

LE COMMERCE LIÉ À L'ÉQUITATION RÉVOLUTIONNÉ ?

Un secteur bouleversé, entre traditions
et innovations (l'exemple français)

Introduction

Le cheval intègre, à partir des années 1960, la société de consommation en France, en devenant un produit marchand. Aux logiques d'apprentissage, presque d'initiation de l'équitation, naguère vécue comme un art parachevant la culture des élites, succèdent celles de l'hédonisme¹. Sa pratique entre aussi dans un processus de féminisation et de relative diffusion sociale, et concerne majoritairement les classes moyennes et moyennes supérieures jusqu'aux classes les plus aisées². Ces nouvelles caractéristiques engendrent une diversification des attentes. Les usages traditionnels se voient remplacés par une « nouvelle culture équestre baroque »³, tandis que les clubs, soucieux de fidéliser leurs clientèles⁴, s'évertuent à démultiplier leurs offres (obstacles, dressage, cross, mais aussi pony-games, fun games, voltige, horse-ball, équitation d'extérieur, équitation western, etc.). Ainsi, aux besoins monolithiques de pratiquants trahissant une forte homogénéité de profils jusqu'aux années 1950 – hommes, issus des milieux favorisés, exerçant une équitation classique dominée par le dressage et l'obstacle –, se surimposent des attentes plurielles qui se déclinent en fonction de l'âge, du genre, des revenus et du style de vie des nouveaux cavaliers/ères. La féminisation de l'équitation s'illustre aussi par l'affirmation d'un lien affectif pétri d'anthropomorphisme, dans le rapport singulier au cheval, qui se redéfinit entre le sujet – l'animal de compagnie – et l'objet – la monture⁵.

Or, cette révolution sociétale de l'équitation permet un formidable essor du commerce des produits équins, éperonné par la pluralité des pratiques (trente-deux types d'équitation répertoriés par la Fédération française d'équitation – FFE) et des besoins (équipements du cavalier et du cheval, allant jusqu'aux clôtures, abreuvoir, vans, etc.) en partie orchestrés par la mode qui a largement investi le

1. Digard 2009, 16-17.

2. Tourre-Malen 2009.

3. Digard 2009, 16.

4. Grefe & Pickel-Chevalier 2015a, 141-143.

5. Tourre-Malen 2009; Digard 2009; Pickel-Chevalier & Grefe 2015.

marché. La pluralité de l'offre est aussi accentuée par la diversification des catégories socio-professionnelles des cavaliers, favorisant un élargissement de l'éventail des produits, depuis les entrées de gammes jusqu'au luxe. Cet engouement a donc permis un développement des entreprises spécialisées, dont la majorité est apparue depuis moins de trente ans en France (Antarès, CWD, GPA Sport, Cheval-Shop, EquipHorse, Fautras, etc.). Le secteur du commerce et des services équins est, aujourd'hui, devenu incontournable, et représente près de la moitié des emplois de la filière équine en France. On compte, en 2011, 38 900 emplois agricoles équivalents temps plein (ETP) pour 32 800 emplois non agricoles : commerce, soins vétérinaires et maréchaux-ferrants, institutions⁶. Pourtant, ce secteur demeure méconnu...

Cette contribution a donc pour dessein de le découvrir davantage en s'interrogeant sur les mécanismes d'adaptation et les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs afin de répondre à l'évolution des besoins. Nous essayerons d'envisager comment les entreprises parviennent à satisfaire l'essor et la diversification sans précédent de la demande, devenue certes beaucoup plus importante, mais aussi en partie volatile. Nous tenterons de proposer une analyse de la façon dont les entreprises s'inscrivent dans un marché désormais marqué par la mondialisation et la concurrence exacerbée.

La question est de savoir si finalement ces dernières empruntent, dans leurs objectifs et fonctionnements, aux logiques entrepreneuriales issues des autres secteurs (ceci sans doute par isomorphisme organisationnel) ou si elles parviennent à définir, maintenir et/ou développer une culture d'entreprise propre à leur filière, par syncrétisme.

Pour conduire cette recherche, nous nous consacrerons particulièrement à l'étude des entreprises du commerce des produits équins, répertoriés par l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) et *L'annuaire du cheval*. Cette approche nous permettra d'identifier les différents types de structures existantes (petites et moyennes entreprises – PME –, chaînes, grands groupes), leurs secteurs d'activité et leur répartition sur le territoire national.

Nous conduirons aussi une analyse interprétative d'entretiens menés auprès de dirigeants de onze entreprises spécialisées dans le domaine des produits équins, dans le but de comprendre, par combinaison et croisement des réponses, les stratégies de développement et d'adaptation adoptées par des entreprises représentatives du marché. Ces entretiens ont été menés entre janvier 2012 et janvier 2014.

Les entreprises dont les dirigeants ont été interrogés ont été sélectionnées pour représenter des secteurs dynamiques différenciés (sellier – fabriquant de selles –, sellerie – revendeur de matériel –, bottier, revue, tourisme équestre, équipement, produits de soin, casques, etc.). Elles sont de notoriétés variables, depuis les enseignes de rayonnement international (les selliers CWD, Butet et Gaston Mercier, GPA Sport, *L'Éperon*, Cheval-Shop, Joël Albert – Bottier de Saumur, etc.) jusqu'aux entreprises

6. IFCE 2011, 15.

émergentes (AJC Nature, Cavaliers du Monde, Pony Matériels). Leur positionnement représente en même temps la diversité du secteur, depuis le haut de gamme (Butet, CWD, bottier Joël Albert – Bottier de Saumur, GPA Sport, Gaston Mercier, etc.) jusqu'aux produits de moyennes gammes (Cheval-Shop, Pony Matériels, AJC Nature, *Randonner à cheval*, etc.). En outre, ces professionnels entretiennent des relations personnelles étroites avec la filière, pour être des cavaliers passionnés ou des conjoints de cavalières de haut niveau (Frédéric Butet, Joël Albert). Seuls les repreneurs de la sellerie Butet (Arnaud Lièvre et Olivier Perdrix) proviennent d'autres secteurs, mais s'initient désormais à l'équitation.

