



HAL
open science

Les différentes stratégies des franchises spécialisées dans la gestion des centres de remise en forme pour se positionner et se développer sur un marché français concurrentiel : comparaison entre les enseignes historiques et les challengers

Nicolas Paquay

► To cite this version:

Nicolas Paquay. Les différentes stratégies des franchises spécialisées dans la gestion des centres de remise en forme pour se positionner et se développer sur un marché français concurrentiel : comparaison entre les enseignes historiques et les challengers. Sciences de l'Homme et Société. 2018. dumas-02941793

HAL Id: dumas-02941793

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02941793>

Submitted on 17 Sep 2020

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.

Université de Caen Normandie

Unité de **F**ormation et de **R**echerche en Sciences **T**echniques
des **A**ctivités **P**hysiques et **S**portives

Mémoire professionnel

Pour l'obtention du Master STAPS deuxième année

Spécialité *Management du sport*

Par Nicolas PAQUAY

Les différentes stratégies des franchises spécialisées dans la gestion des centres de remise en forme pour se positionner et se développer sur un marché français concurrentiel : comparaison entre les enseignes historiques et les challengers



<i>Introduction</i>	2
I. Un marché de la remise en forme en pleine croissance depuis une dizaine d'années et marqué par une domination de grandes enseignes	6
1. La pratique du fitness sous toutes ses formes, désormais tendance en France	6
A. Les changements de motivation à la pratique sportive chez les Français	6
B. La transformation des centres de remise en forme pour s'adapter à l'évolution de la culture sportive et séduire cette nouvelle clientèle	7
2. Depuis 2010 : L'intérêt de nouveaux entrepreneurs et investisseurs financiers pour un marché de la remise en forme à fort potentiel	11
A. L'implantation massive de grands groupes conscient du potentiel d'un secteur : Le bouleversement de la cartographie du marché français	11
B. Le nouvel intérêt des investisseurs financiers pour le marché du fitness se traduisant par des levées de fonds de plus en plus fréquentes	13
3. La domination des grandes enseignes franchiseuses sur le marché de la remise en forme	17
A. Entre partage d'un savoir-faire, et assistance pour le gérant de clubs : Les raisons de rejoindre un réseau de franchise pour un candidat entrepreneur ou un indépendant	17
B. Un marché segmenté entre les enseignes historiques et les challengers : Présentation des enseignes et de leur place sur le marché	21
C. La spécificité du marché du fitness parisien	24
D. La guerre entre les enseignes historiques pour conquérir le marché, une étude comparative selon deux axes stratégiques : présentation de la méthodologie	25
II. Deux approches dans les stratégies de développement des grandes enseignes fitness	31
1. La stratégie de développement du réseau pour les challengers	31
A. Entre ancrage territorial...	31
B. ... et aspiration à un développement rapide au niveau national par la franchise : l'exemple de l'enseigne Wake Up Form.	32
2. Un changement dans le modèle de développement réseau pour les enseignes historiques	37
A. Les limites du développement par la franchise	37
B. Les opérations de croissance externe des enseignes historiques pour consolider leur position dominante sur le marché	38
III. Le marché du fitness : Un secteur concurrentiel et instable dans lequel il devient de plus en plus difficile d'obtenir un avantage concurrentiel	41
1. L'analyse sectorielle du marché du fitness en 2018	41
A. Un secteur caractérisé par une forte intensité concurrentielle direct entre les acteurs	41
B. De nouveaux entrants qui modifient la structure du secteur et bouleversent le jeu concurrentiel entre les acteurs	42
C. L'arrivée de concurrents proposant une offre de substitution à l'offre traditionnelle en club	43
2. Dans un marché en perpétuelle évolution, les enseignes historiques changent leur stratégie	47
A. La stratégie de focalisation avec différenciation par le bas : Keep Cool et Fitness Park	47
B. La stratégie de focalisation avec différenciation par le haut : l'appart Fitness	51
C. L'Orange bleue : L'approche de la Resource Based-View	53
D. Quel avenir pour les challengers ?	55
<i>Conclusion</i>	56
<i>Bibliographie</i>	58

Introduction

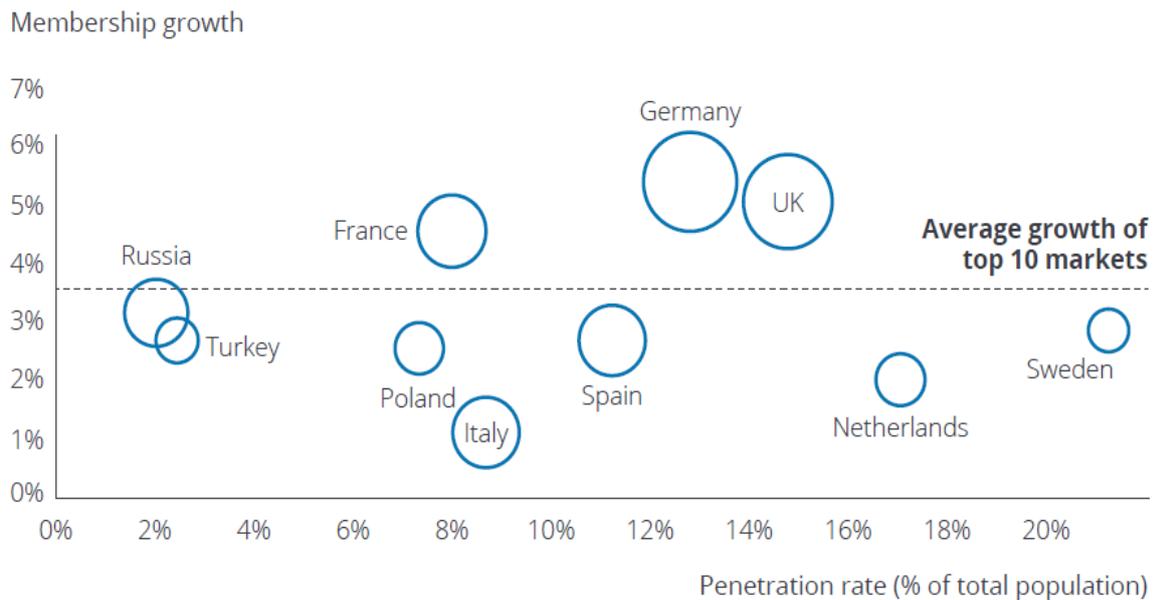
Selon une étude dirigée par le cabinet Deloitte et Europe active en 2018 à travers les 28 pays de l'Union Européenne, le marché européen du fitness est en pleine croissance. En effet, le secteur est marqué par une augmentation du nombre de clubs (+3,2% entre 2016 et 2017) supporté par une augmentation totale des adhérents (+4%) pour atteindre les 60 millions d'adhérents à travers toute l'Europe en 2017. Le chiffre d'affaires du marché européen du fitness s'est aussi développé à hauteur de 1,9% entre 2016 et 2017 pour atteindre les 26,6 milliards d'euros. L'Europe est ainsi devenu le plus grand marché du fitness dans le monde, devant les Etats-Unis et signe de la puissance actuelle du secteur, « the total market volume exceeds that of the European football market, which amounted to EUR 24.6 billion in the 2015/16 season »¹. Ce développement européen du marché est principalement tiré par les grands opérateurs low-cost (Basic Fit, Pure Gym, Clever Fit, Mc Fit...) et premium (David Lloyd Leisure, Virgin Active).

Dans ce travail, nous nous intéresserons au marché du fitness Français, troisième marché européen en 2017 derrière l'Allemagne et l'Angleterre. Ce secteur comptait « environ 4 200 clubs se partageant un gâteau de plus de 2,5 milliards de chiffre d'affaires, en hausse de 5% par rapport à 2016 »². Pourtant, si le marché du fitness fait partie du Top 3 européen, il semble encore loin d'être mature. Le marché du fitness Français accuse un retard sur ces voisins européens, notamment nordiques et anglo-saxons, avec un taux de pénétration de seulement 8,5%. « Alors que 19 millions de personnes déclarent pratiquer une activité fitness, de danse ou de sports de combat au cours des 12 derniers mois, « seuls » 1/3 de ces pratiquants (5,71 millions) sont inscrits dans une salle de remise en forme de façon régulière »³.

¹ « Le Chiffre d'Affaires total du marché dépasse celui du football européen, qui s'est élevé à 24,6 milliards d'euros lors de la saison 2015/16 » - « European Health & Fitness Market Report 2018 », *Deloitte - Europe active*, Février 2018.

² Ibidem.

³ « Le fitness, une pratique en vogue », *IPSOS - l'UNION sport & cycle*, Septembre 2017.



Graphique 1 : Taille de marché, croissance du nombre d'adhérents et taux de pénétration des 10 premiers marchés européens du fitness

Source : « European Health & Fitness Market », *Enquête Deloitte et Europe Active*, Février 2018

Remarques : Les taux de pénétration du marché du fitness la Norvège (19,2% en 2017) et du Danemark (15,8%) sont également supérieurs à celui de la France.

Ce retard du marché français s'explique par sa très récente professionnalisation. Jusqu'au début des années 2000 le secteur reste très peu professionnalisé malgré un premier engouement des français pour les activités de remise en forme dans les années 1980-1990. A cette époque, les centres de remise en forme étaient dans leurs grandes majorités dirigés par des hommes, certes passionnés par la musculation et sa pratique, mais ne sachant pas gérer une PME, et n'ayant pas les compétences telles que « la gestion sociale, la gestion économique, le management d'une petite structure, le marketing de services, la vente »⁴, nécessaires pour rentabiliser une activité nécessitant un fort investissement financier à l'ouverture ainsi « qu'un besoin en fonds de roulement de 3 à 6 mois d'activité (25 000 à 50 000 €) »⁵. Les dirigeants de l'époque n'ont donc pas su faire face au dilemme auquel est confronté tout manager de club de remise en forme : celui de chercher la rentabilité de son club le plus rapidement possible, pour éviter l'insolvabilité c'est-à-dire l'incapacité à faire face à ses engagements en temps voulu tout en construisant l'avenir pour bénéficier d'un retour sur investissement, c'est-à-dire la capacité à générer du profit à moyen et long terme.

⁴ Lacroix Christian et. al. , « le sport : enjeu économique, outil politique », *Revue politique et parlementaire*, numéro hors-série, Juin 2009.

⁵ *Ibidem*.

En 2003, Le marché du fitness en France fut alors frappé par une grande crise qui provoqua la fermeture de plus de 700 clubs. Cette crise eu de fortes conséquences, notamment pour les clubs indépendants (50% d'entre eux durent fermer leurs portes), mais surtout pour le regard porté par les investisseurs (banques, fonds d'investissement, société de capital-risque...) sur ce secteur, considéré alors comme peu viable et peu rentable. « Il y a seulement quelques années, le secteur du fitness en France était encore mal perçu par la communauté financière, établissements bancaires en tête. L'essentiel des transactions concernait des salles isolées, vendues de gré à gré entre opérateurs de l'industrie souvent sous la forme de cession de fonds de commerce à l'instar de n'importe quel commerce de proximité »⁶.

Jusqu'en 2010, seules quelques enseignes déjà implantées purent se développer, le plus fréquemment dans les grandes villes de provinces (L'Orange Bleue, Keep Cool, Groupe Moving) ou à Paris (Health City, Club Med Gym, Les Cercles de la forme). Ce n'est que depuis qu'une dizaine d'années que le secteur est réellement rentré en phase de croissance avec l'apparition de nouvelles enseignes se développant au niveau régional et/ou national pour conquérir les parts de ce marché encore jeune. Cette apparition de nouveaux acteurs combinée au développement des enseignes plus anciennes a conduit à une démocratisation des activités de remise en forme mais aussi à un durcissement de la concurrence, fragilisant les clubs indépendants.

Lors de mon Master 1 STAPS parcours Management du Sport, j'avais réalisé un mémoire sur le marché du fitness dans lequel je m'interrogeais sur l'avenir du marché des salles de remise et notamment sur la lutte entre les grands réseaux et les indépendants. Je concluais en affirmant que si l'ouverture récente de clubs de remise en forme issus des grandes chaînes françaises et européennes avait fragilisé les clubs indépendants, ces derniers disposaient encore de moyens pour acquérir des parts de ce marché, notamment grâce aux nombreux segments restant, comme par exemple celui de la santé.

Mais cette conclusion a très vite été remise en cause lors de mon stage de Master 2 effectué au sein de l'enseigne franchiseuse spécialisée dans la gestion de remise en forme « Wake Up Form ». Au cours de ce stage, j'ai notamment participé aux salons de la franchise Expo 2018 à Paris. Ce salon, lieu de mise en relation physique entre franchiseurs et entrepreneurs, est un

⁶ Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Forte Hausse de la valorisation des clubs de fitness », *Fitness Challenge*, Avril 2018, p. 48.

évènement incontournable pour un candidat à la franchise qui souhaite rencontrer des réseaux. L'enseigne Wake Up Form y participant, j'ai pu observer que de nombreux entrepreneurs, mais aussi des indépendants souhaitaient rejoindre une franchise « pour accéder à une maîtrise professionnelle supérieure à celle de l'homme de métier isolé grâce à la formation, à l'assistance et aux conseils permanents, aux outils pédagogiques »⁷.

C'est pour cela que ce travail sera exclusivement consacré aux enseignes du secteur, car les clubs indépendants ne semblent plus en mesure de lutter face à la concurrence de grands groupes fitness français mais aussi européens. En partant de ce postulat d'un marché de la remise en forme aujourd'hui franchisé, nous analyserons les différentes stratégies mises en place par ces groupes spécialisées dans la gestion des centres de remise en forme pour se développer et quel est leur avenir sur un marché de plus en plus saturé en termes d'offres.

Dans une première partie, nous verrons comment le marché de la remise en forme est devenu un secteur à fort potentiel attirant de nouveaux investisseurs et entrepreneurs. Dans cette première partie, nous présenterons et classerons les dix principales enseignes fitness évoluant sur ce secteur selon deux statuts : les enseignes historiques et les challengers. Cela nous permettra d'analyser leurs stratégies que ce soit au niveau du développement du réseau ou du positionnement, et de voir s'il existe des différences selon que l'on soit une enseigne historique ou un challenger.

La deuxième partie sera donc consacrée aux stratégies de développement du réseau mises en place par ces acteurs pour renforcer leur maillage territorial et accroître leur part de marché. Enfin, la troisième partie portera sur l'application des différentes stratégies développées en 1979 par le professeur de stratégie d'entreprise Américain M. Porter par les grands groupes fitness pour obtenir un avantage concurrentiel dans univers devenu extrêmement concurrentiel.

⁷ Dalbarade Jean Marcel et al, « Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante », *Centre de Recherche en Management & Organisation*, Université Paris Dauphine, 2005, p. 46.

I. Un marché de la remise en forme en pleine croissance depuis une dizaine d'années et marqué par une domination de grandes enseignes

1. La pratique du fitness sous toutes ses formes, désormais tendance en France

A. Les changements de motivation à la pratique sportive chez les Français

Selon une enquête de Lefèvre et Thiery (2010), « 47 millions de Français âgés de 15 à 75 ans déclarent avoir pratiqué une activité physique ou sportive (APS) au moins une fois au cours des douze derniers mois, soit 89 % de la population interrogée. L'augmentation est de 16 points par rapport à 1985 »⁸. Dans une étude plus récente d'Harris Interactive réalisée en ligne du 10 au 12 octobre 2017 sur un échantillon représentatif de 1018 Français, 77% des personnes interrogées déclarent pratiquer une activité physique une fois par semaine et 58 % deux à trois fois par semaine. Les Français sont donc de plus en plus enclins à faire du sport, mais les raisons qui poussent à la pratique diffèrent de celles du siècle dernier. En effet, Le sport n'échappe pas aux changements d'une société connaissant des remises en causes que ce soit sur le plan économique, institutionnel, administratif, syndical, culturel ou encore médiatique.

Le premier changement observable est l'émergence au 21^{ème} siècle de nouvelles pratiques sportives. En opposition aux pratiques du 20^{ème} siècle, très fortement « connotées d'une dimension politique comme l'éducation ou l'intégration [...], ces nouvelles pratiques échappent aux discours politiques et sont dénuées de toute dimension institutionnelle »⁹. La pratique sportive se révèle aussi d'un imaginaire hédoniste dans une période marquée par la montée de l'individualisme au détriment de la vie collective. Enfin, les Français disposent de moins en moins de temps dans leur vie quotidienne pour faire du sport, ce qui les oblige à choisir leur activité en fonction de la flexibilité de pratique qu'elle leur procure (horaires, cadres de pratique...) et de la comptabilité avec leur mode de vie.

⁸ Lefevre Brice, Thiery Patrick, « Les principales activités physique et sportives pratiquées en France en 2010 », *Stat Info*, Novembre 2011.

⁹ Loret Alain, « Quel sport demain ? La révolution numérique », *Fitness Challenge*, Novembre 2017, p. 42.

De ce fait, le cadre de la pratique sportive, un temps considéré comme restrictif et contraignant évolue, pour proposer aux sportifs une offre « personnalisable, non disciplinaire, simplement normalisée pour des raisons de sécurité, correspondant aux standards du 21^{ème} siècle »¹⁰.

De plus, les français revendiquent aussi moins de sports de concurrence, de compétition et de performance, et plus de sports associés à l'amélioration du bien-être et de la santé. Selon l'enquête IPSOS et l'Union des cycles de 2017, « les trois principaux moteurs de la pratique sont le maintien en bonne santé (96%), le plaisir (87%), et l'apparence physique » (86%)¹¹. La volonté n'est plus de performer à tout prix, mais d'éviter le surpoids, lutter contre le stress, et toutes leurs conséquences néfastes sur la santé. L'activité sportive devient même une manière de retrouver un moyen d'exister, de se retrouver, de s'évader. « Dans un monde d'obsolescence, celui de l'humanité assise, le contrôle de soi, de son corps est impératif pour garder un contrôle sur sa vie »¹². L'importance de prendre soin de son corps est désormais une tendance de fonds de notre société soutenue par les pouvoirs public et le fameux « manger-bouger » ou encore le récent amendement du sport sur ordonnance.

B. La transformation des centres de remise en forme pour s'adapter à l'évolution de la culture sportive et séduire cette nouvelle clientèle

Autonomie, accessibilité et utilité étant désormais les maîtres mots liés à la pratique sportive, les activités doivent maintenant répondre aux besoins et envies de chaque individu, ainsi qu'à son rythme de vie. Et dans cette société en proie aux changements, le développement du marché du fitness et la multiplication des salles de remise en forme se fait en réponse à la mutation de la demande de cette nouvelle clientèle sportive.

Finis les clubs austères et vétustes du siècle derniers, désormais les gérants des salles de remise en forme recherchent des espaces lumineux, accueillants et chaleureux afin de casser cette image du fitness associée uniquement à la musculation. Les espaces destinés à la pratique du fitness évoluent constamment, pour chercher à attirer ce nouveau public exigeant et aux motivations très hétérogènes. Les clubs sont ainsi aménagés de façon à que chaque espace propose ses propres activités, sa propre ambiance pour accueillir et offrir les services attendus par les clients quels que soient leurs profils. Les salles de remise en forme privilégient alors la

¹⁰ « Innovation : les nouveaux leviers de la pratique sportive », *le Tremplin*, Septembre 2015.

¹¹ « Le fitness, une pratique en vogue », *IPSOS - l'UNION sport & cycle*, Septembre 2017.

¹² Risselet Edouard, « Comment la salle de sport a cessé d'être ringarde ? », *Le Figaro*, Juin 2015.

multiplication des modalités de pratique d'une activité de base au sein de leur centre afin de pouvoir offrir aux adhérents de nouvelles perspectives.

Activité	Pratique ou dérivée de pratique	Activités (liste non exhaustive)	Public			
			Age	Sexe	Objectifs	Niveau d'accessibilité
Musculation	Body-Building	- Musculation libre - Coaching personnalisé	18 -30	Homme	Se muscler	Débutant
Musculation	Power lifting	- Force athlétique	18 -30	Homme	Force / compétition	Confirmé
Musculation	Haltérophilie	- Force athlétique	18-30	Homme	Force / compétition	Professionnel
Cardio	Cardio- Training	- Spinning/Cycling - Running - Rameur	30-45	Hommes & Femmes	Perte de Poids / endurance	Débutant
Cours collectifs	Renforcement musculaire	- Body Pump - Cx Work - Abdos Fessier (A.F) -Cuisse Abdos Fessier (C.A.F)	30-45 ans	Femmes	Se tonifier / Se renforcer	Débutant
Cours collectif	Small Group Training	- Hiit - Cross-Training - Circuit-Training - TRX	30-45 ans	Hommes & Femmes	Se tonifier / Se renforcer	Confirmé
Cours collectifs	Arts Martiaux	- Boxing Gym - Body-Combat - Body-attack	30-45 ans	Hommes & Femmes	Se défouler / évacuer le stress	Débutant
Cours collectifs	Danse	- Zumba - Step - Aerobics - Latino - Hip-Hop	30-45 ans	Femmes	Sport-Plaisir	Débutant
Cours collectifs	Gymnastiques douces	- Yoga -Stretching -Pilates	45+ ans	Femmes	Se détendre / se relaxer	Débutant
Aquatique	Aqua-Fitness	- Aqua-Zumba - Aqua-bike - Aqua-Body - Aqua-Gym - Aqua-Stretching -Aqua-Combat	45+	Femmes	Sport plaisir / Perte de poids / Se tonifier	Débutant

Tableau 1 : Les multiples hybridations du fitness à partir des activités de base proposées en clubs

Autour de cette base, certains clubs proposent même des services additionnels, notamment pour se différencier de la concurrence et/ou monter en gamme. Des activités non sportives font leur apparition dans les centres de remise en forme (sauna, hamman, bar, boutique de vêtements sportifs etc...). Les salles de remise en forme sont pensées comme des nouveaux lieux de vie permettant à chaque pratiquant, débutant ou confirmé, régulier ou non, de s'évader le temps d'un training des contraintes de la vie quotidienne et de l'environnement aseptisé et bétonné de la ville. L'aménagement du club devient fondamental car il représente en quelque sorte la mise en scène des services proposés aux prospects. « Comme pour le marketing olfactif ou les musiques d'ambiance, le design du magasin a un rôle à jouer. Les consommateurs viennent vivre une expérience »¹³.

Et pour minimiser au mieux les contraintes de temps ou d'accessibilité pouvant encore rebuter certains clients à s'inscrire, les centres de remise en forme offrent une grande accessibilité temporelle et spatiale c'est-à-dire des plages d'horaires d'ouverture assez larges et des ouvertures de plusieurs salles de la même enseigne à travers la France. « Les notions de disponibilité, de flexibilité horaire et d'accessibilité étant devenu des éléments essentiels dans le choix de la pratique en centre de remise en forme »¹⁴, cette souplesse a pour objectif de permettre à l'adhérent de venir faire du sport quel que soit son emploi du temps ou sa mobilité géographique. Dans ces conditions, « le pratiquant dispose d'une large possibilité de pratique, diversifiée, flexible, imposant peu de contraintes telles que l'assiduité, la ponctualité ou la routine »¹⁵.

La grande force des salles de fitness est d'avoir réussi, sans rejeter les pratiquants de la musculation « traditionnelle » (adeptes du culte du corps ou de la performance), à attirer les adeptes de la gymnastique au sens large, des sports de combat, de la danse ou des activités aquatiques, ayant d'autres motivations et d'autres objectifs. Le fitness se décline en 2018 de nombreuses façons et se positionne comme la deuxième activité comportant « la plus grande proportion de pratiquants récents (49%) derrière les sports de combat (68%), mais devant les arts martiaux, les sports nautiques (43%) et les sports urbains (45%) »¹⁶. Le 21^{ème} siècle, « marqué par l'émergence de nouvelles pratiques sportives en réponse à l'évolution de la culture sportive passée des valeurs disciplinaires des sports olympiques aux valeurs hédonistes des

¹³ Desbordes Michel (dir.) et al, *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, 2004, p. 18.

¹⁴ Ernst Audrey, Pigeassou Charles, « " Être seuls ensemble " : une figure moderne du lien social dans les centres de remise en forme », *Movement & Sport Sciences*, Mars 2005 (no 56), p. 68.

¹⁵ *Ibid.*, p. 69.

¹⁶ « Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international », *DGE & Pipame*, 2016.

sports alternatifs »¹⁷ a permis au fitness de s'imposer comme l'une des pratiques préférées des Français. Car en intégrant les codes de ces nouveaux sportifs, les salles de remise en forme ont réussi à populariser le fitness au sein de la population française.

