

# Conférence

## Marketing des installations sportives: quels types de clientèles ?

**Gary Tribou**

Professeur en marketing et gestion du sport  
à l'Université de Strasbourg

---

# Marketing des installations sportives : vers quelles clientèles ?

---

**SportCity**

Congrès du sport suisse  
Lausanne - 27 et 28 mars 2012

Gary Tribou

Professeur de Marketing du sport

Université de Strasbourg



---

# Nous proposons

- Un *focus* sur les installations sportives relevant du secteur public
- Objet de *management public*
- Et de *marketing public*

# Quelle problématique marketing ?

- Une offre publique à vocation éducative
  - Reposant sur une éthique d'intérêt général
  - Autour de valeurs (croyances ?) :
    - le sport est bon pour la santé
    - Le sport crée du lien social
  
- Mais face à une demande d'utilisateurs qui sont aussi des consommateurs
  - Dotés d'éthiques utilitaristes
    - Comment satisfaire au mieux leurs besoins
  - Et à laquelle l'offre doit – en partie – **s'adapter**

Le cœur de la problématique est bien là :

- Jusqu'où aller dans l'adaptation ?

# De quelle offre publique parle-t-on ?

- Une offre de **pratiques** plus ou moins équipées, encadrées, sécurisées
  - Nager, faire du vélo, du *roller skating*, des sports de raquettes, etc.
  - Simple mise à disposition d'infrastructures : piscines, patinoires, pistes cyclables, *skate* parcs, etc.
- Une offre d'**enseignement** des pratiques
  - Initier, perfectionner
- Une offre de **spectacles** sportifs
- D'où une fonction économique associant des installations (investissements) et des ressources humaines (recrutement)
  - Jusqu'où aller dans l'investissement ?
    - Ajouter des salles de fitness ? Des salles de spectacles ?
  - Recruter des RH ou externaliser ?

Y-a-t-il des **offres concurrentes** ?

Comment **positionner** l'offre publique ?

Quelle est la **rentabilité** de ces équipements ?

• Rentabilité **économique** (ROI)

• Rentabilité **sociale** (fréquentation)

# Quelle est la demande actuelle ?

- La demande sportive est **plurielle**
  - Pèse entre 1,5 et 2% des PIB en Europe
    - 1,8% en Suisse avec environ 8 milliards de francs
  - Selon une étude réalisée en 2005 (Rütter+Partner et Universités de Luzern et Bern)
    - La dépense en installations sportives pèse 23% (notamment en remontées mécaniques, stades et salles), soit moins de 2 milliards
    - Derrière celle de tourisme sportif (27%)
    - Devant les dépenses en clubs et associations – football et hockey principalement (12%)
      - Le commerce d'articles de sport (12%), l'administration publique – enseignement et recherche (8%), les autres services notamment en écoles de sport, marketing sportif, événementiel (6%), les médias (2%)
  - Autre particularité : elle est **instable**
    - Forte élasticité aux prix
  - Elle se répartit entre demande des **ménages**
    - Directement ou à travers des associations
  - Et demande des **entreprises** (comités d'entreprises), des administrations des **collectivités** et de l'Etat (Education)

## Question marketing :

- A-t-on affaire à des usagers ou à des clients ?

# Quelle est la demande potentielle ?

Celle de prospects...

- La **clientèle** est connue

- A fidéliser
- A détourner de la concurrence

Par exemple : les usagers d'une patinoire publique

- Le marché potentiel : les **non consommateurs relatifs**

- Ceux qui ne consomment pas encore mais qui pourraient le faire
- Des personnes sportives de la zone de chalandise fréquentant d'autres installations sportives
- Faut-il élargir à tous ceux qui suivent l'actualité sportive ? (consommateurs passifs : 80% des Suisses)



A prospecter

- Sont hors marché : les **non consommateurs absolus**

- Personnes trop jeunes ou trop âgées (quels âges limites ?)
- Personnes handicapées ou exclues socialement (à quels niveaux de handicap ou d'exclusion ?)
- Personnes se déclarant non sportives (1/3 de la population en Suisse selon Rütter+Partner)



Ne pas prospecter dans l'immédiat

Notion de marché cible

# Le demande n'est pas homogène : elle est segmentée en fonction d'usages

- Segmentation de base : demande **sportive** et **non sportive**
  - Comment traiter une demande de pratique de convivialité ou de simple détente ?
  - Soit à très faible engagement corporel  
(passer un bon moment à la piscine, prendre un bol d'air en station...)
- Segmentation d'usage classique : demande de sport de **loisir** et de sport de **compétition**
  - Soit 2 usages parfois antinomiques  
(usage ludique ou d'entraînement d'une piscine)
- Comment traiter l'usage **symbolique** d'une installation sportive ?
  - La fréquentation d'un golf à des fins de positionnement social

Comment adapter l'offre ?