L'équitation en France : d'un phénomène de société à un marché porteur

L'équitation s'apparente aujourd'hui à un loisir diffusé. Elle n'est plus une activité « divergente »⁷, mais un phénomène de société occidental, s'étendant de l'Europe à l'Amérique du Nord jusqu'à l'Australie, et commençant à émerger au Brésil et en Chine⁸. En France, on dénombre quelque 900 000 équidés, tandis que le nombre de licenciés à la FFE a été multiplié par 4,8 en trente ans, passant de 145 071 licenciés en 1984, à 434 980 en 2000 et 689 044 en 2014⁹. L'équitation représente aujourd'hui la troisième fédération sportive en France. Le nombre de cavaliers estimé est encore supérieur, soit 2,2 millions, en intégrant les pratiquants occasionnels et les propriétaires, qui ne sont pas tous licenciés¹⁰. La FFE est aussi devenue la première fédération sportive féminine, alors que 83 % des adhérents sont des cavalières¹¹, mais aussi une activité de jeunes – 70 % ont 21 ans ou moins et 51 % ont 14 ans ou moins (Fig. 1).

Si l'essor de l'équitation fut considérable, et nettement supérieur au développement des autres loisirs sportifs depuis les années 1950¹², sa pratique paraît désormais arrivée à maturité, alors que le nombre de licenciés a atteint un faite en 2012 (706 449 adhérents à la FFE¹³) et connaît pour la première fois de son histoire une légère baisse. Cette longue croissance semble s'expliquer en partie par le fait que le nombre des non-consommateurs relatifs s'est réduit au profit des consommateurs, mais aussi par une diminution des non-consommateurs absolus, grâce à une amélioration de l'accessibilité des populations qui naguère ne pouvaient pratiquer. Ainsi, les barrières

7. Pickel-Chevalier 2015.

8. Pickel-Chevalier & Evans 2015.

9. FFE, site Internet, Espace Journaliste, Publications, Statistiques, <http://www.ffe.com/journaliste/Publications/Statistiques>.

10. IFCE 2011, 67.

11. FFE 2014.

12. Pickel-Chevalier & Grefe 2015. Entre 1949 et 2013, le nombre de licenciés toutes fédérations sportives confondues en France est multiplié par 8,5, alors qu'il est multiplié par 35 à la fédération d'équitation.

13. Pickel-Chevalier 2015.



Fig. 1 – Les adolescent(e)s et les enfants constituent le public prédominant du marché de l'équitation en France (photo de Sylvine Pickel-Chevalier, 2013).

sociales se sont amenuisées grâce à une politique de prix plus modérés (poney-club), tandis que les contraintes physiques dues à l'âge ou au handicap ont été diminuées grâce à la mise en place de produits adaptés, intégrant le dressage, et même la création de races de chevaux (telles que le henson), privilégiant la docilité et la maniabilité aux performances.

Ce marché devenu mature atteste aussi d'un certain nombre de particularismes. S'il est dominé par une clientèle jeune et féminine, il se caractérise aussi par un fort *turn-over*, qui est essentiellement le fait des primo-entrants. En effet, la moyenne nationale de fidélisation à la licence FFE se concentre autour de 69,24 %¹⁴, avec un taux de 30 % de nouveaux cavaliers par an. Ce phénomène s'explique notamment par la jeunesse des pratiquants, souvent avides de découvrir de multiples activités avant de se spécialiser dans une, mais aussi par le temps moyen d'apprentissage de l'équitation. Exigeant plusieurs années d'exercice, il peut constituer un véritable obstacle à la fidélisation de certains primo-entrants, qui se découragent et abandonnent¹⁵.

La seconde caractéristique déterminante de l'équitation émane de son entrée dans la société de loisirs¹⁶, qui l'introduit dans des logiques de consommation, plus particulièrement auprès de la jeune clientèle. Or, cette dernière aime à transformer ses pratiques et achats en signaux d'appartenance et de reconnaissance sociales. Ainsi, l'équitation est désormais investie, à l'instar d'autres activités notamment sportives, par le « temps des tribus »¹⁷, mais aussi par le désir de translation du « style de vie »¹⁸. Plus qu'une simple monture, le cheval devient donc un vecteur d'identification (Fig. 2), notamment au travers de ses équipements. Le cheval est utilisé, plus particulièrement

14. FFE 2013.

15. Chevalier 1998.

16. Les licences fléchées « compétition » ne représentent que 20 % des licences de la FFE. Les professionnels sont encore moins nombreux, ne représentant que 5 % des licenciés (FFE 2014).

17. Maffesoli [1988] 2000; Cova & Cova 2001; Greffe & Pickel-Chevalier 2015a.

18. Lazer 1964.



Fig. 2 – Utilisation du cheval comme un vecteur de socialisation (photo de Sylvine Pickel-Chevalier, 2013).

par les adolescentes, comme un vecteur de socialisation et de valorisation. Sur la Figure 2, le poney, associé au temps des rafraîchissements, permet à sa cavalière d'attester de son statut de « propriétaire », par rapport aux autres, montant des chevaux de club et ne pouvant donc les garder après le travail.

Par conséquent, cette expansion du marché articulée à l'engouement des pratiquants favorise les entrepreneurs en raison de la triple déclinaison des spécialisations, des niveaux équestres et des gammes.