2. Depuis 2010 : L'intérêt de nouveaux entrepreneurs et investisseurs financiers pour un marché de la remise en forme à fort potentiel

A. L'implantation massive de grands groupes conscient du potentiel d'un secteur : Le bouleversement de la cartographie du marché français

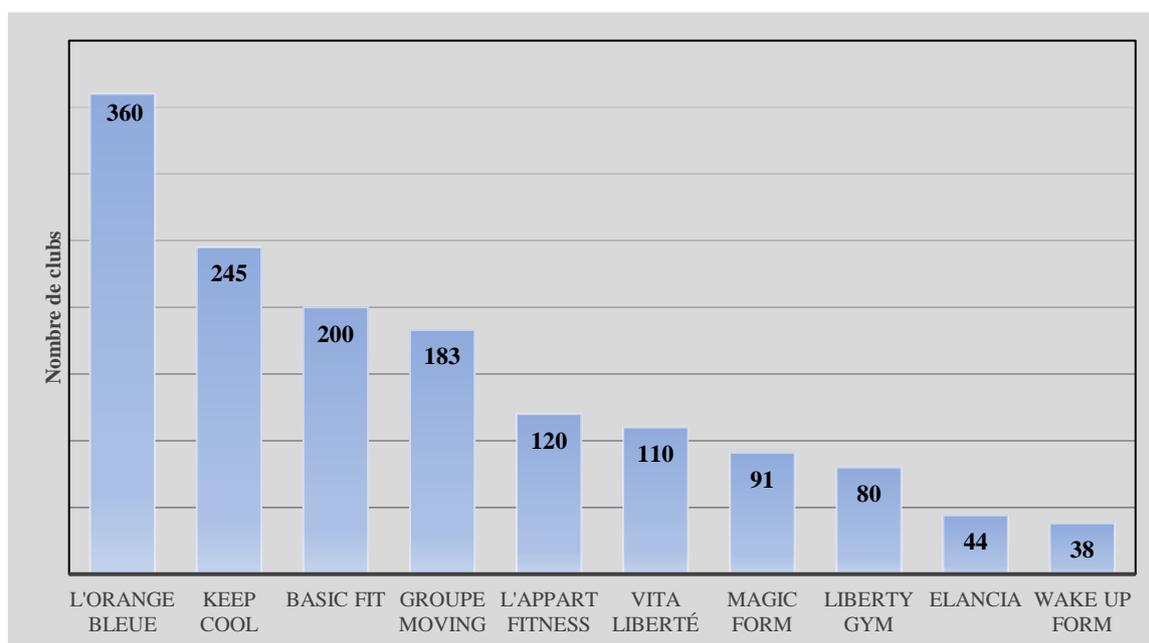
Jusqu'au début des années 2010, le marché du fitness français connaissait une spécificité structurelle qui la distingua de ses voisins européens. La majorité des clubs de remise en forme appartenaient à des entrepreneurs indépendants et étaient gérés encore comme n'importe quel commerce de proximité, c'est-à-dire en assurant un service sur une zone de chalandise. Mais l'engouement des Français pour les activités fitness et ses multiples hybridations ainsi que la disparition d'un grand nombre d'acteurs dans les années 2000 ont ouvert un marché qui attirent depuis une dizaine d'année des investisseurs de l'industrie conscients de son potentiel lucratif. Depuis une dizaine d'année, des grands groupes nationaux et internationaux envahissent alors le marché en se développant rapidement et en multipliant les ouvertures de clubs, notamment grâce au le concept de la franchise.

Ce bouleversement de la cartographie du marché en faveur de ces grands groupes est de plus en plus visible. En 2010, sur les 3000 clubs de fitness présents en France, 95 % des clubs étaient indépendants contre 4,5 % à 5 % des clubs rattachés à une enseigne nationale. En 2015, sur les 3800 clubs que comptait le marché français, 1200 étaient désormais sous enseigne soit 30% du marché¹⁸.

¹⁷ Loret Alain, « Quel sport demain ? La révolution numérique », *op. cit.*, p. 43.

¹⁸ « Le marché du fitness en infographie », *territoires marketing*, Juin 2017.

Selon la dernière édition de l'étude Deloitte Europe Active consacrée au marché de la santé et du fitness en Europe (2018), on trouve d'ailleurs neuf réseaux de franchises dans le Top 10 des principales enseignes de fitness.



Graphique 2 : TOP 10 des Opérateurs Fitness en France

Source : « European Health & Fitness Market », *Enquête Deloitte et Europe Active*, Février 2018

Remarque : La seule enseigne dans le Top 10 national qui se développe en propre est « Basic fit », société néerlandaise cotée à la bourse d'Amsterdam, qui fait de ce groupe le plus transparent puisque tous ses chiffres (et donc ses projets) sont publics. A la fin de l'année 2017, le groupe comptait 1,5 million de membres dans plus de 500 clubs implantés aux Pays Bas (152), en Belgique (167), en France (160), en Espagne (33) et au Luxembourg (9), pour un CA de plus de 325 millions d'€. Cette enseigne dispose donc de moyens financiers suffisants pour ce type de développement.

Cette implantation de grands groupes maintenant structurés, à fort potentiel financier et ayant des besoins d'investissements pour continuer de se développer sur un marché de plus en plus concurrentiel, rend désormais ce secteur extrêmement attractif pour les sociétés financières spécialisées dans un type d'opération : la levée de fonds.

B. Le nouvel intérêt des investisseurs financiers pour le marché du fitness se traduisant par des levées de fonds de plus en plus fréquentes

La levée de fonds est l'acte par lequel une entreprise se finance auprès de personnes différentes des organismes de crédit. C'est lors de mon stage réalisé cette année dans le cadre de mon Master 2 – parcours Management Du Sport - au sein de la franchise Wake Up Form que j'ai découvert l'importance de trouver des fonds venant de l'extérieur pour les groupes de fitness. Le terme de levée de fonds était souvent utilisé par le PDG du groupe et semblait être plus que le chiffre d'affaires ou la rentabilité de l'enseigne, la solution miracle pour réussir à se développer.

Les activités d'un fond d'investissement étant extrêmement complexes et difficiles à appréhender, je me suis appuyé sur l'expertise de Sarah Paquay, Associate in Goodwin's Business Law Department and member of its Private Equity group¹⁹, ainsi que sur les différentes recherches que j'ai effectuées pour en donner un premier aperçu.

« Le fonds d'investissement est une structure dont l'objectif consiste à investir dans des sociétés sélectionnées pour leurs opportunités d'évolution. Les fonds d'investissement ou « fonds de private equity » se divisent en plusieurs catégories en fonction de leurs objectifs d'investissement. On trouvera par exemple des fonds de capital-risque orientés vers l'innovation, investissant au moment de la création de l'entreprise, des fonds de capital développement, qui vont permettre la croissance d'une entreprise ou le soutien d'importants projets de développement, des fonds LBO (leveraged buy-out), qui vont investir dans des entreprises d'ores et déjà pérennes et dont l'objectif sera la transmission de celles-ci au terme d'un certain horizon de liquidité, et enfin des fonds de retournement, qui interviennent pour le rachat d'entreprises en difficulté. Toutes ces spécificités correspondent à des stratégies d'investissements différentes basées sur la période de maturité des entreprises cibles. »

¹⁹ « Associée du département « droit des affaires » de Goodwin et membre de son groupe de capital-investissement »

Le processus que déroule un fond d'investissement se décompose en six étapes :

ETAPES	DUREE	ACTIVITE	DESCRIPTION	OBJECTIFS
1	Quelques mois	Définition de la stratégie d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver Les secteurs d'activités à investir - Le niveau de maturité des entreprises recherchées - Le type de risque que la société « Fort enjeu/ Fort risque » ou faible enjeu/faible risque » -La taille des tickets²⁰ - l'exposition moyenne²¹ 	- déterminer une politique d'investissement
2	1 – 2 ans	Levée de fonds	- présentation du projet d'investissement et les rendements espérés à d'éventuels souscripteurs ²²	- Convaincre les souscripteurs de lui confier de l'argent à investir
3		L'investissement	- Investissement de l'argent levé dans des entreprises	-Entrer dans le capital d'entreprises à fort potentiel de création de valeur
4	3 – 5 ans	Le suivi des investissements/ réinvestissements/ reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la stratégie des entreprises - Si besoin, réinvestissement des entreprises - rendre des comptes de ses investissements à ses souscripteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer au bon développement des entreprises dans lesquelles elle est actionnaire - Rassurer les souscripteurs du bon développement des entreprises dans lesquelles elle a investi
5	3 ans	Le désinvestissement ou sortie	- Ventes des participations à l'occasion de cessions industrielles ou d'inscriptions sur un marché financier des entreprises dans lesquelles elle a investi.	- réaliser des plus-values importantes en multipliant leur investissement initial
6		La liquidation des fonds	- Rendre à ses souscripteurs l'argent encaissé lors de l'étape 5.	- Rendre à ses souscripteurs des liquidités + plus-values
Total	8-10 ans			

Tableau 2 : Les six étapes de la levée de fonds

Source : Guide pratique de la levée de fond Paris 2007, Eyrolles Jean François Gallouin

²⁰ La taille des tickets = montant moyen investi dans une entreprise à l'entrée dans son capital

²¹ L'exposition moyenne = montant moyen investi dans une entreprise lors de son accompagnement

²² Les souscripteurs sollicités par les fonds d'investissements peuvent prendre plusieurs formes : personnes très fortunées, personnes physiques, banques, gestionnaire de patrimoine, assurances etc...

Et sur un marché du fitness en pleine croissance et dont le chiffre d'affaires et la valeur des enseignes ne cessent d'augmenter chaque année, les chaînes de club de fitness « ayant atteint un niveau de maturité plus important ces dernières années, disposant d'un chiffre d'affaires supérieur à quelques millions d'euros et d'un concept concurrentiel porteur de croissance sont maintenant éligibles à un projet de levée de fonds »²³. En effet, ces chaînes sont donc « de plus en plus jugées sur les bases conventionnelles de la finance d'entreprise à l'instar de nombreux autres secteurs d'activité »²⁴.

Ces entreprises ne sont donc plus jugées comme de simples commerces de proximité assurant un service sur une zone de chalandise comme c'était le cas avant 2010, mais sont maintenant valorisées comme créateur de valeur pour leurs actionnaires. Ces dernières années sont ainsi marquées par de nombreuses levées de fonds sur le marché du fitness français, car les principales chaînes de club de fitness profitent de l'intérêt de ces sociétés financières, afin de donner du carburant à leur projet.

DATE DE L'OPERATION	TYPES D'OPERATION	SOCIETE CIBLE	INVESTISSEURS
2018	Levée de fonds	L'appart Fitness	Amundi Private Equity Funds
2017	LBO	Les cercles de la formes	Montefiore Investment
2017	Levée de fonds	Keep Cool	BPI France Investissement
2017	LBO	Groupe Moving	Capzazine
2016	LBO	CMG Sports Club	LFPI
2016	LBO	Health City	Ekkio Capital
2015	LBO	Neoness	Tikehau Capital
2015	Levée de fonds	Freeness	BPI France Investissement
2015	Levée de fonds	Groupe Moving	M Capital Partners
2014	Levée de fonds	Health City	Ekkio Capital

Tableau 3 : Opérations financières des grands groupes fitness depuis 2014.

Source : Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Les fonds et la forme », *Fitness Challenge*, Mars 2018, p. 34- 35
Mise à jour le 18 Septembre 2018

²³ Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Les fonds et la forme », *Fitness Challenge*, Mars 2018, p. 34.

²⁴ Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Forte Hausse de la valorisation des clubs de fitness », *op. cit.*, p. 50.

Pour les chaînes de clubs de fitness, ces opérations ont pour objectif de gérer au mieux ce contexte de concurrence forte en renforçant leur capital et en accélérant leur croissance pour leur permettre notamment :

- De disposer d'un maillage territorial renforcé grâce à l'ouverture ou le rachat de club.
- De se structurer en interne au sein des directions pour développer des stratégies (produits, marketing ou commerciales) et anticiper les tendances du marché.
- De maintenir leurs installations et leurs équipements sportifs en parfait état de présentation, pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante et qui dispose maintenant d'un large choix de clubs à proximité du domicile ou du travail.

Un autre avantage pour les groupes de fitness à lever des fonds est de « profiter de l'appui opérationnelle et stratégique, du carnet d'adresse et de l'accompagnement dans l'étude de nouvelles implantations et l'acquisition de salles existantes du fond d'investissement »²⁵.

Si les différentes opérations sont devenues une source de financement importante pour ces entreprises, la levée de fonds présente aussi certains risques pour les dirigeants, cet écosystème financier étant très éloigné de leurs préoccupations quotidiennes. Si l'objectif est de se développer le plus rapidement possible, « il n'en reste pas moins que cette course à la croissance et au chiffre d'affaire sans préoccupation de la rentabilité peut être dangereuse dans la gestion de l'entreprise pendant cette période »²⁶.

Il reste qu'en 2018, la course aux financements est désormais un élément important à prendre en compte sur un secteur passé en seulement quelques années d'une domination des acteurs indépendants à une prise de pouvoir de grandes chaînes gérées par des grands groupes financiers.

²⁵ Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Les fonds et la forme », *op. cit.*, p. 35

²⁶ Millin Xavier, *lever des fonds : comprendre et maîtriser toutes les étapes*, Diatino, 2018, p. 273.

3. La domination des grandes enseignes franchiseuses sur le marché de la remise en forme

A. Entre partage d'un savoir-faire, et assistance pour le gérant de clubs : Les raisons de rejoindre un réseau de franchise pour un candidat entrepreneur ou un indépendant

Selon le code de déontologie européen de la franchise, la franchise est « un système de commercialisation de produits et/ou services et/ou de technologies, fondé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet »²⁷.

Remarque :

Si nous utilisons le terme de « franchise » dans ce travail académique pour qualifier la relation que noue un entrepreneur et un réseau de club de fitness, ce concept peut prendre plusieurs formes : commerce associé, partenariat, concession, commission d'affiliation, ou licence de marque. Les différences entre ces termes résident principalement dans le degré - d'autonomie laissé / de contrainte imposée - par le franchiseur à son franchisé pour la gestion de son club de remise en forme.

Sur le marché du fitness, la firme traditionnelle a longtemps été la plus présente. Mais « l'émergence puis le développement de la franchise sur ce secteur sont la preuve que d'autres formes d'organisations présentent suffisamment d'avantages pour que les entrepreneurs y recourent afin de développer leur activité »²⁸. En effet, accéder à un réseau de franchises présente plusieurs avantages pour un candidat entrepreneur souhaitant ouvrir un centre de remise en forme.

²⁷ Boulay Jacques, Chanut Odile, *Les réseaux de franchise*, Paris, La Découverte, 2010, p. 8.

²⁸ *Idib.*, p. 4.

D'une part, la volonté d'accéder à un réseau s'explique par l'assurance pour le franchisé de bénéficier d'un concept qui a fait ses preuves. En effet sur le marché du fitness, la totalité des grandes enseignes qui ont adopté le modèle de la franchise pour se développer ont d'abord commencé à se développer en propre. Leur réussite sur le marché du fitness est donc vérifiée. Si l'on observe le développement des trois plus grandes enseignes du marché français, chaque projet a démarré par l'ouverture de succursales avec la création d'un concept distinctif qui leurs ont permis d'obtenir un avantage concurrentiel distinctif et durable. La création du réseau et la décision de se développer par la franchise intervenante ensuite.

	KEEP COOL	GROUPE MOVING	L'ORANGE BLEUE
Ouverture premier club	2002	1985	1996
Année de lancement franchise	2006	2009	2006
Stratégie de <u>départ</u> pour obtenir un avantage concurrentiel	Domination par les coûts	Domination par les coûts	Domination par les coûts

Tableau 4 : Le développement des trois plus grandes enseignes du marché du Fitness Français

D'autre part, le candidat entrepreneur bénéficie d'une assistance de la part du franchiseur disposant au sein de sa direction d'équipes pouvant assurer l'accompagnement et le suivi du franchisé tout au long de son projet.

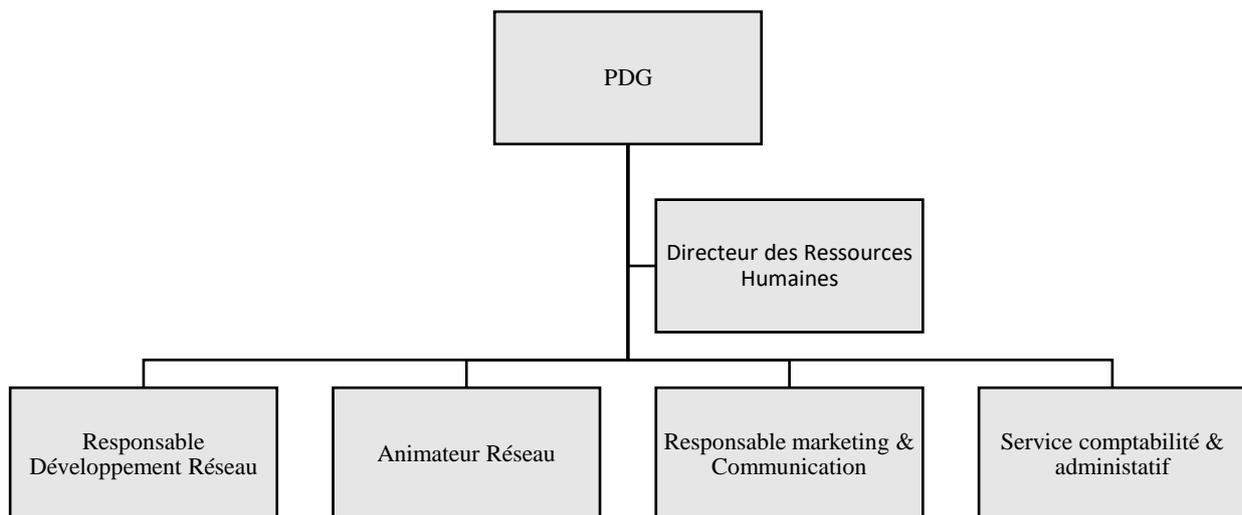


Figure 1 : Exemple de l'organigramme d'un groupe franchiseur

Avant l'ouverture, cela peut consister en la mise à disposition de moyens au moment de la recherche de l'emplacement avec par exemple des études techniques du potentiel de

l'emplacement (étude de marché / business plan / prévisionnel), l'aide à l'aménagement du club, mais surtout l'accès facilité au financement auprès de banques partenaires. Le choix de l'enseigne permet également de rassurer les bailleurs et de s'installer « au sein d'emplacements de meilleure qualité bénéficiant d'une meilleure zone de chalandise »²⁹.

Lors de l'ouverture, cette assistance continue par la mise en place de stratégies de communication pour faire connaître l'enseigne sur la zone de chalandise d'implantation du club, la présence physique de membres de l'équipe du franchiseur les premiers jours suivants l'ouverture pour assurer le bon lancement du club.

Elle se poursuit tout au long du contrat avec la formation continue du franchisé et de ses salariés (formation vente / formation marketing...), l'envoi d'équipes pour auditer et aider le point de vente en cas de difficultés passagères, l'accès à un service marketing pour assurer les campagnes de communication.

De plus, les réseaux de franchises possèdent leurs propres fournisseurs du personnel, leurs propres partenaires de matériel professionnel, de gestion commerciale et d'accès en assurance juridique qui seront mis à disposition du franchisé, lui permettant d'avoir accès aux ressources essentielles au bon fonctionnement de son centre de remise en forme avant et tout au long de son contrat de franchise. Cet accès facilité aux ressources financières et humaines est un motif important pour de nombreux candidats-entrepreneurs dans leur choix d'adhérer à un réseau.

²⁹ Levy Alain, Levy Jennifer, *La franchise : Réussite ou arnaque*, Editions du puits fleuri, 2014, p. 75.

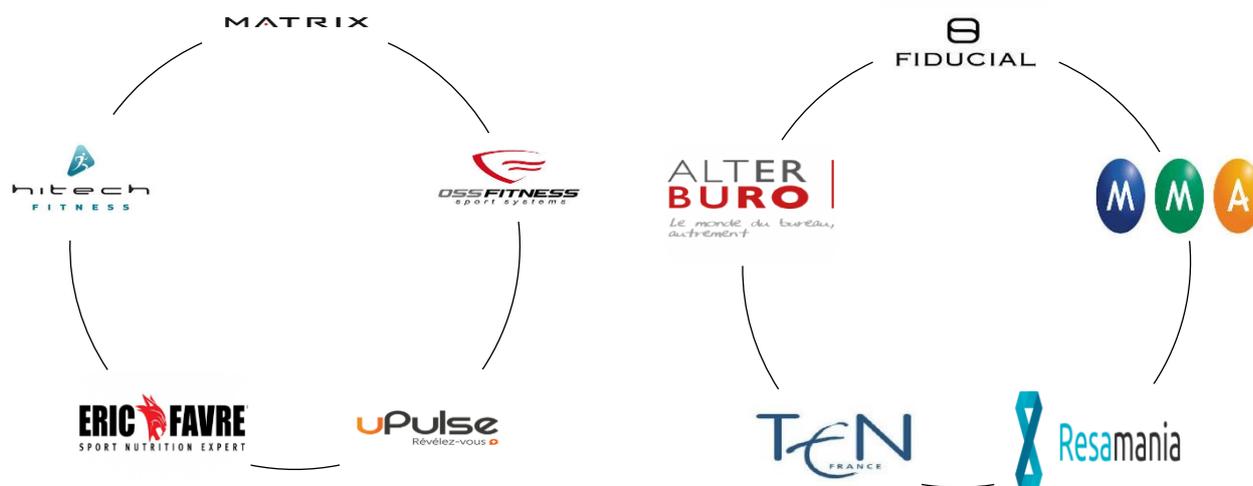


Figure 2 : Partenaires sportifs et financiers du Franchiseur Wake Up Form

Enfin, rejoindre un réseau, c'est accéder à une enseigne dotée d'une image de marque. La marque représente un potentiel unique car elle exprime un véritable phénomène identitaire. En partageant un assortiment commun dans un concept architectural unifié de l'enseigne, les points de vente d'un même réseau deviennent alors un signe de ralliement pour la clientèle. « Cette standardisation de l'offre rassure le consommateur, client à la fois d'un point de vente local et d'une enseigne nationale »³⁰. L'accès à une enseigne et à son image de marque est donc un moyen de se démarquer des concurrents et de pénétrer des marchés.

Et sur le marché de la remise en forme, l'augmentation soutenue du nombre de clubs, la baisse des prix du panier moyen des adhérents et l'augmentation du coût d'acquisition-client pousse de plus en plus d'entrepreneurs à se lancer en tant que franchisé. Les grandes enseignes connaissent d'ailleurs une augmentation soutenue du nombre de leurs clubs, signe de cet intérêt de la franchise dans le monde du fitness.

³⁰ Boulay Jacques, Chanut Odile, *Les réseaux de franchise, op. cit.*, p. 9.

FRANCHISE	NOMBRE CLUBS 2015	NOMBRE CLUBS 2018	DIFFERENCE 2015-2018	EVOLUTION 2015 -2018
<i>L'ORANGE BLEUE</i>	265	368	+ 103 clubs	39%
<i>KEEP COOL</i>	120	245	+ 125 clubs	104%
<i>GROUPE MOVING</i>	178	180	+ 2 clubs	1%
<i>L'APPART FITNESS</i>	24	120	+ 96 clubs	400 %
<i>VITA LIBERTE</i>	65	110	+ 45 clubs	69%
<i>MAGIC FORM</i>	74	90	+ 16 clubs	22%
<i>LIBERTY GYM</i>	30	55	+ 25 clubs	83%
<i>ELANCIA</i>	17	44	+ 27 clubs	159%
<i>WAKE UP FORM</i>	16	38	+ 22 clubs	111%
<i>GIGAFIT</i>	2	30	+ 28 clubs	1400%

Tableau 5 : Evolution du nombre de clubs des 10 enseignes franchiseuses entre 2015 et 2018

Ce système de collaboration entre deux entreprises semble être la voie royale pour les nouveaux entrepreneurs qui choisissent de s'adosser à ces franchiseurs. Ce concept « diminuerait alors, pour les candidats à l'entrée dans un réseau, le risque de l'activité et permettrait d'atteindre des résultats supérieurs à ceux d'une activité indépendante (Kauffman et Stanworth, 1995 ; Kalila et al, 1999) »³¹.

B. Un marché segmenté entre les enseignes historiques et les challengers : Présentation des enseignes et de leur place sur le marché

Le marché tend vers une domination des enseignes, ces dernières se développant alors rapidement notamment grâce au concept de la franchise qui semble, depuis une dizaine d'années, « être synonyme de réussite tant pour les entreprises qui se développent dans ce schéma, que pour les nouveaux entrepreneurs qui choisissent de s'adosser à ces franchiseurs »³².

Si le marché est encore « très éclaté », et ne possède pas de leaders à proprement parler comme nous le verrons par la suite, il est possible de classer chaque enseigne dans l'une des deux catégories suivantes : les enseignes historiques et les challengers

³¹ *Ibid.*, p. 41.