A une demande d'utilisateurs non sportifs par ex.



# La demande est aussi segmentée en regard à des catégories sociodémographiques

- Des catégories d'**âge**
  - Juniors, majors, seniors
- Des catégories de **genre**
  - Femmes vs hommes
- Des catégories **sociales**
  - CSP+ vs CSP-
- Des catégories **socioculturelles**
  - Communautés religieuses
  - Communautés ethniques
  - Communautés de type tribal

## Comment traiter une demande segmentée ?

- Par une offre spécifique ?  
Espaces réservés
- Par des créneaux spécifiques  
Horaires réservés

# Comment agir ?

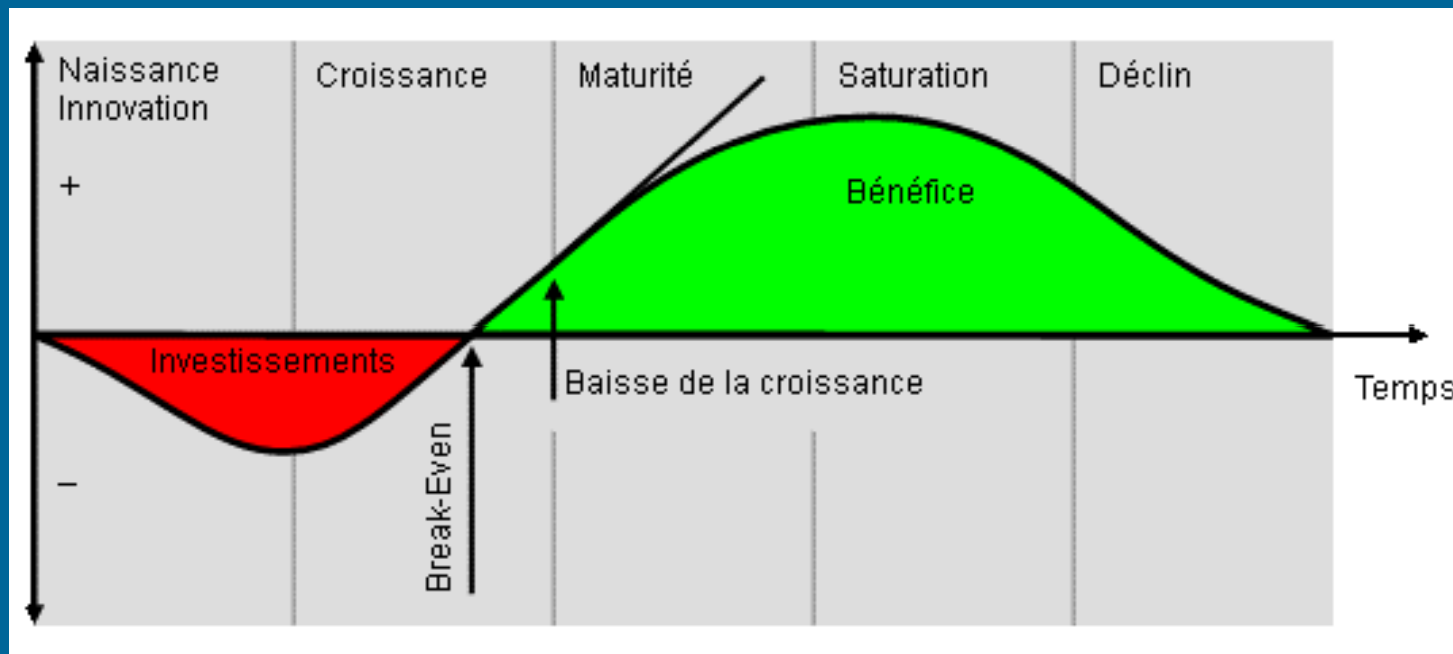
## La problématique marketing

- Quel marketing **stratégique** ?
  - Est stratégique, ce qui engage à moyen terme (horizon 2015)
  - Ce qui mobilise des capitaux
  - Dans un contexte concurrentiel
  
- Quel marketing **opérationnel** ?
  - Quels produits ?
  - A quels prix ?
  - Quoi communiquer et vers qui ?
  - Comment distribuer ?