L'essor consécutif du commerce des produits équins

Le marché absorbe ainsi les phénomènes conjoints de diffusion sociale, de féminisation et de rajeunissement des cavaliers, mais aussi de multiplication des activités et des types de pratiquants (occasionnels, assidus, propriétaires, etc.). Cette combinaison inédite de facteurs éperonne le commerce équin, qui se répartit sur l'ensemble du territoire, comme en témoigne la dissémination spatio-économique des entreprises spécialisées qui s'égrainent dans l'ensemble des départements français. Ainsi, on dénombre dans *L'annuaire du cheval 2013*¹⁹ quelque 2 470 entreprises françaises ou étrangères diffusant leurs produits en France. Le secteur rassemble des entreprises indépendantes et quelques chaînes. Elles sont essentiellement constituées de PME, mais aussi de groupes de la grande distribution (surtout Décathlon, Go Sport, Terres et Eaux). On assiste donc à une atomisation de l'offre au milieu de quelques gros porteurs. Au-delà de cette lecture globale, l'analyse plus fine de ces entreprises permet d'observer l'amplitude de leur diversité, combinant fabricants, grossistes et distributeurs, dans les neuf secteurs complémentaires suivants : sellerie et selliers ; transports ; infrastructures ; alimentation ; santé ; maréchalerie (producteurs de fer

19. *L'annuaire du cheval* étant payant, il ne répertorie pas toutes les entreprises, mais la très grande majorité, en raison de sa notoriété dans la filière.

et non maréchaux) ; conseils et services strictement spécialisés dans la filière équine ; arts et médias²⁰ et agences de tourisme équestre. Le commerce équin s'identifie donc à un méta-marché hypersegmenté, émanant des consommations en cascade des pratiquants. En effet, l'engouement pour l'équitation engendre une augmentation constante des besoins, depuis les premiers équipements du cavalier (bombe, bottes, pantalon, blouson, etc.), en passant par ceux du cheval (tapis – qui constitue souvent le premier achat permettant une esquisse de personnalisation du cheval monté en club –, protections, filet, selles, etc.), puis ceux du cavalier propriétaire (produits de soin, alimentation, maréchalerie, vans, clôtures, abreuvoirs, box, voire agence de conseil, etc.). La discipline, reposant sur la passion, peut aussi générer la recherche de produits parallèles liés au secteur, tels que le tourisme équestre, les arts (littérature, peinture, sculpture, spectacle, etc.) et les médias.

Par ailleurs, le commerce équin bénéficie de l'absence d'un marché de substitution clairement identifiable, ce qui constitue un avantage certain pour le marché principal, moins menacé. En effet, aucun autre sport ne peut proposer une discipline associée à une relation de corps à corps avec l'animal. De ce fait, le secteur équin ne peut être réellement concurrencé par une pratique autre, telle que la randonnée pédestre ou cycliste, qui constituent d'autres marchés porteurs singularisés. Par contre, à l'instar de ces derniers, le commerce équin profite de la popularité du marché support des sports de plein air qui connaît une certaine expansion²¹, en lien avec un attrait pour la nature, largement recodifiée par le prisme des imaginaires de la société contemporaine²². Enfin, le marché générique des sports et loisirs se développe au rythme de la croissance de l'économie de loisirs.

Ainsi, la conjonction favorable du marché principal, support et générique, permet l'épanouissement du secteur du commerce équin qui s'illustre par une profusion de l'offre et une augmentation de la concurrence selon un processus semblant globalement concerner l'ensemble du pays. Néanmoins, l'implantation territoriale des entreprises à l'échelle du département permet d'observer des divergences notables, attestant de la mise en œuvre de stratégies de développement des entreprises qui s'illustrent particulièrement dans le secteur des selleries (fabricants, détaillants et distributeurs). Ces dernières représentent la plus importante des neuf sous-catégories du commerce équin, avec quelque 730 entités (soit un tiers des entreprises de la filière).

Or, le premier constat est que si la grande distribution spécialisée semble minoritaire en nombre d'enseignes (au nombre de trois principaux, dont le premier est Décathlon, le deuxième Go Sport et le troisième Terres et Eaux), elle représente en nombre de magasins 52 % des selleries (soit 380 structures). Ainsi, si leur notoriété

20. Comme pour les agences de conseils et services, nous n'avons comptabilisé que les entreprises qui sont strictement spécialisées dans la filière équine, et non celles qui développent différentes thématiques dont l'équitation.

21. Guibert & Pickel-Chevalier 2014 ; Pickel-Chevalier 2015.

22. Pickel-Chevalier 2014 ; Carter 2006.

est discutée par nombre de pratiquants²³, les grandes enseignes multisports représentent en réalité un peu plus de la moitié des points de vente de matériel de sellerie en France. Certes, leur succès émane de leur attractivité auprès des primo-entrants (30 % des licenciés à la FFE), qui entrent plus volontiers dans un magasin de grande distribution que dans une sellerie spécialisée²⁴, mais pas uniquement. Le rapport qualité-prix incite aussi beaucoup de cavaliers amateurs à les utiliser. La popularité de ces grandes enseignes se fait une fois encore l'écho de la mutation du secteur équin, évoluant d'une culture élitiste (privilégiant les petits magasins intimistes) à une consommation massifiée, qui n'est pas sans rappeler les transformations sociétales du commerce, prédites dès le XIX^e siècle, avec l'irruption des grands magasins²⁵. Néanmoins, en raison de la spécificité et de la diversité des besoins, mais aussi de la logique de la « tribu » prédominante²⁶, les selleries spécialisées persistent, même si elles tendent à s'agréger pour résister à la concurrence en développant notamment les franchises. Padd rassemble ainsi 54 magasins et Horsewood²⁷ en compte 18. Cheval-Shop, devenue la troisième plus importante sellerie française en chiffre d'affaires, développe sa structure sous forme de petite chaîne, en multipliant ses magasins, au nombre de 6, auxquels s'ajoutent 4 camions-selleries en 2014.

À cette première observation quant à la résistance des PME face aux gros porteurs néanmoins majoritaires s'ajoute le constat de leur répartition nationale. En effet, la totalité des départements français dispose d'au moins une sellerie, même si elle peut relever de la seule grande distribution (Creuse). La demande équestre est donc diffusée dans toute la France. Elle trahit, néanmoins, de fortes divergences, en fonction des territoires, dans une amplitude allant de 1 à 26 structures par département (Fig. 3).

