



HAL
open science

Pratique sportive. Le fitness, un marché concurrentiel en permanente mutation

Jeanne-Maud Jarthon, Christophe Durand

► **To cite this version:**

Jeanne-Maud Jarthon, Christophe Durand. Pratique sportive. Le fitness, un marché concurrentiel en permanente mutation. *Jurisport: La revue juridique et économique du sport*, 2016, Contentieux judiciaire et administratif. Le Tour 2015 des hautes Cours, 161, pp.41-45. halshs-02110624

HAL Id: halshs-02110624

<https://shs.hal.science/halshs-02110624v1>

Submitted on 2 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

■ Le marché du fitness est marqué par une clientèle qui se féminise et portant de plus en plus attention, hommes et femmes confondus, à ses rapports au corps.

■ Ces évolutions sociales majeures et un contexte économique difficile obligent les managers de salles à adapter constamment leur offre.

PRATIQUE
SPORTIVE

LE FITNESS, UN MARCHÉ CONCURRENTIEL EN PERMANENTE MUTATION

La croissance du fitness s'inscrit dans un contexte d'essor du marché du bien-être. Défini comme une technique d'entretien de soi, le fitness répond à des stratégies commerciales évolutives qui s'inscrivent dans un marché marqué par certaines spécificités de profils et motivations du consommateur, et par conséquent des formes de pratique.



AUTEUR Jeanne-Maud Jarthon
TITRE Docteur en sociologie, professeur des universités, CesamS EA4260, université de Caen Normandie



AUTEUR Christophe Durand
TITRE Docteur en sociologie, professeur des universités, CesamS EA4260, université de Caen Normandie

Les études sur les motivations des adultes à la pratique sportive font apparaître une omniprésence des références à la santé¹. Au-delà de la crainte de certaines pathologies, le consommateur

exprime sa volonté de se maintenir en forme, de retarder le vieillissement et de conserver une silhouette attractive. L'équilibre psychologique personnel et la recherche de relations sociales viennent ensuite dans le discours des pratiquants. Dans ce contexte, l'engouement pour les activités physiques de bien-être et d'échanges, pratiquées de manière peu ou pas compétitives, est aussi aujourd'hui très marqué².

Parmi les offres répondant à ces demandes, le marché de la remise en forme a vécu une croissance de son chiffre d'affaires au cours des décennies passées. Initialement dominé par le secteur associatif de la gymnastique volontaire, il a peu à peu été investi par une offre marchande privée proposée dans des salles dites de « remise en forme ». Ce versant commercial du marché est intitulé « fitness ».

Ce secteur du fitness est analysé ici en deux temps. Le premier aborde les grandes lignes de l'évolution du marché au cours des dernières décennies aussi bien en termes de structure de l'offre que d'évolution de la demande. Si les critères classiques de segmentation des marchés (âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle) se retrouvent globalement sur le fitness, ils présentent toutefois une véritable spécificité, notamment via l'importance de la différenciation de genre mais aussi sur l'attention portée par le client à son processus de vieillissement et plus largement ses rapports au corps. Le deuxième temps envisage des éléments de réflexion sur l'avenir du fitness et les grandes tendances qui pourraient l'infléchir. En effet, sur un marché du bien-être en plein essor, les offres s'adaptent aux évolutions de la demande aussi bien en termes de méthodes utilisées que de publics visés. Les formes de pression sociale quant au corps et à son image ont évolué, obligeant les salles de fitness à s'adapter à une demande en permanente mutation. ●●●

à la place de « L'objectif de cet article est de proposer une analyse en deux temps du secteur du fitness »

à la place de « PCS »

1. Y. Travaillot (1998), *Sociologie des pratiques d'entretien du corps*, Paris, PUF, coll. Pratiques corporelles ; G. Rave-neau (2000), « Une nouvelle économie du corps : bien-être, narcissisme et consommation », *Sociétés*, 69, p. 19-31 ou Commission européenne (2010),

« Rapport : Sport et activités physiques », Eurobaromètre réalisé par TNS, p. 30 et s. 2. On notera qu'en sciences sociales comme en marketing, pour comprendre les véritables motivations, le principe de s'appuyer sur les déclarations volontaires des consommateurs peut utilement être

complété par des observations antérieures, si possible en amont de la phase d'interviews. C'est la démarche retenue dans un travail de thèse réalisé entre 2010 et 2014 autour des motivations à l'adhésion par les femmes à des clubs de fitness commerciaux (Jarthon 2014).