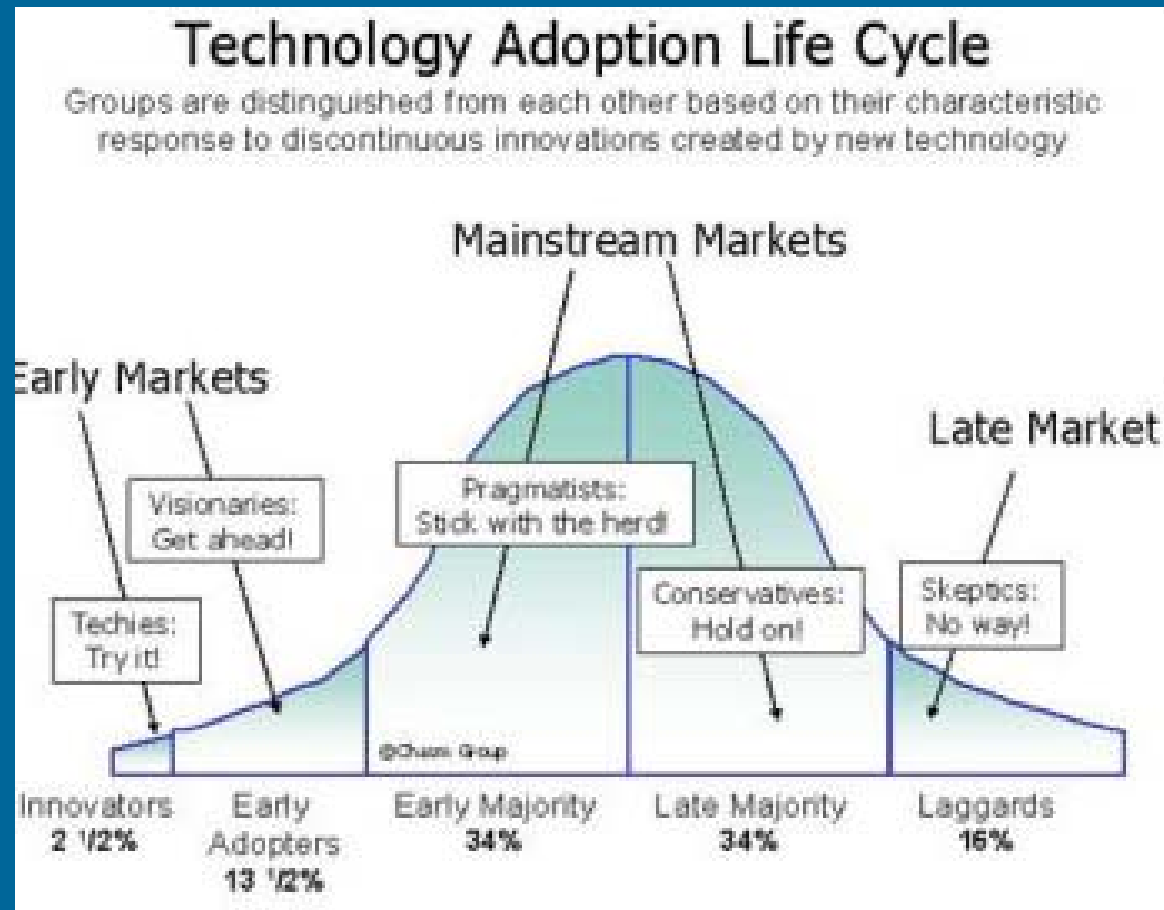
# La stratégie marketing d'une collectivité en matière d'offre sportive