Ce phénomène s'explique par la logique d'implantation géographique des chefs d'entreprise, qui se calque pour beaucoup sur celle des centres équestres, recherchant la combinaison d'une forte densité de population²⁸, mais aussi du pouvoir d'achat élevé des habitants et d'une culture équestre territoriale importante. À l'instar de l'enseignement en club, les selleries s'implantent donc au plus près des bassins émetteurs de cavaliers, correspondant aux grandes villes²⁹. Dans ce cadre, seulement 4 départements en France ont entre 23 et 26 selleries, à savoir : les Bouches-du-Rhône (26 magasins), le Nord (26 magasins), les Yvelines (24 magasins) et la Seine-et-Marne (23 magasins) en région parisienne. Les 8 départements d'Île-de-France comptabilisent, par ailleurs, 116 distributeurs, soit 16 % de l'offre. Cette forte concentration

23. Les enquêtes menées chaque année dans les différents projets tutorés de la licence professionnelle de l'université d'Angers « Commercialisation des produits équins » laissent apparaître que les cavaliers interrogés peinent généralement à reconnaître acheter leur matériel dans la grande distribution.

24. Entretien de Sylvine Pickel-Chevalier avec Carlos Biclet, directeur de Cheval-Shop, septembre 2014.

25. Zola [1883] 1997.

26. Maffesoli [1988] 2000.

27. Horsewood appartient désormais à l'enseigne Padd.

28. IFCE 2011, 15.

29. Greffe & Pickel-Chevalier 2015a.

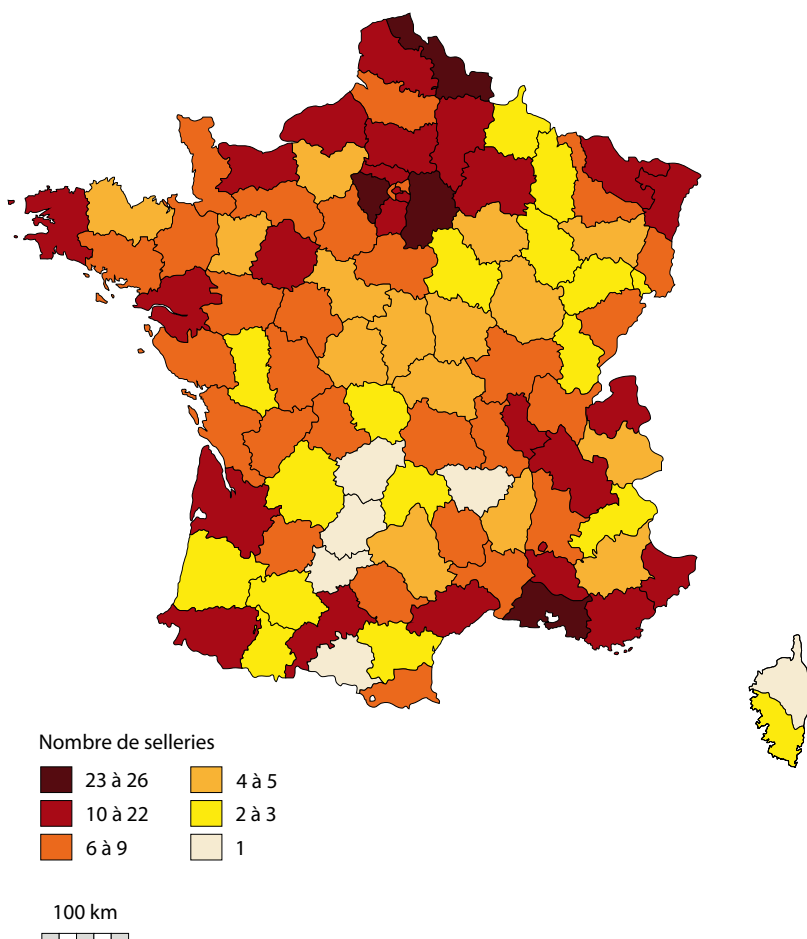


Fig. 3 – Répartition des selleries (spécialisées ou de grande distribution) en France en 2013 : une diffusion nationale, pour des densités départementales variées (carte de Sylvine Pickel-Chevalier, statistiques issues de *L'annuaire du cheval 2013*).

est en corrélation avec la structuration de la population française : la région Île-de-France représente 11,8 millions d'habitants sur un total de 65 millions, soit 18 % de la population³⁰.

Si les Bouches-du-Rhône combinent les trois facteurs déterminants – troisième département le plus peuplé de France, population bénéficiant de revenus supérieurs aux moyennes nationales et culture équestre forte (Camargue notamment) –, le département

30. Populations légales 2013 des régions, chiffres INSEE.

du Nord s'en écarte quelque peu. Certes, il est le département le plus peuplé, mais sa population ne se caractérise pas nécessairement par un fort pouvoir d'achat. Aussi, la forte densité de selleries s'explique par des raisons autres d'historicité, et notamment le fait que Décathlon, leader de la grande distribution multisports, y a vu le jour en 1976. Aujourd'hui le département compte 11 magasins Décathlon distribuant du matériel de sellerie et une sellerie Fouganza (marque de matériel d'équitation de Décathlon), ainsi que des magasins de ses principaux concurrents : 3 Go Sport, 3 Padd et 3 Horsewood.

Enfin, conformément à cette logique socio-économique de localisation géographique des structures, les espaces les moins dotés (1 sellerie par département) s'illustrent parmi les territoires fragilisés du pays (ralentissement économique et faible densité de population) : l'Ariège, le Tarn-et-Garonne, le Lot, la Corrèze, la Haute-Loire et la Haute-Corse.

Le secteur du commerce équin soumis à un processus d'industrialisation

Les entreprises du secteur se sont donc développées en France en fonction de stratégies spatio-économiques. Afin de comprendre davantage leur fonctionnement et leur assimilation des évolutions du marché, nous analyserons à présent leurs politiques commerciales. Dans ce cadre, nous avons mené entre janvier 2012 et janvier 2014 une étude auprès de onze professionnels dont les entreprises jouissent d'un important dynamisme dans des activités diversifiées, à savoir :

- Arnaud Lièvre, directeur commercial de la sellerie haut de gamme Butet ;
- Noémie Renard, directrice marketing de la sellerie haut de gamme CWD ;
- Gaston Mercier, directeur et fondateur de la sellerie haut de gamme Gaston Mercier ;
- Joël Albert, fondateur et directeur de la botterie Joël Albert – Bottier de Saumur ;
- Carlos Biclet, directeur de Cheval-Shop ;
- Jean-Philippe Lucas, responsable commercial du groupe GPA Sport ;
- Valentin Vieilledent, directeur et fondateur de l'entreprise Pony Matériels ;
- Hervé Hofer, directeur de l'entreprise de produits de soin équin AJC Nature ;
- Christophe Lesourd, directeur de l'agence de voyage spécialisée Cavaliers du Monde ;
- Sandra Arderius, assistante de direction de la revue spécialisée *L'Éperon* ;
- Claude Lux, journaliste et directeur technique de *Randonner à cheval*.