³² Levy Alain, Levy Jennifer, *La franchise : Réussite ou arnaque, op. cit.*, p. 20.

Pour classer ces enseignes, nous nous appuyons sur différents critères :

- L'ancienneté de l'enseigne
- Le nombre de régions dans lesquelles l'enseigne possède un club
- Le nombre total de clubs de l'enseigne sur le territoire national
- Le chiffre d'affaires total des clubs de l'enseigne (succursales + franchises)
- Le nombre total d'adhérents des clubs de l'enseignes (succursales + franchises)

Cette classification semble nécessaire afin d'analyser par la suite les différentes stratégies mises en place au niveau du positionnement, du développement ou du marketing, et pour étudier s'il existe des similitudes ou des différences dans ces stratégies selon que l'on soit une enseigne historique ou une enseigne challengeur pour se développer sur ce marché.

ENSEIGNES HISTORIQUES	ANCIENNETE	ANNEE LANCEMENT FRANCHISE	CA GROUPE 2017 (Activités franchisés comprises)	TOTAL ADHERENTS 2017
<i>L'ORANGE BLEUE</i>	22 ans	2006	160 M€	320 000
<i>GROUPE MOVING</i>	33 ans	2009	140 M€	460 000
<i>KEEP COOL</i>	16 ans	2006	80 M€	300 000
<i>L'APPART FITNESS</i>	10 ans	2011	50 M€	100 000

Tableau 6 : Présentation des enseignes historiques du marché du fitness Français

CHALLENGERS	ANCIENNETE	ANNEE LANCEMENT FRANCHISE	CA GROUPE 2017 (Activités franchisés comprises)	TOTAL ADHERENTS 2017
<i>ELANCIA</i>	13 ans	2016	14 M€	40 000
<i>MAGIC FORM</i>	9 ans	2009	<u>33M€</u>	70 000
<i>VITA LIBERTE</i>	6 ans	2012	<u>28 M€</u>	60 000
<i>LIBERTY GYM</i>	6 ans	2013	<u>33M€</u>	70 000
<i>GIGAFIT</i>	3 ans	2015	<u>23M€</u>	<u>40 800</u>
<i>WAKE UP FORM</i>	8 ans	2012	8 M€	28 000

Tableau 7 : Présentation des enseignes challengers du marché du fitness Français

Quelques remarques s'imposent avant de continuer la rédaction de ce travail :

Remarque 1 : le marché français du fitness reste encore très opaque, il m'a été difficile d'obtenir des données fiables, notamment sur le Chiffre d'Affaires et le nombre total d'adhérents des enseignes. Pour pallier ce manque d'informations, je me suis appuyé sur les moyennes des Chiffres d'affaires et sur le nombre d'adhérents moyens d'un centre de remise en forme en 2017, ces chiffres étant disponibles dans le dernier rapport du cabinet Deloitte.

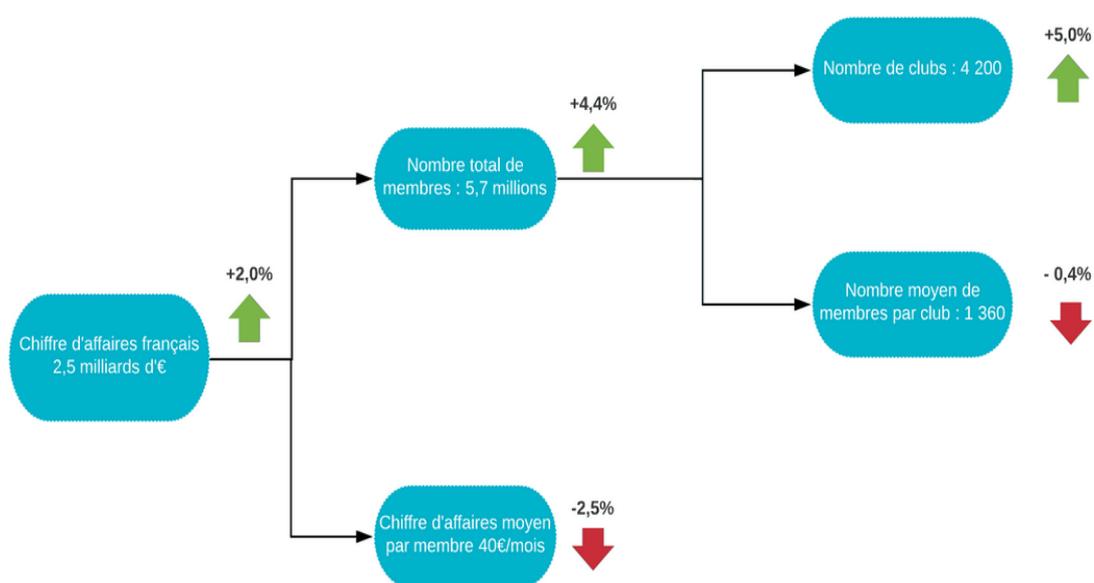


Figure 3 : Chiffres du marché Français de la remise en forme 2017

Source : « European Health & Fitness Market », *Enquête Deloitte et Europe Active*, Février 2018

Les données soulignées dans la suite de ce travail ne seront donc que des estimations.

Par exemple pour l'enseigne GIGAFIT, la procédure pour calculer le chiffre d'affaires et le nombre total d'adhérents de l'enseigne fut la suivante :

Nombre d'adhérents enseigne Gigafit = Nombre de clubs (30) x Nombres d'adhérents moyes d'un club 2017 (1360) = 40 800 adhérents

Chiffre d'affaire Réseau Gigafit 2017 = Nombre d'adhérents enseigne Gigafit x Chiffre d'Affaire moyen d'un club 2017 x 12 = 23 millions d'€

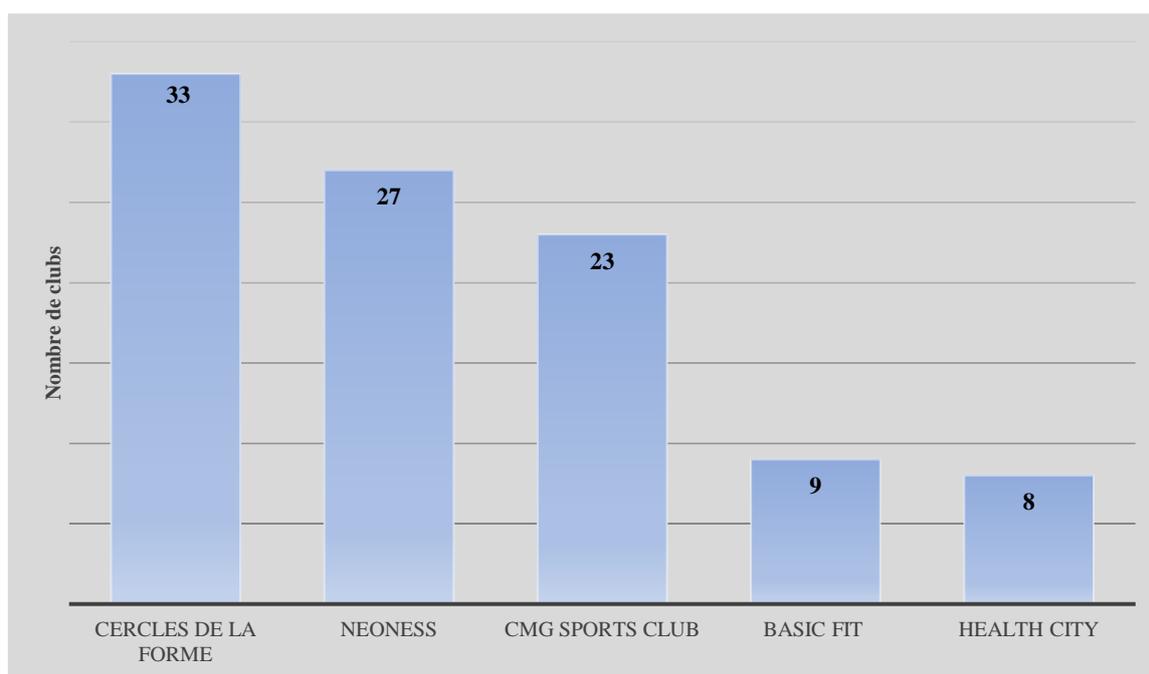
Remarque 2 : Je tiens aussi à informer le lecteur que de nombreuses données proviennent principalement de sites internet spécialisés dans la franchise (www.observatoiredefracnchise.fr, <http://www.toute-la-franchise.com/>), ou directement sur les sites internet des enseignes que de nombreux candidats à la franchise consultent. Les

enseignes qui partagent leurs informations sur ces sites « gonflent » souvent leurs chiffres, afin d'améliorer leur attractivité et attirer de nouveaux franchisés plus facilement.

C. La spécificité du marché du fitness parisien

Ce mémoire porte uniquement sur le marché du fitness en province. En effet, la capitale avec près de 2 500 000 habitants, renouvelés continuellement par les 15 % de turn-over annuels de sa population (soit à peu près 340 000 personnes, l'équivalent d'une ville tout entière de la taille de Nice.), une pénurie des locaux ou encore un prix des loyers commerciaux le plus élevé de France, est un marché atypique avec ses propres particularités, bien différent du marché en province.

De ce fait, le marché du fitness parisien évolue différemment de celui de la province, tant au niveau du développement du réseau des enseignes (développement en propre exclusivement) que des stratégies mises en place par ces dernières pour obtenir un avantage concurrentiel (une stratégie de différenciation en province est bien différente d'une stratégie de différenciation à Paris). Enfin le marché du fitness parisien possède aussi ses propres leaders.



Graphique 3 : Top 5 des opérateurs Fitness Parisien

Les enseignes dont nous parlerons dans la suite de ce travail, très représentées sur le reste du territoire, peinent encore aujourd’hui à pénétrer ce marché. Seules les enseignes historiques Keep Cool et Groupe Moving (Fitness Park) arrivent progressivement à se faire une place.

ENSEIGNES	NOMBRE CLUBS PARIS (75)	NOMBRE CLUBS FRANCE	% NOMBRE CLUBS PARISIEN/ TOTAL RESEAU
<i>L'ORANGE BLEUE</i>	360	0	0
<i>KEEP COOL</i>	245	7	2,8
<i>FITNESS PARK</i>	183	6	3,2
<i>L'APPART FITNESS</i>	120	3	2,5
<i>VITA LIBERTE</i>	110	0	0
<i>MAGIC FORM</i>	91	4	4,4
<i>LIBERTY GYM</i>	80	1	1,2
<i>ELANCIA</i>	45	0	0
<i>WAKE UP FORM</i>	38	0	0
<i>GIGAFIT</i>	30	2	6,7

Tableau 8 : Implantation des opérateurs nationaux sur le marché du fitness parisien

D. La guerre entre les enseignes historiques pour conquérir le marché, une étude comparative selon deux axes stratégiques : présentation de la méthodologie

« Pourquoi dans des conditions identiques ou très semblables, certaines entreprises réussissent tandis que d’autres échouent ? Comment une entreprise peut-elle gagner du terrain et trouver le chemin du succès ? »³³. Ces questions tirées de l’ouvrage « Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand » écrit par Bastien Soulé, Eric Boutroy, Charles Gueye en 2015 doivent être posées pour les enseignes fitness évoluant sur un marché où chaque acteur fitness semble aussi proche de devenir un des leaders que de cesser son activité. En témoigne la disparition en 2018 du groupe Nextalis exploitant les enseignes Amazonia, Gigagym, et Wide Club qui était pourtant le 3^{ème} acteur sur le marché en 2015 (184 clubs) le 4^{ème} en 2016 (100 clubs) et le 5^{ème} en 2017 (84 clubs).

La suite de mon travail consiste donc à analyser comment les enseignes cherchent à se développer sur ce marché du fitness français en perpétuel évolution par une analyse des

³³ Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur, 2015, p. 6.

différentes stratégies mises en place par ces acteurs à travers deux versants qui me sont apparus, lors de mes recherches mais aussi grâce à l'expérience acquise au cours de mon stage de Master 2 au sein d'une enseigne fitness, comme les plus importantes pour garantir la réussite d'un réseau :

- Le développement du réseau. En effet le nombre de clubs d'une enseigne et son maillage au niveau national semble être un des principaux facteurs pour assurer sa réussite.
- Le positionnement en termes d'offres, de services et de prix des enseignes sur le marché.

Pour réaliser cette analyse de la manière la plus pertinente possible, j'ai donc décidé d'interroger trois professionnels du secteur du fitness ayant des connaissances et compétences spécifiques en fonction de leur métier et de leurs missions au sein de leur structure.

J'ai effectué mon premier entretien avec le PDG et co-fondateur de l'enseigne « Wake Up Form », exploitant des centres de remise en forme dans toute la France, avec une forte implantation dans l'Ouest de la France. Cette entreprise, récemment arrivée sur le marché de la remise en forme dispose d'un maillage sur le territoire national atteignant 38 clubs en 2018, dont 5 détenus en propre et 33 en franchise et tente aujourd'hui de se développer à un niveau national.

Mon second entretien a été réalisé avec le responsable développement Réseau de l'enseigne « Wake Up Form », dont les missions sont de recruter de nouveaux franchisés, de les accompagner dans toutes les démarches nécessaires à l'ouverture de leur club puis d'assurer leur suivi tout au long du contrat qui les lie à l'enseigne.

Mon troisième entretien s'est fait avec le gérant d'un club franchisé à l'une des plus grandes enseignes du marché, l'enseigne L'Orange Bleue. Pour ce faire, j'ai utilisé un entretien que j'avais déjà réalisé lors de l'année 2017 dans le cadre de mon mémoire de Master 1, car cet entretien m'avait apporté de nombreux éléments pouvant être à nouveau exploités. Cela me permet de disposer du point de vue d'un professionnel travaillant au quotidien en relation directe avec les équipes de direction d'un franchiseur et de voir alors si un franchisé dispose vraiment d'un accompagnement tout au long de son contrat de franchise.

Ces entretiens devaient me permettre de m'appuyer sur l'expérience de ces professionnels du secteur pour analyser au mieux les différentes stratégies en termes de positionnement, de

développement Réseau utilisées par les enseignes fitness pour se développer sur ce secteur concurrentiel. « J'ai choisi d'utiliser la technique de l'entretien semi-directif. Cette technique de recueil d'information m'a paru la plus appropriée car elle me permettait de me centrer le discours de mon interlocuteur tout en lui laissant la possibilité de développer ses propos »³⁴.

Ma grille d'entretien comporte quatre parties avec des questions principales et des sous-questions pour relancer mon interlocuteur afin de pallier un manque d'information de sa part. Ces relances ont pour but d'encourager mon interlocuteur « à argumenter sa prise de position, à l'affirmer plus nettement ou la nuancer, à se situer par rapport à ce qui lui apparaît comme une convergence ou une contradiction possible de ses propos »³⁵. Relancer mon interlocuteur aura pour effet d'obtenir le plus de précisions possibles sur les thèmes abordés tout en lui laissant la liberté d'amorcer le développement d'un thème nouveau pour orienter l'entretien vers une nouvelle direction si cela semble nécessaire.

La première partie permet à mon interlocuteur de se présenter et d'expliquer son choix de travailler dans le secteur du fitness. Cette première partie me permet de commencer l'entretien et j'utilise des questions tremplins pour être certain de créer une dynamique indispensable au bon déroulement de cet entretien.

La seconde partie porte sur la vision de mon interlocuteur sur le marché du fitness en 2018 et son avenir afin d'analyser les grandes tendances du secteur, la concurrence qui s'exerce entre les chaînes de clubs de fitness, et d'avoir sa vision sur le futur de ce secteur.

Ma troisième partie concerne les différentes stratégies que chaque acteur du marché met en place pour répondre aux besoins et attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et aux motivations hétérogènes, et se donne pour but d'étudier quels sont les moyens les plus efficaces pour l'attirer dans les centres de remise en formes.

Enfin, ma quatrième partie porte sur le développement des enseignes à travers l'ouverture de clubs succursales ou franchisés afin de comprendre comment ces enseignes cherchent à renforcer leur maillage territorial et de voir si seul le développement en franchise permet une multiplication rapide du nombre de club.

³⁴ Paquay Nicolas, *La lutte entre les grands réseaux de franchises et les indépendants : l'avenir du Fitness en France et les différences de stratégies entre Paris et les villes de province*, op. cit., p. 14.

³⁵ Combessie Jean-Claude, *La méthode en sociologie*. Paris, La Découverte, 2007, p. 26.

Grille d'entretien

- Entretien réalisé par Nicolas PAQUAY

- *Etudiant en Master 2 STAPS spécialité « Management du Sport » à l'Université de Caen Normandie*

- Sujet du mémoire

- *Sujet : Les différentes stratégies des franchises spécialisées dans la gestion des centres de remise en forme pour se positionner et se développer sur un marché français concurrentiel : comparaison entre les enseignes historiques et les challengers*

- Objectifs de cet entretien

- *Comprendre les tendances actuelles de ce marché.*
- *Mettre en évidence la domination des enseignes sur le marché du fitness.*
- *Comprendre le choix d'une enseigne de se développer en réseau - Analyser les différents moyens pour renforcer son maillage territorial sur le territoire.*
- *Etudier les différentes stratégies mises en place par chacune d'entre elle pour obtenir un avantage concurrentiel sur ce secteur d'activité.*

<p>Partie 1 : Présentation de la personne interrogée / de la structure / du marché</p> <p>1) Pouvez-vous vous présenter ? Votre parcours scolaire, votre parcours professionnel, votre parcours sportif ?</p> <p>2) Pourquoi avez-vous décidé de vous lancer sur ce marché et d'ouvrir un premier club ? (Question PDG de l'enseigne)</p> <p>2.Bis) Pourquoi avez-vous choisi de travailler au sein d'une enseigne spécialisée dans la gestion de clubs de remise en forme (Question Responsable Développement Réseau)</p> <p>4) Pouvez- Vous nous présenter l'organigramme au sein de la direction de l'enseigne ? (Question PDG de l'enseigne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Date d'année d'ouverture du premier club - Date d'année du lancement du réseau - Une opportunité, un choix de carrière une passion, expériences antérieures en lien avec le fitness - Les Postes au sein de la direction - Les Missions de chaque salarié de l'enseigne
<p>Partie 2 – Le marché du fitness - La concurrence</p> <p>1) Quelle est votre vision du marché actuelle ?</p> <p>2) Comment décrivez-vous la concurrence sur votre secteur d'activité ?</p> <p>3) Quelle est votre vision de l'évolution de ce secteur d'activité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maturité du marché - Difficultés à se développer sur ce marché - Place des indépendants - Un marché qui se franchise ? - Concurrence directe forte entre les enseignes - Concurrence indirecte - Domination de certaines enseignes - Augmentation/diminution du nombre de clubs de remise en forme - Evolution de la concurrence - Apparition de nouveaux concepts
<p>Partie 3 : Le positionnement des enseignes – Obtenir un avantage concurrentiel</p> <p>1) Quelle sont les concepts forts sur le marché du fitness ?</p> <p>2) Quels sont les nouveaux besoins/objectifs des clients ?</p> <p>3) Comment les grandes enseignes tentent-elles de répondre à la clientèle ?</p> <p>4) Quelles stratégies mettez-vous en place pour vous développer ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles activités. Pour quels types de clientèle. - Stratégies mises en place (domination par les coûts, diversification, concentration) - Efficacité de la stratégie choisie - Nouvelles motivations des pratiquants - Réponses apportées à ces nouveaux besoins - Positionnement, développement Réseau, marketing

Partie 4 : Stratégie de développement	
<i>1) Quels sont les différentes manières pour une enseigne de renforcer son maillage territorial ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avantages à faire grandir son entreprise - Quel type de développement
<i>2) De quel accompagnement bénéficie un franchisé ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avant/ Pendant/ après l'ouverture du club franchisé - Mise à disposition de partenaires financiers
<i>3) Quels sont les avantages du développement en franchise pour un réseau ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des risques liés à l'investissement - Duplication rapide des clubs - capitaux apportés par le franchisé (compétences terrain/ financiers) - coût de contrôle des centres de remise en forme réduits - motivation supérieure du franchisé à celle du manager salarié
<i>3 bis) et les inconvénients ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à trouver des candidats qualifiés - Difficultés de contrôle des franchisés - Comportements opportunistes des franchisés - Difficultés à garder un niveau de qualité de service homogène
<i>4) Quels sont les avantages à ouvrir des succursales pour une enseigne ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des meilleurs emplacements - Conservation de l'ensemble des profits réalisés - Maintenir un niveau de qualité homogène-uniformité du réseau
<i>4.bis) et les inconvénients ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement risqué - augmentation des coûts de contrôle/ Humains/ financiers -Autres ...

II. Deux approches dans les stratégies de développement des grandes enseignes fitness

1. La stratégie de développement du réseau pour les challengers

A. Entre ancrage territorial...

Toutes les grandes enseignes de fitness, challengers ou historiques, ont décidé plus ou moins rapidement après la date de création de l'enseigne, de se lancer sous le modèle de la franchise pour se développer et étendre leur influence au niveau régional ou national. Car sur ce marché du fitness extrêmement concurrentiel, de nombreux éléments jouent en faveur de la survie d'un réseau : « Son niveau de mixité d'abord (plus un réseau comprend d'unités, plus ses chances de survie sont élevées) ; sa taille (à chaque ouverture d'un nouveau point de vente, la survie du réseau progresse) ; enfin, son niveau d'internationalisation »³⁶. La duplication des centres de remise en forme devient alors un enjeu majeur pour les challengers afin d'asseoir rapidement leurs parts de marché et donner une plus grande visibilité de la marque-enseigne grâce à un fort maillage territorial.

En effet, si les challengers se caractérisent par une forte implantation régionale, le plus souvent dans la/les région(s) où l'enseigne a ouvert son premier club et où se situe le siège du groupe, leur faiblesse porte souvent sur leur influence au niveau national.

ENSEIGNE	REGION OUVERTURE 1^{er} CLUB	REGION SIEGE DU GROUPE	NOMBRE CLUBS REGION GROUPE	NOMBRE CLUBS AUTRES REGIONS
<i>MAGIC FORM</i>	Ile de France	Ile de France	62 (68%)	38 (32%)
<i>LIBERTY GYM</i>	Bourgogne franche comté	Ile de France	37 (46%)	43 (54%)
<i>VITA LIBERTE</i>	Paca	Paca	49 (43%)	54 (57%)
<i>GIGAFIT</i>	Ile de France	Ile de France	19 (63%)	11 (37%)
<i>WAKE UP FORM</i>	Pays de la loire/ Nouvelle aquitaine	Pays de la loire	17 (46%)	20 (54%)

Tableau 9 : Maillage territorial des enseignes challengers du marché du fitness

³⁶ Boulay Jacques, Chanut Odile, *Les réseaux de franchise, op. cit.*, p. 32.

Ce choix de Wake Up Form d'exploiter des clubs par la franchise s'explique par les nombreux avantages que présente ce type de développement pour cette enseigne :

Tout d'abord, le développement en franchise permet au groupe de réduire les coûts directs nécessaires au suivi des clubs. L'objectif de se développer à un niveau national éloignant forcément les nouveaux clubs du siège de l'enseigne, un développement en propre par l'ouverture de succursales aurait alors pour effet d'obliger l'enseigne à renforcer ses services centraux afin d'assurer le support du nouveau club et son contrôle. Et pour éviter que ces coûts de contrôle directs deviennent alors trop élevés, « les réseaux recourent plutôt à la franchise pour les points de vente éloignés géographiquement du siège [...] L'objectif est de profiter à la fois des avantages d'une structure marketing verticale (standardisation des processus, économie d'échelle =, coût de contrôle réduits) et de ceux liés à l'entreprise indépendante (flexibilité et motivation) (Fulop et Forward, 1997) »³⁷. Car dans le modèle de la franchise, le statut de dirigeant indépendant d'un franchisé, amené à conserver l'intégralité de ses bénéfices après le versement de sa redevance au franchiseur, serait une incitation à l'effort et un mécanisme d'autodiscipline supérieur au statut de simple manager-salarié. « Le recours à la franchise serait alors moins coûteux « en coûts d'agence – définis comme « les coûts d'alignement des motivations des principaux et des agents qui incluent l'engagement contractuel et la surveillance » (Allix-desfautaux, 1998) - que le recours à des points de vente succursalistes du fait d'une motivation supérieure du franchisé à celle du manager salarié »³⁸. C'est pour cela que si les succursales de l'enseigne Wake Up Form sont proches du siège du groupe situé à Saumur, tous les clubs situés dans des régions différentes et donc éloignés du siège du groupe sont gérés par des franchisés.