- Mieux couvrir la demande **actuelle**
  - 2 Suisses sur 3 pratiquent, notamment le vélo, la natation, la randonnée, le ski, la course à pied, la gymnastique, etc.
  - Stratégie d'élargir la pratique : féminiser ? aller vers les seniors ?
- Mais surtout répondre à une demande **anticipée** (horizon 2015)
  - Par extrapolation de comportements émergents : sports urbains alternatifs, sports de nature innovants
  - La stratégie devient alors une démarche prospective
- Cela suppose de prendre en compte le **cycle de vie** des produits sportifs
  - A quelle phase de développement se situe le produit ? Lancement, croissance, stagnation, déclin ?
  - Par exemple : ce que sera le ski de fond en 2015 (marché en déclin), le VTT (marché saturé), le roller skating (marché en croissance), etc.
    - Et donc programmer une relance

# Fondamental : repérer le stade développement du produit



# A chaque stade du cycle de vie : un type de consommateur



# Un outil stratégique : le portefeuille de produits

## ■ Permet de structurer l'offre

- ❑ Produits vedettes : collectivité bien placée sur un marché porteur
- ❑ Produits vache-à-lait : collectivité bien placée sur marché en déclin
- ❑ **Produits dilemmes** : collectivité dominée sur marché porteur
- ❑ Produits poids morts : collectivité dominée sur marché en déclin

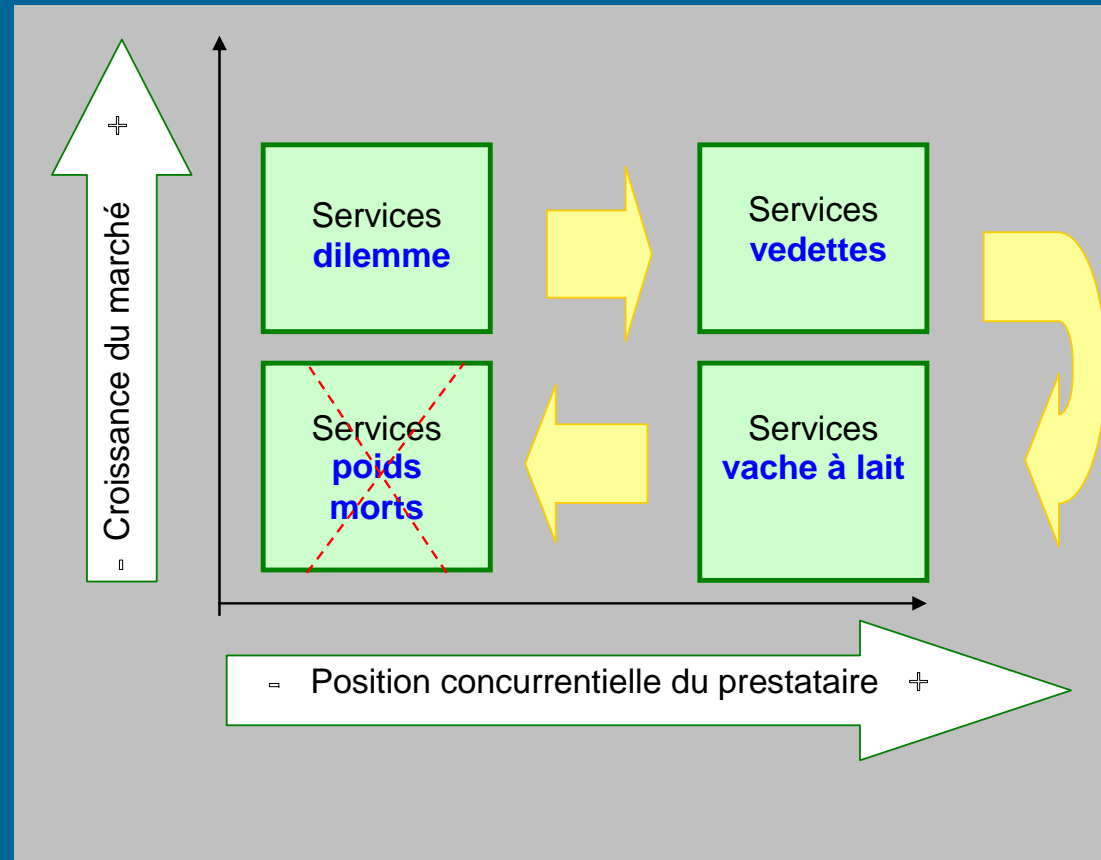
Simplemesures  
d'accompagnement

Permettent de  
financer les autres  
produits

Objet des actions  
marketing

Faut-il les  
abandonner ?

