et conclusions*, 1999, p. 24. Source : FNACSL.

27 Sites consultés en novembre 2015.

28 P. Moati, « La filière sport, Approche économique d'un marché en mutation, La distribution des articles de sport », n° 2779, juillet 1990. Rapport disponible au Crédoc.

29 *Ibid.*

« plaine » et de « montagne ». Il y a donc, aux yeux des acteurs du commerce du sport, des territoires de la distribution. Au début des années 1990, l'essentiel du chiffre d'affaires des commerçants d'articles de sport, se fait en « plaine ». Toutefois certaines enseignes font de la montagne un axe de développement privilégié. Créée en 1982, de l'émanation de deux centrales (Jam'co et Coopas), l'enseigne grenobloise Technicien du Sport, principalement implantée dans la région Rhône-Alpes au début des années 1990, compte 29 % de points de vente en montagne contre 19 % seulement pour le leader, Intersport. Née en 1966 autour de trois grands noms du football français (P. Batteux, J. Fontaine, Jean Djorkaeff), l'enseigne Sport 2000 crée « un réseau montagne » en 1982³⁰. À la fin des années 1980, 34 % de ses points de vente se trouvent dans les stations de ski³¹.

Contrairement au commerce associé, le commerce intégré brille par son absence en station. Né dans le giron d'Auchan et assumant pleinement cette filiation³², le succursaliste Décathlon est créé en 1976. Issu des chaînes de supermarchés Genty-Cathiard – Daniel Cathiard étant un ancien champion de ski –, Go Sport est créé en 1978. Il est racheté en 1990 par le groupe d'hypermarchés Rallye. Ces mastodontes de la « plaine » ne cessent de gagner des parts de marché (26 % du commerce spécialisé du sport en 1988, 60,5 % en 1995³³). Ils cherchent à forcer les portes des stations au milieu des années 1990³⁴. Entrées dans

30 <http://www.sport2000.fr/annuaire-d-enseignes/sport-2000-montagne.html> (consulté en novembre 2015).

31 P. Moati, « La filière sport... », *op. cit.*

32 Entretien avec un ancien dirigeant d'une grande enseigne du sport, juin 2014.

33 A.-L. Latscha, E. Planes, L. Faibis, *La Distribution d'articles de sport et de loisirs*, Institut Xerfi, 1997, p. 26.

34 *Ibid.*, p. 114 ; entretien avec un ancien dirigeant d'une grande enseigne du sport, juin 2014.



La Clusaz, ses paysages, sa guerre des emplacements commerciaux.

© John Maldoror/Fotolia

un « régime de croissance intensive »³⁵, les enseignes s'engagent dans une conquête systématique de tous les territoires³⁶. Majoritairement implanté sur des grandes surfaces à la périphérie des villes, Décathlon migre vers les villes moyennes, puis les centres villes. Ce maillage systématique du territoire s'accélère dans les années 2000³⁷. Il s'accompagne d'une offre de services plus fournie, qui intègre la location. L'enseigne devient européenne puis mondiale, à la recherche de marchés plus porteurs. Go Sport imite son concurrent³⁸. L'entrée croissante de grandes enseignes de la mode, en lien avec le dynamisme du marché du sportswear, densifie encore ce maillage territorial³⁹. Les boutiques monomarchés des fabricants d'articles de sport prennent pied à Chamonix, un « lieu représentatif de leur image » à la fin des années 1990⁴⁰. La montagne est désormais un espace convoité.

³⁵ P. Moati, S. Larue, L. Pouchet, S. Redaud, « Les nouveaux concepts commerciaux au début des années 2000 : continuité ou rupture ? », Cahier de la recherche du Crédoc, n° C190, octobre 2003, p. 2.

³⁶ Eurostaf, *La Distribution des articles de sport*, volume I, 2003, p. 42.

³⁷ « Décathlon prépare le rebond pour 2002 », *Le Figaro*, 2 mars 2002, base Factiva.

³⁸ A.-L. Latscha *et alii*, *op. cit.*, p. 114.

³⁹ C. Roignant, « Les mégastores du sport », *Le Figaro*, 10 juin 1998, base Factiva.

