



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

L'introduction de la chaîne de fitness low cost
Basic-fit sur le marché belge.
Y a-t-il encore de la place sur ce marché pour les salles de
fitness classiques ?

Promoteur :

Paul Belleflamme

Mémoire-recherche présenté par :

Christophe Gérard

En vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNÉE ACADÉMIQUE 2015-2016

Remerciements

La réalisation de mon mémoire a été possible grâce à plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner ma reconnaissance

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon promoteur, Paul Belleflamme, pour sa disponibilité et ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens également à remercier mes parents et ma sœur qui m'ont permis de perfectionner ce travail de fin d'études.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre I : Définition du low cost	4
Chapitre II : L'analyse du low cost	6
1. Le business model du low cost	6
2. Les clés du succès du low cost	7
2.1 Première clé : besoins primaires du consommateur	7
2.2 Deuxième clé : l'externalisation	8
2.3 Troisième clé : l'innovation.....	8
3. La différenciation et le low cost.....	9
3.1 La différenciation verticale	11
4. Le low cost dans les compagnies aériennes.....	12
4.1 Southwest	12
4.2 La réussite des compagnies aériennes low cost	13
4.3 L'avenir des entreprises low cost aériennes.....	14
Chapitre III : Le business du fitness	16
1. Les stratégies des salles de fitness	16
2. La clientèle du fitness.....	17
2.1 Les deux types de membres	17
3. Opter pour un abonnement mensuel, annuel ou par visite ?.....	17
3.1 Les causes	18
4. Le yield Management.....	20
5. Le service de qualité et la satisfaction du client.....	21
5.1 Le modèle QUESC.....	21
5.2 Le modèle de Brody & Cronin (2001).....	21
6. Les tendances du fitness.....	24
Chapitre IV : Le fitness low cost	26
1. Basic-fit	26
1.1 Qui est-ce ?	26
1.2 Que propose-t-il en Belgique ?.....	26
1.2.1 Avantages	27
1.2.2 Inconvénients.....	27
2. La concurrence.....	28
3. Analyse des similitudes de Basic-fit par rapport à la théorie	30
3.1 Selon la théorie du low cost.....	30
3.2 Selon le business du fitness	32

Chapitre V : Comparaison du fitness low cost et high cost	34
1. L'offre.....	34
1.1 L'infrastructure	34
1.2 Le tarif.....	34
2. Le service.....	35
2.1 La Rasante	35
2.2 Basic-fit.....	35
3. L'innovation	36
3.1 La Rasante	36
3.2 Basic-fit.....	37
Chapitre VI : L'avenir de Basic-fit	39
Chapitre VII : La place des salles middle cost sur le marché du fitness	40
1. Définition d'une salle classique	40
2. Les clés du succès des salles classiques	41
2.1 Différenciation par le personnel.....	41
2.2 Différenciation au sport	41
2.3 Les nouvelles tendances	42
3. La répercussion de Basic-fit sur les salles classiques	42
4. La législation des salles de fitness	43
4.1 Les dangers des salles low cost.....	43
4.2 La lutte contre les dangers low cost	43
5. Conclusion.....	45
Chapitre VIII : L'avis des consommateurs	46
1. Les consommateurs low cost	46
2. Les consommateurs middle cost.....	46
3. Comparaison des deux types de consommateur	46
Conclusion	48
Bibliographie	50

Introduction

Le sujet de mon mémoire porte sur l'introduction de la chaîne low cost Basic-fit et de son impact sur le marché du fitness belge. La raison de ce choix est de permettre aux entrepreneurs et aux fervents du sport d'avoir une vue d'ensemble sur les opportunités de développement des salles de remise en forme.

Le but de ce travail de fin d'année est de répondre à différentes questions que peuvent se poser tout jeune entrepreneur, sportif et gérant voulant se renseigner sur l'évolution du marché du fitness belge. Comment « Basic-Fit » va-t-il évoluer dans les prochaines années ? La stratégie de cette entreprise ne va-t-elle pas engendrer une fréquentation trop importante de chaque salle, de files d'attente trop longues ou encore d'autres désagréments qui pourraient faire migrer la clientèle vers des salles de plus haut standing ? Est-ce que les salles de fitness classiques¹ et high cost auront leur place dans l'industrie sur le long terme ? Quelles sont les différences entre ces types de salles ?

Ce sujet me paraît essentiel, car ce secteur n'est pas un sujet abordé dans mes études d'ingénieur de gestion. Étant sportif semi-professionnel en tennis de table et voulant me lancer dans une carrière de gestionnaire sportif, il me paraît intéressant de faire le point sur un marché aussi compétitif que l'industrie du fitness.

À l'heure actuelle, les amateurs du sport pensent que les seules salles existantes sont les clubs high cost (de luxe) et la chaîne low cost Basic-fit. Je vais tenter de démontrer dans mon mémoire que cette perception est erronée. L'intérêt de mon mémoire consiste donc à exploiter différentes pistes afin de savoir si les chaînes middle cost de l'industrie du fitness ont leur place sur le marché.

La première partie de mon mémoire consiste à analyser les différentes facettes du low cost et ses clés du succès. Je prendrai l'exemple du secteur aérien afin d'explorer la façon

¹ Également appelées « middle cost » ou « traditionnelles ». Ce sont les salles, proposant des prix allant entre 30 et 100 euros, qui sont le plus touchées par l'introduction de Basic-fit sur le marché.

dont les chaînes low cost, présentes depuis longtemps sur ce marché, ont réussi à s'imposer.

J'expliquerai ensuite le fonctionnement du business dans l'industrie du fitness. J'établirai les différentes stratégies possibles d'une salle de remise en forme. J'analyserai le comportement de leurs clients et la façon dont il est possible pour ces entreprises d'attirer et fidéliser ceux-ci. Je finirai cette section par une analyse des tendances du fitness pour l'année 2016.