La maturation d'un marché marqué par l'exacerbation de la concurrence

Ces entretiens ont conduit au premier constat que le commerce des produits équins s'est adapté aux lois d'un marché ultra-concurrentiel. Christophe Lesourd évoque le développement et la maturation du marché, depuis les selleries, jusqu'au tourisme

équestre. Selon lui, « La randonnée équestre dans le monde a beaucoup gagné en notoriété dans le public, l'offre s'est développée, et les agences se sont multipliées. Ce marché a gagné en maturité ». Arnaud Lièvre parle quant à lui de marché professionnalisé, de plus en plus concurrentiel avec pour principal levier des politiques marketing et tarifaires agressives. L'ensemble des professionnels interrogés note une concurrence renforcée par la crise. Tous s'accordent encore à décrire un public de plus en plus informé (*via* la presse et / ou Internet), mais néanmoins toujours sous l'influence des leaders d'opinion largement incarnés par les moniteurs et les champions. La mode est aussi une composante nouvelle, bouleversant en profondeur le marché qui doit répondre aux exigences novatrices d'une clientèle féminine et jeune. La combinaison des couleurs, les formes saillantes, l'esthétique et la « tendance » mouvante révolutionnent les produits naguère dominés par la technicité et une certaine tradition d'austérité. Ainsi, Arnaud Lièvre témoigne : « La clientèle "amateurs" semble beaucoup plus sous l'emprise du marketing que de la technicité proprement dite, alors que le marché étranger est plus sensible à la qualité "haut de gamme" de la France ». Carlos Biclet, qui a parfaitement intégré cette évolution, confie quant à lui en 2012 : « Je peux déjà vous informer que la mode du prochain printemps sera au vert ! ».

Répondre à la diffusion sociale et des pratiques : politique produit et innovation

Par ailleurs, la diffusion sociale des pratiques équestres en France a fonctionné comme un levier pour le développement de gammes et de lignes de produits intégrant régulièrement autant de différenciations que d'innovations. À titre d'exemple, Cheval-Shop a innové lors de son ouverture en 2005, en important des produits d'Allemagne et d'Angleterre alors peu diffusés en France. L'objectif était de créer de l'intérêt par la différenciation, en proposant des équipements élégants se distinguant de l'offre des autres selleries. Fort de son succès, il a renforcé sa démarche en donnant le jour à sa propre marque : Time Rider. Décathlon s'illustre de même dans la création de ses lignes et dans la multiplication des produits déclinés en gammes. L'enseigne dispose en 2014 de 370 produits pour l'équipement du cavalier, 231 produits pour le cheval au travail et 395 produits pour le cheval au repos. La grande chaîne demeure néanmoins en deçà de l'offre de Padd qui référence 12 000 produits sur son site Internet. Cette nécessité de diversification atteint même les entreprises leader de leur secteur, telles que le journal *L'Éperon* qui a racheté *Sports équestres*, ciblant les plus jeunes cavaliers qui font de la compétition. La célèbre revue s'est aussi dotée du site leperon.fr et de la librairie Cavalivres, destinée à tous les publics³¹. Enfin, le tourisme équestre n'est pas en reste, avec un élargissement des destinations proposées, à tarifs variés. Ainsi, Cavaliers du Monde vend des séjours qui s'étendent de 600 à 5 000 euros.

La recherche du meilleur rapport qualité-prix s'affiche cependant comme un comportement généralisé chez le consommateur, exacerbé par la bonne connaissance

31. Si le site Internet cavadeos.com jouit d'une forte popularité, Cavalivres a, quant à elle, dû fermer ses portes en juillet 2014 face à la concurrence d'autres librairies généralistes en ligne.

du marché rendu transparent *via* Internet. L'incertitude quant à sa ténacité (fort *turn-over* en phase d'initiation) pousse le cavalier débutant à la vigilance et à des choix raisonnés lorsqu'il s'équipe.

Du côté des entreprises, il devient primordial dans un pareil marché concurrentiel de travailler sur la lisibilité de leur positionnement. Dans ce contexte, certaines d'entre elles s'inscrivent dans les politiques de labellisation, particulièrement dans le haut de gamme. Ainsi, les exploitants traditionnels du cuir – selliers, bottiers – associent volontiers la production française, voire locale (la sellerie Mercier affiche sur son site : « Fabriqué en Aveyron » ; la sellerie Belloir : « Fabrication de selles sur-mesure à Saumur »), à la transmission d'un héritage. De même, Butet, Gaston Mercier, Hermès et Joël Albert – Bottier de Saumur ont acquis le label « Entreprise du patrimoine vivant ». D'autres structures se tournent vers les labels éthiques concernant le développement durable (Cavaliers du Monde s'est inscrit quelques années dans la démarche « Agir pour un tourisme responsable – ATR ») ou les produits biologiques (AJC Nature).

Cette politique de labellisation concerne aussi l'innovation, devenue suffisamment importante dans le secteur pour générer des récompenses renommées, comme les Trophées de l'innovation du Salon du Cheval de Paris. Les créations sont toutefois souvent issues d'un transfert de technologies provenant d'autres secteurs (automobile, cyclisme, course à pied, etc.), qui permet, par syncrétisme avec les spécificités du monde équestre, de donner le jour à une pléiade de nouveaux produits. Leur objectif est de répondre aux besoins du marché tournés vers le loisir et la performance, tout en s'appropriant la triade commune et désormais classique du marketing produit :

- le confort, associé à l'ergonomie ;
- la sécurité, avec l'exigence tacite du risque zéro et la montée de la judiciarisation des rapports entre le consommateur et le producteur / prestataire ;
- le *design*, avec une sensibilité pour les produits *high-tech* ou « mode ».