⁴⁰ A.-L. Latscha *et alii*, *op. cit.*, p. 145 ; Europe stratégie analyse financière, *La distribution...*, *op. cit.*, 1999, p. 70.

Elle est aussi devenue stratégique pour le concepteur Décathlon. Fabricant d'une marque de distributeurs depuis 1986, la firme nordiste, pour se défaire de son image de discounter, crée au milieu des années 1990 les « marques passion » et les détache de l'enseigne Décathlon⁴¹. Quechua est en 1996 la première de ces marques passion⁴². Elle est adossée à un centre de conception de produits en 1998, installé près de Chamonix. Ce site doit permettre de resserrer les liens avec les territoires de pratiques et de stimuler l'innovation. C'est aussi un poste avancé pour l'enseigne. Mais la conquête est difficile.

Lente pénétration des territoires montagnards dans les années 2000

En effet, si le commerce associé resserre son étai sur les stations, les grands distributeurs succursalistes peinent à s'installer. Certes, la concurrence fait d'abord rage en « plaine ». Mais les enseignes du commerce coopératif jouent de leur avance dans les magasins de station. Les trois enseignes les plus anciennement implantées renforcent leur emprise (graphique ci-contre).

La montagne est au cœur de la straté-

⁴¹ J.-J. Manceau, « Décathlon trouve ses marques », *L'Expansion*, 1^{er} septembre 2004, base Factiva.

⁴² J.F. Arnaud, « Comment Décathlon a écrasé ses concurrents », *Le Figaro*, 24 mars 2003, base Factiva.

gie de marché de Sport 2000. La moitié de ses magasins sont en station en 2001⁴³. Technicien du Sport, devenu Twinner, rencontre des difficultés au cours des années 2000. Associé à l'allemand Garant Schuh depuis 1994⁴⁴, il a d'abord cherché au début des années 2000 l'attache de Sport 2000. Après un nouveau rapprochement raté avec Intersport, l'enseigne s'associe à Go Sport en 2014⁴⁵. Cette multiplication des points de vente ne se traduit pas nécessairement par une part croissante en valeur du chiffre d'affaires « montagne ». Les magasins de station représentent 27 % du chiffre d'affaires en valeur de Twinner à la fin des années 1990⁴⁶, puis 41 % en 2011⁴⁷. Mais Sport 2000, qui a la plus forte implantation, voit cette part diminuer du quart de ce chiffre d'affaires en 2002⁴⁸ à 14 % en 2007. Une nouvelle enseigne d'indépendants (Ski Set) investit pourtant le seul marché de la location de ski en 1995. Cette emprise croissante des enseignes est vivement ressentie par les commerçants d'articles de sport. En 2012, date à laquelle nous avons recueilli les témoignages des commerçants de sport de La Clusaz, c'est, selon un indépendant « la guerre des centrales »⁴⁹. Ce thème est repris par un autre gérant : c'est la « guerre des prix [...] Avant [...] à La Clusaz, on était 25 magasins à se partager le marché. Maintenant, il y a cinq magasins qui se partagent 80 % du marché »⁵⁰. Cette « guerre » est aussi celle des emplacements. Le prix du foncier a flambé dans la station⁵¹. Les possibilités d'extension sont limitées : « Vous voulez ouvrir un autre Sport 2000 à La Clusaz, c'est pas →

⁴³ « Pinault relance la guerre du sport », *Entreprendre*, 1^{er} janvier 2001.

⁴⁴ A.-L. Latscha *et alii*, *op. cit.*, p. 138.

⁴⁵ « Twinner-Go Sport : le rapprochement est acté », 15 septembre 2014, cf. <http://www.filiersport.com/twin-ner-go-sport-le-rapprochement-est-acte/> (consulté le 15 novembre 2015).

⁴⁶ Europe stratégie et analyse financière, *La distribution...*, 1999, p. 60.

⁴⁷ « Twinner joue sur le label vert », *LSA*, 13 janvier 2011 cf. <http://www.lsa-conso.fr/twin-ner-joue-sur-le-label-vert,118471> (consulté le 15 novembre 2015).