Après ces deux parties plus théoriques, je commencerai par étudier le fitness low cost avec l'entreprise ayant le plus d'impact sur le marché belge, Basic-fit. Lors de cette étude, j'analyserai les avantages et les inconvénients du géant low cost par rapport aux autres salles. Je tenterai également de comparer l'entreprise avec la théorie des deux premières sections de mon mémoire.

Par la suite, je ferai une comparaison entre les salles de fitness low cost et high cost. Pour ce faire, je prendrai deux exemples concrets afin de comparer les offres, les services et les innovations qu'ils ont mis en place pour s'imposer dans l'industrie du fitness belge.

Finalement, je m'interrogerai sur l'avenir incertain de Basic-fit. Ce questionnement s'enchaînera par la partie pratique du mémoire qui consistera à analyser les opportunités futures des salles classiques sur le marché. Je finirai mon mémoire par l'avis des consommateurs de salles de fitness sur les différentes offres du marché.

Lors de l'élaboration de mon mémoire, il n'a pas toujours été facile de récolter toutes les informations désirées. En effet, le marché du fitness est désordonné et en développement constant. La définition d'une salle de sport ou de fitness est très vaste. Selon Lacroix (2009), le fitness est une profession se cherchant et utilisant généralement le synonyme de « remise en forme » qui peut être ambigu. Un grand nombre de termes² différents sont utilisés, ce qui empêche, par exemple, de recenser le nombre

² Centre de remise en forme, country club, club de sport, salle de fitness, salle de bien-être...

d'infrastructures présentes sur le marché. En outre, la société Basic-fit ne veut rien laisser passer comme information et ne désire aucun contact avec le monde extérieur. J'ai essayé de les contacter, mais ceux-ci m'ont répondu qu'ils n'octroyaient pas d'interview par manque de temps et d'effectif. Je pense que la non volonté de communiquer a pour but de ne rien dévoiler sur leur stratégie future. L'équipe de « Questions à la Une » a fait un reportage sur le business du fitness et a également reçu une réponse négative de leur part. En allant interroger les employés dans les différentes salles de Basic-fit, ils n'étaient en possession d'informations statistiques ou stratégiques de l'entreprise.

Mon mémoire se base sur beaucoup d'observations. En effet, en plus de mes interviews, je pratique la musculation chez Basic-fit depuis quatre ans et j'ai réalisé mon stage de fin d'études à l'Aspria Royal La Rasante qui est une salle de fitness de luxe.

Les annexes reprennent les questionnaires et les interviews réalisées afin d'avoir une idée de la réalité sur le terrain. J'ai interrogé cinq gestionnaires de salles classiques afin d'avoir leur ressenti sur le phénomène Basic-fit. Je voulais également savoir s'ils pensaient encore avoir leur place sur le marché sur le long terme. De plus, j'ai questionné une vingtaine de consommateurs qui exerçaient leur sport chez Basic-fit ou dans une salle classique.

Chapitre I : Définition du low cost

Avant de commencer l'étude de l'introduction de la chaîne low cost de fitness Basic-fit sur le marché belge, il me semblait indispensable d'analyser la définition générale du low cost.

Le Larousse (2015) définit le low cost comme étant « *une stratégie commerciale consistant à proposer un bien ou un service (transport aérien, par exemple) à un prix inférieur à ceux que pratiquent habituellement les entreprises concurrentes* ». Comme son nom l'indique, le low cost est une stratégie qui se base sur des coûts peu élevés. On la retrouve dans différents secteurs tels que l'aérien (Ryanair), l'hôtelier (Formule 1), l'automobile (Dacia) ou encore les salles de sport (Basic-fit).

Combe (2011) cite que le « *low cost n'est pas toujours synonyme de bas prix* ». En effet, les compagnies low cost du secteur aérien proposent des prix assez volatils qui ne sont pas toujours plus bas que la concurrence en fonction de la date de départ ou du type de réservation du billet.

Le low cost est généralement perçu comme un bien ou un service de bas de gamme. Il serait, logiquement, destiné à une classe sociale plus défavorisée. Mais Combe (2011), spécialiste dans l'introduction des compagnies low cost sur le marché aérien, contredit cette idée en citant qu'il est « *loin d'être réservé à une catégorie de population* ». Cette stratégie ne vise donc pas un segment de personne en particulier. Elle est ouverte à tout type de classe sociale, de la personne la plus aisée à la plus défavorisée.

Basic-fit ne vise pas uniquement la classe pauvre de la population en proposant de bas prix. Dans chacune de leurs salles, toutes les classes sociales sont représentées³. Comme le démontre Dameron (s.d), professeur de management stratégique à l'université de Rouen, beaucoup de secteurs différents possèdent des entreprises spécialisées dans le low cost. Il est donc de plus en plus complexe de différencier les profils de consommateurs qui ne sont pas uniquement des personnes démunies.

³ Observation personnelle de 2013 à 2016 dans les salles basic-fit d'Auderghem, d'Overijse et de Braine l'Alleud.

Cependant, le low cost étant un phénomène assez récent, il reste toujours vivement critiqué. Il est vrai que la nouveauté puisse provoquer l'inquiétude. C'est la raison pour laquelle il existe des consommateurs assez sceptiques sur le marché du low cost. En effet, les consommateurs se méfient du sacrifice de la qualité par rapport au prix. Pourtant, ces accusations sont souvent non fondées. Selon Vivancos (2009), la relation entre la haute valeur et les bas prix des produits ou des services est une caractéristique du low cost.

D'autre part, Combe (2011) définit le low cost comme étant « *un retour à la fonctionnalité première des produits, fonctionnalité dont les producteurs se sont progressivement éloignés au cours du temps, en multipliant les options et accessoires* ». La stratégie et le but du low cost sont d'enlever les attributs annexes d'un service afin d'en retenir uniquement la fonction essentielle. C'est pourquoi leurs produits et leurs services ne proposent pas de qualité inférieure à la concurrence, mais simplement une offre unique où la fonction principale est proposée.