Dans ce contexte, les Vans Fautras font figure de cas d'école, en ayant positionné leur stratégie de développement et de communication sur les procédés novateurs, tels que les vans à ouverture à l'américaine, les vans avec transport en diagonal ou les vans à trois et quatre places. Ils sont dépositaires en 2014 de sept brevets européens et furent cinq fois primés aux Trophées de l'innovation du Salon du Cheval. Les casques GPA Sport fournissent un autre exemple révélateur. Leur histoire émane de l'audace de Michel Finquel qui a choisi d'importer la technologie qu'il avait inventée pour les pilotes de Formule 1 dans les casques des cavaliers, « dans le but d'offrir la même sécurité, à sa fille cavalière », confie Jean-Philippe Lucas. La coque assure le maximum de résistance grâce à l'utilisation de matériaux hautement résistants, comme le carbone, dix fois plus solide que l'acier. Le calotin assure lui aussi un rôle d'absorption de l'onde de choc. Le gilet de protection airbag, transféré de la technologie automobile et moto, est encore un autre exemple d'innovation croisée, tout comme les étriers Sprenger. Ces derniers intègrent une partie de la technologie des pédales automatiques, très développées dans le cyclisme, dans les étriers des cavaliers.

L'évolution du marché passe aussi par l'amélioration des produits d'enseignement, tels que des rênes pédagogiques à poignée coulissante sur les rênes métrees (Equidrive Concept, Trophées de l'innovation 2013), ou encore la recherche de confort, cristallisée notamment par l'introduction d'un câble thermo-chauffant dans des rênes pour éviter d'avoir froid aux mains (Horse Riding Comfort). Le soin et la relation affective, devenue prédominante pour un certain nombre de cavaliers, stimulent aussi des créations, telles que le tapis de selle thérapeutique, doté d'aimants dans ses poches latérales pour atténuer les problèmes physiques ou le stress du cheval (M6Link Global Ltd – Trophées de l'innovation 2013).

Enfin, il est intéressant d'observer que cette culture de l'innovation récente ne rentre pas forcément en confrontation avec la tradition. Ainsi, même des selliers labellisés « Entreprise du patrimoine vivant » s'y investissent, comme les selles Gaston Mercier récompensées par les Trophées de l'innovation 2013 pour ses étriers à double appui. Frédéric Butet défraye quant à lui la chronique en imaginant la selle Practice dépourvue de quartier, à destination de l'enseignement et du perfectionnement, pour favoriser une meilleure position et un contact plus proche avec le cheval.

Si l'innovation semble une voie privilégiée pour contourner l'assouplissement de la demande et éperonner les ventes, elle est néanmoins aussi une nécessité face à des consommateurs volatiles et soumis aux effets de mode. Il s'agit alors de savoir gérer les cycles de vie des produits, raccourcis pour relever les défis de la chrono-compétition, ainsi que les campagnes de promotion de lancement de nouveaux produits, plus élaborées qu'auparavant.

Des pratiques multiples pour de nombreuses niches, favorisées par le comportement « tribal »

La multiplicité des pratiques ouvre de nombreux créneaux disponibles pour des niches. Cet opportunisme se conjugue à un besoin profond des individus postmodernes en mal de reconnaissance sociale, qui expriment jusque dans leurs choix de consommation des logiques d'appartenance communautaire ou tribale³² plus ou moins imaginaires. Dans cette mouvance, des lignes de produits dédiés au type ou au style d'équitation proposent autant d'affiliations possibles en fournissant les « signaux » ou les codes d'appartenance et de distinction pour leurs adeptes qui mettent en scène leur pratique équestre. Ainsi, la ligne Endurance va promouvoir les couleurs fluorescentes ou vives afin de mettre en avant l'image du dynamisme, de la performance et de la jeunesse de la discipline. Dans ce contexte, Gaston Mercier, spécialisé dans les selles haut de gamme d'endurance et lui-même compétiteur (champion de France et deux fois champion d'Europe), déclare : « J'ai été le premier à intégrer de la couleur dans mes selles, notamment à destination de la clientèle féminine, il y a vingt ans ». La ligne Dressage va rester, quant à elle, volontairement fidèle au classicisme et à l'élégance, tandis que

32. Maffesoli [1988] 2000.

la ligne Jumping évoque un esprit sportif et compétitif. La ligne Western, qui intègre une culture à part entière (« rêve américain »), propose un harnachement traditionnel hautement identifiable et des accessoires vestimentaires très caractérisés – mythe du cowboy, aujourd'hui largement décliné en cowgirl, la clientèle féminine devenant très nombreuse. Enfin, a aussi émergé la ligne Éthologie. Profitant de l'engouement pour le cheval-compagnon et de la recherche de lien à l'animal, elle fédère des cavaliers d'un nouveau genre, reconnaissables par le kit, la casquette et le style décontracté, propre à une équitation se voulant décomplexée – rejet du formalisme traditionnel – associée au « *horse-friendly* », qui génère ses propres codes identitaires.

Les politiques de commercialisation et de communication

Ce marché concurrentiel, diversifié et divisé en sous-cultures associées à des styles de vie mis en scène, s'inscrit par essence dans des logiques de mondialisation tandis que l'équitation de loisir se diffuse à l'Occident et au-delà³³. Les politiques d'export caractérisent donc désormais les stratégies de vente, qui fonctionnent particulièrement pour les produits haut de gamme, jouissant d'une réputation et d'une image tendant au luxe, à l'international (Hermès, Butet, CWD, GPA Sport). Néanmoins, elles concernent aussi les entreprises spécialisées dans le milieu de gamme, qui convoitent les marchés étrangers de proximité (Europe) et les pays émergents bénéficiant d'une relative diffusion sociale de l'équitation, comme la Chine. Cette diffusion engendre des besoins autres que les produits de luxe et favorise l'entrée des entreprises françaises sur ce marché (Cheval-Shop).