Une troisième approche est de s'appuyer sur les actes et notamment les modes de consommation effectifs. Il s'agit alors de collecter des données de consommation, éventuellement sur une période longue dans une logique d'analyse longitudinale. En regroupant des sujets, il est possible

●●● UN SECTEUR ARTISANAL DEVENU UNE (PETITE) INDUSTRIE

L'univers de la remise en forme est un secteur qui a connu des évolutions majeures. Au début du XX^e siècle, la culture physique était réservée aux hommes dans une logique de continuité des pratiques éducatives et de formation militaire. Comme le suggère le **sociologue Olivier Bessy**³, la raison de ce changement est structurelle. Aux origines, les lieux d'accueil restaient assez marginaux et peu adaptés. Les espaces aménagés étaient souvent petits et dotés d'équipements sommaires, même si quelques salles comme les gymnases d'Hyppolite Triat ou d'Edmond Desbonnet, **pionniers dans le domaine**, étaient très bien équipés dès leurs origines⁴. La culture physique était pratiquée en milieu associatif même si quelques salles privées existaient à l'époque, répondant à une demande de pratiques élitistes, entre hommes issus de classes sociales supérieures. Dans les années 1960, une fédération sportive agréée a été créée autour de ces pratiques et porte aujourd'hui le nom de **Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire**. Elle revendique 540 000 licenciés répartis dans 7 200 associations. Par la suite, une offre importante privée s'est structurée via l'apparition de salles de remise en forme.

Si en 1994 l'activité générait 230 millions d'euros de chiffre d'affaires, le fitness s'est depuis sensiblement développé. Ainsi dans une des rares tentatives d'évaluation du marché, le journal *Les Échos* annonçait en 2006 un chiffre d'affaires total de 1,3 milliard d'euros alors qu'en 2015 l'Union patronale fitness, bien-être, santé (UFBS) avance le chiffre d'environ 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en fonction du périmètre retenu. Le fitness est aussi générateur d'emplois : en 1994, il compte 4 500 salariés, ce chiffre passant à 11 000 en 2001. Aujourd'hui, le marché est estimé à 18 000 emplois en équivalent temps plein répartis sur 4 000 à 4 500 salles sans qu'il soit possible de distinguer les différents postes. La France présente

toutefois un certain retard par rapport à sa démographie. Ainsi, le taux de pénétration du marché y est de 8 %, contre 11 % en Allemagne, 13 % en Angleterre et au-dessus de 20 % dans les pays scandinaves⁵.

Sur les parts de marché entre indépendants et franchises, dans un rapport de 2010, la commission de la sécurité des consommateurs avance le chiffre de 12 % de salles sous franchise, représentant 25 % du marché alors que l'UFBS indique en 2015 « entre 1 100 et 1 200 » salles franchisées (sur 4 500) pour 30 % du chiffre d'affaires du secteur. Cette croissance de la formule de la franchise marque d'autant plus le secteur que certains groupes n'opèrent pas strictement sous le régime juridique de la franchise alors même qu'ils comptent plusieurs dizaines de salles. Le leader 2015 des réseaux franchisés est l'Orange bleue, suivi de Moving et du réseau Nextalis. Toutefois, ces réseaux ne proposent pas les mêmes offres, se différenciant les uns des autres aussi bien par la gamme que par les prestations proposées. Au-delà de la démographie des salles, celle des clients montre également une réalité très diverse. Il existe un grand *turn-over* chez les clients qui se lassent, s'adonnent à d'autres activités ou changent de lieux pour aller dans des salles plus modernes ou qui offrent de nouvelles prestations.

La demande s'inscrit également dans un contexte socio-économique nouveau. Confrontés à l'émergence des nouvelles technologies et à la fluidité de la circulation des informations, les offreurs adaptent en permanence leurs services. Ainsi, alors que le prix moyen varie aujourd'hui entre 42 et 48 euros, certains réseaux s'engagent dans une logique de baisse des coûts et donc de prix, en proposant des tarifs inférieurs à 30 euros par mois, sans engagement, alors que d'autres répondent à une demande opposée, dans une logique de haut de gamme.