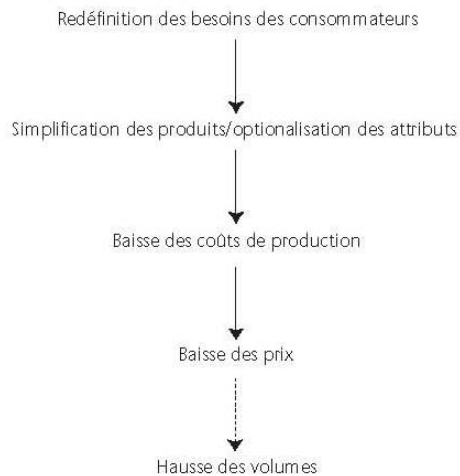
Chapitre II : L'analyse du low cost

Comment les entreprises low cost ont fait pour s'introduire sur un marché où les acteurs n'offraient pas de bas prix aux consommateurs ? Pour tenter d'élucider cette question, je vais commencer par analyser le «business model» du low cost et terminerai par l'étude d'un cas particulier dans le secteur aérien.

1. Le business model du low cost

Le low cost se base sur des prix attractifs par rapport à ses concurrents afin de séduire au maximum les clients d'un marché existant. Cette diminution des prix ne vient généralement pas de la réduction des coûts de production. Elle vient de la simplification de l'offre qui diminue les coûts de l'entreprise étant donné qu'elle propose moins d'attributs à son produit. Le schéma suivant l'illustre clairement.

Graphique 1. La logique du modèle *low cost*



Source : Combe (2011)

2. Les clés du succès du low cost

2.1 Première clé : besoins primaires du consommateur

La première clé du succès du concept low cost est qu'il se concentre sur la satisfaction des besoins primaires du consommateur grâce à un produit ou un service plus simplifié que la concurrence (Combe, 2011). Ce modèle peut avoir du succès, car très souvent, les services parallèles proposés sont souvent dispensables pour une grande partie des consommateurs. Par exemple, Ryanair proposait, à ses débuts, le strict minimum à ses clients (sièges avec peu de place, réservation uniquement par internet, une classe unique, etc.). Ils ont constaté que, pour la plupart, le besoin essentiel était de voyager. Un autre exemple est le service « Ouigo » de la SNCF⁴, qui permet de réserver des billets de train pour un prix moindre. Le consommateur n'achète que son besoin primaire, « le voyage ». Il n'aura pas droit à d'autres services tels que la prise électrique ou des bagages supplémentaires pendant le trajet. De plus, Ouigo s'effectue uniquement via internet afin de diminuer au maximum les coûts. Ryanair et la SNCF proposent donc un service simplifié avec un bénéfice égal du consommateur avec un prix inférieur à la concurrence.

La différence entre ces deux entreprises est que la SNCF propose des services avec des rapports de qualité/prix différents. On parle dans ce cas-là de « menu pricing » (Belleflamme & Peitz, 2010).

2.1.1 « Menu pricing »

Le « menu pricing » consiste à proposer, pour une entreprise, différentes combinaisons de prix en fonction des caractéristiques de l'offre. Ce dernier permet de révéler la disposition à payer⁵ des consommateurs sur lesquels l'entreprise n'a pas assez de renseignements. Cette théorie est différente du « group pricing » (Belleflamme & Peitz, 2010), où les vendeurs peuvent observer les caractéristiques de leurs clients (âge, localisation...) afin d'adapter leur prix. On peut prendre l'exemple du cinéma Kinépolis qui propose des réductions aux étudiants. Pour réaliser le « menu pricing », la difficulté est d'identifier les dimensions du produit qui sont évaluées différemment entre les consommateurs, et de bien choisir les prix en fonction de la version que choisira

⁴ Société nationale des chemins de fer français

⁵ Le « willingness to pay »

l'acheteur. Nous retrouvons comme dimensions la qualité, le temps et la quantité. L'objectif final de cette différenciation de prix est d'extraire une partie du surplus des consommateurs afin d'augmenter le profit de l'entreprise.

2.2 Deuxième clé : l'externalisation

Selon l'étude de Santi et Nguyen (2012), la deuxième clé de succès du modèle low cost se base sur l'externalisation des activités quand les entreprises n'y sont pas spécialisées. Ce système permet d'optimiser la productivité grâce à la possession d'un spécialiste dans chaque secteur et de réduire les coûts fixes. Toutes les activités de support (Logistique, IT...) sont généralement exécutées par des entreprises extérieures alors que les entreprises « traditionnelles » ont tendance à être internalisées. On peut reprendre le cas de la chaîne d'hôtels « Formule 1 » qui externalise le nettoyage de ses chambres, ou encore de Dell qui fait livrer ses ordinateurs par une entreprise de transport. Je peux en conclure que les entreprises low cost externalisent au maximum les activités dans lesquelles elles ne sont pas spécialisées.

2.3 Troisième clé : l'innovation

La troisième et dernière clé du succès est l'innovation. En effet, une entreprise low cost va pouvoir s'imposer sur un marché grâce à des innovations incrémentales qui feront baisser les coûts en gardant la même valeur des produits et services proposés. Chez Ryanair, par exemple, les voyageurs ne sont pas affectés à un siège spécifique. Il en est de même pour certains hôtels low cost où le personnel d'accueil peut être remplacé par des clés électroniques. Ces dernières vont permettre à l'entreprise de diminuer radicalement ses coûts.