Pour éviter les comportements « égoïstes » du franchisé, qui reste un dirigeant indépendant souvent plus soucieux de la réussite de son club que de celui du réseau, l'enseigne peut mettre en place des « mécanismes d'incitation à l'effort [...] en offrant aux plus performants la possibilité d'ouvrir plusieurs points de vente »³⁹. Il existe d'ailleurs de nombreux clubs dans le réseau Wake Up Form exploités par des « multi-franchisés », car en plus de motiver les franchisés à être les plus performants possibles, cela permet de réduire la concurrence entre

³⁷ *Ibid.*, p. 35.

³⁸ *Ibidem.*

³⁹ *Ibid.*, p. 36.

franchisés du même groupe et de faciliter « la duplication des processus et des standards du réseau et ceci à moindre coût (Blair et Lafontaine 2005) »⁴⁰.



Carte 2 : Clubs Multi Franchisé du Réseau Wake Up Form

Une autre explication justifie le choix de la part du groupe Wake Up Form de privilégier le modèle de la franchise à celui de la succursale même pour certains clubs proches de son siège et qui ne nécessiterait pourtant pas de « coûts d’agence » supplémentaires :

Contrairement au développement en succursales qui nécessite des moyens financiers et humains conséquents pour se développer, le modèle de la franchise permet aux enseignes de se développer plus rapidement à moindre coût, tout en limitant les risques financiers. En effet, la franchise est un contrat impliquant « deux patrimoines distincts dont l’exploitation

⁴⁰ *Ibid.*, p. 49.

commerciale est liée par un contrat. Les risques et les profits sont partagés »⁴¹. Aussi la franchise permet aux enseignes de faire appel aux ressources du franchisé : « Celui-ci peut être vu comme un apporteur de capitaux (il finance les investissements du point de vente) mais aussi comme un entrepreneur autonome et motivé, qui apporte son travail, son énergie, sa connaissance du marché local et ses qualités de commerçant, de manager et de gestionnaire »⁴². L'enseigne pourra donc capitaliser indirectement sur le succès de ses franchisés, grâce aux droits d'entrée parfois élevés de la part de son franchisé pour accéder au réseau, au versement d'une redevance calculée en fonction du chiffre d'affaires de ce dernier (souvent de l'ordre de 3 à 5 % mensuel), ou sur une marge commerciale sur les produits achetés par l'intermédiaire de la centrale d'achat du réseau. De plus l'enseigne ne sera que peu impacté financièrement en cas de fermeture du club franchisé.

Toutes ces raisons expliquent le choix des réseaux « challengers », ne disposant pas des mêmes moyens humains et financiers que les enseignes historiques de choisir le modèle de la franchise pour accroître leur influence territoriale en développant leur réseau plus rapidement et à moindre coût. Dans le cas du Groupe Wake Up Form, ce développement du réseau réalisé en grande partie par l'ouverture de clubs franchisés a permis à l'enseigne de s'implanter progressivement dans les régions Bretagne, Centre Val de Loire, Ile de France/ Normandie et Hauts de France, ce qui n'aurait pu être réalisable pour cette enseigne encore jeune si elle avait fait le choix d'un développement uniquement en succursales.

⁴¹ Levy Alain, Levy Jennifer, *La franchise : Réussite ou arnaque, op.cit.*, p. 9.

⁴² Boulay Jacques, Chanut Odile, *Les réseaux de franchise, op.cit.*, p. 41.

Année	REGION D'IMPLANTATION DE L'ENSEIGNE					
	VILLE D'IMPLANTATION (SUCCURSALE / FRANCHISE)					
2010	Pays de la Loire	Nouvelle Aquitaine				
	SAUMUR	POITIERS				
2012	LANCEMENT EN FRANCHISE					
2013		NIORT SAINTES LES HERBIERS	Bretagne	Centre Val de Loire		
			QUIMPER VANNES	TOURS CHINON		
2014		THOUARS BORDEAUX			Ile de France/ Normandie	
					OULIN HOUDAN MAINTENON	
2015			PONTIVY CARHAIX		VERNON DRAVEIL RAMBOUILLET	
2016	BEAUFORT CHOLET LAVAL	LOUDUN	PLOENOURS PLOERMEL			
2017		LESPARRE ST MAIXENT				
2018	ANGERS BRISSAC CHANTONNAY	TONNAY	LORIENT			Haut de France
						CHAUNY TERGNIER NOYON HAM

Tableau 10 : Stratégie de développement de l'enseigne Wake Up Form par le modèle de la franchise

Signe de l'attractivité de ce modèle de développement, la franchise est ou a été largement exploitée par tous les autres réseaux du marché du fitness « challengers » ou « historiques » à leurs débuts. En effet, ces groupes ont profité des avantages de ce mode afin d'asseoir la marque et de donner de l'ampleur au réseau plus aisément que dans le cadre d'un développement en propre. Seule l'enseigne « Elancia » n'a pendant longtemps pas exploité ce modèle de la franchise pour se développer, ce qui peut expliquer en partie son faible nombre de clubs par rapport à son ancienneté sur ce marché.

ENSEIGNES HISTORIQUES	NOMBRES CLUBS	NOMBRE SUCCURSALES	NOMBRE FRANCHISES
<i>L'ORANGE BLEUE</i>	360	35 (10%)	325 (90%)
<i>GROUPE MOVING</i>	183	21 (11%)	162 (89%)
<i>KEEP COOL</i>	200	40 (20%)	160 (80%)
<i>L'APPART FITNESS</i>	120	56 (47%)	64 (53%)

Tableau 10 : Répartition du statut des clubs des groupes fitness historiques

ENSEIGNES CHALLENGERS	NOMBRES CLUBS	NOMBRE SUCCURSALES	NOMBRE FRANCHISES
<i>ELANCIA</i>	47	28 (60%)	19 (40 %)
<i>MAGIC FORM</i>	91	13 (14%)	78 (86%)
<i>LIBERTY GYM</i>	80	20 (25%)	60 (75%)
<i>VITA LIBERTE</i>	113	18 (16%)	95 (84%)
<i>GIGAFIT</i>	30	5 (17%)	25 (83%)

Tableau 11 : Répartition du statut des clubs des groupes fitness challengers

2. Un changement dans le modèle de développement réseau pour les enseignes historiques

A. Les limites du développement par la franchise

Si la franchise est encore utilisée par les historiques du secteur pour développer leur réseau, les questions stratégiques ne sont alors plus tournées exclusivement vers l'implantation de nouveaux clubs franchisés mais concernent aussi l'implantation de succursales. En effet, la franchise présente certains inconvénients pour une enseigne, notamment quand celle-ci est bien implantée sur un marché.

Si la franchise permet aux enseignes de réduire les coûts et les risques pour l'enseigne qui profite alors des capitaux du candidat franchisé pour ouvrir des nouveaux clubs, seule une toute petite partie du Chiffre d'Affaires générés par le club franchisé revient au franchiseur. Et c'est pour cela que si les enseignes historiques affichent des chiffres d'affaires annuels dépassant parfois les cent millions d'euros, une distinction doit être faite entre ce chiffre d'affaires qui comprend aussi l'activité des franchisés et le chiffre d'affaire du groupe seul et qui ne rassemble que les activités de l'enseigne. Le désir de conserver l'ensemble du profit est l'une des motivations qui poussent les enseignes à augmenter leur nombre de succursales.

ENSEIGNES HISTORIQUES	CA DU RESEAU 2017 (activité des franchisés comprise)	CA GROUPE 2017 (activité des franchisés non comprise)
<i>L'ORANGE BLEUE</i>	160 M€	13 M€
<i>GROUPE MOVING</i>	140 M€	36 M€
<i>KEEP COOL</i>	80 M€	28 M€
<i>L'APPART FITNESS</i>	50 M€	2,5 M€

Tableau 12 : Chiffre d'Affaires du réseau et des groupes historiques

L'enseigne peut aussi se retrouver en position de faiblesse vis-à-vis des franchisés, notamment les multi-franchisés, sur lesquels le groupe s'est appuyé pour se développer rapidement, mais qui ont pris une telle place qu'ils finissent par gêner la liberté de décision et d'action du franchiseur. L'ouverture de clubs en propre permet donc de renforcer la position du groupe et de sécuriser son avenir en cas de comportements opportunistes chez les franchisés pouvant être favorisés par le secteur d'activité. En 2011 par exemple, deux dirigeants alors franchisés à l'enseigne L'Orange Bleue ont décidé de rompre leur contrat afin de lancer leur propre franchise « We Fit », rentrant ainsi en concurrence directe avec leur ancien partenaire.

Enfin le souci de maintenir l'uniformité du réseau, élément central de la valeur de la marque et de la réussite d'une chaîne de point de vente, « en contrôlant les unités à risque parce que trop éloignées géographiquement »⁴³, conduisent les enseignes à ce changement de stratégie quant au choix de privilégier le développement en succursales.

B. Les opérations de croissance externe des enseignes historiques pour consolider leur position dominante sur le marché

Le modèle de la franchise ne serait alors qu'une phase transitoire pour faire face au manque de moyens des enseignes au départ de leur activité : après une phase de croissance dense au cours de laquelle le franchiseur duplique rapidement son nombre de clubs pour disposer d'un maillage territorial fort au niveau national en s'appuyant sur les capitaux apportés par les franchisés, les enseignes historiques peuvent désormais s'appuyer sur leur puissance financière et humaine acquise « au fil du temps en encaissant des droits d'entrée et des redevances toujours plus élevés, au fur et à mesure que leur réseau s'accroît (Oxenfeldt et Kelly 1968-1969 ; Rubin 1978)

⁴³ *Ibid.*, p. 41

et aussi grâce au développement en parallèle de leurs capacités managériales à mesure que leur équipe d'encadrement s'étoffe »⁴⁴.

De plus, comme nous l'avons vu précédemment, ces grandes chaînes de club de fitness intéressent les banques ou les fonds d'investissements, en raison de leur prix d'achat raisonnable au regard de la puissance de frappe. Dans ce contexte, depuis quelques années, ces historiques se sont tournés vers les fonds d'investissement pour renforcer leur capital et financer leur développement afin de financer leur recherche systématique de croissance et gérer au mieux ce contexte de concurrence forte.

ENSEIGNES HISTORIQUES	TYPE D'OPERATION	DATE	INVESTISSEUR	FOND LEVE
<i>L'ORANGE BLEUE</i>	Pas de levée de fonds			
<i>GROUPE MOVING</i>	Levée de fonds	2010	Développement & Partenariat	4 M€
	LBO	2017	Capzazine	Montant confidentiel
<i>KEEP COOL</i>	Levée de fonds	2017	BPI France Investissement	Montant confidentiel
<i>L'APPART FITNESS</i>	Levée de fonds	2018	Amundi Private Equity Funds	4,5M€

Tableau 13 : Opérations financières des groupes historiques depuis 2010

Fortes de leur puissance financière, ces enseignes ont toujours pour objectif alors d'augmenter leur parc de clubs de fitness mais cette fois ci en renforçant significativement le nombre des clubs en propre au sein des groupes. La course à la taille étant encore un élément important à prendre en considération, et le développement par l'ouverture de succursales étant un processus long et difficile, les enseignes se positionnent sur des dossiers majeurs de croissance externe. « La période est ainsi marqué par un mouvement de concentration, pour accroître la puissance du réseau sur son marché, et par la recherche de nouveaux leviers de croissance »⁴⁵.

Les opérations de croissances externes, ou opérations de M&A (fusion-acquisition) consistent pour les enseignes historiques à faire l'acquisition d'autres groupes concurrents, et, « par la même occasion d'accroître sa taille, ses parts de marché, de bénéficier de son image de marque,

⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁵ *Ibid.*, p. 61.

des compétences cultivées en interne, de diversifier son implantation géographique »⁴⁶. Ces opérations sont facilitées par l'arrivée des nouveaux partenaires au capital, et permettent aux historiques d'augmenter leur nombre de club et de renforcer leur maillage territorial rapidement.

Date de l'opération	Type d'opération	Société Cible	Nombres clubs société cible	Acquéreur	Objectif de cette opération
2018	M&A	Nextalis	60 clubs	L'Appart Fitness	- Doubler son nombre de clubs - Augmenter son nombre de succursales (54 succursales / 120 clubs) - Renforcer son maillage au niveau national
2018	M&A	Feel Sport	45 clubs	Keep cool	- Atteindre les 300 clubs en France début 2019 - Augmenter le nombre de succursales du groupe
2016	M&A	Montana Fitness Sport	8 clubs	Groupe Moving	- S'implanter sur le marché Parisien du fitness - Nouvelle ouverture de clubs succursales

Tableau 14 : Opérations de M&A des groupes historiques depuis 2010

De plus en achetant des entreprises exerçant dans le même secteur, ces opérations de croissance externe constituent pour les historiques un moyen radical de lutte contre les concurrents. Il ne serait ainsi pas surprenant que d'autres opérations de ce type soient réalisées dans les prochains mois, sur un marché français du fitness qui compte encore trop d'acteurs pour assurer une stabilité au secteur.

⁴⁶ Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand*, op. cit., p.97.

III. Le marché du fitness : Un secteur concurrentiel et instable dans lequel il devient de plus en plus difficile d'obtenir un avantage concurrentiel

1. L'analyse sectorielle du marché du fitness en 2018

A. Un secteur caractérisé par une forte intensité concurrentielle direct entre les acteurs

Si l'arrivée de grands groupes de fitness depuis une dizaine d'années participe à démocratiser les activités fitness, et à gonfler la clientèle au sein des centres de remise forme, la multiplication des ouvertures de clubs engendre un renforcement de l'intensité concurrentielle. « Sur le plan national, le phénomène est lié à un maillage plus dense de clubs (+33% en 5 ans) sur un marché légèrement moins dynamique en nombre d'adhérents (+29% sur la même période) »⁴⁷. Cette concurrence sur ce marché a d'ailleurs un impact direct sur le chiffre d'affaires des clubs disposant de rentabilités plus faibles que par le passé, le renforcement de la concurrence directe entre les salles de remise en forme s'étendant maintenant à toutes les villes françaises, grandes, moyennes ou petites.

Pour affronter un marché tendu, Les gestionnaires des centres de remise en forme répondent de deux manières :

- L'innovation en permanence des activités pour proposer des concepts exclusifs : les dernières années sont ainsi marquées par une innovation très soutenue (notamment des activités proposées dans les clubs) pour se démarquer du reste de l'offre. Mais « cette recherche forcenée de nouveaux concepts et d'originalité reste pour la plupart du temps cantonnée à des « innovations par euphémisme », « maquillage » d'activités déjà connues sous une appellation anglo-saxonne ; variation très marginale apportée à une activité traditionnelle »⁴⁸. Et alors que le marché connaît une montée en maturité de ses adhérents qui sont demandeurs de services de plus en plus étoffés, d'une grande diversité et qualité des activités proposées, d'un suivi régulier et de conseils, ces « innovations par euphémisme » ne permettent pas de se différencier du reste de la concurrence.

⁴⁷ Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Les fonds et la forme », *op. cit.*, p. 35.

⁴⁸ Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand*, *op. cit.*, p. 81.

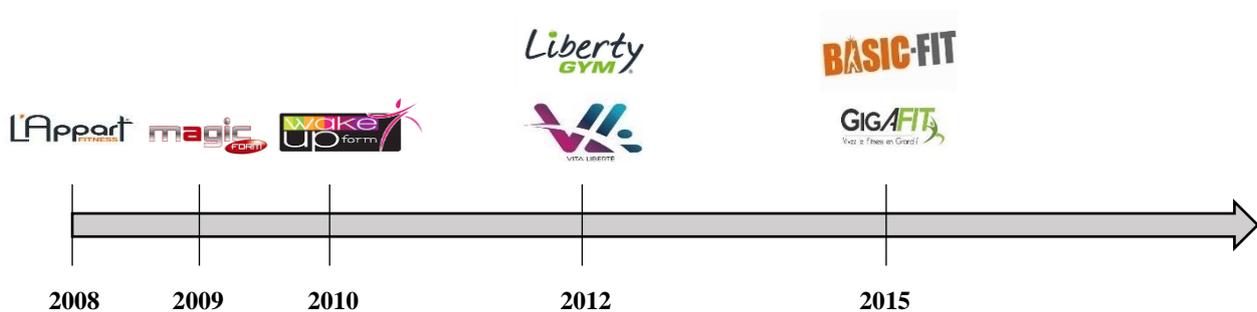
- Proposer des offres commerciales toutes au long de l'année

Même si efficace à court terme car attractive pour le client, cette stratégie présente le risque de dévaloriser l'offre de base. Car « marteler au consommateur que baisse régulière des prix et augmentation continue de sa valeur d'usage sont des processus normaux finit par ôter toute légitimité à l'offre vendue »⁴⁹.

Ce manque de réponse « crédible » a des répercussions tant d'un point de vue financier pour les clubs, que sur la valeur des services proposés aux yeux de la clientèle, et conduit à une forte volatilité des derniers disposant d'une offre de plus en plus large et à proximité de leur domicile : le taux de réabonnement pour les salles de remise en forme oscille entre 20% et 30 %. Et en ne réussissant pas encore totalement à satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, les enseignes déjà implantées s'exposent à l'entrée de nouveaux concurrents directs ou de substitution.

B. De nouveaux entrants qui modifient la structure du secteur et bouleversent le jeu concurrentiel entre les acteurs

Car le marché du fitness a aussi une autre particularité : celle de ne pas posséder de leaders incontestés. Et sur ce secteur encore très éclaté, des nouveaux entrants conscients du potentiel du secteur, s'implantent pour conquérir les parts de ce marché en pleine croissance mais pas encore mature : sept des plus dix plus grandes enseignes fitness ont d'ailleurs moins de 10 ans d'activité.



⁴⁹ Chaptal de Chanteloup Christophe, *Les 3 P – Plaisir Partage Profit, Stratégies de demain pour consommateurs mutants*, Paris, Vuibert, 2012, p. 26.

Un acteur a notamment fait une entrée fracassante sur le marché du fitness, et a complètement bouleversé la structure du secteur de la remise en forme, obligeant les enseignes à repenser leur positionnement.

En effet, l'enseigne Néerlandaise « Basic-Fit » est en train de fragiliser tous les groupes fitness, historiques comme challengers. Arrivée en 2015 sur le marché français, ce groupe déjà implanté dans plusieurs pays européens est passé d'une vingtaine de clubs en 2016 à presque 200 dans toute la France avec un rythme d'une d'ouverture d'un club par jour en septembre 2018. Le développement très rapide de cette enseigne marque surtout le début d'une nouvelle ère pour le marché du fitness français : l'ère de l'ultra low-cost.

Disposant de moyens financiers presque illimités depuis son entrée à la bourse d'Amsterdam en 2016 (sa capitalisation boursière atteignait alors 782 millions d'euros), « Basic-Fit » pratique une stratégie offensive, considérée même comme certains acteurs comme déloyale : une implantation massive dans chaque ville de France (parfois avec l'ouverture quasi simultanée de plusieurs clubs dans une même ville) avec une politique tarifaire encore plus basse que les low-costs du secteur, dans une approche de la salle de sport proche du libre-service. Leur objectif étant d'asphyxier les concurrents en tirant les prix vers le bas durant plusieurs années pour détenir à terme le monopole du marché et réévaluer les tarifs à la hausse par la suite.

C. L'arrivée de concurrents proposant une offre de substitution à l'offre traditionnelle en club

Les enseignes se livrant à une guerre féroce sur le marché sont aussi de plus en plus soumises à une concurrence indirecte. Car si la multiplication des lieux de pratiques et l'amélioration des services proposées à la clientèle sont indéniables, les freins à s'inscrire dans un club sont encore très présents : les contraintes d'horaires et de trajets liés à la fréquentation du lieu, le prix rédhibitoire d'une majorité de centres de fitness, les contraintes familiales et professionnelles sont les raisons qui ressortent des enquêtes réalisées auprès des pratiquants du fitness mais non-inscrits dans un centre de remise en forme.

De plus, les activités proposées par les centres de remise en forme » expriment encore « l'idée de la « *solitude* », et ne développent pas le sentiment d'appartenir à un groupe »⁵⁰. Ce contexte de pratique dans lequel « la dimension individuelle prend le pas sur la dimension collective de

⁵⁰ Ernst Audrey, Pigeassou Charles, « " Être seuls ensemble " : une figure moderne du lien social dans les centres de remise en forme », *op. cit.*, p. 69

l'activité contribue à construire un sentiment d'isolement »⁵¹ décourage les pratiquants souhaitant vivre des expériences qui mêlent étroitement pratiques sportives et lien social.

Et comme dans la partie précédente, l'incapacité des clubs à répondre à ces freins à l'inscription en club permettent à de nouveaux acteurs de se développer en proposant des produits et services de substitution à destination de cette clientèle encore réfractaire à l'entraînement classique en club.

La digitalisation du fitness, ou comment s'entraîner hors des centres de remise en forme :

Ces dernières années, de nombreuses startups digitalisent le marché du fitness en développant des applications numériques, pour proposer des nouveaux produits et des services à travers des entraînements simples et courts ne nécessitant la plupart du temps l'utilisation d'aucun matériel, et à des tarifs très attractifs. L'objectif est de permettre aux sportifs d'exercer leur activité sans contrainte de temps ou d'accessibilité. Ces applications numériques (Fit-Bizz, FitoCracy, Seven...) sont de plus en plus tendances, car elles offrent à chaque utilisateur la possibilité de s'entraîner n'importe où, à n'importe quel moment de la journée. Les pratiquants bénéficient aussi d'un véritable suivi (nombres d'entraînements accomplis, calories brûlées et temps total d'entraînement) mais aussi de vidéos conseils ou parfois même de coaching en ligne. Enfin, ces applications rassemblent des communautés d'utilisateurs pouvant se challenger durant leur séance de sport. Tous ces services permettent ainsi de renforcer la fidélisation client, de recruter du public et de fédérer des passionnés.

Des marques de sport s'installent aussi sur ce marché des applications numériques dédiées au fitness. En 2013, La marque Nike lance son application « Nike + training club », qui proposent de façon totalement gratuite des programmes d'entraînements personnalisés avec des séances allant de 15 à 45 minutes à réaliser à la maison ou en extérieur.

La même année, Domyos, marque de vêtements et de matériel de fitness du groupe Oxyane (maison mère de Decathlon), crée le concept « Domyos Live » avec pour but de « rendre le fitness accessible à tous »⁵². Pour ce faire, la marque ouvre en 2013 son propre centre de remise en forme installé à Marcq-en-Barœul (Nord) et propose chaque semaine une cinquantaine de cours collectifs à ses adhérents. Mais pour se différencier des salles de sports et faciliter l'accès

⁵¹ *Ibidem.*

⁵² Juliette Garnier, « Decathlon se lance dans la gym sur Internet », *Le Monde*, Novembre 2013.

à la pratique, les cours sont également diffusés en live ou à la demande via une application développée par la marque (E-coaching) ou sur son site internet. Encore une fois, ce service dématérialisé se caractérise par un abonnement très peu onéreux (4,99€ par mois ou 0,99€ la séance).

Favorisé par le développement d'applications numériques permettant une pratique dématérialisée sans contrainte, l'entraînement à la maison (le Home Fitness) ou en extérieur est de plus en plus courant chez les pratiquants de fitness, ce qui constitue une véritable menace pour les centres de remise en forme.

De nouvelles formes et lieux de pratique :

Le marché connaît une apparition de nouveaux lieux de pratiques « hybrides » importés directement des Etats-Unis : les « studios » ou « Hub » dédiés au fitness. Au contraire des salles généralistes qui proposent en un seul lieu un maximum d'activités physiques, ces studios (ou Hub) se spécialisent sur une activité fitness à la mode (le Boxing, le CrossFit, le Cycling ou le Yoga par exemple) et les proposent à leurs adhérents sous forme de cours individuels ou en petit comité. Et pour contourner la contrainte de l'abonnement jugé encore trop cher, les studios développent le concept du « pay as you go » (« je ne paye que ce que je consomme sans m'engager »), qui consiste à payer le cours à la séance. Mais si le concept est à suivre dans les années à venir, il est encore émergent en France et les quelques studios présents sur le marché (Episod, la.salle.de.sport) se concentrent principalement dans les grandes villes.