On comprend que dans cette nouvelle physionomie du commerce équin, industrialisé et mondialisé, la communication ne saurait plus, comme naguère, se suffire du bouche à oreille. Dans un marché très concurrentiel, bouleversé par des stratégies marketing « agressives », les entreprises doivent s'adapter. Dans ce contexte, elles sont soumises à la quadruple nécessité :

- de pouvoir compter sur des leaders d'opinion. CWD a particulièrement intégré cette approche, en nourrissant des relations intenses avec ses champions, comme Kevin Staut, qui leur servent d'ambassadeurs à travers le monde ;
- de savoir intégrer les outils de communication modernes et diversifiés, tels que les réseaux sociaux (Facebook, Twitter ou les forums, notamment très utilisés par CWD), le sponsoring ou la création d'événements, à l'instar de la récente organisation du championnat « Butet Amateurs Tour » ;
- de développer des politiques de fidélisation, *via* des récompenses et des parrainages (Padd, Cheval-Shop), se calquant sur le modèle de la grande distribution (Décathlon) ;
- d'assimiler, comme tous les autres secteurs économiques, le e-commerce. La presque totalité des ventes de Cavaliers du Monde et d'AJC Nature s'opère

33. Pickel-Chevalier & Evans 2015.

directement par ce biais. D'autres n'utilisent ce canal que dans une recherche de complémentarité, sur le modèle de *L'Éperon* qui a créé *cavadeos.com* pour jouir de l'association papier / numérique, permettant de répondre aux besoins contemporains tout en conservant une revue, comme le confie Sandra Arderius. Cette agrégation se retrouve dans l'offre des selleries, combinant magasins et sites Internet (Cheval-Shop, Padd, Horsewood) à l'instar de la grande distribution (Décathlon, Go Sport). Aujourd'hui, même les entreprises traditionnelles (Butet, Gaston Mercier) s'accordent sur l'importance d'avoir un site performant.

Il convient toutefois de souligner que le triomphe de ces nouvelles techniques de vente ne saurait remettre en question la nécessité de relations directes et personnalisées qui s'avère plutôt confortée. Tous les professionnels interrogés insistent sur l'importance de cette posture. Si la relation virtuelle, caractéristique du e-commerce, peut fonctionner, c'est grâce au maintien et à la préservation de contacts physiques en amont et/ou en aval, au sein d'espaces interactionnels intenses³⁴. De ce fait, la conservation des boutiques ou la présence dans les salons demeurent déterminantes. « Si nous manquons des salons importants, comme Paris ou l'Équita'Lyon, nos clients pensent que l'on n'existe plus », déclare Hervé Hofer, directeur d'AJC Nature. Enfin, être à l'écoute et réactif même auprès du grand public semble aujourd'hui le maître mot des professionnels pour entretenir le lien ténu mais plus que jamais facilité par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Conclusion

Le commerce lié à l'équitation tend ainsi aujourd'hui à une industrialisation où cohabitent dans des logiques de compétition et de démarcation deux types d'entreprises : la PME familiale et le grand groupe. Ce dernier bouscule l'ancienne hégémonie de la première, en bénéficiant d'importants moyens financiers et technologiques permettant une lisibilité solide – passant par le renforcement de la communication et le panache des médias –, l'innovation, la sécurité et le bon rapport qualité-prix. Cependant, cette approche gestionnaire ne peut se décliner dans l'efficacité sans s'employer à conserver la logique du lien qui caractérise la passion autour du cheval. Ainsi, le sentiment d'appartenance à une « communauté » doit être subtilement cultivé. Il passe par des techniques d'accueil qui associent la personnalisation, l'écoute et la convivialité. Par ailleurs, le secteur a connu le passage d'une approche artisanale à une réflexion stratégique, concomitante de la transformation de la figure de l'entrepreneur artisan à l'entrepreneur gestionnaire.

Finalement, ces signaux renvoient l'état d'un marché arrivé à maturité pour un secteur désormais industrialisé. Dans ce contexte, l'adaptation des PME est nécessaire sous peine de disparition. Pour elles, le pilotage et la gestion stratégiques s'imposent

34. Greffe 2010.

comme des facteurs clés de succès, tout comme la prise de conscience de l'existence puis de la valorisation de leur capital organisationnel³⁵. Toutefois, ces atouts ne remplacent pas, mais viennent bien davantage compléter, une excellence métier issue d'un savoir-faire, parfois familial (Vans Fautras, sellerie Gaston Mercier, GPA Sport). Le positionnement qualité et éthique (« Fabriqué en France », produits biologiques) aide le haut de gamme à ne pas faillir face à la délocalisation – bien qu'elle concerne une partie de la production d'un certain nombre d'entre eux. Cette posture intègre aussi l'innovation exploitée dans le produit comme dans les procédés de fabrication (coupe au laser chez Butet et CWD).

Or, de ce fait, émane une caractéristique fondamentale du commerce équin qui se définit, par syncrétisme, à la rencontre de la création, bien réelle, et de l'héritage, quelque peu mystifié ou usurpé. En effet, rappelons que la plupart de ces PME ont moins de trente ans (avec un pic depuis la fin des années 1990) et utilisent davantage les codes de la tradition qu'un patrimoine organisationnel lentement légué. Nous assistons à une forme de théâtralisation de l'offre où il s'agit d'exposer « une belle histoire » au client, peut-être celle qu'il a aussi envie d'entendre à travers ses représentations construites sur les bases de ce que peut évoquer un produit équin conçu et fabriqué dans la lignée de l'équitation de tradition française. Cette déclinaison des politiques marketing ne correspond somme toute qu'au marketing expérientiel et relationnel, qui a donc su efficacement se diffuser chez ces acteurs. En outre, comme dans tout milieu où se côtoient des enjeux de réputation (performance, compétition) et de sécurité (danger inhérent à l'équitation), la légitimité métier faite d'expertise et d'expérience ne peut être occultée par les seuls effets de prix et de mode (exemple des casques GPA Sport ayant su créer une mode à partir de bombes avant tout hautement sécurisées).