En conclusion, l'entreprise low cost bénéficie d'un avantage certain sur le prix qu'elle propose par rapport aux concurrents grâce à sa focalisation sur le besoin premier du consommateur, à l'externalisation de services et aux innovations. Elle sera vite associée à des produits ou des services de qualité inférieure par rapport à ceux proposés par la concurrence. Ce n'est pas toujours le cas étant donné que les entreprises low cost simplifient uniquement leur offre pour diminuer les coûts. En effet, l'entreprise Basic-fit se focalise uniquement sur la mise à disposition des machines de fitness et de musculation. Cette compagnie peut offrir un prix dérisoire à sa clientèle par rapport à

ses concurrents. Ces derniers proposent des fonctionnalités annexes (entraîneurs personnels dans les salles, sauna, hammam...) qui font augmenter le prix de l'abonnement. Malgré les prix bas de Basic-fit, les machines proposées sont très diversifiées et de bonne qualité⁶.

Le défi majeur de ces compagnies low cost est de lutter contre cette mauvaise image en proposant « autre chose » et en justifiant de la meilleure manière ce prix dérisoire. Dans le secteur du fitness, l'entreprise Jims (concurrent le plus direct de Basic-fit en Belgique) met en avant une image positive de sa marque avec leur devise « enjoy fitness » et en insistant sur le fait qu'elle possède une large gamme d'appareils modernes.

3. La différenciation et le low cost

La différenciation d'un produit ou d'un service permet à une entreprise de se distinguer de ses concurrents autrement que par les prix. Il existe quatre formes de différenciation (Décision Marketing Appropriée, s.d) :

- Différenciation par le produit, qui est généralement relative au niveau de sa qualité, mais qui peut varier en fonction de la performance, des fonctionnalités, du design ou encore de la fiabilité ;
- Différenciation par le personnel, où la qualité dépendra de la compétence, la communication ou encore de la crédibilité ;
- Différenciation par le point de vente, où une société peut se différencier par le nombre de ses points de vente et de sa couverture géographique ;
- Différenciation par l'image de la marque, qui permet à l'entreprise de créer un attachement avec ses clients afin d'avoir une meilleure performance au niveau économique. Pour cela, il faut se distinguer au niveau de la communication afin de faire vivre une expérience unique aux clients, au-delà du produit même de la marque.

⁶ Comparaison personnelle entre les machines du Basic-fit de Braine l'Alleud, d'Auderghem et d'Overijse avec celles de l'ASPRIA Royal La Rasante (chaîne de fitness « high cost »). Les machines sont de la marque « Technogym » dans toutes ces salles et de dernier cri.

J'ai trouvé intéressant de créer un tableau reprenant des exemples concrets illustrant la différenciation dans l'industrie du fitness.

	<u>Low cost</u> BASIC-FIT	<u>High cost</u> ROYAL LA RASANTE
<u>Différenciation par</u>		
Le produit	Les fonctionnalités et la fiabilité des machines sont similaires (pas de différenciation)	
Le personnel	Inexistant pour conseils sportifs (pas de différenciation)	Présent pour les membres (entraîneurs, réceptionnistes, managers...)
Le point de vente	Accessible partout en Belgique (130 clubs accessibles avec 1 abonnement)	Il en existe 3 en Belgique (chaque club a besoin d'un abonnement spécifique, pas de différenciation)
L'image de la marque	Matraquage médiatique important	Image de luxe au niveau international

L'effet immédiat de cette différenciation est l'augmentation du coût unitaire. Ces coûts peuvent diminuer avec l'augmentation du volume, ce qui va le diminuer sur le long terme.

Hill (1988) affirme que la différenciation est un réel moyen d'arriver à une position low cost sur le marché afin de construire un avantage compétitif. Cette stratégie simultanée entre low cost et différenciation sera cohérente dans une entreprise si :

- La possibilité de se différencier pour cette entreprise est élevée. La capacité de l'entreprise à différencier son produit variera en fonction des attributs du produit et de ses consommateurs ; au plus il y aura d'attributs, au plus l'échelle de différenciation sera grande ;

- L'engagement des consommateurs envers les entreprises rivales est faible, c'est-à-dire qu'il faut un switching cost⁷ faible ;
- La croissance du marché est élevée où le potentiel de différenciation est important ;
- La structure du marché est fragmentée, c'est-à-dire un marché divisé avec de nombreux concurrents ;
- L'économie d'échelle⁸ et de gamme⁹ existe afin de faire diminuer les coûts unitaires.

3.1 La différenciation verticale

Védie (2012), professeur à l'Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille, a défini la notion de différenciation verticale comme « *le fait que des firmes différentes offrent pour satisfaire des besoins identiques des produits qui ne sont pas totalement identiques (mais qui s'appellent souvent du même nom).* » La différenciation verticale fait la distinction entre diverses qualités de biens qui peuvent être classés par préférence en fonction de caractéristiques.

Selon Gabszewicz (2006), les biens sont différenciés verticalement à cause de la différence des revenus de la population. En effet, pour chaque produit ou service, il existe des variantes de luxe, ou de haute qualité, que seuls certains consommateurs peuvent se permettre d'acheter grâce à leur revenu élevé. D'autre part, les autres consommateurs se contentent des variantes standard du produit.

Toujours selon Gabszewicz (2006), la qualité d'un produit va dépendre de ses caractéristiques. Le problème est que leur utilité n'est pas toujours croissante ou décroissante pour chaque personne. Par exemple, Coestier et Marette (cité dans Gabszewicz, 2006) disent qu'au mieux la caractéristique « exigence sanitaire de production » du vin sera respectée, au plus celui-ci sera apprécié. Contrairement à la « provenance » (par exemple, Bourgogne ou Bordeaux) qui ne permettra pas de faire un classement unanime sur le goût et la qualité du vin.

⁷ Le coût que supporte le consommateur lorsqu'il change de marque.

⁸ Permet de diminuer le coût unitaire d'un produit grâce à l'augmentation de la quantité de sa production.

⁹ Permet de diminuer le coût de fabrication d'un produit grâce à un élargissement de la gamme de services ou de produits.