L'exemple le plus marquant du développement de nouvelles formes de pratique issues du fitness qui concurrencent les salles de fitness généralistes reste le « Crossfit ». Née aux Etats-Unis en 1974 sous l'impulsion d'un ancien gymnaste universitaire Greg Glassman, l'activité s'articule autour de WOD (WorkOut of the Day) : des entraînements en petits groupes, à durée variable, qui rassemble plusieurs techniques issues du fitness : la gymnastique (pompes, tractions, flexions, etc.), la cardio (course à pied, rameur, corde à sauter, etc.) et l'haltérophilie (arraché, épaulé-jeté, squat, soulevé de terre, etc.). Cette pratique rencontre aujourd'hui un engouement de la population française et cela pour trois raisons :

- le crossfit s'est parfaitement adapté aux nouvelles motivations des pratiquants en proposant « une nouvelle façon de penser le fitness, une nouvelle façon de bouger, de s'entraîner, d'être

fit et de s'amuser en faisant du sport [...] pour ceux qui veulent mener une vie saine et active, dans une atmosphère conviviale et animée. »

- Chaque entraînement se déroule sous la présence permanente des entraîneurs – en général, un pour douze pratiquants – qui veillent au bon déroulement de la séance et à la bonne réalisation des mouvements. Le suivi de chaque adhérent est donc l'une des clés du succès de cette activité

- le Crossfit se distingue des autres activités fitness par l'esprit communautaire développé entre les participants. En effet, lors des WOD, les pratiquants sont encouragés à faire les exercices ensemble, à se motiver mutuellement. De plus, l'activité ne se revendique pas seulement comme un simple sport mais comme un mode de vie couvrant tous les aspects du quotidien (de l'alimentation à la pratique d'une discipline sportive). Rassemblant une communauté de passionnés aux quatre coins du monde prêts à vivre et consommer « Crossfit », ce nouveau type de pratique s'affirme au niveau mondial, et sur le marché français. En 2018, on comptait plus de 350 centres consacrés à cette pratique en France contre moins d'une dizaine en 2010.

Face à la menace des nouveaux entrants ainsi qu'à la forte volatilité d'une clientèle de plus en plus exigeante, les acteurs doivent plus que jamais obtenir un avantage concurrentiel pour assurer leur réussite.

2. Dans un marché en perpétuelle évolution, les enseignes historiques changent leur stratégie

Avant 2010, les enseignes historiques du secteur (« L'orange Bleue », « Fitness Park », « Keep cool ») dominaient le marché français de la remise en forme en se développant et en attirant les clients à coups de prestations dites « low-cost » (un service standard mais à un abonnement peu onéreux d'environ 30€ par mois). Cette stratégie de domination par les coûts leurs avait permis de prendre un avantage concurrentiel sur les clubs indépendants et avait ainsi provoqué un bouleversement de la cartographie du marché de la remise en forme au profit des grandes enseignes du secteur. En effet, ces derniers profitaient de leur puissance financière pour proposer un service à bas prix dans un espace suffisamment grand pour pouvoir accueillir un maximum d'adhérents et obtenir un rendement très élevé

Mais l'entrée de nouveaux concurrents proposant une offre équivalente en termes de prix et de services combiné à l'arrivée du super « low-cost » Basic Fit en 2015 obligent les historiques à changer progressivement de stratégie. La stratégie de domination par les coûts ne suffisant plus pour obtenir un avantage concurrentiel depuis l'arrivée de Basic-Fit, les enseignes historiques se positionnent maintenant dans un but de ne cibler qu'une clientèle précise, en orientant leur offre pour répondre à leurs besoins, attentes et objectifs.

A. La stratégie de focalisation avec différenciation par le bas : Keep Cool et Fitness Park

En effet, l'instabilité actuelle du secteur de la remise en forme oblige les historiques « à privilégier certains choix, au détriment d'autres possibilités existantes, ce qui sous-entend une forme de renoncement. Le scénario retenu peut consister à délaissier délibérément une certaine clientèle, et/ou à se concentrer sur les réponses apportées à certaines exigences spécifiques (Pellicelli, 2007) »⁵³. Et sur un marché du fitness saturé d'offres, les enseignes « Fitness Park » et « Keep Cool » ont fait le choix de se spécialiser en privilégiant certaines activités au détriment d'autres au sein de leur club afin de développer et cultiver leur propre concept (et dans le même temps toujours réduire les coûts).

⁵³ Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand, op. cit.*, p. 11.

Dans les clubs Fitness Park : La pratique du sport de performance et du dépassement de soi.

Les clubs de l'enseigne Fitness Park sont agencés de telle sorte à réduire, voire à totalement supprimer les espaces destinés au cours collectifs au profit du plateau musculation. Les clubs se caractérisent par de grands espaces musculation avec une grande diversité de matériels destinés à sa pratique (matériels libres, machines guidées, poids, haltères, barres, petits matériels fitness etc...) afin d'attirer une catégorie spécifique de la population. En effet, l'offre de Fitness Park s'adresse maintenant aux « millenials », pratiquant le fitness dans une optique de prise de muscle ou de performance (Voir tableau 1 - page 8).

Dans les clubs Keep cool : la pratique du sport “ bien-être “, simple et décomplexé.

A contrario, les clubs « Keep Cool » sont marqués par la réduction de la taille du plateau musculation ainsi que la suppression totale des poids et matériels libres (haltères, barres, développé couché, Rack à Squat etc...) au profit de l'espace cardio-training et des espaces cours collectifs vidéos. Ce choix est motivé par la volonté d'attirer une clientèle plus âgée, souvent débutante et encore rebutée par les salles de remise en forme traditionnelle. D'ailleurs ce positionnement de l'enseigne est totalement assumé par son fondateur Guy Deville qui déclare en 2016 : « la clientèle qui aime bien pousser n'a pas sa place chez Keep Cool. Le profil type de l'adhérent ? Une personne voulant s'entretenir »⁵⁴.

Mais pour s'assurer un avantage concurrentiel, ces deux enseignes doivent choisir « entre une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation, afin de développer un avantage concurrentiel sur leur segment spécifique (PORTER, 1979) »⁵⁵.

Ces deux enseignes ont donc fait le choix de résister à Basic Fit, en utilisant la stratégie de diversification par le bas, qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à un prix plus bas. Cette stratégie nécessite de réduire les coûts de fonctionnement, afin de pouvoir continuer à proposer un tarif abordable. Pour ce faire, ces enseignes réduisent leurs dépenses en réduisant au maximum la masse salariale de leur club.

Un métier est donc particulièrement impacté par l'apparition de cette stratégie ces dernières années : en effet, les coachs sportifs ne sont donc plus ou quasiment plus présents dans les clubs de ces deux enseignes, ou sont alors simplement reconvertis en simple employé d'accueil censé

⁵⁴ Adrien Schwyter, « les secrets du succès des salles de sport Keep Cool », *Challenges*, Avril 2016

⁵⁵ Porter Michael, *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 5ème tirage, 1992.

accompagner l'adhérent lors de sa première séance, lui faire découvrir la salle et le matériel et au mieux lui créer un programme de départ si ce dernier est débutant.

Parfois des cours collectifs sont assurés dans les clubs de ces enseignes par des coachs sportifs auto-entrepreneurs ce qui pose la question de salariat-déguisé, et de la précarisation du métier de coach sportif.

Remarque :

L'absence de coach sportif diplômé d'Etat dans les clubs de remise en forme n'est pas une pratique illégale contrairement à ce que l'on pourrait penser. En effet, de plus en plus de centres de remises en forme sont enregistré en tant que société spécialisée dans la gestion d'installation sportive (Code NAF 93.11Z), c'est-à-dire des entreprises mettant à disposition du matériel aux sportifs.

STRATEGIE DE CONCENTRATION AVEC DIFFERENCIATION PAR LE BAS	
Reduction des coûts	Offre de base d'un centre de remise en forme
<p>Pas de coach sportifs (ou en option payante) Suppression de l'espace libre de musculation (Keep cool seulement)</p>	<p><u>Plateau Musculation</u> <u>Accès libre</u> - Machines performantes - Matériel Diversifié → Machines Guidées ➔ Poids Libres (Barres/Haltère/banc...) Présence de coachs les heures pleines - Marque du matériel (Technogym – Matrix – Panetta - Précorp)</p>
<p>- Pas de machine ergonomique/ connecté - Pas de diversité dans le matériel</p>	<p><u>Espace Cardio/ training</u> <u>Accès libre</u> - Machines performantes - Matériel diversifié - Elliptique/ Vélo/ Rameur... - Marque du matériel (Technogym – Matrix – Panetta - Précorp)</p>
<p>- Pas de cours en live avec coachs diplômés d'état Ou assurés par un coach indépendant - Cours collectifs multimédia (vidéos)</p>	<p><u>Espace Cours Collectif</u> <u>Accès libre</u> - Cours collectif live (assurée par un coach diplômé d'Etat) - Environ 40 h de cours collectifs par semaine - Cours collectifs traditionnel (Renforcement musculaire - Body Pump - Cx Work - Abdos Fessier (A.F) - Cuisse Abdos Fessier (C.A.F)</p>
<p>- Pas d'espace convivial ou espace convivial très réduit</p>	<p><u>Espace Détente</u> <u>Accès libre</u> - Espace avec fauteuil - Distributeur automatique de produits fitness / machine à café</p>
<p>- Douches parfois collectives - Vestiaire parfois non mixtes</p>	<p><u>Vestiaire</u> <u>Accès libre</u> Mixité des vestiaires Douches + casiers à disposition</p>
<p>Aucun</p>	<p><u>Services annexes</u> Aucun</p>
<p>De 19,99€ à 29,99€ par mois + 19€ à 50€ de frais d'inscriptions 260€ à 409€</p>	<p><u>Abonnement mensuel</u> 40€/mois + Frais d'inscription (40-80€) → Importance des frais d'inscriptions pour la suite du travail 500-550€/an</p>
<p>Grande amplitude horaire (6h-23h 7j/7) mais le plus souvent en accès libre → Client livré à lui même</p>	<p><u>Horaires d'ouverture</u> La semaine : 7h-22h Samedi : 9-17h Dimanche : Ouvert le matin Fermé les jours fériés</p>

B. La stratégie de focalisation avec différenciation par le haut : l'appart Fitness

L'enseigne L'Appart Fitness a fait le choix de ne pas rentrer dans cette guerre des prix, mais de donner de la valeur aux services et qualifier l'offre, pour séduire une clientèle CSP+, plus âgée, plus aisée et pour qui l'offre traditionnelle en plateau musculation et cardio-training ne suffit pas.

Cette stratégie de focalisation s'accompagne alors de la stratégie de diversification par le haut qui se traduit par un renforcement de l'accompagnement et du suivi de l'adhérent ainsi que par la plus grande diversité des services et activités proposés. Ici, l'avantage concurrentiel n'est pas atteint grâce à un coût moins élevé mais par une augmentation de la valeur du produit/service. Cette augmentation doit être perçue par le client, pour que celui-ci soit disposé à payer « un surpris » pour le produit/service proposé. La stratégie de diversification a aussi pour intérêt « d'éviter une concurrence trop large, de jouir d'une position privilégiée sur un segment particulier, et idéalement de pouvoir bénéficier d'un surpris »⁵⁶.

Le prix est donc supérieur au prix du marché pour cibler cette clientèle CSP+. C'est pour cela que le renforcement de la valeur de l'offre se traduit principalement sur l'espace cours collectifs, avec des activités aux concepts reconnus et appréciés (type Les Mills), une grande diversité des cours proposées, une grande amplitude horaire ou des prestations annexes.

Pourtant même cette stratégie ne permet pas encore de s'assurer un avantage concurrentiel exclusif, car l'offre de L'Appart Fitness n'est pas assez créatrice de valeur aux yeux des clients. Signe que l'enseigne « l'Appart Fitness » est donc impactée par la guerre des prix, elle doit segmenter son offre pour proposer une offre de base à 19€/ mois avec un accès à au club restreint aux heures creuses (13h-17h).

⁵⁶ Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand, op. cit.*, p. 60.

STRATEGIE DE CONCENTRATION AVEC DIFFERENCIATION PAR LE HAUT	
Offre de base d'un centre de remise en forme	Eléments créateurs de valeur
<p><u>Plateau Musculation</u> <u>Accès libre</u> - Machines performantes - Matériel Diversifié → Machines Guidées ➔ Poids Libres (Barres/Haltère/banc...) Présence de coaches les heures pleines - Marque du matériel (Technogym – Matrix – Panetta - Précorp)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la présence de coaches diplômés sur le plateau musculation en heures pleines / Heures creuses - Qualité/ Ergonomie des Machines
<p><u>Espace Cardio/ training</u> <u>Accès libre</u> - Machines performantes - Matériel diversifié --> Elliptique/ Vélo/ Rameur... - Marque du matériel (Technogym – Matrix – Panetta - Précorp)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la présence de coaches diplômés dans l'espace cardio training en heures pleines / Heures creuses - Qualité des machines - Diversité du matériel sur le plateau
<p><u>Espace Cours Collectif</u> <u>Accès libre</u> - Cours collectif live (assuré par un coach diplômé d'Etat) - Environ 40 h de cours collectifs par semaine - Cours collectifs traditionnel (Renforcement musculaire- Body Pump - Cx Work - Abdos Fessier (A.F) - Cuisse Abdos Fessier (C.A.F))</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marque du concept (Les Mills / Radical Fitness ...) - Augmentation du volume horaire des cours live proposés - Exclusivité des concepts - Diversité des cours collectifs (120 cours collectifs / semaine) (Small Group Training, Arts Martiaux, Danse, Gymnastiques douces...)
<p><u>Espace Détente</u> <u>Accès libre</u> - Espace avec fauteuil - Distributeur automatique de produits fitness / machine à café</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bar - Boutique de vêtements sportifs
<p><u>Vestiaire</u> <u>Accès libre</u> Mixité des vestiaires Douches + casiers à disposition</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vestiaires confortables et spacieux - Douche individuelle
<p><u>Services annexes</u> Aucun</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sauna/ Hammam / bain Froid
<p><u>Abonnement mensuel</u> 40€/mois + Frais d'inscription (40-80€) → Importance des frais d'inscriptions pour la suite du travail 500-550€/an</p>	<p>49€/mois + 65€ frais d'inscriptions 665€/ an</p>
<p><u>Horaires d'ouverture</u> La semaine : 7h-22h Samedi : 9-17h Dimanche : Ouvert le matin Fermé les jours fériés</p>	<p>Grande amplitude horaire (6h-23h 7j/7), mais avec parfois accès limité aux heures creuses</p>

C. L'Orange bleue : L'approche de la Resource Based-View

Seul l'enseigne L'Orange Bleue reste au premier abord sur un positionnement qui consiste à proposer une offre de base à un prix réduit. On pourrait ainsi penser que cette enseigne continue de se développer et de conserver cet avantage concurrentiel de manière durable grâce à la stratégie de domination par les coûts.

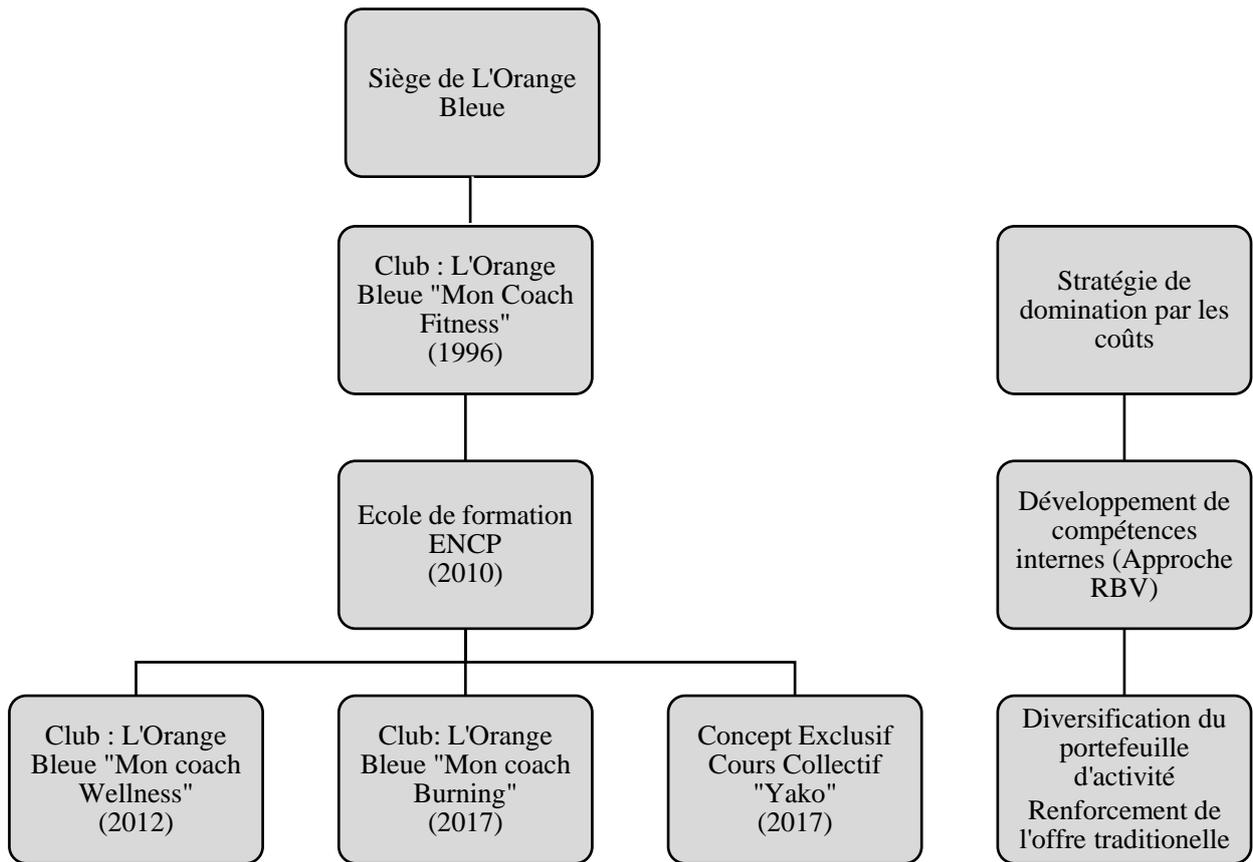
Mais en regardant de plus près, cette enseigne est le parfait exemple de l'approche Resource Based-View (RBV) développée par des économistes dans les années 1980-1990 qui considère que « seul le développement de compétences collectives fournit à l'organisation des marges d'action suffisantes sur son environnement, rendant presque secondaire l'analyse de l'environnement »⁵⁷. Cette approche Resource Based-View (RBV) « officiellement initiée par Birger Wernerfelt en 1984 [...] met en relief les aptitudes à l'apprentissage conçues en tant que leviers d'action à la construction d'un système unique de ressources (Koenig, 1999) »⁵⁸.

L'enseigne « L'Orange Bleue », en s'appuyant sur la force de son réseau numéro un en France avec plus de 360 clubs implantés sur le territoire national et sur son savoir-faire acquis après plus de 20 ans d'existence (qui en fait la deuxième enseigne la plus ancienne du marché), peut désormais s'appuyer sur les compétences développées en interne au fil du temps et qui lui permettent de s'auto organiser pour s'adapter aux fluctuations extérieures.

Un exemple illustre cette approche Resource Based-View (RBV). L'Orange bleue comprenant dans les années 2010 que le marché de la remise en forme traditionnelle allait subir un renforcement de la concurrence et que la domination par les coûts ne serait plus alors un positionnement viable pour obtenir un avantage concurrentiel, décide alors créée en 2010 sa propre école destinée à la formation de coachs sportifs :

⁵⁷ *Ibid.*, p. 69.

⁵⁸ Maltese Lionel, « Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique », *XVIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Montréal, juin 2007, p. 2.



Exemple de l'approche RBV pour l'enseigne L'Orange Bleue

A travers la création de sa propre école de formation, les objectifs pour l'enseigne sont multiples :

OPERATIONELLE	TACTIQUE	STRATEGIQUE
Création Ecole de formation ENCP	- Former des coachs aux différents concepts L'Orange Bleue	- Renforcer la standardisation de la qualité des processus pour optimiser le CA de chacun des points de vente.
Lancement de deux autres concepts de club : L'Orange Bleue « Mon coach Wellness » / L'Orange Bleue « Mon Coach Burning »	- Diversifier ses activités et se positionner sur différents segments encore délaissés par la concurrence	- Faire évoluer le concept et le savoir-faire pour garder l'avantage du premier entrant
Lancement Cours collectif exclusif « Yako »	- Proposer un concept cours collectif exclusif L'Orange Bleue (« Concept Yako ») pour renforcer son offre traditionnelle	- Renforcer l'effet réseau, la synergie entre les points de vente en créant des services nouveaux.

Cet exemple montre comment « L'Orange bleue » utilise ses compétences développées en interne pour générer un avantage concurrentiel en diversifiant son portefeuille d'activités pour créer de la valeur pour le client ou l'utilisateur qui ont alors accès à des concepts exclusifs

« L'Orange Bleue » qu'ils ne retrouveront nulle part ailleurs. L'enseigne s'appuie ainsi sur « son architecture de compétences pour atteindre différents marchés tout en rentabilisant d'autant mieux les investissements réalisés »⁵⁹.

D. Quel avenir pour les challengers ?

Si les enseignes historiques arrivent à faire face à ce renforcement de la concurrence sur le marché du fitness en s'appuyant sur leurs moyens financiers et humains conséquents pour anticiper et répondre aux fluctuations du secteur, les challengers se retrouvent dans une situation beaucoup plus compliquée pour se maintenir sur le marché et obtenir un avantage concurrentiel.

Tirillées entre la guerre des prix (stratégie de domination par les coûts), la volonté de se différencier en proposant une offre et des services supérieurs (stratégie de diversification), tout en ne ciblant pas une clientèle spécifique (stratégie de concentration) ces enseignes s'enlisent dans ce que M. Porter appelle la « voie médiane »⁶⁰.

Ces enseignes enlisées dans la voie médiane éprouvent alors des difficultés à obtenir un avantage concurrentiel et leurs clubs sont ainsi de plus en plus fragilisés, notamment dans les zones de chalandise les plus concurrentielles, car facilement doublés par leurs concurrents disposant d'un avantage concurrentiel fondé sur les coûts, la différenciation ou la concentration.

Ces enseignes (Magic Form, Liberty Gym, Wake Up Form, Gigafit), qui avaient réussi à se développer dans les années 2010 en profitant de la renaissance du secteur de la remise en forme après la crise de 2003, représentent aujourd'hui le middle market, et subissent de plein fouet le renforcement de la concurrence du secteur, provoqués en quelque sorte par elles-mêmes à la suite de leur arrivée massive sur le marché depuis une dizaine d'années. Seule l'enseigne Elancia semble se distinguer des autres challengers en se positionnement sur le secteur de la santé.

⁵⁹ Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand*, op. cit., p. 70.

⁶⁰ Porter Michael, *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, op. cit., p. 28

Conclusion

Alors que pour s'imposer face à des enseignes historiques bien en place, les challengers arrivés plus récemment sur le marché devraient être créatifs pour faire tomber certaines barrières à l'entrée, seule l'enseigne Basic-Fit semble aujourd'hui être en mesure de perturber les historiques du secteur. Beaucoup de professionnels que j'ai pu côtoyer ou rencontrer lors de mon stage au sein de l'enseigne Wake Up Form cette année affirment que Basic-Fit ne s'appuie que sur sa puissance financière pour entrer en force sur le marché et écraser la concurrence. D'une certaine manière, ces professionnels ont raison, car comme dans n'importe quel secteur, l'argent fait beaucoup dans la réussite où dans l'échec d'une entreprise.

Mais ce que beaucoup oublient de constater, c'est que même des moyens financiers ne seraient rien sans la mise en place d'une véritable stratégie de développement pour obtenir un avantage concurrentiel. Et Basic Fit, en prenant dès son arrivée en 2015 le leadership sur le positionnement du low-cost (qui s'apparente à la domination par les coûts) combiné à un développement rapide de son réseau en succursales (pour profiter en totalité des bénéfices de ses clubs), s'est assuré sa réussite en obligeant les historiques du secteur à revoir leur positionnement.

Et preuve que l'aspect financier ne fait pas tout, cette stratégie de Basic Fit a été reprise sur le marché parisien par l'enseigne Neones, créée en 2010 par deux entrepreneuses Françaises, Marie-Anne Tessier et Celine Wisselink. Lors d'un voyage aux Pays-Bas en 2007, ces deux anciennes cadres du groupe l'UCPA constatent le potentiel de ce concept ultra low-cost et de l'absence d'une telle offre sur le marché comme le révèle l'une des co-fondatrices lors d'une interview réalisée pour le journal des femmes en 2013.

« Celine Wisselink et moi travaillions ensemble à l'UCPA. Une fois, des amis m'ont parlé du concept des salles de sport low-cost qui faisait fureur aux Pays-Bas. Comme cette offre n'existait pas en France, nous avons décidé, avec Céline, de nous rendre sur place pour nous faire une idée. On savait qu'il y avait un fort potentiel en France. Une fois notre décision prise, nous avons quitté l'UCPA en 2007 »⁶¹.

⁶¹ Sinnan Jessica, « Neones, le low-cost en pleine forme », *le Journal de Femmes*, Juillet 2013.

Après cette démission, ces deux entrepreneuses décident d'ouvrir leur premier club à Paris en 2010, sur la base de la même stratégie qu'utilise l'enseigne Basic-Fit depuis 2015 (prix plus bas que les low-cost et développement en succursales uniquement).