Malgré une croissance significative du marché, le fitness se heurte toutefois à des difficultés. Pour limiter les effets d'un marché

“ Il existe un grand *turn-over* chez les clients qui se lassent, s'adonnent à d'autres activités ou changent de lieux pour aller dans des salles plus modernes ou qui offrent de nouvelles prestations ”

de constituer un panel de consommateurs suivis en quasi-temps réel. Voir notamment B. Lefevre (2011), « Les principales activités physiques et sportives pratiquées en France en 2010 », *Stat-info*, n° 2/11, disponible en ligne sur le site du ministère de la Jeunesse et des Sports.

3. O. Bessy (1990), « De nouveaux espaces pour le corps, approche sociologique des salles de "mise en forme" et de leur public. Le marché parisien », **thèse** sous la direction de G. Vigarello.

4. G. Andrieu (1992), *Force et beauté. Histoire de l'esthétique en Education physique*

aux XIX^e et XX^e siècles, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, coll. Milon.
5. Ces chiffres sont toutefois contredits par l'étude 2010 de la Commission européenne, conduite par TNS sur le sport et les activités physiques dans l'Union (p. 20). Celle-ci annonce bien

pour les plus de 15 ans, 31 % de pratique dans les centres de fitness en Suède, 22 % à Chypre et 20 % au Danemark, mais seulement 2 % pour la France. En comptant 4 000 salles de 500 adhérents, on arrive à 2 millions de clients soit 3,4 % pour les plus de 15 ans.

caractérisé par la forte rotation d'une clientèle qui ne souhaite pas s'engager, les propriétaires lancent des stratégies de fidélisation⁶, et ce d'autant plus que la fréquentation des clubs de fitness conditionne l'offre de services de ces salles. Les managers de clubs sont dès lors confrontés à un cercle permanent de ressources consommées pour améliorer une offre susceptible de générer de nouvelles recettes. De plus, le perpétuel renouvellement de la clientèle impose des efforts de prospection constants, coûteux en énergie et en argent. La politique idéale pour ces salles vis-à-vis du client serait de personnaliser le service pour les pratiquants, sous contrainte économique de contrôle des coûts. Un moyen de répondre à cette double contrainte est l'apparition de nouveaux services optionnels (diagnostic personnel, plan d'entraînement individuel) qui permettent de différencier l'offre dans une logique de gamme de services et de l'adapter aux demandes multiples, d'une solvabilité variable. Par exemple, l'usage de prestataires en coaching permet, en rendant les coûts variables pour la salle, de conditionner les dépenses à la réalisation de recettes. Toutefois, au-delà du seul tarif ou de la personnalisation de l'offre, les facteurs principaux qui justifient la pratique, comme la santé, le plaisir de faire du sport, la nécessité de pouvoir se défouler et le souhait de garder la ligne, restent les lignes directrices qui orientent la politique d'animation et le choix des activités proposées.

Un autre élément clé est la difficulté, pour un marché où l'offre est largement parcellisée, à générer des données globales homogènes et fiables à la fois sur l'offre et sur la demande. Outre le caractère parcellaire des données, une des difficultés consiste à établir la frontière de l'offre commerciale parmi les 10 000 lieux de pratique de remise en forme en milieu associatif, commercial ou dans le cadre des entreprises. Toutefois, quelques structures tentent de mener des réflexions et d'améliorer les connaissances globales sur ce marché. Ainsi, le magazine *Fitness Challenges* indique qu'en 2014, le rythme dominant du pratiquant est d'une séance par semaine (37 % des pratiquants) alors que 24 % des clients font des entraînements plus intensifs à raison de deux ou trois fois par semaine. Les offres et leurs variantes sont généralement construites autour d'une base de pratique relativement commune : la musculation davantage fréquentée par les hommes, à l'inverse des cours collectifs, alors même que les femmes représentent 60 % de l'ensemble de la clientèle. Afin de lever toute ambiguïté sur le regard masculin et face à l'omniprésence de la pratique de musculation, on assiste à l'apparition de salles pour la pratique des femmes⁷. ●●●



© Foto_Art - Fotolia.com

6. F. Niedercorn (2002), « Les salles de fitness tentent désormais de fidéliser le client », *Les Échos*, n° 18683 du 26 juin 2002, p. 47.