On retiendra de cette analyse que la différenciation d'une entreprise peut être un moyen d'atteindre une position low cost. Si une entreprise arrive à combiner le low cost et la différenciation, un avantage compétitif durable peut être réalisé sur le long terme. Généralement, ce mix de low cost et de différenciation a plus de chance de se produire dans les secteurs en phase de maturité, où les entreprises ont des coûts de structure similaires, car toutes les courbes d'expérience ont déjà été exploitées.

4. Le low cost dans les compagnies aériennes

Comment les différentes compagnies aériennes low cost, étant déjà présentes depuis quelques années dans le marché aérien, ont su s'implanter dans leur propre secteur ? Cette étude me permettra d'analyser les similitudes qu'il pourrait y avoir à intégrer et à rejeter, afin de conseiller Basic-fit sur le marché du fitness qui est, actuellement, en plein essor en Belgique.

4.1 Southwest

Le pionnier du modèle low cost est la société Southwest, apparue en 1970 aux Etats-Unis. C'est la première compagnie de ce type dans le secteur aérien. D'ailleurs, l'entreprise Ryanair s'en était inspirée afin de mettre en place son modèle en Europe. Depuis, de nombreux acteurs tels que EasyJet, Virgin Express ou encore German Wings sont apparus en Europe.

4.1.1 Stratégie

La stratégie de Southwest est de proposer des vols sur des petites distances avec un tarif bas et avec de fortes fréquences (condition indispensable pour avoir assez de trafic) tout en respectant une excellente ponctualité. Afin de diminuer ses prix, l'entreprise a du supprimer certains services que d'autres compagnies aériennes proposaient tels que les repas à bord ou l'attribution des sièges. De plus, l'entreprise s'est créée une image positive en lançant sa campagne publicitaire basée sur le slogan « Flying is fun ».

Cette stratégie a permis d'attirer une partie des clients de la concurrence directe, mais surtout de la concurrence indirecte. Selon Freidberg et Freidberg (cité dans Computer

Sciences Corporation, 2004), les deux PDG¹⁰ de l'entreprise, ils n'étaient pas en compétition avec les compagnies aériennes, mais bien avec les transports terrestres. En effet, la plupart des utilisateurs de voitures et de trains se sont mis à préférer l'avion pour parcourir des distances moyennes grâce aux prix que proposait Southwest.

4.2 La réussite des compagnies aériennes low cost

Selon l'analyse de Computer Sciences Corporation (2004), l'aboutissement du modèle low cost d'une entreprise aérienne se base sur un service avec des coûts bas ayant des caractéristiques particulières :

- L'entreprise doit offrir à ses clients un produit unique en proposant des vols à partir de petits aéroports moins encombrés, sans correspondance, avec une seule et unique classe qui ne propose ni boissons ni repas. Grâce à son taux de remplissage élevé, le revenu par « *siège kilomètre* » est très intéressant pour Southwest ;
- La politique commerciale est simplifiée grâce à l'utilisation intense de la vente directe en dehors de la distribution classique. Il s'agit de la première entreprise à avoir innové la création du billet électronique, induisant une importante diminution du coût total des billets ;
- L'entreprise Southwest a innové en matière de ressources humaines en optant pour un management participatif où elle offrait à ses employés une participation aux bénéfices.

La compagnie aérienne traditionnelle va apporter un service optimal et global à chaque segment de clientèle. Elle fera plus de bénéfice sur les clients « d'affaires » qui empruntent les vols long-courriers et qui sont demandeurs de services secondaires tels que la classe business et les repas servis en plein vol. En ce qui concerne la compagnie aérienne low cost, elle mettra tout en œuvre pour réduire ses coûts et ses tarifs pour ses clients, qui ont pour but principal de minimiser leurs dépenses en voyageant.

¹⁰ Président-directeur général

4.2.1 Les principes de réussite

Selon le Computer Sciences Corporation (2004), les compagnies aériennes low cost respectent les sept principes suivants :

- 1) Densification des sièges afin d'augmenter le nombre de places en supprimant la première classe/la classe affaires ;
- 2) Les avions sont utilisés plus fréquemment et ont des taux d'utilisation très élevés (demi-tours plus rapides grâce à l'aménagement des aéroports secondaires) ;
- 3) Les différents frais comme les coûts de maintenance sont réduits grâce à l'utilisation d'un seul type d'avion afin d'optimiser les coûts fixes ;
- 4) Il faut utiliser les aéroports secondaires. Les charges et les coûts d'infrastructure aéroportuaires sont moins élevés que dans les aéroports principaux et les négociations sont plus rentables (certains aéroports secondaires subventionnent même des compagnies pour utiliser leurs pistes) ;
- 5) Grâce à la vente directe par Internet ou call-center, l'impression du ticket n'existe plus, ce qui permet de diminuer son prix total. De plus, l'attribution des sièges n'existe plus non plus, ce qui permet d'économiser du temps et de l'argent pour la compagnie qui ne doit pas personnaliser un billet pour chaque passager ;
- 6) On ne segmente pas la clientèle afin de limiter le budget marketing. L'entreprise doit proposer un tarif simple et unique ;
- 7) Le yield management, qui est un système de gestion tarifaire ayant pour but de maximiser le profit en fonction du coefficient d'occupation (Barthelot, 2016), doit être simplifié dans les compagnies low cost. En effet, elles doivent proposer le tarif le moins cher au début et on l'augmente au fur et à mesure de l'approche du départ.

4.3 L'avenir des entreprises low cost aériennes

Selon Emmanuel Combe (2015), le potentiel de croissance du secteur low cost aérien arrive à épuisement. Afin de continuer leur domination par rapport aux compagnies classiques, les entreprises low cost vont devoir évoluer. Le problème actuel est que les moindres recoins de l'Europe ont été couverts par les compagnies aériennes. L'opportunité d'ouverture de nouvelles lignes se fait de plus en plus rare. Étant donné que la croissance du low cost aérien se base sur l'ouverture de ces lignes, il va falloir innover. Pour ce faire, les compagnies low cost luttent depuis plusieurs années avec les

majors¹¹ en s'introduisant sur les aéroports principaux. Ce changement stratégique est très complexe. Il faudra séduire les hommes d'affaires, voyageant en première classe, sans toutefois changer la base de coût.