En 2017, l'enseigne compte 150 000 adhérents répartis dans les 33 clubs succursales de son réseau (dont 27 à Paris), pour un Chiffre d'Affaires de 39 millions d'€. Et signe de la bonne santé du groupe, l'enseigne a effectué en 2015 une levée de fonds de 25 millions d'€ soutenue par Salvepar et le Groupe Tikehau afin d'accélérer sa conquête de parts de marché. Mais surtout cette enseigne a réussi le tour de force de totalement déstabiliser les enseignes parisiennes, notamment CMG Sport Clubs ou Les Cercles de la Forme, pourtant pionnières des salles de fitness à Paris et qui dominaient le marché depuis plus de trente ans.

Dans cet exemple de Neones, ce n'est pas la puissance financière d'un groupe qui a fait sa réussite, mais plutôt sa capacité à créer une rupture sur le marché du fitness, en renouvelant le jeu concurrentiel et en obligeant les enseignes historiques parisiennes à s'adapter à son arrivée et non l'inverse. « Plus qu'une nécessité dans la perspective de s'adapter, le changement devient un moyen utilisé pour déstabiliser les concurrents, déstructurer les cadres de référence que d'aucuns considéraient comme établis ou acquis ce qui passe notamment par l'innovation »⁶². Par ailleurs sur ce marché faisant la part belle au changement, « la durabilité de l'AC, chère notamment à Porter, est considérée comme un leurre, voire un piège puisqu'il va de soi qu'il est éphémère et sera amené à s'effiloche avec le temps (De Geus 1989) »⁶³.

Et c'est pour cela que le lecteur aura sûrement été surpris que je n'exploite pas ou que très peu les deux entretiens réalisés avec le PDG et le responsable développement de l'enseigne Wake Up Form dans la troisième partie de mon travail. Car je me suis rendu compte lors de mon stage que cette enseigne, comme presque tous les autres challengers du marché, n'a pas encore saisi les enjeux de ce marché qui évolue constamment. En proposant une offre similaire à tous les autres sans essayer réellement d'obtenir un avantage concurrentiel en créant de la valeur, en diminuant le prix des services ou en ciblant un segment spécifique de la clientèle, les challengers ne font que s'adapter au marché « sans créer de véritables perturbations et de désordre pour faire émerger des espaces concurrentiels novateurs »⁶⁴.

⁶² Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand, op. cit.*, p. 73.

⁶³ *Ibidem*.

⁶⁴ *Idibem*

Bibliographie

- **Ouvrages :**

Bessy Olivier, Hillairet Dieter, *Les espaces sportifs innovants – Tome 2. Nouvelles pratiques, nouveaux territoires, l'innovation dans les espaces marchands et mixtes*, PUS, 2002.

Boulay Jacques, Chanut Odile, *Les réseaux de franchise*, Paris, La Découverte, 2010.

Boutroy Éric, Gueye Charles, Soulé Bastien, *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur, 2015.

Chaptal de Chanteloup Christophe, *Les 3 P – Plaisir Partage Profit, Stratégies de demain pour consommateurs mutants*, Paris, Vuibert, 2012.

Combessie Jean-Claude. *La méthode en sociologie*. Paris, La Découverte, 2007.

Desbordes Michel (dir.) et al, *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, 2004.

Gallouin Jean-François, *Guide pratique de la levée de fond*, Paris, Eyrolles, 2007.

Levy Alain, Levy Jennifer, *La franchise : Réussite ou arnaque*, Editions du puits fleuri, 2014.

Millin Xavier, *lever des fonds : comprendre et maîtriser toutes les étapes*, Diateino, 2018.

Porter Michael, *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 5ème tirage, 1992

- **Articles :**

Dalbarade Jean Marcel et. al, « Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante », Centre de Recherche en Management & Organisation, *Université Paris Dauphine*, 2005, p. 46.

Ernst Audrey, Pigeassou Charles, « " Être seuls ensemble " : une figure moderne du lien social dans les centres de remise en forme », *Movement & Sport Sciences*, Mars 2005 (no 56), p. 65-74.

Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Forte Hausse de la valorisation des clubs de fitness », *Fitness Challenge*, Avril 2018, p. 48-50.

Ganes Enrick, Tourres Adrien, « Les fonds et la forme », *Fitness Challenge*, Mars 2018, p. 34-35.

Kanga Sarah, « Le sport jugé trop cher par 1 français sur 2 », *Fitness Challenge*, Mars 2018, p. 38.

Lacroix Christian et. al. , « le sport : enjeu économique, outil politique », *Revue politique et parlementaire*, numéro hors-série, Juin 2009.

Lefevre Brice, Thiery Patrick, « Les principales activités physique et sportives pratiquées en France en 2010 », *Stat Info*, Novembre 2011.

Loret Alain, « Quel sport demain ? La révolution numérique », *Fitness Challenge*, Novembre 2017, p. 42-44.

- **Webographie :**

Garnier Juliette, « Decathlon se lance dans la gym sur Internet », *Le Monde*, Novembre 2013 consulté le 20 Aout 2018 sur le site

https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/11/26/decathlon-se-lance-dans-la-gym-sur-internet_3520313_3234.html

Humbert Fabien, « De plus en plus de pratiquants, toujours plus de services et de visibilité : le fitness est définitivement tendance », *Le nouvel économiste*, Mars 2018, consulté le 04 Aout 2018 sur le site

<https://www.lenouveleconomiste.fr/dossier-art-de-vivre/fitness-et-clubs-de-sport-la-mode-bien-etre-62770/>

Risselet Edouard, « Comment la salle de sport a cessé d'être ringarde ? », *Le Figaro*, Juin 2015, consulté 28 Juillet sur le site

<http://www.lefigaro.fr/mode-homme/2015/06/04/30007-20150604ARTFIG00135-comment-la-salle-de-sport-a-cesse-d-etre-ringarde.php>.

Schwyter Adrien, « les secrets du succès des salles de sport Keep Cool », *Challenges*, Avril 2016, consulté le 05 Septembre 2018 sur le site

https://www.challenges.fr/sport/les-secrets-du-succes-des-salles-de-sport-keep-cool_30836

« Centre de remise en forme ou de fitness », Fiche pro sport, 2012, consulté le 24 Juillet 2018 sur le site

<http://www.sports.gouv.fr/guide-creation-entreprise/files/centre-de-remise-enforme>.

« Innovation : les nouveaux leviers de la pratique sportive », *le Tremplin*, Septembre 2015, consulté le 08 Aout 2018 sur le site

<http://letremplin.parisandco.paris/Actus/Tendances-Sport-Innovation/Innovation-les-nouveaux-leviers-de-la-pratique-sportive>.

« Le marché du fitness en infographie », *territoires marketing*, Juin 2017 consulté le 17 Aout 2018 sur le site

<http://www.territoires-marketing.fr/infographie-le-marche-du-fitness/>

Reebok bouscule les codes du fitness, *Fitness Challenge*, décembre 2013, consulté le 20 Aout 2018 sur le site

<https://fitness-challenges.com/reebok-bouscule-les-codes-du-fitness/>

- **Etudes & Enquêtes**

« Le fitness, une pratique en vogue », *IPSOS - l'UNION sport & cycle*, Septembre 2017.

« Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international », *DGE & Pipame*, 2016.

« European Health & Fitness Market Report 2018 », *Deloitte - Europe active*, Février 2018.

« Les Français et le sport : état des lieux des pratiques », *Harris Interactive*, Octobre 2017.

- **Communication conférence académique :**

Maltese Lionel, « Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique », *XVIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS*, Montréal, juin 2007.

- **Mémoire et Thèses**

Paquay Nicolas, *La lutte entre les grands réseaux de franchises et les indépendants : l'avenir du Fitness en France et les différences de stratégies entre Paris et les villes de province*, Mémoire de Master 1 MDS (dir. M. Durand), Université de Caen Normandie, 2017.

ANNEXES

ENTRETIEN 1 : RESPONSABLE DEVELOPPEMENT RESEAU WAKE UP FORM

Pouvez-vous vous présenter, votre parcours scolaire, votre parcours sportif, votre parcours professionnel ?

Alors, je suis quelqu'un de très sportif de base, j'ai fait du cyclisme à haut niveau en division nationale, ce qui m'a donné le goût du sport et de la difficulté. Quand je faisais ma carrière de cycliste j'ai eu le choix de continuer mes études ou d'arrêter, et à l'époque j'ai fait le choix d'arrêter pour me consacrer entièrement au vélo. Puis quand j'ai arrêté le vélo, il fallait bien que je travaille donc j'ai donc commencé une formation BEP Ventes puis un BAC PRO commerce. J'ai fait l'école Mac Donald comme beaucoup, puis j'ai travaillé dans un magasin de vélo, chez Intersport, dans un magasin d'appareils photo, d'électroménager et pour finir chez Norauto où j'étais le manager. Et ensuite, le PDG de l'enseigne que je connaissais déjà m'a contacté pour un poste de manager sur le club de Niort qui venait d'ouvrir quelques mois avant. J'ai commencé en septembre 2013, c'était la première fois que je faisais ce type de travail et j'ai découvert ce monde de la remise de la forme. J'ai découvert le métier « sur le tas » et dès la première année, en mars 2014, j'ai accompagné l'enseigne lors du salon de la franchise pour l'aider parce que j'avais eu dans l'idée de monter un club avant et donc je savais déjà faire des prévisionnel et je connaissais déjà le secteur. Puis après j'ai évolué au poste de développeur en 2015 et depuis je m'occupe du développement de l'enseigne.

C'est donc une opportunité qui vous a amené à travailler dans le monde du fitness ?

Exactement, au départ ma vocation c'était d'être vendeur dans le milieu du vélo. Mais comme je connaissais le PDG, je m'y suis intéressé quand j'ai eu le poste de manager dans le club de Niort. Je ne suis pas un pratiquant, mais le milieu est intéressant et en termes de business, c'est un secteur qui est entrain d'exploser, et c'est plus épanouissant d'être dans un milieu qui se développe plutôt que dans un milieu qui est déjà saturé.

Pouvez-vous présenter votre poste et vos missions au sein de l'entreprise ?

Je suis donc développeur commercial. Mon métier c'est de trouver les prospects qui souhaitent ouvrir un club de remise en forme, puis de les accompagner jusqu'au moment où ils vont devenir franchisé. Donc je passe les premiers entretiens avec eux, pour voir s'ils ont les

compétences et correspondent à l'image que l'on veut transmettre dans nos clubs. L'idée, c'est aussi qu'on leur convienne, c'est de les séduire mais on n'accepte pas n'importe qui. On s'est permis de refuser certains prospects car on savait qu'ils ne correspondraient pas à notre enseigne. Déjà au niveau de la sélection, c'est important car on va être amenés à travailler avec eux quand ils seront franchisés.

Une fois que le franchisé est choisi, je vais l'accompagner dans tout le montage du dossier : on va trouver et valider un local commercial, on va monter le business plan, le prévisionnel. Ensuite je vais l'accompagner en banque, faire tous les devis pour les fournisseurs de matériel fitness, les machines, les artisans etc... Et puis je l'accompagne jusqu'à l'ouverture en l'aidant à réceptionner certaines livraisons... je suis également présent pour la préouverture de son club. Donc pour résumer, mon métier c'est de trouver le futur franchisé, de le valider, de valider son bâtiment et de monter tout le projet avec lui de A à Z jusqu'à l'ouverture de son club. Ils ont souvent besoin de cet accompagnement car la plupart des prospects ne viennent pas du milieu du fitness et ne sont pas des entrepreneurs, ce sont souvent des personnes en reconversion professionnelle, ils ont donc besoin d'un vrai accompagnement.

Quelle est aujourd'hui votre vision actuelle du marché du fitness ?

Aujourd'hui le marché arrive à maturité. C'est-à-dire qu'il va commencer tout juste à se stabiliser et à se diversifier, mais que pour l'instant l'objectif est encore de se développer et de rester assez généraliste dans les prestations. En fait, quand le marché sera à maturité, c'est là que l'on pourra commencer à développer des choses qui sont un peu moins généralistes, comme ce qui se passe en ce moment avec le concept de « Boutique Gym » dans les pays Anglo-Saxons.

En France, on ne peut pas encore se permettre cela, ou seulement dans les très grandes villes types Paris, Lyon ou Marseille. Par exemple, quand le groupe Moving a commencé à développer le concept « Lady Moving » pour les femmes il y a une dizaine d'années, ça n'a pas pris parce que le marché n'était pas à maturité.

Maintenant que le marché est entrain d'arriver à maturité, on va commencer à se répartir sur des marchés de niche et les faire fonctionner. Donc visiblement, on arrive sur un marché à maturité mais où il reste encore devant nous, deux trois ans de très fort développement, entre

autres avec de gros intervenants extérieurs type Basic Fit, type Orange bleue, type Keep cool. Ça, c'est intéressant de savoir que l'on est encore sur un marché qui arrive à maturité mais qui est dans sa phase d'explosion et qui sera vraiment stable en France autour de 3 ans.

Y a-t-il un retard du marché français sur ces voisins européens ?

On est en retard, oui. Il y a beaucoup moins de clubs en France que dans les autres pays et on ne pourrait pas avoir autant de clubs qui ouvrent si le marché n'était pas en retard. On a même des enseignes européennes qui viennent s'implanter sur le marché français, comme Basic Fit, qui est un groupe Hollandais.

Après, pour comprendre pourquoi le marché est en retard, il faut retourner un peu en arrière. Parce que en fait quand on regarde d'un peu plus près l'historique de la remise en forme en France, il y a eu des grosses enseignes à une époque, « Gymnasium », « Vitatop », « Urban Gym ». Ce sont des réseaux qui se sont développés dans les années 1990-2000 mais qui ont surtout fait beaucoup de mal au marché.

Parce que je pense qu'avant les années 90, le marché français n'était pas en retard, et que si ces entreprises avaient perduré et avaient été mieux gérées, il y aurait aujourd'hui deux trois gros leaders comme cela se fait dans les autres pays européens. Ça permettrait de structurer le marché, et de le stabiliser alors que ce n'est toujours pas le cas aujourd'hui. Je pense qu'on doit être le seul marché avec autant d'enseignes de même niveau. En Angleterre, il y a 4-5 grosses enseignes, en France il y a plus d'une dizaine. Mais comme je l'ai dit il y a eu des enseignes qui ont fait prendre du retard à ce marché, car leurs fermetures à cause d'une mauvaise gestion ou de dirigeants malhonnêtes ont fait repartir le marché de zéro, et on en subit encore les conséquences aujourd'hui.

Et quelle est la place des indépendants sur le marché actuel ?

Les indépendants, au milieu de toutes ces évolutions, ils sont dans une phase de transition. Il y a bien sûr des gros indépendants, avec une assise financière forte et une identité dans une ville qui arriveront à perdurer car ils ont réussi à se diversifier. Finalement, on peut dire qu'ils ont fait tout seul ce que pourrait apporter une franchise. Et dans ce cas-là, ils vont perdurer.

A l'inverse on se rend compte qu'il y a énormément de plus petits clubs indépendants, moins solides avec des gérants moins businessman qui sont en train de vendre leur fonds de commerce et qui souhaitent totalement arrêter de travailler dans ce secteur car c'est devenu compliqué.

Et troisième catégorie, c'est les indépendants qui se disent qu'ils ne vont pas réussir à lutter tout seul, mais comme ils n'ont pas envie de fermer non plus, et ils s'associent à une franchise. Et nous on a une stratégie envers ces indépendants pour essayer de les convaincre de rejoindre notre réseau, c'est ce qu'il s'est passé cette année avec les clubs Wake Up Form Chauny et Tergnier.

Avez-vous noté une augmentation de l'intérêt des indépendants à passer en franchise ?

Oui. Notre enseigne participe chaque année depuis 2014 au salon de la franchise, et tous les ans on a de beaucoup plus d'indépendants qui viennent nous rencontrer. On a même des franchises qui veulent changer d'enseigne car ils ne sont pas contents de leur franchise, mais qui ne veulent pas se lancer tout seul alors qu'ils pourraient partir à la fin de leur contrat en indépendants. On voit qu'aujourd'hui, il y a beaucoup de dirigeants indépendants qui prennent conscience que la franchise c'est un soutien pour eux qui est important. Même si une fois qu'ils sont dans un réseau, ils n'en sont pas toujours conscients.

Mais quand on est tout seul, on se rend compte de tout ce qu'il y a à faire et que ce n'est pas toujours facile. Et nous on a constaté qu'il y a beaucoup d'indépendants qui s'interrogent sur leur avenir : par le nombre de coup de téléphone ou de mails qu'on reçoit, par la fréquentation sur le salon de la franchise. On voit donc qu'il y a une interrogation de l'indépendants sur comment va évoluer le marché et qu'est-ce qu'ils vont devenir.

Et pour nous c'est une vraie stratégie d'essayer d'attirer ces indépendants. C'est-à-dire, comme notre enseigne est plus petite que les autres, on est moins puissant financièrement et donc c'est plus compliqué d'ouvrir des clubs neufs car les banques ont du mal à nous suivre quelquefois. Donc la stratégie c'est de trouver un club qui existe déjà, qui a déjà une assise financière même il est en difficulté, et avec qui c'est facile de faire juste un changement de concept pour le faire évoluer et lui permettre de redynamiser son chiffre d'affaires. Il n'y a pas ou peu de crédit à aller chercher en banque donc ce sont des projets qui sont rapides et cela nous permet de nous développer beaucoup plus rapidement. Comme je l'ai déjà dit, on a deux ou trois ans devant nous, donc on ne doit pas traîner dans le développement, il faut saisir ces opportunités tout en

essayant de rester rigoureux sur la sélection des gens car c'est ce qui donne l'image de l'entreprise derrière.

Et justement, vous me parlez de maturité du marché, est-ce que vous voyez justement un nouveau regard des financiers, des banques pour ce marché. Constatez-vous un nouvel intérêt de ces acteurs pour ce marché ?

Alors déjà, je diviserai les banques et les autres investisseurs :

Pour les banques, quand on reprend des clubs et que l'on va demander des petits crédits en dessous de 100 000 € avec un peu d'apport, c'est un peu plus facile d'obtenir des crédits. Là on est plutôt sur des clubs qui ont fermé dont on récupère le local ou un indépendant qui va rejoindre l'enseigne et qui doit juste aller chercher 50 000€ pour remettre son club au concept et payer ses droits d'entrée dans le réseau par exemple. Ces petits crédits seront un peu plus simples à aller chercher. Donc on voit qu'ils sont un peu ouverts même pour donner des crédits à des clubs qui ont été ou qui sont en difficulté car ils ont conscience que le marché est en train d'évoluer et qu'il y a quand même un peu de business à faire.

Mais dès qu'on passe sur des enveloppes supérieures, et qu'on veut ouvrir avec un club de A à Z, c'est beaucoup plus compliqué. Même avec des prospects qui ont des moyens ou qui ont déjà d'autres business, on se rend compte qu'au-dessus de 100 000€, c'est difficile d'avoir des crédits malgré les apports, la fiabilité du prospect ou la réputation de l'enseigne. Parce que je pense que les banques n'ont pas envie de prendre de gros risques. Pour en avoir déjà discuté avec des personnes du monde de la banque, ils disent tous qu'en ce moment, et ce n'est pas que pour le milieu de sport les banques hésitent à prêter.

L'autre catégorie ce sont les gros financiers, c'est-à-dire ceux qui font des levées de fonds etc... Eux, ce sont des personnes qui sont capables de prendre des risques, car on parle de businessmen, de fonds de pension, des entrepreneurs qui ont de l'argent à investir. Mais ces opérations-là, c'est vraiment pour les plus grosses enseignes. Et là on se rend compte qu'ils ont un vrai intérêt et la preuve c'est que toutes les grosses enseignes font des levées de fonds. Nous, on est encore jeunes donc on essaye encore de passer plutôt par des banques pour professionnels type HSBC ou Banque Tarnot pour essayer de faire des prêts de développement. On ne veut pas être dans la levée de fonds car c'est plus contraignant, ça coûte plus cher et on n'est peut-être pas assez gros pour pouvoir l'assumer tout de suite. Mais quand on catégorise un peu, oui il y a des investisseurs qui prennent conscience que le marché est en pleine croissance, et donc

eux ils investissent car ils savent que ça leur rapportera de l'argent dans quelques années. Et les banques elles-mêmes, prêtent quand il n'y a pas beaucoup d'argent à prêter et quand il y en a beaucoup, elles sont beaucoup plus attentives.

Donc ce n'est pas encore super évident d'ouvrir des clubs, c'est une dure lutte. Car ouvrir un club moyen de 700m² qu'il faut créer de A à Z, on avoisine tout de suite les 20000€ avec un leasing matériel de 150 000€. La spécificité d'un club de remise en forme, c'est qu'on doit tout acheter au départ et qu'il faut donc être très vite rentable. On a en plus beaucoup de concurrence, et si tu pars du principe qu'il faut maintenant faire des beaux clubs pour faire face à cette concurrence, ça coûte de l'argent car on doit vraiment être sur une stratégie où on valorise l'image de nos clubs. Ça, c'est un gros changement.

Si on compare avec les clubs que l'on a ouvert il y a 4-5 ans et nos clubs d'aujourd'hui, on est sur des clubs plus jolis, plus finis avec des vraies codes couleurs, avec des matériaux et des machines de qualité, avec des faux plafonds, des luminaires, etc... Donc un club quand il coûtait 130000€ avant il en coûte aujourd'hui 200000€. Et ça, c'est quelque chose d'important dans la stratégie et l'image de l'enseigne, pour le ressenti des clients quand ils viennent chez nous et pour lutter contre nos concurrents.

Et comment définissez-vous la concurrence sur ce marché ?

Alors il y a la concurrence low-cost pure, avec des enseignes telles que « Vita Liberté », « L'Orange Bleue », « Basic Fit ». Ces enseignes proposent des abonnements pas chers car ils doivent aller chercher une masse de clients très importante sans forcément chercher à les fidéliser. Et leur stratégie de développement est très claire, c'est de s'implanter partout et d'écraser la concurrence. On parle souvent de stratégie de terre brûlée dans ces cas-là, ils essayent de venir de te couler par le prix.

Après il y a le « middle market ». C'est les enseignes Keep Cool, Wake Up Form, Gigafit, Freeness. La position c'est d'être presque au prix d'un low-cost mais avec une prestation beaucoup plus complète et surtout sans option. Par exemple chez Basic Fit, le prix de départ est de 19,90€ mensuel mais les adhérents doivent rajouter 9€ pour les cours collectifs. L'orange bleue c'est pareil si l'adhérent veut l'accès illimité de 6h à 23 h c'est 3€ de plus mensuel. Vita liberté, on paye les douches. Donc quand on additionne toutes leurs options, on arrive au même

prix voire plus cher. Chez nous, tout est inclus dans le prix. Donc la stratégie pour se différencier à ce niveau-là, c'est d'essayer de qualifier l'offre. Qualifier l'offre, ça va être un peu plus de présence, de services, de suivi, d'esthétisme de nos clubs, de nouveauté dans le matériel fitness. Ce sont des choses que l'on ne va pas retrouver chez les low costs.

Et puis enfin, il y a le premium, souvent dans les grandes villes, c'est les enseignes types l'Appart Fitness, les box CrossFit, les salles qui proposent de nombreux services additionnels comme la piscine. On va vraiment dans le haut de gamme, avec un public élitiste.

C'est à peu près les trois positionnements, mais en réalité il y a toujours des intermédiaires qui existent, des clubs qui proposent un peu de low-cost, un peu de haut gamme. Ça part un peu dans tous les sens, c'est-à-dire que parfois dans les mêmes enseignes, rien n'est vraiment défini. Même au sein de notre réseau, on a des clubs qui proposent en plus de notre concept de base « Wake Up Form », des options en plus pour faire payer un peu plus cher en qualifiant l'offre et donc augmenter le panier moyen adhérent. On voit au sein des propres enseignes mêmes des franchises, qu'aujourd'hui tout le monde se cherche un peu pour s'adapter à la concurrence qui arrive. Je pense que dans deux ou trois ans quand le marché sera vraiment mature, les clubs se spécialiseront vraiment dans un domaine, et on verra vraiment des offres un peu plus carrées, plus dans des cases. Aujourd'hui, on se rend que tout le monde essaye un peu tout, il y a des choses qui fonctionnent et qu'on garde, qui ne fonctionnent pas qu'on arrête etc. c'est ce qui est un peu compliqué aujourd'hui c'est qu'il faut s'adapter au marché en permanence.

Et ressentez-vous aujourd'hui la concurrence indirecte de certains acteurs autre que les salles de remise en forme ?