Pour autant, si les acteurs spécialisés conservent une forme d'avantage concurrentiel à travers l'excellence de leur savoir-faire, celui-ci n'en demeure pas moins fragile face au bon rapport qualité-prix des chaînes telles que Décathlon dont le nombre d'innovations ne cesse d'augmenter. La forte délocalisation de la production des grands groupes, surtout pour les produits « modes » où le *design* éphémère prime sur la qualité, fait peser une réelle menace sur les PME misant encore sur une forme d'excellence qui, au fil du temps, risque cependant d'être rattrapée. Seuls les enjeux de réputation pourront alors prendre le relais. Le prestige de posséder une selle « *made in France* » pour l'évocation du luxe à la française peut-il fonctionner comme la fierté de posséder un portable « *designed in California* » ?

Enfin, ces évolutions exigent aussi dans une certaine mesure la refondation des métiers de la filière équine, passant par des formations supérieures. Le seul amour pour le cheval n'est plus reconnu comme suffisant, même s'il demeure important pour savoir vendre à des passionnés et créer du lien avec eux. La maîtrise des outils de commercialisation et de communication est devenue indispensable et a justifié la création de formations universitaires et professionnelles spécialisées, de la licence

35. Bounfour 2011; Bounfour & Grefe 2012.

jusqu'au master (campus universitaire du Saumurois/ ESTHUA-université d'Angers; pôle universitaire d'Alençon), qui contribuent à l'adaptation, mais aussi à la transformation des profils des professionnels de demain³⁶.

Gwenaëlle GREFE

Université d'Angers

Groupe de recherche angevin en économie
et management (GRANEM – UMR 49)

Sylvine PICKEL-CHEVALIER

Université d'Angers

Espaces et sociétés (ESO – UMR 6590)

Références bibliographiques

- BOUNFOUR A. (2011), *Le capital organisationnel, principes, enjeux, valeur*, Berlin – Paris, Heidelberg – Springer.
- BOUNFOUR A., GREFE G. (2012), « Vers un modèle de maturité du capital organisationnel? », *working paper*, atelier de la chaire de l'immatériel, « Mesure, reporting et valorisation des actifs immatériels », novembre 2012, université Paris-Sud.
- CARTER C. I. (2006), « Playing with Risk? Participant Perceptions of Risk and Management Implications in Adventure Tourism », *Tourism Management*, vol. 27, n° 2, avril, p. 317-325.
- CHEVALIER V. (1998), « Pratiques culturelles et carrières d'amateurs: le cas des parcours de cavaliers dans les clubs d'équitation », *Sociétés contemporaines*, n° 29, p. 27-41, en ligne: http://www.persee.fr/doc/socco_1150-1944_1998_num_29_1_1840.
- COVA V., COVA B. (2001), *Alternatives marketing: réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Paris, Dunod.
- DIGARD J.-P. (2009), « Le cheval, un animal domestique au destin exceptionnel », *Revue 303*, n° 107, *Arts équestres*, M.-C. Groux (dir.), p. 12-17.
- FFE (2013 et 2014), statistiques par type de licence, en ligne: <https://www.telemat.org/FFE/sif/?cs=4.b78cd0e4c8d50b40801929073f39cc8bdfde>.
- GREFE G. (2010), *Les systèmes d'incitation aux échanges de connaissances*, thèse de doctorat, université Paris-Sud.

36. Grefe & Pickel-Chevalier 2015b.

- GREFE G., PICKEL-CHEVALIER S. (2015a), « De la transformation des établissements équestres en France : une offre fragilisée ou favorisée par l'évolution sociétale de l'équitation ? », *Mondes du tourisme*, hors série, *Cheval, tourisme et sociétés / Horse, Tourism and Societies* (Actes du colloque de Saumur, 9-11 mai 2012), S. Pickel-Chevalier, R. Evans (dir.), p. 136-149.
- GREFE G., PICKEL-CHEVALIER S. (2015b), « The Equine Business : The Spectacular Growth of a New Equine Segment Market in France », in *The New Equine Economy in the 21st Century*, C. Vial, R. Evans (dir.), Wageningen, Wageningen Academic Publishers (EAAP Publication ; 136), p. 61-76.
- GUIBERT C., PICKEL-CHEVALIER S. (2014), « Les exploitations différenciées du développement durable. Le cas du tourisme équestre en Pays de la Loire et du surf en Aquitaine », in *Sport, nature et développement durable. Une question de génération ?*, J.-P. Callède, F. Sabatier, C. Bouneau (dir.), Pessac, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, p. 359-372.
- IFCE (2011), *Panorama économique de la filière équine*, Le Pin-au-Haras, Les Haras nationaux.
- LAZER W. (1964), « Life Style Concepts and Marketing », in *Toward Scientific Marketing. Proceedings of the Winter Conference of the American Marketing Association*, S. Greysier (dir.), p. 130-139.
- MAFFESOLI M. ([1988] 2000), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, Paris, La Table ronde.
- PICKEL-CHEVALIER S. (2014), *L'Occident face à la nature : à la confluence des sciences, de la philosophie et des arts*, Paris, Le Cavalier bleu (Idées reçues).
- PICKEL-CHEVALIER S. (2015), « Can Equestrian Tourism Be a Solution for Sustainable Tourism Development in France ? », *Loisir et Société / Society and Leisure*, vol. 38, n° 1, p. 110-134, en ligne : <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07053436.2015.1007580>.
- PICKEL-CHEVALIER S., EVANS R. (dir.) (2015), *Mondes du tourisme*, hors série, *Cheval, tourisme et sociétés / Horse, Tourism and Societies* (Actes du colloque de Saumur, 9-11 mai 2012).
- PICKEL-CHEVALIER S., GREFE G. (2015), « Le cheval réinventé par la société des loisirs en Occident : une mythologie révolutionnée ? (XVIII^e-XXI^e siècle) », *Mondes du tourisme*, hors série, *Cheval, tourisme et sociétés / Horse, Tourism and Societies* (Actes du colloque de Saumur, 9-11 mai 2012), S. Pickel-Chevalier, R. Evans (dir.), p. 26-49.
- TOURRE-MALEN C. (2009), « Évolution des activités équestres et changement social en France à partir des années 1960 », *Le mouvement social*, n° 229, p. 41-59.
- ZOLA É. ([1883] 1997), *Au bonheur des dames*, Paris, Librairie générale française (Le livre de poche).