Il n'est pas aisé pour une entreprise d'avoir deux cultures opposées à cause du risque de cannibalisation. Le résultat des entreprises ayant essayé de « mixer » low cost et high cost au sein de leur culture est mitigé. D'une part, British Airways a intégré « GO », un modèle low cost causant certaines difficultés au niveau de la gestion de l'entreprise. D'autre part, la filiale low cost Germanwings, créée par Lufthansa, possède des résultats positifs¹². L'objectif final des entreprises low cost est de s'imposer dans les grands aéroports afin d'avoir un meilleur pouvoir de négociation. Des vols low cost avec escales pourront donc remplacer des vols long-courriers. Certaines compagnies low cost comme Norwegian se sont déjà spécialisées dans les longs vols alors qu'ils possédaient un modèle low cost de base. Selon Combe (2015), si les compagnies majors veulent survivre, elles vont devoir se spécialiser dans le low cost.

¹¹ Les entreprises majeures d'une industrie

¹² Selon Zonebourse (2016)

Chapitre III : Le business du fitness

Selon l'étude réalisée par Ana Swanson (2016), reporter pour le Washington post, le modèle économique des salles de fitness repose sur le fait que les abonnés s'y rendant peu, payent pour ceux les utilisant fréquemment. À titre d'exemple, elle a montré qu'une des plus grosses chaînes de fitness en Amérique (Planet Fitness) avait dans sa base de données environ 6000 membres. Seulement la moitié des clients la fréquentait régulièrement. La capacité totale de la salle ne dépassait pas 300 personnes. Comment ces salles font-elles pour accueillir tant de monde sur un si petit espace ?

1. Les stratégies des salles de fitness

Il existe trois types de stratégie pour créer un avantage concurrentiel sur le marché de la remise en forme (Soulé, Boutroy, & Guey, 2015) :

- 1) La stratégie de domination par les coûts et les volumes où la salle propose une offre similaire à la concurrence, mais à un prix inférieur. On retrouve dans ces salles des cours collectifs, des appareils de bonne qualité et des installations annexes (sauna, hammam...).
- 2) La stratégie de différenciation pour laquelle on distingue deux types. D'une part, la différenciation vers le haut (ou la sophistication) où la salle propose un produit plus élaboré avec un cadre luxueux, des espaces détente de haut de gamme et des services secondaires (voiturier, pressing, etc.). D'autre part, la différenciation vers le bas (ou l'épuration) où les salles proposent une offre moins élaborée et low cost. Ces salles n'ont ni moniteur (ou moyennant un prix supplémentaire), ni d'espace convivial, ni d'installations annexes, mais possèdent des machines performantes (mais souvent moins confortables que les autres salles).
- 3) La stratégie de focalisation où les salles se concentrent sur un segment particulier du marché (les salles de quartier, réservées aux femmes, de coaching particulier...).

Chaque salle doit tenter de suivre une de ces trois stratégies afin de s'imposer dans l'industrie du fitness.

2. La clientèle du fitness

Pour chaque salle de fitness il est important de connaître le nombre de membres utilisant régulièrement, ou non, ses infrastructures. Selon l'étude de Ferrand, Robinson et Valette-Florence (cité dans Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira, & Velez-Colon, 2014), le problème majeur de l'industrie du fitness est l'abandon des clients qui oblige les centres à investir dans des campagnes marketing. D'après Woolf (cité dans Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira, & Velez-Colon, 2014), pour obtenir un avantage compétitif sur le marché du fitness, il est bénéfique de bien connaître ses consommateurs afin d'offrir un service adapté à leurs besoins.

2.1 Les deux types de membres

Dans les salles de fitness, il existe des « consommateurs parfaits » et des membres réguliers (Della Vigna & Malmendier, 2006). La mission des salles, voulant à tout prix faire de l'argent, est d'attirer les « consommateurs parfaits » ayant l'intention de travailler leurs muscles et leur condition physique, mais ne le faisant pas. Il est de ce fait intéressant d'attirer un public ayant de bonnes résolutions en début d'année. Les chaînes de fitness proposent des réductions sur les prix des contrats annuels afin que ces « consommateurs parfaits » signent et côtoient la salle uniquement en début d'année. Les personnes faisant partie des membres réguliers font donc « une bonne affaire » sur le prix des abonnements grâce aux personnes ne profitant pas des installations les subsidiant de manière indirecte.

3. Opter pour un abonnement mensuel, annuel ou par visite ?

Une étude a été menée (Della Vigna & Malmendier, 2006) sur environ 8000 membres de trois salles de fitness différentes aux Etats-Unis. Ces derniers avaient le choix entre un abonnement mensuel, annuel ou un paiement par visite. Cette étude a révélé différentes conclusions en fonction de l'abonnement que le membre choisissait :

- Les membres mensuels payent en moyenne 17\$ par visite. Seulement 20% payent moins de 10\$¹³ et 80% auraient dû choisir un abonnement par visite pour payer moins.

¹³ Par visite

Il est prouvé que les abonnés mensuels viennent de moins en moins au fur et à mesure du temps. Leur présence moyenne des six premiers mois est de 20% plus élevée que les six derniers. Cependant, l'étude a prouvé qu'ils ont 17% de chance en plus de rester inscrits au delà d'un an que les membres annuels. Suite à ce résultat, on suppose que les membres mensuels surestiment, probablement, leur nombre de visites futures dans les salles.

- Les membres annuels payent en moyenne 15\$ par visite et le pourcentage de personnes qui payent moins de 10\$ par visite est de 24%. Leur présence moyenne par mois est de 27% plus grande au cours de la deuxième année d'inscription.

La présence moyenne est de 10% plus élevée dans les 2^e, 3^e et 4^e mois chez les membres ayant un contrat annuel par rapport aux mensuels.