Le marché des salles de remise en forme est tellement en train d'évoluer que je ne pense pas que l'on ressente une baisse de fréquentation parce que les gens font du sport à la maison en achetant du matériel chez Intersport ou décathlon, ou en réalisant les programmes proposés par des applications ou par des coachs en ligne. Je pense même qu'au contraire, ça peut amener des gens à venir pratiquer en salle. Je ne crois pas que la majorité des gens qui suivent des programmes sur les applications soient amenés à faire du sport que chez eux toute leur vie. Car on voit que ces sportifs-là, ils ont quand même un esprit communauté, et qu'ils ont besoins de se retrouver en salle.

Mais il faut quand même être vigilant là-dessus parce qu'il ne faudrait pas qu'un jour effectivement, notre prestation et nos services ne répondent plus à leurs attentes et que ça les fasse rester à la maison. C'est pour cela que l'on propose des services qui ne peuvent pas être achetés sur internet comme l'accompagnement par un coach réel. Effectivement les low-costs purs pourront être confrontés à partir du moment où il y a peu d'humains dans les clubs. Mais nous à l'inverse, il faut que l'on consolide notre prestation, qu'on la fasse évoluer avec un peu plus de coaching, de présence dans les clubs, pour que l'adhérent ait une vraie expérience client quand il vient chez nous qu'il ne retrouvera pas sur internet ou sur les applications de coaching. Donc ces acteurs-là, Ils ne sont pas même sur le même créneau que nous. Pour te donner un exemple en dehors du sport, c'est comme si on se demande si on mange moins au restaurant parce qu'il y a marmiton qui propose de faire des plats sur internet. Moi je pense qu'on peut même s'en servir pour donner un intérêt au gens à venir dans nos clubs.

Je vais comparer ça avec l'arrivée du low cost il y a quelques années. Le low-cost a eu un côté négatif sur le marché mais il y a aussi eu un aspect positif. Le côté positif, c'est que ça a poussé les gens à faire du sport parce qu'ils ont eu l'impression que le fitness était moins cher. Et du coup les gens se sont mis au sport. Et maintenant qu'ils sont dans cette spirale de faire du sport, ils deviennent plus exigeants. Et quand ils viennent visiter nos clubs parce qu'ils recherchent d'autres choses qu'une simple offre « low-cost », ils se disent que c'est mieux chez Wake Up Form parce que la prestation est plus complète.

Donc je pense que ce côté digitalisation, réseaux sociaux, purement programme internet, ça peut avoir un effet bénéfique sur le reste du marché. Après à nous de répondre aux attentes que peuvent avoir les gens pour évoluer dans leur pratique, mais sans partir sur du connecté à 100% dans nos clubs. Peut-être que c'est une mauvaise stratégie mais dans l'idée, il existe des machines complètement connectées. Nous on a choisi de pas mettre cette gamme pour deux raisons : il y en a une qui est financière car ça coûte beaucoup plus cher et que ça augmenterait le prix des parcs de nos clubs. Mais c'est surtout garder ce côté un peu plus humain, et leurs permettre quand ils viennent dans nos clubs de lâcher ce côté hyperconnecté, qu'ils laissent leurs téléphones quand ils s'entraînent.

Mais oui, après on s'appuie quand même sur certaines d'applications. Par exemple dans nos clubs, on a mis en place le SPIVI Biking : C'est une sorte de jeu vidéo dans lequel quand les adhérents font du vélo ils ont en face d'eux des avatars et ils sont comme sur un jeu vidéo, ils

sont totalement immergés. Là il y a vraiment un côté digital qui plaît, qui rend très ludique la pratique et qui permet aux gens de faire du sport en s'amusant. On essaie de trouver des choses de ce type pour surfer sur cette digitalisation du sport.

Et voyez-vous des évolutions quant à la motivation à la pratique ?

C'est sûr que l'adhérent qui vient juste pour pousser la fonte, ça existe encore mais il n'est plus tout seul dans les clubs. Aujourd'hui le marché, il se concentre sur la remise en forme. On n'est pas sur le sport de performance ou sur la musculation. On a de plus en plus de personnes qui viennent juste pour s'entretenir et qui sont souvent débutants. C'est vraiment devenu notre cœur de cible.

Cette catégorie de sportifs qui sont plus ou moins novices, ont des objectifs différents tels que la perte de poids, prendre un peu de muscles, ou se maintenir en forme. Et ces personnes ne savent pas comment pratiquer, ils n'ont souvent jamais mis les pieds dans une salle et ils ont toujours cette idée de la salle de sport associé à la musculation. Donc dans nos salles, l'idée c'est qu'ils se sentent le plus à l'aise possible et de réussir à les suivre en tous cas au départ. Donc on leur propose des programmes, des bilans personnalisés. Humainement c'est top de les aider, et en termes de business s'ils arrivent à leur objectif, ils seront fidèles. A l'inverse s'ils n'atteignent pas leurs objectifs ils arrêteront au bout de deux trois mois et on ne les reverra plus. Ces adhérents-là sont débutants et ils ont donc besoin de beaucoup de conseils dans un lieu convivial où il n'y a personne qui les juge.

Après l'accompagnement, ça à une limite c'est qu'il faudrait recruter de plus de coach donc ça augmenterait les charges. Donc l'objectif est de les rendre autonomes pour qu'ils fassent bien leur programme, qu'ils réalisent les bons mouvements. Comme cela, quand ils viendront seuls, ils seront capables de se débrouiller et d'atteindre leurs objectifs.

Après j'ai toujours pensé que c'était un tout, qu'il ne fallait pas exclure ni les personnes qui sont dans la musculation pure, ni ceux qui ont besoin d'autres activités fitness pour progresser. Le but est de contenter tout le monde, que chaque adhérent s'y retrouve. Mais c'est vrai, qu'aujourd'hui on en ne gagnera pas d'argent juste avec les adhérents qui font de la musculation. La mass market qu'on veut aller chercher, c'est vraiment le débutant ou la personne qui n'est pas « mariée » au sport. Et ça c'est global à tout le marché ; pour toutes les

salles qui ouvrent. Avec les charges, les investissements que nécessitent une salle de remise en forme, on ne peut plus se permettre de proposer que des services aux musculeux.

Quelles sont les différentes manières pour une enseigne de renforcer son maillage territorial ?

Pour se développer, les enseignes utilisent au départ la politique de l'escargot, c'est-à-dire qu'on essaye de se développer d'abord au niveau régional près du point d'implantation de nos premiers clubs pour être tout de suite connus et développer l'image de marque de l'enseigne et la notion de réseau. Et ensuite on essaye de faire renforcer notre maillage territorial au niveau national sur toute la France. C'est la stratégie de toutes les franchises françaises.

Il y a deux manières de se développer : il y a le développement en franchise et le développement en succursales.

Il y a des groupes qui préfèrent créer d'abord beaucoup de succursales, ce qui leur permet d'avoir une grosse assise financière et derrière de se développer en franchise. Et à l'inverse, il y a des enseignes qui font moins de succursales et qui préfèrent se développer en franchise. Les deux stratégies existent.

Il n'y en a pas une qui est plus viable que l'autre. On se rend compte que plus on a de succursales, plus on est solide, plus on a de l'impact au niveau des banques et plus c'est facile d'ouvrir des franchises derrière. Parce que le développement en succursales donne une vraie valeur au groupe, c'est-à-dire que si tous tes franchisés s'en vont du jour au lendemain pour une raison ou une autre, il reste un groupe puissant. A l'inverse, si tu as choisi le développement en franchise, tu risques de te retrouver tout petit au milieu de concurrents de plus en plus puissants. En revanche, même si le développement en succursales permet de gagner beaucoup plus d'argent cela demande aussi plus d'investissements financiers, humains et de temps et c'est beaucoup plus risqué. Car c'est l'enseigne qui prend le risque. Alors que quand c'est un franchisé, c'est le manager franchisé qui monte sa propre société indépendante et qui prend le risque. Cependant l'argent qu'il va gagner, l'enseigne n'en gagnera qu'une petite partie par le biais d'une redevance ou de droits d'entrée mais c'est tout. C'est-à-dire que si le franchisé gagne beaucoup d'argent c'est lui qui va s'enrichir et non l'enseigne.

Il y a une autre stratégie qui existe, et que les grandes enseignes utilisent de plus en plus en ce moment pour se développer nationalement : c'est de racheter un autre groupe qui avait une forte

identité au niveau régionale ou national. Et ça leur permet tout de suite de s'étaler d'une manière plus large sur toute la France. C'est ce que font les grandes enseignes notamment comme l'Appart Fitness et Keep cool récemment.

Mais la finalité de tous ces développements reste la même quelle que soit la stratégie choisie. C'est celle de créer un groupe qui vaut quelque chose, de créer un patrimoine et de gagner de l'argent.

De quel accompagnement bénéficie un franchisé ? Est-il suivi tout au long de son contrat ?

Comme j'en ai déjà parlé, on accompagne le franchisé avant et pendant l'ouverture. Et sur le « après », c'est de les accompagner au jour le jour et de leur fournir ce dont ils ont besoin pour assurer leur réussite. Ça passe par un soutien au niveau marketing et communication par exemple, en leur fournissant des visuels pour des promotions, en ayant un site internet performant etc... On peut aussi leur servir de centrale d'achat, C'est-à-dire que l'on va acheter du matériel fitness, des goodies en grosse quantité par le biais de nos partenaires ce qui va leur permettre de payer moins cher que s'ils avaient commandé seuls.

Et en plus, on a un animateur réseau qui est là pour faire de la formation commerciale, qui est là pour regarder les chiffres de leurs clubs, voir si les clubs fonctionnent bien, leurs donner des conseils en cas de problèmes, les accompagner lors des journées portes ouvertes etc... Parce qu'un manager, ça n'a pas forcément le temps pour avoir une vision d'ensemble de son club. Et donc l'accompagnement de l'animateur réseau, ça leur permet de se situer, de bénéficier de conseils d'un professionnel du secteur, et de voir sur quels axes ils pourraient travailler.

Pour résumer, le travail d'une enseigne, c'est d'accompagner au maximum le licencié dans sa réussite pour éviter que les clubs quittent le réseau à la fin de leur contrat ou ferment leurs clubs. On est un peu dans une relation de gagnant-gagnant. Car plus une franchise gagne d'argent, plus les redevances qu'il reversera à l'enseigne seront élevées, car sa redevance est indexée sur son chiffre d'affaire.

Quels sont les avantages à se développer en franchise pour une enseigne ?

Ouvrir des clubs en franchise, ça nous permet de diminuer nos risques et de dépenser moins d'argent au départ. Et suivre les franchisés coûte moins que suivre nos succursales. Car un franchisé, c'est une société indépendante, c'est un chef d'entreprise à part entière qui prend ses

décisions, qui met en place des stratégies alors que les succursales c'est directement la franchise qui gère ses clubs-là.

Donc finalement, il faudrait avoir un pôle franchise complètement détaché du pôle franchise. Je pense que ça fonctionne dans les grandes enseignes quand il y a plusieurs succursales et plusieurs franchisés. C'est la stratégie la plus viable mais à long terme, et au départ tu ne peux pas te le permettre.

Et les inconvénients ?

Je pense qu'en revanche il y a plus de désavantages à se développer en franchise qu'en succursales. Le franchisé, c'est un dirigeant indépendant difficile à gérer. Donc il peut y avoir des divergences d'opinions, et c'est là du coup ça peut amener à des tensions qui vont faire qu'il va sortir du réseau. Du coup ça peut être assez compliqué. Et plus on a de franchisés, plus on cumule le relationnel humain avec des personnes qui sont des propres chefs d'entreprise. Et il faut savoir que le franchisé, même si tu l'accompagnes au maximum, sa réussite ne se fera jamais grâce à l'enseigne. Du coup, c'est ce qui est très difficile dans la franchise.

Et il y a une difficulté à uniformiser le réseau en franchise. Il est plus difficile de se faire entendre, de maintenir le concept Wake Up Form. Car le concept même, certains franchisés veulent tout révolutionner. On a des cas concrets où certains ont changé les tarifs, vendaient des options. Jusque-là, tous ceux qui l'ont fait, on se rend compte que ça leur a donné plutôt du tort que de raison. Au moins, ça a pour bénéfice de donner du sens à notre discours.

Alors qu'en succursales, ce sont tes propres salariés donc c'est beaucoup plus simple à gérer en termes de relation directe, et de gestion pure, parce que c'est le réseau qui prend sa décision et qui tranche. Et les salariés que tu mets en place dans un club qui appartient au grand groupe sont donc beaucoup plus faciles à gérer.

Et concernant la motivation ? Un franchisé est-il plus motivé dû à son statut d'indépendant ?

Alors là, c'est une question d'homme. Je pense que dans toutes les entreprises, si le dirigeant est motivé il sera capable de motiver ses équipes. Ce n'est même pas une question de franchisé ou de salarié en succursales, c'est vraiment juste une question de capacité de travail et de volonté de réussir. Ça on peut aussi motiver nos salariés en les faisant évoluer par la suite à des

postes plus élevés. Par exemple, les managers des clubs qui appartiennent à notre enseigne sont tous des anciens coachs qui faisaient bien leur travail. Et pareil pour le directeur des succursales, il est arrivé dans notre club de Niort en tant que coach.

On a même permis à deux de nos anciens managers d'ouvrir leur propre club. Donc oui, on pourrait croire que les franchisés seraient plus motivés car il y a plus d'argent en jeu pour eux, mais en fait, c'est vraiment une question de compétences et motivations.

ENTRETIEN 2 : PDG ET CO-FONDATEUR DE L'ENSEIGNE WAKE UP FORM

Pouvez-vous vous présenter, votre parcours scolaire, votre parcours sportif, votre parcours professionnel ?

Après ma seconde, je suis rentré en BEP Ventes action marchande en alternance chez Intersport pour préparer les diplômes qui était le BEP et le CAP. Et à la suite de mon Bac Pro, je suis devenu assistant de directeur commercial d'un magasin Intersport à côté de Poitiers, puis je suis progressivement monté en grade au sein de l'entreprise pour devenir responsable des rayons cycles et fitness. C'est là où j'ai commencé à m'intéresser au marché du fitness, car en tant que chargé de ces rayons, je ne concevais pas de vendre des produits que je ne connaissais pas. Et en parallèle c'est à cette époque, j'ai commencé à fréquenter les salles de fitness. Je me suis inscrit chez Amazonia, vu que j'avais des horaires à rallonge. Et cette salle me permettait de m'entraîner de 21h à 23h à la sortie de mon travail sans contrainte.

C'est à cette période que j'ai commencé à m'intéresser au marché du fitness mais aussi du côté consommateurs. Car je me suis aussi aperçu chez Intersport que beaucoup de clients venaient acheter des produits fitness. Je me suis vraiment passionné pour l'activité, et je me suis aperçu qu'il y avait un besoin énorme et le potentiel du marché, car dans ma salle Amazonia, je voyais la diversité de population qu'il pouvait y avoir.

Ensuite j'ai quitté Intersport en 2006 après 11 ans dans la grande distribution du sport, et j'ai été embauché en tant que commercial régional chez Matrix pour démarcher des clubs de remise en forme et leurs vendre des appareils fitness. J'ai commencé à gérer des grands comptes, et j'ai vu la naissance de grands groupes. J'ai vu la naissance de Urban Gym, le départ du développement national de L'Orange Bleue, et j'ai vu que le marché était loin d'être mature. Et ce qui me frappait surtout, c'était le peu d'assistance que proposait les enseignes à leurs franchisés.

En parallèle, j'ai donc monté mon premier club à Saumur puis un second à Poitiers en 2010. A la base j'ai créé ces clubs pour en faire des show-rooms des machines que je vendais à mes clients. Et quand un de mes grands comptes, Urban Gym, a mis la clé sous la porte en 2012, j'ai décidé de quitter matrix pour lancer ma franchise Wake Up Form. Car la fermeture de cette franchise m'a donné cette opportunité. J'ai été voir des franchisés Urban Gym, et je leur ai

demandé s'ils étaient prêts à me suivre dans cette aventure. Et c'est comme ça que j'ai récupéré deux clubs que j'ai fait passer sous franchise Wake Up Form : Un à Vannes et Un à Quimper. Voilà comment l'histoire de Wake Up a commencé.

Quel est le positionnement de l'enseigne ?

En fait quand j'ai ouvert mon club à Saumur je raisonnais comme un club Amazonia. Un club de 500 m², avec un coach sur le plateau musculation, un gros plateau cardio training, et des cours multimédias. Puis j'ai fait évoluer notre offre pour aller plus loin et répondre à la demande de notre clientèle qui souhaitait avoir des cours collectifs. Mais j'ai essayé d'optimiser le concept en proposant des cours collectifs juste le soir, tout en gardant les cours multimédias en journée. Et c'est à partir de ce moment qu'on a trouvé notre recette gagnante : Des clubs hybrides, avec un accès 6h-23h sur le plateau muscu et des cours collectifs live pour récupérer des clients et chez les low-costs et chez les clubs un peu plus premium. Un club de sport selon moi doit pouvoir s'adresser à tous. Pourquoi segmenter les clients, comme le font Keep Cool ou Fitness Park, surtout dans les villes de province ? Je trouve ça dangereux surtout dans les villes de province dans lesquelles on a des zones de chalandises beaucoup moins importantes que les grandes villes.

Et justement vous du manque de maturité du marché, Comment expliquez-vous ce retard du marché français sur ces voisins européens ?

Culturellement, le Français n'est pas quelqu'un qui va faire du sport pour sa santé, pour son bien-être. Il va faire du sport par passion. Et puis on a une culture de fédération. Et on fait face au lobby des associations qui font beaucoup de mal au secteur du fitness. Et ça fait que le marché a pris énormément de retard, car on était que dans la confrontation avec le ministère des sports et les associations du fait qu'ils nous ont vu comme une concurrence. Ce sont des facteurs qui ont ralenti le développement et la structuration du marché.

Après le marché a aussi pris du retard car entreprendre en France c'est compliqué et ça l'a toujours été. C'est très légiféré, il y a beaucoup d'administratif pour monter une entreprise. Surtout pour les clubs de sport, on doit répondre à beaucoup de normes d'accessibilité, de sécurité etc...

En plus, les banques ne suivent pas encore les enseignes, car il y a eu des enseignes dans le passé comme Gymnasium ou Urban Gym dans le temps qui ont fait beaucoup de mal à la réputation du secteur en déposant le bilan. Et pour les banques, le fitness a toujours été un secteur pas fiable. Et on a eu un secteur d'activité qui a énormément souffert de ça dans les années 2000, avec des phases de développement puis des gros coups d'arrêt. Et aujourd'hui on a que ce qu'on mérite : quand on voit des enseignes étrangères investir le marché français... Eux ont consolidé leur fond dans des pays où le fitness est beaucoup développé et ils arrivent sur notre marché avec une force de développement qui est loin d'être la nôtre. Après je pense que même ces enseignes étrangères se confronteront toujours au particularisme du marché français. Basic fit par exemple propose une offre low-cost mais je pense qu'ils n'ont pas compris que même si un client en France paye seulement 19€ par mois, il voudra avoir la même prestation que quand il payait 30 ou 40€ par mois dans un autre club.

Et pour revenir au marché actuel, quelle est votre vision concernant ce marché ?

Clairement, sur les 4000-4500 clubs en France, on doit être à 40, 50% de clubs sous enseigne. Je pense que les indépendants ont tout intérêt à rejoindre les réseaux de franchise parce que c'est une vraie force. Les enseignes, ça rassure le consommateur. Aujourd'hui, les indépendants ne peuvent pas lutter contre les enseignes comme Basic-Fit en étant seuls.

Et comment décririez-vous la concurrence qui règne sur ce marché ?

On a une concurrence qui est quand même assez forte. C'est devenu deux fois plus concurrentiel qu'à l'époque où j'ai lancé mon premier club. Après comme il va y avoir des fusions, des rachats ou des regroupements d'enseignes, je pense que le marché va se stabiliser dans les années à venir.

Justement quelle est votre vision de l'avenir du secteur ?

Je pense que le marché est loin d'être mature. On est encore loin des taux de pénétration de nos voisins européens. Mais je pense que l'arrivée de très grandes enseignes comme basic fit va faire du bien dans la traduction de nouveaux adhérents et dans dix ans, on sera l'un des marchés en Europe les plus forts, on peut arriver au même niveau que l'Allemagne.

Il va se passer des choses intéressantes dans les cinq prochaines années, comme des rapprochements d'enseignes pour faire face à la concurrence. Mais surtout le marché va se segmenter. Et pour Wake up Form, il faut qu'on anticipe et qu'on fasse une segmentation de notre gamme produit. Aujourd'hui notre gamme produit c'est de vendre des clubs Wake Up Form qui sont du middle market à peu près assimilé low-cost, même si je n'aime pas être assimilé au low-cost car je pense qu'on propose une prestation plus qualitative quand même.

Mais il va falloir que l'on propose à l'avenir plusieurs produits : un produits cœur de gamme, un produit premium, un produit ultra low-cost. Ce sont aujourd'hui les concepts forts du marché. Le low-cost où ont fait du volume mais où le taux de réabonnement ne va pas excéder les 30%. Le middle market, qui a mon sens est le nôtre où on est plus soucieux de l'accompagnement et du suivi de nos adhérents pour leur donner envie de continuer longtemps à fréquenter nos clubs. On se rejoint avec les enseignes tels que L'Appart Fitness, Fitness Park, Freeness, Magic Form, Liberty Gym. On n'est pas des premiums mais on propose à peu près les mêmes prestations. On a une position cœur de gamme qui est à mon sens la plus généraliste possible pour cibler le français moyen.

Mais surtout, c'est important de toujours avoir des connaissances sur ce marché, de voir ce que font les autres et surtout avoir une politique de développement qui est adaptée à chacun des bassins de population dans lesquels on s'implante.

Voyez-vous une évolution des attentes et objectifs de la clientèle ?

Je dirais qu'on commence à avoir des fractures générationnelles. Personne n'a pas le même besoin. Les jeunes sont de plus en plus attirés par la musculation car ils sont influencés par des instagrammer comme Tibo Inshape. Le cadre moyen lui va venir plus pour rester en condition physique. Il y a aussi le facteur santé : Il y a eu une grosse sédentarité des métiers et les gens ont besoin de bouger pour rester en forme. La population est de plus en plus atteinte de problème de santé. C'est pour ça que notre métier a de l'avenir car on permet à ces gens de rester en bonne santé. Il y a eu une prise de conscience massive de l'importance de faire du sport : On vit plus longtemps, en meilleur santé, avec moins de maladie.

Il y aura donc plus de pratiquants dans les clubs de remise en forme, mais chacun va aller trouver ce qu'il recherche. Un sénior ira dans la structure accès sur la santé, les jeunes vont aller dans les low-costs etc...

Après il y a la digitalisation des outils pour faire du sport. Et ces outils permettent aux sportifs de se fédérer autour de leur pratique, de se challenger. Tous ce côté virtuel séduit une clientèle jeune qui a grandi avec ces objets connectés mais aussi la clientèle un peu plus vieille qui cherche à avoir des données sur leurs résultats, sur leurs progressions.

On est dans une phase de disruption du marché : Aujourd'hui il faut créer des nouveaux formats de club. C'est ce qu'on est en train de faire avec un nouveau concept de clubs connectés. Aujourd'hui Wake Up Form n'a pas que vocation de vendre son concept généraliste. On doit vendre aussi du format premium, et peut être dans deux trois ans un format adapté pour les enfants de 6 à 16 ans, ce qui fera un parcours clients complet : je commence chez wake up kid, je continue chez wake up form et je fini chez wake up health.

Vous ne voyez-vous pas la digitalisation du fitness comme une menace pour les clubs de remise en forme ?

Non car je pense que tout ce qui peut motiver quelqu'un à se prendre en charge physiquement et à bouger est positif pour nous. Après à nous de l'attirer dans nos clubs. Mais ce n'est que du plus, car tout ce qui peut traduire les gens vers l'activité physique, on peut le retrouver en tant que consommateurs potentiel dans nos clubs.

Quelles sont les différentes manières pour une enseigne pour renforcer son maillage territorial ?

Alors si je prends notre exemple... Pour Wake up Form, on a fait de la stratégie succursales au départ puis on est passé à la franchise. C'est une stratégie fiable car ça permet d'accroître rapidement un réseau. C'est un vrai moteur d'accélération de croissance. Bon ensuite quand tu arrives à un réseau d'environ une cinquantaine de clubs, comme pour nous aujourd'hui, on arrive dans une phase critique : c'est-à-dire qu'on doit mettre les moyens sur les réseaux de franchisés pour mieux les accompagner. Et en parallèle, on doit redémarrer sur un développement en succursales pour solidifier ton business modèle. Aujourd'hui, en termes de développement, on fait du propre mais aussi on fait de la franchise. C'est une espèce de forme mixte et articuler ces deux stratégies, ça demande de gros moyens financiers et humain.