⁴⁸ Eurostaf, *op. cit.*, p. 69.

⁴⁹ Entretien avec M. D., août 2012.

⁵⁰ Entretien avec M. P., août 2012.

⁵¹ À La Clusaz, le prix du m² oscille entre 1 426 et 3 994 euros 2015 en 1977 (P.-M. Doutrelant, « Quand la neige va, tout va... », *Le Monde*, samedi 1^{er} janvier 1977, base Europresse). Il atteint 6 363 euros le m² en moyenne pour un appartement, 4 830 euros le m² pour une maison en 2016 (source : <http://www.meilleursagents.com/prix-immobilier/la-clusaz-74220/#estimates> (consulté le 24 mai 2016)).

→ possible... »⁵². La pression concurrentielle sur un territoire restreint s'accompagne d'une redéfinition du métier de commerçant d'articles de sport. Orienté principalement vers le tourisme hivernal, le marché l'est aussi de plus en plus vers la location de skis⁵³. Les commerçants sont devenus des loueurs et ont dû, sous la pression des grandes centrales d'achat, privilégier les volumes aux quantités. « On est passé de 200/300 paires de skis à 700 paires de skis [...], nous dit le gérant d'un magasin du commerce coopératif. Cela brasse tellement avec la location que [...] j'ai zappé la vente de tout matériel »⁵⁴. Cette évolution vers un nouveau métier est accentuée par l'essor d'Internet dans les années 2000. L'un des nos témoins le déplore : « Avant je louais des skis, maintenant je [...] procure des skis via Internet ». Il se demande même s'il ne va pas être remplacé par une machine⁵⁵.

Années de l'essor de la « toile », les années 2000 sont aussi celles de l'entrée du commerce intégré dans les stations de ski. Dans les années 1990, Décathlon avait envisagé de s'implanter en franchise⁵⁶. Mais les « professionnels de la montagne et les amateurs avertis [sont restés] une population résolument fermée à la marque lilloise »⁵⁷. En 2007, une autre solution se dessine. Lorsqu'il installe « Quechua et ses équipes [...] au pied du Mont-Blanc »⁵⁸, le concepteur Décathlon se rapproche des acteurs du territoire. Sans doute ce rapprochement rend-il compte du projet Skimium. L'initiative en revient à deux détaillants indépendants, Dominique Chamarat, propriétaire du magasin « Sanglard Sports » à Chamonix et Éric Labourex propriétaire du magasin « Elpro-Sport » à Belle-Plagne en 2006. Ils proposent d'ouvrir les portes de leur réseau – celui d'indépendants de stations – à Décathlon. En contrepartie, le réseau « promet une totale liberté tant dans la gestion que dans le choix du concept de magasin »⁵⁹. Les susceptibilités « montagnardes » sont ménagées. Officiellement créé en 2007, le réseau Skimium compte plus de 250 maga-

sins de stations en 2015⁶⁰. Interrogés sur le sujet, une grande majorité de nos témoins ne se sent pas en concurrence avec Décathlon : « Décathlon n'est pas dans la station [...] pour notre petit business »⁶¹. Pourtant la firme nordiste impose dans les magasins Skimium ses produits « à hauteur d'au moins 20 % de leur offre »⁶². C'est aussi de manière détournée que Go Sport finit par prendre place dans les stations. Après l'échec des rapprochements avec Sport 2000 puis Intersport, Twinner aborde en 2014 l'enseigne du groupe Rallye. Go Sport, troisième du secteur connaît des difficultés financières croissantes dans les années 2000 et des revirements incessants de stratégies. Il cherche « depuis de nombreuses années à nouer une alliance avec un homologue » d'un secteur de plus en plus concentré⁶³. Les sociétaires de l'enseigne coopérative sont, en septembre 2014, 85 % à voter le projet de rapprochement avec le groupe Go Sport⁶⁴. Go Sport rachète l'enseigne, puis dissout la coopérative. Il dispose désormais « de magasins dans les stations de ski »⁶⁵.