# La matrice du portefeuille de produits



# Quelle politique de produits ?

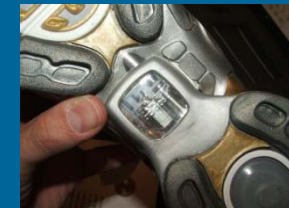
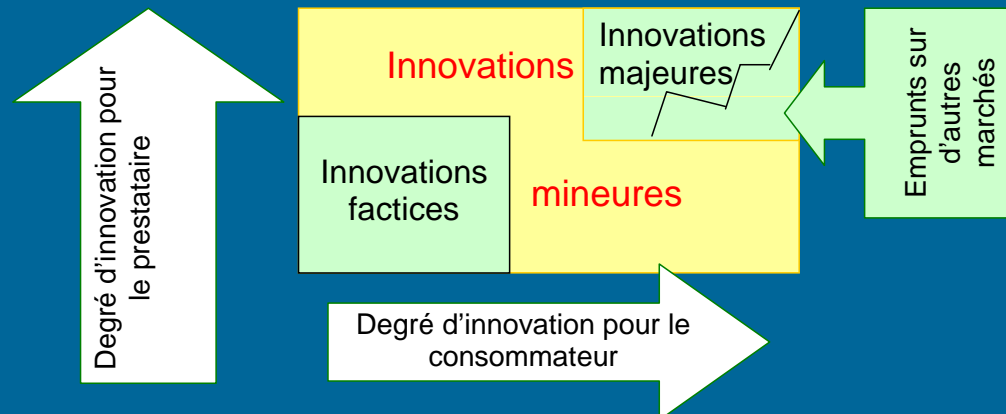
- Quel **assortiment** ?
  - Classiquement spécialisé (en fonction de la nature des pratiques)
  - Vers une diversification de l'offre sportive ?
  - Pose la question de la définition du sport
    - Les sports virtuels (*play station, wii*)
    - La « sportivisation » de pratiques non corporelles (sports cérébraux)
    - La « sportivisation » d'activités physiques comme la chasse, la pêche, le *wellness*, etc. – question culturelle !
  
- Quelle politique de **gammes** ?
  - Largeur et profondeur / segmentation
  
- Quelle politique de **marque** ?
  
- La place centrale de **l'innovation**



# L'innovation : au cœur du marketing du sport

- L'innovation est **relative**
  - Innovation de rupture (moins de 10%) vs innovation incrémentale (changer un attribut)
  - Innovation vs simple rénovation

Les différents degrés d'innovation à **risque** croissant



# Premier degré d'innovation

A risque minimum

- Simple **rénovation** de pratiques existantes
  - Un nouvel « **emballage** »
    - Cf. l'innovation sémantique dans le *fitness*
    - Les activités restant inchangées
  - Un nouvel **attribut** à forte visibilité
    - La marche nordique
    - On ajoute un appareillage à la marche classique
- Le risque est limité car la prestation a déjà été éprouvée

# Deuxième niveau d'innovation

Plus risquée : **transformer** une pratique existante

L'innovation s'appuie sur l'existant dont on va modifier :

- quelques **attributs** saillants
  - (des règles de pratique, un élément d'équipement matériel ou seulement vestimentaire)
- **l'environnement** de pratique
  - (passer de la salle à un environnement naturel ou inversement)
- **l'image** qu'on va associer à d'autres représentations sociales
  - (généralement passage d'une symbolique conventionnelle à une symbolique anticonformiste)
- **l'appareillage**
  - (innovation technologique qui va lui donner une visibilité sur le marché)

# Troisième niveau d'innovation

## Introduire sur le marché une **pratique nouvelle**

- L'innovation reste relative : **emprunt** à un autre domaine d'activité
  - (surf de neige / surf de vagues ; parapente / parachute)
  
- Souvent par **hybridation** d'activités existantes
  - Sport + sport (triathlon, kite surf)
  - Sport + autre activité culturelle (gastronomie, tourisme, musée, etc.)
  