C'est des paliers en fait : Il y a deux avantages de raisonner en franchise pour un réseau, car avec peu de moyens tu peux facilement accroître ton réseau et tu peux avoir un maillage très rapide ce qui asphyxie un peu la concurrence.

Après pour faire grossir le réseau Wake Up Form, notre stratégie, ça va être de se tourner vers les indépendants pour les convaincre de passer sous notre enseigne. Il y a des indépendants qui valent le coup et qui aujourd'hui ont besoin d'aide et de suivi pour être plus puissant sur le marché. Ça peut aussi accélérer notre croissance.

Moi je crois encore aux deux stratégies de développement en franchise. Après à nous de mieux qualifier nos franchisés tout en ayant un développement en succursales maîtrisés. Il faut quand même le maîtriser avec des succursales proches de notre siège. Car il faut mettre beaucoup de moyens humains et financiers pour piloter une succursale : un directeur succursale, des vraies managers d'exploitation, des commerciaux. Et dois mettre quasiment deux fois plus de moyens qu'un franchisé. En revanche, l'avantage du développement en succursales, c'est que tu peux créer des nouveaux concepts que tu vends ensuite à de nouveaux franchisés.

Et quel accompagnement bénéficie un franchisé ?

Il va y avoir de l'accompagnement marketing. Il y a aussi la marque de l'enseigne que le franchisé rejoint et qui est reconnu. Tu vas aussi avoir le facteur dynamique d'un réseau, et pour le consommateur c'est beaucoup plus rassurant. Il y a aussi un suivi avec des visites régulières de notre animateur réseau, des formations ventes, une veille du marché de notre part qu'un manager seul ne pourra pas avoir. Le regard extérieur est important pour un indépendant.

Par exemple pour notre franchisé de Chauny Tergnier qui était avant un indépendant, quand on était allé le voir au départ pour lui présenter notre concept et visiter son club, on s'est aperçu qu'il y avait quatre machines différentes pour travailler les mollets. En fait en France, il y a beaucoup d'indépendants qui sont des coachs de métiers qui ont ouvert un club pour se faire plaisir. Et les machines qu'ils achètent c'est aussi pour se faire plaisir à la biomécanique mais en ne prenant pas en compte l'expérience utilisateur. L'utilisateur, lui il veut tout de suite savoir à quoi la machine qu'il utilise sert. Et le problème de certains indépendants, c'est qu'ils sont attachés à ça, ils pensent être différents parce que leurs clubs sont très poussés sur la technique. Mais ce n'est pas ce que le client lambda, 80% des gens qui entrent dans une salle de gym, souhaitent. C'est aujourd'hui là où les indépendants doivent progresser, et les franchises sont

là pour les guider pour qu'ils mettent en place des vraies stratégies orientées vers le client et plus sur leur passion. On doit vraiment les aider à avoir un avis extérieur et les guider dans la direction stratégique de leur entreprise.

Et quels sont les désavantages de se développer en franchise ?

Le désavantage c'est que tu dois mettre énormément de moyens pour accompagner et satisfaire les franchisés pour finalement peu de retour sur investissement. A un moment, tu dois tellement animer le réseau, les encadrer pour qu'ils restent au sein du réseau que ça devient de moins en moins rentables pour nous. Surtout qu'il y a beaucoup de concurrents, qui peuvent les récupérer à la fin de leur contrat. En fait le risque c'est de travailler pour un franchisé, lui donner les outils pour lui permettre de se développer et qu'il change de marque au bout de sept ans à la fin de son contrat. C'est à nous de mettre en place des moyens pour leurs donner une culture de l'entreprise qui est hors norme, afin qu'ils ne quittent jamais le groupe.

Alors qu'en succursales, si un concurrent veut le terrain, il l'achète et c'est tout. La difficulté c'est de toujours garder la main sur un indépendant et de faire en sorte que l'enseigne soit son moteur et son leader. Et souvent il y a beaucoup de franchisés qui oublient ce qu'on leurs a apporté et c'est très difficile pour nous. Ils oublient que tu leurs a appris à marcher en gros.

Et puis tu as certains franchisés qui veulent bruler les étapes et qui vont faire des erreurs de stratégies car ils veulent être calife à la place du calife. Et ça se voit dans tous les réseaux de franchise, des franchisés qui ne respectent pas les stratégies des enseignes et qui se mettent en difficultés.

Et dernier danger quand tu es franchiseur, c'est que tu donnes tout ton savoir-faire à un franchisé. C'est pour cela qu'il faut bien qualifier ses porteurs de projets. Et il faut les impliquer dans le succès de la marque, en leur permettant d'ouvrir d'autres clubs ou en leur donnant un rôle dans le réseau pour les empêcher d'avoir envie de se lancer seul quand leur club fonctionne.

Le risque pour un franchiseur, c'est de vouloir se développer trop vite. C'est un vrai danger. On voit des réseaux qui vont trop vite et à un moment donné, ils ne peuvent plus suivre... par exemple, Il y a beaucoup de réseaux qui ont bénéficié de lever de fonds ces derniers temps est qui ont du mal à rembourser les commissions à leurs actionnaires. Moi j'ai refusé de lever des fonds l'année dernière avec « midi capital » qui a investi dans pas mal de portefeuille fitness. Ça va être intéressant de suivre parce qu'ils ont investis dans 3-4 enseignes du marché, Fitness

Park, Gigafit, L'Appart Fitness pour diviser leurs risques en multipliant leur portefeuille. Si une de ces enseignes est en difficulté elle sera avalée par une autre qui a été soutenue par midi-capital. Surtout que le problème en ce moment c'est l'arrivée de Basic Fit. Eux ils sont entrain de cristalliser tellement d'anxiété chez les banques, parce qu'ils sont en train de tuer le marché.

ENTRETIEN 3 : MANAGER D'UNE SALLE DE REMISE EN FORME FRANCHISEE DE L'ENSEIGNE L'ORANGE BLEUE

Pouvez-vous vous présenter ? Votre parcours scolaire, votre parcours professionnel, votre parcours sportif ?

Au niveau scolaire, j'ai un Master « Sciences de Gestion du Management », et j'ai acheté ma première salle il y a dix ans maintenant. C'était la salle que je fréquentais pour faire du sport. A l'époque je n'étais pas formé en tant que coach donc j'ai passé le BPJEPS mention AGFF au moment de l'achat de cette salle pour pouvoir donner des cours collectifs en plus d'être gérant. Quand je gérais ma première salle à Alençon, j'étais indépendant. J'ai revendu cette première salle qui était sur Alençon en novembre 2010, et j'ai ouvert deux salles : une à Breteville-sur-Odon en 2012 et une à Hérouville en septembre 2014. Mais cette fois-ci, je me suis associé à l'enseigne « L'Orange Bleue ». J'ai décidé de m'orienter vers la gestion de salles franchisées au moment où les franchises arrivaient fort sur le marché du fitness. Et aujourd'hui travailler en tant qu'indépendant c'est devenu difficile alors que « L'Orange Bleue » nous apporte une aide au niveau de l'administratif et de la législation, et ça c'est vraiment intéressant.

Pouvez-vous présenter votre structure ?

Mes deux salles « L'Orange Bleue » proposent des cours collectifs, de la musculation et du cardio. Ce sont des salles assez traditionnelles et l'offre s'adresse à tout le monde, des jeunes aux moins jeunes. On est sur des salles qui font à peu près 500 m², il y a un plateau cardio qui fait 100 m², un plateau musculation qui fait 100 m², il y a 200m² consacrés aux cours collectifs. Le reste de la surface, ça correspond à l'accueil et aux vestiaires. On a choisi le nom de « L'Orange Bleue » et pas forcément mettre le terme fitness dans notre nom pour pouvoir casser les stéréotypes autour de la remise en forme et que tout le monde soit motivé pour venir sans avoir cette appréhension de se retrouver seul au milieu de « gros bras ».

Pourquoi avoir fait le choix de revendre votre salle que vous gériez en tant qu'indépendant pour ouvrir deux clubs de remise en forme franchisés ?

Quand je gérais ma première salle à Alençon, j'étais indépendant. J'ai décidé de m'orienter vers la gestion de salles franchisés il y a 5 ans, au moment où le concept des franchises commençait vraiment à se développer sur le secteur du Fitness.

De plus, travailler aujourd'hui en tant qu'indépendant c'est devenu quelque chose de difficile. Dans mon cas j'ai choisi de travailler avec « L'Orange Bleue » car cette franchise m'apporte une aide pour permettre de développer mes clubs. Et j'ai choisi « L'Orange Bleue » et pas une autre franchise parce que « L'Orange bleue » propose un concept qui correspond le plus à mon métier. On m'amène un appui mais je fais le même métier que si j'étais indépendant. Par exemple si je voulais donner des cours collectifs je ne pourrais pas le faire chez « Amazonia », chez « Keep-Cool » ou chez « Basic-Fit » pour citer d'autres franchises. Il y a peu de franchisés qui proposent des cours collectifs avec un vrai professeur et pas avec un vidéo projecteur.

L'investissement de départ est-il une des raisons pour laquelle vous avez choisi de vous franchiser ?

Quand tu deviens franchisé, c'est tes propres fonds qui sont mis en jeu. J'ai mon investissement comme si j'avais acheté une salle en tant qu'indépendant. Les droits d'entrée c'est 30 000€ environ et ensuite on verse 1000€ par mois à « L'Orange Bleue ». Mais il ne faut pas imaginer ça comme de l'argent que l'on perd. J'ai acheté le nom « L'Orange Bleue » pour la renommée et attirer plus facilement les personnes qui veulent s'inscrire dans une salle de remise en forme. « L'Orange Bleue » nous apporte aussi une formation et une aide au niveau du marketing, du suivi de la clientèle et de la gestion d'une salle ainsi qu'une aide à l'ouverture du club. Par exemple, si j'ai envie de lancer une campagne de communication, « L'Orange Bleue » m'envoie immédiatement un visuel fait par l'un de ses graphistes. Alors que si j'étais indépendant, je devrais sûrement le faire moi-même, ça me prendrait deux heures pour un rendu pas forcément intéressant, ou alors engager un graphiste et cela me coûterait de l'argent.

Et quand j'ai ouvert mes clubs, ils ont dépêché des gens pour m'aider lors des portes ouvertes. Ils m'ont aussi aidé lors des travaux. C'est tout un ensemble qui a fait que je travaille avec cette enseigne.

Quels sont les avantages et les limites de gérer un club indépendant ?

Quand tu travailles avec une franchise comme c'est mon cas, tu as un concept et tu dois le suivre donc tu ne peux pas te permettre de faire n'importe quoi. C'est à la fois un avantage et

un inconvénient... En tout cas, si c'était à refaire, je ne changerais rien car j'aime le concept de « L'Orange Bleue », qui est assez généraliste. La franchise ne nous impose rien, elle nous propose des nouvelles idées et si je veux je prends et si je n'en veux pas, je peux refuser.

Quelle est votre vision de la concurrence sur votre secteur d'activité ? La concurrence sur ce secteur d'activité est-elle forte ?

Oui, il y a beaucoup de concurrence, il suffit de voir dans notre zone d'activité. Il y a de futurs concurrents qui vont encore arriver. Il se dit que le taux de pénétration en France est de 8%, quand il est de 15 % en Allemagne... Ça veut dire que le fitness n'est pas encore totalement entré dans les mœurs. Mais il y a encore beaucoup de personnes en France qui vont commencer à faire du sport, donc il va y avoir beaucoup de concurrents qui vont arriver. On est sur un secteur avec beaucoup de demandes, et comme cette demande va continuer à progresser dans les années à venir, il va aussi y avoir beaucoup d'offres.

Même au niveau des clubs « L'Orange bleue » à Caen, il y a une concurrence en interne entre les différents clubs. En ce moment il y a trois clubs « L'Orange Bleue » à Caen, et il y en a une quatrième qui va ouvrir. Et ça ça peut nous étouffer nous-mêmes. Je ne suis pas forcément d'accord qu'il y ait un quatrième club qui arrive à Caen. Car il y a un risque qui est de nous enlever des clients sur Hérouville ou Bréteville-sur-Odon.

Certaines enseignes dominant-elles le marché ?

« L'Orange Bleue » est aujourd'hui le numéro 1 sur ce marché en nombre de clubs, cette franchise a même dépassée le groupe « Moving ». Après, tu as des concurrents qui arrivent comme le groupe « Basic-Fit », ce sont des concurrents assez agressifs. Ce sont des investisseurs Hollandais, ils montent des grosses salles avec des tarifs assez bas. Par contre, dans ces nouveaux types de clubs qui arrivent avec des abonnements pas chers, tu n'as pas de professeurs tu n'as aucun service, aucun suivi, juste les machines et rien d'autre. C'est limite de la concurrence un peu déloyale. Nous, on propose des prix qui sont compétitifs mais ce sont encore des professeurs qui donnent les cours, et on a des professeurs pour surveiller le plateau musculation.

« Basic-fit », leur technique, c'est d'ouvrir deux trois salles dans une zone très concentrée, casser les prix, étouffer les concurrents... Et ces méthodes très agressives nous fragilisent. Ces clubs ils viennent vraiment pour casser le secteur. « Basic-Fit » je crois que c'est 35 millions

de déficit cette année. Mais pour eux, ce n'est pas un problème de perdre de l'argent, ce sont des investisseurs étrangers avec de gros moyens donc tant qu'ils arrivent à s'implanter et à couler leurs concurrents, ils peuvent se permettre d'être en déficit. Mais les gens sont de plus en plus connaisseurs, et ils aiment de moins en moins ce concept pas cher dans lequel il n'y a pas de suivi, pas de coach. Moi je suis allé au « Basic-fit » d'Alençon. La salle est attractive, il y a beaucoup de machines et c'est que 19,99€ l'abonnement à l'année. Mais le problème c'est qu'il y a des options en permanence pour l'accès aux douches, à certains cours. Et au final tu te retrouves avec un abonnement à 30-35€ euros par mois. Et puis ces salles sont surchargées, et tu dois parfois faire la queue pendant 5 minutes pour accéder à une machine.

Mon objectif n'est pas d'essayer de couler les autres clubs. Quand je suis arrivé en 2012, on m'a dit que j'allais faire fermer certaines salles. Mais pour moi, le but c'est que tout le monde y arrive, que ce soit un franchisé ou un indépendant. S'il y a vingt salles à Caen, il faut que tout le monde arrive à se développer et à devenir assez rentable pour ne pas fermer. Au final le but c'est que tout le monde s'en sorte.

Existe-t-il d'autres acteurs avec qui vous êtes en concurrence ? (street workout, coaching à domicile, piscines... ?)

Il y a des associations qui représentent de la concurrence. Il y a aussi le « Crossfit » qui nous concurrence un petit peu ... Enfin ça ne nous concurrence pas vraiment, je préfère dire que ça amène une nouvelle offre. Nous on a un nouveau concept qui arrive à la rentrée, ça s'appelle le « Yako Challenge », c'est un peu dans l'esprit « Crossfit », car on suit quand même les évolutions du secteur et on voit que les gens sont très intéressés par tout ce qui est cours collectifs.

Mais aujourd'hui, on a notre propre concept et ce que je dis toujours : Quand tu proposes un service de qualité, il faut continuer à le faire. Le « Crossfit », ce n'est pas dans nos compétences, il faut laisser cette activité à ceux qui savent le mettre en place. Nous, on sait ce qu'on fait et on le fait bien, c'est suffisant. Ça ne sert à rien d'aller faire des choses qui ne nous correspondent pas. Après, peut être que la franchise nous apportera de nouveaux concepts. Mais pour l'instant, ça fonctionne donc il n'y a pas raison qu'on se lance dans d'autres activités.

Quels moyens mettez-vous en place pour faire face à cette concurrence ?

On est assez agressifs au niveau de la communication. Cette année, « L'Orange Bleue » a passé un partenariat avec Fauve Hautot. Elle est devenue l'égérie de l'enseigne, et on a eu un nouveau cours qui porte sur la danse. Surtout on joue sur son image. On essaye de se développer à ce niveau-là. Et puis après on essaie de se renouveler sur tout ce qui est cours collectif, l'achat de nouvelles machines etc...

Et puis après, plus il y a de clubs qui s'ouvrent en France, plus notre image se développe. Il y a deux trois ans quand « L'Orange Bleue » a commencé à prendre une place importante sur ce marché, l'objectif est vraiment devenu de faire de « L'Orange Bleue » une marque. Tu vois par exemple, tu dis kleenex et pas mouchoir en papier. Plus tard on voudrait que « sport en salle » ou « remise en forme » ça soit « L'Orange Bleue ». Dans les études réalisées par le service marketing, ce qui ressort le plus dans la tête des gens quand tu leurs parles de fitness c'est encore « Moving », mais « L'Orange Bleue » commence à progresser et on devient de plus en plus reconnu. L'objectif, c'est qu'à terme quand tu parles aux gens de musculation, de cours collectif de cardio, de toutes les activités liées au fitness, que ça soit « L'Orange Bleue » qui ressorte directement de l'esprit des gens. C'est ça le but de l'enseigne.

Une autre de nos forces, c'est que l'on propose un prix avantageux avec des cours collectifs. Et sur le créneau des cours collectifs, on est vraiment très performant. On a notre cours collectif, le « Yako Challenge », ça ne marche peut-être pas aussi bien que les Mills mais dans l'esprit c'est dans le même principe, et ça c'est une de nos forces.

Et ces stratégies mises en place sont assez efficaces... Moi, ça fait 5 ans que je suis installé et il suffit de voir mon chiffre d'affaire : il augmente chaque année que ce soit pour mon club à Hérouville ou celui de Bréteville-sur-Odon.

Quelle est votre vision concernant l'évolution de ce secteur d'activité ?

Il va y avoir de nouveaux concurrents, mais il va y avoir plus de gens qui vont se mettre au fitness. La remise en forme va rentrer dans les mœurs et je pense que bientôt tout le monde aura un abonnement dans une salle de sport.

Par exemple je viens de passer un agrément pour recevoir des gens qui ont le cancer. Le sport-santé va commencer à se développer, car tout le monde commence à comprendre l'intérêt de faire deux-trois séances de sport par semaine. Et puis après c'est toujours pareil sur un secteur en pleine croissance, il va y avoir de nouveaux concurrents mais il va y avoir aussi des salles qui vont devoir fermer. Il y a quelques années, c'était le boom des agences immobilières, il y avait trois agences immobilières par rue, puis aujourd'hui il y en reste plus qu'une. Et

aujourd'hui, c'est un peu la même chose sur le marché des salles de remise en forme, ce marché explose et tout le monde essaie de s'installer. Maintenant, il y a même des boulangers qui vendent leur boulangerie pour monter une salle de sport car on leur a dit que c'était le bon moment. Mais tu vois le boulanger il peut pas donner de cours collectif et il ne connaît rien au fitness, donc à la fin il restera ceux qui connaissent ce métier.

Donc après cette progression, le nombre de salles en France va stagner voir un peu diminuer. Après peut-être que je me trompe, peut-être qu'il y aura tellement de demande que le nombre de salles va encore et encore augmenter mais je ne pense pas, je pense que comme pour tout secteur, il y a une sorte de plafond de verre.

Il y aura toujours des indépendants sur ce marché ?

J'ai été indépendant et entre une franchise et un indépendant, ce n'est pas les mêmes moyens... Si tu veux devenir indépendant il faut vraiment arriver avec de gros moyens, ou être vraiment sur un créneau spécialisé. Mais aujourd'hui un indépendant qui propose une offre traditionnelle et qui fait du discount, c'est très compliqué de tenir.

Quels sont les nouveaux besoins/objectifs des clients ?

Avant, les gens qui s'inscrivaient dans une salle de fitness, ils venaient pour le culte du corps. Maintenant les gens ils viennent beaucoup pour la santé, les français savent qu'il faut avoir une activité physique, pour éviter de grossir et être en bonne santé. Bientôt, le sport va bientôt être pris en charge par les docteurs, donc il va falloir avoir des agréments.

A l'Orange bleue, on a mis en place un nouveau concept, qui s'appelle « L'Orange Bleue, mon coach santé ». Et ce dernier concept est plus lié à la santé, tout ce qui est lié aux problèmes de dos, aux problèmes articulaires. C'est quelque chose qui va être plus lié à la prise en charge pour les pathologies, on est plus dans le domaine de la santé. Je n'ai pas développé ce concept ni dans ma salle à Bretteville-sur-Odon, ni à Hérouville, mais c'est un nouveau segment qui je pense est à exploiter. Il y a tout un segment axé sur la santé qui va arriver.

Il y a aussi des personnes qui s'inscrivent dans une salle pour vraiment dépasser leurs limites, et pour ça il y a le « Crossfit » qui est apparu.

Pour résumé il y a plusieurs créneaux, d'un côté si tu veux dépasser tes limites, il y a le « Crossfit », au milieu il y a « L'Orange Bleue » avec des activités assez traditionnelles mais qui fonctionnent bien, et puis si tu vas un peu plus sur le côté de la santé tu as « Mon coach santé

». Il y a de l'avenir sur ces trois créneaux, mais je te le répète, on ne peut pas tout faire dans une salle de remise en forme. On ne peut pas installer un box pour le « Crossfit » et faire transpirer les gens dans une ambiance assez bruyante et à côté, prendre des gens en charge qui ont des soucis de santé. Le marché se segmente, il y a des clubs spécialisés dans le « Crossfit », d'autres un peu plus généralistes et des clubs spécialisés sur la santé.

Pensez-vous qu'à terme, une salle de fitness indépendante peut se maintenir sur ce secteur ?

Pour un indépendant, je pense qu'il faut vraiment se spécialiser sur un créneau. Mais se diversifier, ça comporte des risques car si demain un indépendant arrive et propose que des cours collectifs par exemple, il faut qu'il monte une salle de cours collectif et qu'il engage des professeurs. Il faut alors se poser la question de la rentabilité. La vraie question, c'est la rentabilité d'un club. Si une salle de fitness se diversifie pour augmenter son chiffre d'affaire et que ça ne lui coûte rien, c'est intéressant, mais s'il se diversifie pour faire 10 % de chiffre d'affaire en plus et que ça lui coûte 50 % de charge en plus, ce n'est pas rentable et ça ne tiendra pas.

La grande majorité des salles indépendantes ce sont des petites structures. C'est plus compliqué pour eux. De toute façon, il suffit de regarder, et pas que sur le secteur de la remise en forme mais sur tout ce qui se fait, je crois que concernant le taux d'échec, s'il y a dix franchises qui se montent, au bout de trois ans, deux auront mis la clé sous la porte alors que si c'est dix indépendants qui se montent, il va y en avoir six qui fermeront deux-trois ans plus tard. Donc ça prouve que le commerce en franchise est plus facile parce que tu ne peux pas tout gérer. Moi j'ai été indépendant, et maintenant que je travaille avec « L'Orange bleue », les contrats, ce n'est plus moi qui les fais, on m'amène des nouveaux cours, des nouveaux concepts pour que je puisse continuer à me développer. Je pourrais le faire en tant qu'indépendant, mais il faudrait que je travaille au minimum 80 heures par semaine.

Tu as des indépendants qui vont réussir à se développer sur un secteur bien précis, mais un indépendant qui ouvre sa salle juste à côté de la mienne et qui propose les mêmes activités que moi et au même tarif pour les abonnements, je ne pense pas qu'ils puissent tenir. Les gens viendraient plus chez moi, parce qu'il y a plus de renouveau au niveau des cours, il y a l'image, ils peuvent aussi transférer leurs abonnements sur un autre club en cas de besoin, ils peuvent fréquenter un autre « L'Orange Bleue » quand ils sont en déplacement. Et tous ces avantages que l'on propose, ça attire plus de monde. C'est pour cela que je pense la franchise c'est plus

fiable. Et dans mon cas, le commerce en franchise, c'est plus facile pour moi, je n'ai plus besoin de m'embêter avec l'administratif après mes cours.

Et même si un indépendant arrive à se placer sur un segment rentable, il y a le danger que des franchises arrivent sur ce secteur avec des plus gros moyens et le concurrencer de manière assez agressive.

Résumé :

Sur un marché français de la remise en forme en pleine croissance mais de plus en plus concurrentiels depuis une dizaine d'années, les enseignes franchiseuses mettent en place des stratégies pour développer leur réseau au niveau et obtenir un avantage concurrentiel. Ce travail analyse ses différentes stratégies et essaie de rendre compte de l'état actuel et de l'avenir d'un marché divisé entre deux catégories d'acteurs : Les enseignes historiques qui dominent le marché et les challengers qui tentent conquérir des parts de marché.

Mots Clés :

- Marché de la remise en forme
- Marché du fitness
- Enseigne Fitness
- Développement Réseau
- Franchise
- Succursale
- Stratégies génériques de M. Porter
- Avantage concurrentiel