L'expérience Skimium et l'arrivée plus tardive encore de Go Sport dans les stations de ski semblent conforter l'idée d'une « forte personnalité du milieu montagnard »⁶⁶. Cette résistance du milieu montagnard jusqu'aux années 2000 est d'autant plus saisissante que les enseignes de la distribution sportive, Décathlon au premier chef, sont devenues des enseignes « globalisées » dont la greffe a pris dans les pays émergents⁶⁷.

La résistance du « milieu montagnard »⁶⁸

Dès les premiers temps du tourisme hivernal, le commerce des articles de sport a offert des opportunités aux « locaux »⁶⁹. Malgré des décennies d'accélération de la mondialisation, il semble que ce soit encore le cas.

Le réseau Ski Set est créé en 1995. Mais il puise ses origines dans les années 1970. En 1968 apparaît Starneige, qui devient Skineige en mars 1978. Ce groupement n'est implanté qu'en station⁷⁰. Ses adhérents doivent être des « professionnels du ski ». Skineige compte déjà parmi ses membres « de nombreux champions olympiques », dont Annie Famose, double médaillée aux championnats du monde de ski de Portillo. Si Skineige est rachetée par Technicien du Sport, Annie Famose reprend en grande partie ses lignes directrices dans Ski Set. Cette championne de ski arrête sa carrière sportive en 1972. Elle profite alors de ses liens avec le monde sportif et industriel du ski et de la montagne et en particulier de ses liens d'amitié avec Gérard Brémond, PDG du groupe Pierre et Vacances et promoteur de la station d'Avoriaz⁷¹. En 1974, elle ouvre avec son ancienne coéquipière Isabelle Mir, un premier magasin de ski à Avoriaz. Elle s'affilie au réseau Skineige. Puis elle achète magasins et restaurants. Après « un diplôme de management à l'Essec à 50 ans »⁷², elle fonde Ski Set en 1995. Cette « association des montagnards loueurs de matériel de glisse » choisit des adhérents ayant « les mêmes racines et la même manière de concevoir les loisirs à la montagne »⁷³. Les premiers signataires sont d'anciens champions de ski, comme Franck Picard aux Saisies. Le lien

⁶⁸ M. Robert, *art. cit.*

⁶⁹ E. Matteudi, *Structures familiales et développement local*, L'Harmattan, Paris, 1997, p. 126. Emmanuel Matteudi évoque le cas de Gaspard, fils d'alpagiste, « exclu de l'exploitation familiale », qui « se loue d'abord comme fromager » puis multiplie les petits métiers autour du ski avant d'ouvrir son commerce d'articles de sport en 1957.

⁷⁰ Centre d'études du commerce et de la distribution, *Articles de sport*, 1981, p. 90. Étude disponible à la Bibliothèque Nationale de France.

⁷¹ Sur ces liens étroits entre monde sportif, promoteurs et monde industriel voir F. Di Ruzza, B. Gerbier, *Ski en crise. Le cirque blanc du profit... à la compétition*, PUG, Grenoble, 1977.

⁷² « Annie Famose fait fructifier l'or blanc », *L'Express*, 1er décembre 2009. Elle est personnellement propriétaire de 70 magasins aujourd'hui et d'une dizaine de bars et de restaurants.

⁷³ Historique de Ski Set cf. <http://skiserve.com/materiel/marque/histoire-skiset.html> (consulté en novembre 2015)

⁵² Entretien avec M. P., août 2012.

⁵³ 60 à 70 % du chiffre d'affaires de nos commerçants en 2012.

⁵⁴ Entretien avec M. P., août 2012

⁵⁵ Entretien avec M. B., juillet 2012.

⁵⁶ Entretien avec un ancien dirigeant d'une grande enseigne d'articles de sport, juin 2014

⁵⁷ J.-F. Arnaud, *art. cit.*

⁵⁸ « Décathlon trouve ses marques », *L'Expansion*, 1^{er} septembre 2004, base Factiva.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ <http://www.skimium.fr/> (consulté le 15 novembre 2015).

⁶¹ Entretien avec M. P., août 2012

⁶² « Décathlon s'associe avec des détaillants de sport en montagne », *LSA*, 8 décembre 2006 in <http://www.lsa-conso.fr/decathlon-s-associe-avec-des-detaillants-de-sport-en-montagne>, 11495 (consulté le 15 novembre 2015).