7. J.-J. Marthon (2014), « Construction du féminin à travers le fitness :

(Paradoxes) entre *a priori* fantasmé et expériences vécues », thèse sous la direction de C. Durand.

●●● L'AVENIR DU SECTEUR : UN MARCHÉ ÉLARGI, ENTRE PERSONNALISATION ET PRATIQUES STANDARDISÉES

Comme tous les secteurs, le fitness est confronté à des changements sociaux majeurs qui influent sur sa structuration. Il semble possible d'identifier deux grandes tendances qui constitueront à l'avenir des variables clés de développement des entreprises.

Une population vieillissante

La première tendance relève de la démographie générale et du constat du vieillissement de la population, accompagné d'une féminisation de la demande. La CSC indiquait en 2010 une tendance à l'accroissement de l'âge moyen de la clientèle des clubs de fitness (23 % au-dessus de 55 ans), même si la majorité des pratiquants « sont plutôt jeunes ». Qui plus est, ce segment des seniors et de la « *silver economy* » représente aujourd'hui en France une demande solvable, spécifique dans ses comportements de consommation. Au 1^{er} janvier 2015, 12,8 % de la population française ont plus de 70 ans et 24,1 % se situent entre 50 et 70 ans. Les quadras (13,7 %) amènent une population française à 50 % âgée de plus de 40 ans. Et 31 % ont moins de 25 ans. Les données Insee confortent la solvabilité de ces tranches d'âge avec un taux de pauvreté bas et des revenus disponibles élevés⁸.

À l'opposé, devant la demande féminine croissante, les firmes et certains réseaux proposent des séances ou adhésions dédiées aux

femmes. Le vieillissement de la population ne semble pas pris en compte et les clubs ne semblent pas encore envisager d'offres spécifiques. Alors même que la question du vieillissement et de la santé sont au cœur des attentes de cette clientèle, le fitness commercial semble avoir renoncé à une proposition alternative adaptée, laissant le marché au secteur associatif, aux pratiques libres, voire à certains substituts issus du secteur de la cosmétique.

La prise en compte de ce segment s'inscrit dans un glissement des pratiques. Comme le note le Syndicat national des exploitants d'installations et de services sportifs (SNEISS) via son président, « les clubs s'adressent moins aux sportifs, et davantage aux personnes qui veulent simplement entretenir leur forme, c'est-à-dire "monsieur et madame tout le monde" ». C'est évidemment un marché plus vaste, mais il est aussi plus exigeant, et c'est là une deuxième évolution. Les non sportifs ont davantage besoin d'être accueillis, conseillés, motivés, entourés d'un personnel en forme, prévenant, et de bonne humeur ! Ils ont aussi besoin d'installations plus confortables, et plus belles. Cela coûte davantage, mais c'est tellement plus solide et plus rentable à terme⁹. Ce constat empirique d'une évolution de la demande n'est pas propre au secteur de la forme. Dans les années 1980, le développement à tout-va de structures physiques de pratique du tennis dénuées de toute forme conviviale, pour des joueurs présumés n'attendre qu'un lieu de pratique, s'était soldé par un échec¹⁰. Au-delà de son « sport », le client souhaite en effet bénéficier d'un lieu de vie et d'échanges avant et après sa pratique.



© Obak - Fotolia.com

8. Insee (2014), fiches thématiques « Revenus », p. 83 et s. disponibles sur le site www.insee.fr.
9. *Vive la forme*, n° 32, mars, avril, mai 2002, <http://mag.fmtmag.com/>

ArchivesMagazines /VLF/VLF32/pros_fit.html (page consultée le 28 février 2014).
10. A.-M. Waser(1995), *Sociologie du tennis. Genèse d'une crise (1960-1990)*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.

“ Devant la demande féminine croissante, les firmes et certains réseaux proposent des séances ou adhésions dédiées aux femmes ”

Une offre qui s'adapte

L'autre tendance, deuxième point clé du secteur, s'inscrit dans le contexte général d'une revendication croissante de la part du client de personnalisation de l'offre pour qu'elle corresponde à ses attentes. Ainsi, les pratiques de « coaching » permettant un suivi individuel peuvent s'exercer à domicile comme en salle. L'existence d'un marché d'équipement de fitness largement distribué par les grandes enseignes ou le téléachat constituerait alors pour les salles classiques un risque majeur.