- En ce qui concerne les membres des salles de fitness en général, l'intervalle entre leur dernière présence et la fin de leur contrat est en moyenne de 2,31 mois. Cet intervalle peut être expliqué par le fait que, par distraction, les membres oublient d'annuler leur contrat. Certains consommateurs surestiment aussi les coûts d'annulation de contrat. Ils pensent qu'il sera plus rentable de ne pas résilier ce contrat même s'ils n'accèdent pas à la salle.

Pour choisir son abonnement idéal, le membre doit estimer, au mieux, le nombre de visites par mois auxquelles il se rend à la salle. Au mieux ce chiffre sera prédit, au moins cela lui coûtera.

Me vient alors une question essentielle... Pourquoi les membres n'optent-ils pas plus pour l'achat d'un « pass » de, par exemple dix visites, qui leur permettrait de payer moins cher ?

3.1 Les causes

3.1.1 Projection vers l'avenir

La première cause de ce phénomène est le biais de projection (Loewenstein, O'Donoghue et Rabin, 2003). Il a été prouvé, par les économistes comportementaux, que les consommateurs ont tendance à supposer que leurs préférences futures sont semblables à celles actuelles. De plus, il a été démontré dans l'étude de Della Vigna et

Malmendier (2006) que les membres prédisent en moyenne un nombre de visites par mois qui est deux fois plus élevé que le nombre réel.

3.1.2 L'aversion au risque

La seconde cause est l'aversion au risque des revenus. Le membre peut minimiser la différence de paiement et aura tendance à préférer le contrat mensuel ou annuel à un contrat par visite.

3.1.3 Les coûts

La troisième cause est le niveau des coûts de transaction. Payer par visite entraîne des coûts beaucoup plus élevés dans la plupart des salles de fitness proposant ce type de contrat.

3.1.4 Le sentiment d'appartenance

La quatrième cause est le besoin d'appartenance. Être membre d'un club de sport peut influencer psychologiquement un membre à opter pour un abonnement mensuel ou annuel pour se sentir plus intégré. Dans le cas du « pass », le membre se sent moins concerné par le club.

En conclusion, les clubs de fitness ont plus d'intérêts à faire signer des contrats à l'année ou par mois, plutôt que de proposer des contrats par visite. Le but principal des clubs est d'inciter les membres à prendre un abonnement à long terme afin d'être les plus rentables possible et d'avoir une maîtrise plus importante de la connaissance de ses membres. Pour ce faire, ils n'informent pas les futurs membres qu'une solution « pay-per-visit » existe. Ce système permet de « bloquer » les membres qui surestiment leur nombre de visites, car aucune résiliation n'est possible. Selon Garon, Masse et Michaud (2014), l'attitude des membres trop optimistes par rapport à leur motivation, au moment de l'inscription, est positive, car elle va permettre de renflouer les caisses des salles. À l'avenir, les membres seront frustrés et découragés quand ils se rendront compte de leur erreur. Ils décideront alors de changer de club ou d'arrêter le sport.

4. Le yield Management

McMahon-Beattie et Yeoman (2004) définissent le yield management, ou le revenue management¹⁴, comme un processus qui alloue la bonne capacité d'unité au bon type de consommateur et au juste prix afin de maximiser le profit d'une entreprise. En effet, pour être encore plus rentables, les salles de fitness devraient identifier le profil de ses membres en analysant leur taux de présence afin d'adapter leurs tarifs en fonction des demandes. Il s'agit d'un moyen de résoudre certains problèmes d'offre, de demande et de prix lorsqu'une entreprise est contrainte par une capacité. Cet outil de management peut-être appliqué à plusieurs types d'entreprises comme les salles de sports, les hôtels et les aéroports. Le yield management permet donc d'optimiser le prix des abonnements en fonction des demandes des clients. Par exemple, la clientèle retraitée des salles de fitness a tendance à venir la journée lorsque la plupart des autres membres sont en train de travailler. Certaines salles, comme l'Aspria Royal La Rasante¹⁵, proposent des abonnements permettant de payer moins cher afin que ces membres n'aient accès à la salle uniquement pendant la journée.

Forster (2013) divise les salles de fitness en quatre parties. Nous retrouvons comme endroits principaux :

- Les zones d'entraînement de résistance avec les poids ;
- La partie de cardio ;
- Les salles de groupes collectifs ;
- Les autres installations (piscine, sauna...).

Pour satisfaire sa clientèle, chaque salle de sport doit disposer chacun de ces espaces de manière optimale. Cependant, chaque consommateur n'utilise pas forcément chacune de ces quatre parties. C'est la raison pour laquelle le yield management pourrait, par exemple, proposer un abonnement différent en fonction du nombre d'activités que le membre désire pratiquer.

¹⁴ Le revenue management est un synonyme du yield management

¹⁵Le Royal La Rasante propose un abonnement BRONZE, destiné particulièrement aux personnes du troisième âge, qui permet uniquement d'accéder au club pendant un certain horaire, c'est-à-dire la semaine jusqu'à 17h (sauf le mercredi après-midi) et le week-end

5. Le service de qualité et la satisfaction du client

Le service de qualité est un sujet qui attire les chercheurs en marketing sportif depuis des années (McDonald et Milne, 1999). Selon Afthinos, Theodorakis et Nassis (2005) l'offre d'un service excellent est une condition préalable afin de survivre sur un marché du fitness aussi compétitif.

5.1 Le modèle QUESC

Les premiers à vouloir tester la qualité du service dans les salles de sports étaient Kim et Kim (1995) avec leur modèle QUESC¹⁶. Ce modèle est basé sur l'évaluation spécifique des clients, en prenant en compte onze dimensions¹⁷, par rapport au service de qualité des centres de sports coréens.