⁶³ « Les adhérents de Twinner disent oui à Go Sport », *LSA*, 26 juin 2014 in <http://www.lsa-conso.fr/les-adherents-de-twiner-disent-oui-a-go-sport.178773> (consulté le 15 novembre 2015).

⁶⁴ « Twinner-Go sport, le rapprochement est acté », *Filière sport*, 15 septembre 2014 in <http://www.filiere-sport.com/twiner-go-sport-le-rapprochement-est-acte/> (consulté le 15 novembre 2015).

⁶⁵ « Les adhérents de Twinner doivent se prononcer aujourd'hui sur le mariage avec Go Sport », *LSA*, 23 juin 2014 in <http://www.lsa-conso.fr/les-adherents-de-twiner-doivent-se-prononcer-aujourd-hui-sur-le-mariage-avec-go-sport.178212> (consulté le 15 novembre 2015).

⁶⁶ M. Robert, « La reconversion acrobatique des stations de sports d'hiver », *Les Échos*, 10 novembre 1997, base Factiva.

⁶⁷ N. Bertrand (journaliste), « Les pionniers du camping en Chine », *Envoyé spécial*, émission diffusée le 23 juillet 2015.

tissé avec le promoteur de Pierre et Vacances se retrouve dans la politique de l'enseigne. Un témoin, gérant de Ski Set, met ainsi en avant ce qu'il considère comme un point fort : « *Si Maeva construit un nouveau bâtiment [...], Maeva va demander à ce qu'il y ait un Ski Set à proximité* »⁷⁴. La politique du réseau prend une tournure nouvelle avec l'arrivée de Skimium en 2007 : l'enseigne s'internationalise et se positionne contre son concurrent nordiste⁷⁵. Elle assure alors bâtir sa croissance sur le « *réseau de montagne le plus qualitatif [avec] généralement de beaux magasins* ». Elle met en avant « *la qualité du service sur place* » et l'exploitation de niches de marché (snowboard, freestyle, chaussures thermoformables). Elle valorise comme Décathlon l'innovation, à travers le web⁷⁶. Mais cet acteur s'appuie avant tout sur son ancrage local et sportif. Il lui a donné les clefs d'entrée d'un marché que des stratégies locales et familiales verrouillaient⁷⁷.

La Clusaz semble illustrer le poids de cet ancrage dans l'établissement et la réussite des magasins de sport⁷⁸. Une grande majorité des gérants de magasins de sport viennent aujourd'hui de La Clusaz et sont propriétaires de leurs fonds de commerce, ce qui les avantage⁷⁹. Leurs pratiques correspondent à celles que les sociologues Marina Honta et Samuel Juhle ont identifiées pour le secteur des articles de sport. Marquées par un « *rapport communautaire au marché, à la manière des très petites entreprises* »⁸⁰, elles s'appuient sur « *deux types de réseaux interpersonnel* » : les connaissances amicales ou les rencontres « *fortuites* » et les relations qu'entretiennent les profession-

nels du marché avec leurs concurrents, leurs distributeurs ou leurs fournisseurs. L'un des nos témoins a ainsi édifié depuis une trentaine d'années son « *business [...] beaucoup par relations en fait* ». Il y a « *des personnes qui travaillent au magasin qui sont des amis [...], l'un d'eux travaillait avec mon père et était là depuis 25 ans* » – le réseau est aussi familial⁸¹. Un autre gérant insiste sur l'importance de l'ancrage « *local* » dans le recrutement du personnel car « *vous connaissez la famille* ». Il devrait sa longévité (depuis 1968) au fait « *d'être connu sur place* »⁸². Cet ancrage s'explique aussi par des stratégies de transmission des magasins. Certains magasins créés pour les plus anciens dans les années 1930 ont été ensuite transmis de génération en génération jusqu'à aujourd'hui. C'est ce que raconte une gérante de magasin qui a hérité ainsi que son frère des magasins de sport de son père, dans les années 1990.