- Mais un risque majeur lié à la **cible**
  - Cas d'école du parapente : du parachutiste paramilitaire à l'amateur des sports de glisse
  - Le succès de l'innovation repose donc aussi sur un changement de cible
    - L'innovation du bodyboard / cible des surfeurs

# Logique d'innovation : d'abord une logique de ciblage

CIBLAGE : massification du marché vers d'autres catégories de pratiquants

Caractérisation des pratiquants actuels	→ Evolutions possibles
Catégories d'âge : le plus souvent juniors	Vers des catégories plus âgées : majors et seniors
Sexe : les pratiques sont plutôt différenciées	Vers des pratiques de moins en moins différenciées selon le sexe
Catégories sociales : le sport concerne surtout des catégories aisées et diplômées	Vers des pratiques plus populaires
Habitat : plutôt une pratique de citadins	Vers des pratiques associant citadins et ruraux, de souche et d'adoption
Situation familiale : pratiques plutôt individuelles (conjoints et enfants ayant des pratiques séparées)	Vers des pratiques familiales sur le même espace et au même moment

L'innovation va se concevoir en fonction d'une **cible marketing**

- C'est-à-dire en direction d'un marché élargi

# Logique d'innovation : comment atteindre la cible ?

L'extension du marché à partir de **nouvelles modalités de pratiques**

Modalités actuelles	→	Modalités envisageables
Technicité de la pratique : pour la reconnaissance sportive (contrainte d'apprentissage)		Vers des pratiques faciles et d'apprentissage rapide
Forme physique : qualités physiques, entraînement et souffrance corporelle (contraintes corporelle et éthique)		Vers des pratiques confortables et accessibles à tous
Conditions environnementales : pratiques saisonnières		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vers des pratiques toute l'année, pendant des congés segmentés (plusieurs fois dans l'année), les week-ends et au quotidien (entre midi et deux, le soir)</li> <li>○ Vers des pratiques à l'abri des aléas climatiques (indoor et outdoor aménagé)</li> <li>○ Vers des pratiques de proximité (simple référence à la nature)</li> </ul>
○ Moment de pratiquer : pendant les congés annuels (regroupés) et le week-end		
○ Conditions climatiques (vent, neige, pluie)		
○ Lieu de pratique impliquant de se déplacer (vers le milieu naturel)		
○ Coût de la pratique (équipement et services)		○ Vers des pratiques de masse (rationalisation économique)

Les innovations doivent permettre d'atteindre la cible définie

- Et non d'améliorer les performances sportives

**Innovation marketing**  
Vs  
**innovation sportive**

# Mix d'accompagnement : quelle politique de communication ?

- Quel message ?
  - La communication publique n'est pas une communication publicitaire
    - Elle doit être plus informative que suggestive
    - Voire pédagogique
  - Tout en étant sous contrainte concurrentielle
    - Rester attractive
  
- Vers quel cœur de cible de prescripteurs ?
  - Il faut cibler car contrainte de rentabilité
  
- Et à partir de quel support ?
  - Médias dont les nouveaux médias pour toucher les moins de 30 ans
  - Hors médias dans la zone de chalandise

# Quelle politique de prix ?

- Vérité des prix ?
  - Le secteur public est attendu sur ce terrain éthique de transparence des prix
- Prix économique et prix politique
  - Du prix de revient plancher
  - à un prix persuasif pour modifier les comportements
- Prix psychologique et positionnement
  - Un prix est toujours relatif à ceux de la concurrence
  - Il donne une indication de la valeur du produit
- Pose la question de la gratuité
  - La gratuité est-elle souhaitable ?
  - Elle passe par une redistribution économique



# Quelle politique de distribution ?

- Un élément du mix souvent négligé en matière de services
  - On attend passivement l'utilisateur
    - Convaincus que la qualité du service peut suffire à l'attirer
    - Puis à le fidéliser
  - Comment « pousser » les produits vers l'utilisateur ?
    - De l'usage du web et des nouvelles technologies digitales
    - Web 2.0 et réseaux sociaux, applications smartphones, etc.

# Pour conclure : pertinence du marketing public

- Un mot d'ordre : ne pas singer le marketing commercial
- Placer au cœur de l'action : une éthique d'intérêt général
  - Car le label éthique est vendeur :
    - L'amateurisme rassure le consommateur
  - Mais il peut être pénalisant
    - L'amateurisme considéré comme un défaut de professionnalisme