Pour faire face à ce risque, certains réseaux optent pour la mise en place de programmes individuels. Par exemple, la société Curves® s'inscrit dans cette approche. L'offre se caractérise par un parcours préprogrammé pour les clientes qui pratiquent toutes de la même manière. Le parcours, d'une durée de 30 minutes, se fait avec des machines de musculation qui ciblent des groupes musculaires précis. Les clientes sont équipées d'un bracelet avec une puce électronique qui se connecte à un ordinateur et aux machines. Chaque appareil du circuit est programmé en fonction des informations personnelles recueillies à l'aide d'un profil élaboré à l'inscription et enregistré informatiquement pour pouvoir offrir un bilan régulier. Les bracelets sont censés permettre d'ajuster automatiquement le niveau de l'endurance afin que la cliente soit toujours sollicitée et qu'elle fournisse un effort optimum sur chaque machine. Les bracelets permettent aussi l'enregistrement de toutes les données de la séance afin de produire des rapports détaillés des progrès. Les machines sont disposées en rond et des bips indiquent quand la pratiquante doit en changer ! En cas d'affluence, chacun attend son tour. Seul un salarié est présent dans les locaux du club. Il accueille et dresse les bilans personnalisés des nouvelles clientes. On ne peut pas à proprement parler convoquer ici les idées de bien-être mais une pratique présumée individualisée selon les profils. Force est de constater à l'usage l'uniformité de la pratique et la solitude des pratiquants.

À l'opposé de cette approche individualisée, il existe des offres collectives, standardisées, mettant en avant une uniformisation de la pratique. La société Mills® propose une labellisation internationale. Elle revendique en 2015 14 000 clubs adhérents dans 80 pays. Le « système Mills » propose aux salles qui y adhèrent des séances de cours collectifs thématiques uniformisés quel que soit le lieu

de pratique. L'animateur est formé et labellisé par Mills et voit le contenu de ses séances renouvelé tous les trois mois pour chacun des grands thèmes déclinés. Le réseau propose également aux dirigeants de développer leur marketing afin d'augmenter leur taux de fréquentation. Ce « packaging » proposé aux gérants de salles est supposé leur garantir une image de marque générée par la notoriété de Mills et la qualité supposée des cours et des équipements. Il permet aussi une identification claire de la salle labellisée qui participe de l'efficacité du marketing mis en œuvre tout en évitant ? pour l'exploitant ? le recours à un système de franchise parfois contraignant et coûteux¹¹. De plus, l'omniprésence de séances standards et l'entraînement en groupe au sein d'un collectif obligent le client à suivre un rythme imposé.

UN SECTEUR EN PHASE DE STRUCTURATION

Au final, le secteur du fitness apparaît dans une phase de transformation permanente insufflée par un contexte économique difficile, des évolutions sociales majeures et l'apparition de nouvelles technologies propres à accélérer la circulation de l'information et à rendre possible l'individualisation de l'offre auprès du consommateur. Sur un marché fortement concurrentiel où les substituts foisonnent, les managers de salles renouvellent en permanence leurs offres. À défaut, apparaissent de nouvelles pratiques comme le TRX®, qui ne nécessitent plus d'installation spécifique et peuvent être pratiquées individuellement, à domicile ou en extérieur. S'il existe un engouement des pratiques physiques individuelles de bien-être autour de la santé et du vieillissement, on constate toujours des dysfonctionnements et des liquidations judiciaires de salles indépendantes ou de réseaux, comme Lady Fitness en 2014. Cette instabilité marque la jeunesse d'un secteur en phase de structuration. Dans ce contexte changeant, les managers du fitness s'appuient sur leur perception propre du marché, l'observation de leurs concurrents, les études de cabinets marketing ou encore les analyses réalisées par des acteurs académiques. Dans tous les cas, le secteur semble loin d'une phase de maturité et de ce fait nécessite une veille experte permanente pour comprendre ses évolutions et le cas échéant les anticiper et s'y adapter. ■

11. Sur la question du coût de l'adhésion au système Mills, une omerta règne aussi bien du côté de la firme que de ses clients qui refusent de communiquer les tarifs pratiqués.