Ce dernier avait lui-même profité de l'héritage de son père et des hôtels de son arrière-grand-père⁸³. Les « *enfants du pays* » ont saisi, dans les premiers temps de l'essor du ski, l'opportunité de faire fructifier un héritage, que les coûts croissants du foncier imposent de perpétuer, en se maintenant à La Clusaz, où ils sont « *nés* ».

Ces spécificités « *montagnardes* » ne sont pas synonymes d'archaïsme. Les « *vieilles* » générations d'héritiers – qui débutent leur activité autour des années 1970 – n'apparaissent pas spécifiquement formées, si ce n'est « *sur le tas* ». Elles demeurent performantes. La doyenne des magasins de sport de La Clusaz se félicite au sein d'un magasin qui n'a cessé de grandir d'avoir mis en place une organisation efficace⁸⁴. Mieux formés, en particulier à travers des études commerciales, les plus jeunes générations d'héritiers, engagés pour beaucoup dans le marché à la fin des années 1990, appréhendent très lucidement le marché. L'un d'eux, ancien chef de produits chez Salomon, saisit l'opportunité qui lui est donnée par sa mère de reprendre le magasin. Surfant sur l'image « *freeride/freestyle* » de la station depuis les années 1990, il défend sa

« *petite niche* »⁸⁵. Mais il est aussi conscient d'avoir hérité d'un emplacement « *familial* », conservé de génération en génération « *en front de neige* »⁸⁶. Dessinant les traits d'une « *nouvelle révolution commerciale* » à partir des années 1970, l'économiste Philippe Moati évoque, pour les grandes surfaces alimentaires, la recherche croissante d'une « *relation personnalisée* » avec le client. Cette « *relation personnalisée* » avec le client est depuis longtemps valorisée à La Clusaz. La doyenne des commerçants de sport s'en flatte : « *Au départ en bas j'avais des couples, maintenant ils sont devenus papas, mamies, ils ont amené leurs enfants, leurs petits enfants et [...] tout le monde me cherche dans la boutique. Les petits me font la bise. On fait partie de leur famille* »⁸⁷. Plus jeune, l'un de nos témoins s'émeut de la destruction de ces liens par Internet⁸⁸.

Il y a donc bien au cœur de deux décennies d'accélération de la mondialisation, alors que les enseignes françaises du sport s'insèrent de plus en plus dans une économie mondiale concurrentielle, maintien et adaptation des spécificités territoriales des stations de ski touristiques de montagne. C'est paradoxalement à travers le resserrement des liens avec les territoires locaux que le maintien sur un marché de plus en plus mondialisé semble possible. ■

“ La majorité des commerçants est aujourd'hui originaire de La Clusaz et propriétaire de ses fonds de commerces. ”

⁷⁴ Entretien avec M. H., juillet 2012

⁷⁵ « Annie Famose fait fructifier... », *art. cit.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Entretien avec un ancien dirigeant d'une grande enseigne d'articles de sport, juin 2014.

⁷⁸ La violence des attaques dont fait l'objet le loueur de ski « *low cost* » Ski Republic en 2008 parmi les « *loueurs de ski de la Tarentaise* » au sein de « *magasins de location (...) tenus par des familles qui se transmettent des boutiques lucratives de père en fils* » laisse penser que ces stratégies ne sont pas propres aux « *Cluses* » cf. R. Thomas, S. Pueyo, « Un loueur de ski low-cost sème la zizanie en Savoie », *Le Figaro*, 12 mars 2008, base Europresse.

⁷⁹ Entretien avec M^{me} L., juillet 2012.

⁸⁰ S. Juhle, M. Honta, « Comment les professionnels appréhendent-ils leur marché ? L'exemple de l'industrie des articles de sport », *Revue française de socio-économie*, 2014/2, n° 14, pp.169-188.

⁸¹ Entretien avec M. P., août 2012

⁸² Entretien avec M. G., juillet 2012.

⁸³ Entretien avec M^{me} B., juillet 2012.

⁸⁴ Entretien avec M^{me} P., gérante, juillet 2012.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Entretien avec M. D., août 2012.

⁸⁷ Entretien avec M^{me} P., juillet 2012.

⁸⁸ Entretien avec M. B., juillet 2012.