5.2 Le modèle de Brody & Cronin (2001)

Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, et Grouios (2004) ont voulu tester la qualité du service sur base du modèle de Brody & Cronin (2001). Ce modèle permet de mesurer la satisfaction du consommateur en fonction de trois dimensions représentant le service de qualité :

- *L'interaction avec le personnel* qui peut être divisé en trois parties : l'attitude, le comportement et l'expertise du personnel ;
- *L'environnement physique* qui reprend tous les éléments tangibles de l'organisation ;
- *Le résultat de qualité ou la qualité technique* représente ce qui est laissé au client lorsque l'utilisation du service est finie.

Alexandris et al. (2004) ont choisi ce modèle, et non celui de Kim et Kim (1995), afin de ne pas négliger la dimension *qualité technique* qui était, selon eux, indispensable pour le secteur du fitness.

¹⁶ QQuality Excellence of Sport Centers

¹⁷ L'ambiance, l'attitude des employés, la fiabilité des employés, l'information disponible, le programme offert, la considération personnelle, le prix, le privilège, la tranquillité, la motivation et la commodité

5.2.1 Le modèle appliqué aux salles de fitness

La dimension *interaction avec le personnel* représente la perception des clients par rapport à leur relation avec le staff administratif et les professionnels du fitness. La qualité de la relation est basée sur l'expertise des employés et leur manière de traiter les clients pendant leurs séances sportives. Cette dimension est importante, car selon Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira, et Velez-Colon (2014), le rôle des employés influence la fidélité des clients. De plus, Judge et Erez (cité dans Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira, et Velez-Colon, 2014) ont démontré que l'extraversion et la stabilité des travailleurs étaient essentielles pour la performance des salles de sport.

L'environnement physique représente les différentes machines prévues pour pratiquer le sport (machines de fitness, cardio, etc.), les installations et l'ambiance générale qui règne au sein du club.

La *qualité technique* fait référence à la perception des résultats sportifs ressentis par les membres des salles de fitness. Les résultats peuvent être soit physiques (amélioration de l'apparence), sociaux (croire que l'on va augmenter son intégration) ou psychologiques (croire que l'on va améliorer son bien-être mental). Ce résultat est évalué par rapport aux effets positifs ressentis sur la santé et le corps de la personne. En effet, la première cause pour laquelle les membres arrêtent le sport, c'est l'impossibilité de ressentir ou voir des résultats positifs. L'intérêt de mesurer cette caractéristique est qu'elle influence la satisfaction du client et la fidélité de celui-ci. La fidélité est importante selon Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira, et Velez-Colon (2014), car elle est associée à la qualité perçue des centres de fitness.

5.2.1.1 Résultats obtenus

Selon l'étude d'Alexandris et al (2004), le modèle proposé par Brady et Cronin (2001) est fiable pour l'industrie du fitness.

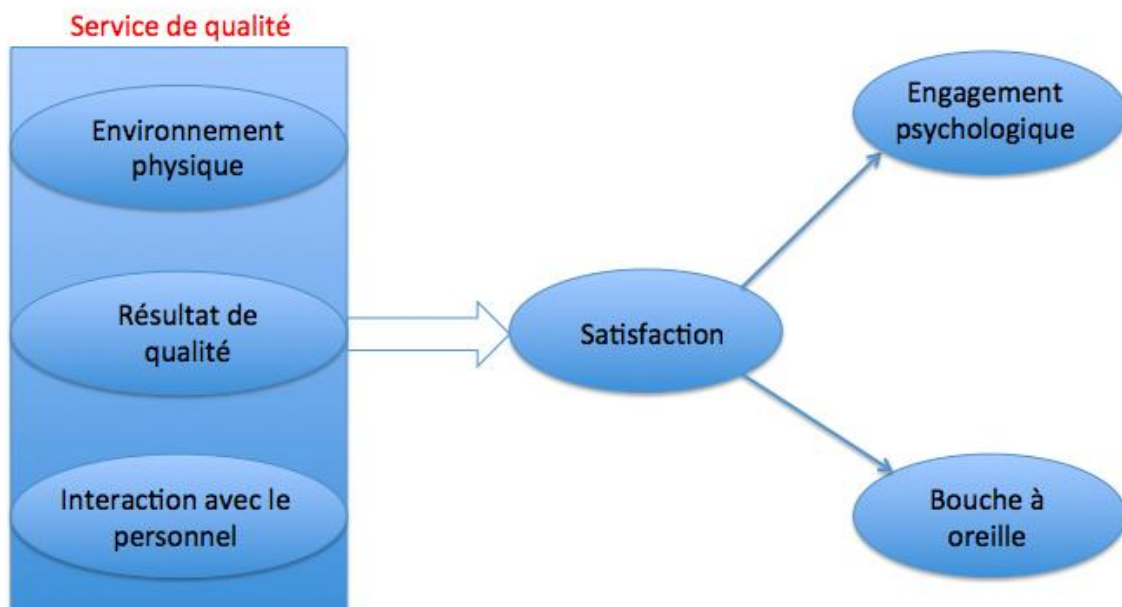
Le service de qualité influence la satisfaction du consommateur. En effet, un client qui a une bonne perception des trois dimensions est susceptible d'avoir un plus haut niveau

de satisfaction. Cependant, cette satisfaction peut être influencée par d'autres facteurs tels que l'humeur, le caractère ou la situation dans laquelle il se trouve.

L'environnement physique aurait un plus grand impact sur la satisfaction du client que *l'interaction avec le personnel*. L'influence de la dimension *qualité technique* est également importante pour contribuer au contentement personnel du client. C'est la raison pour laquelle il est indispensable, pour les professionnels des salles de fitness, que leurs membres puissent ressentir les effets positifs du sport. Il s'agit d'une tâche rude à réaliser, car les effets bénéfiques du sport proviennent sur le long terme. De plus, promettre de fausses attentes aux clients n'est pas une stratégie à appliquer, car elle fera diminuer la fidélité de celui-ci.

Le schéma suivant résume l'influence du service de qualité sur la satisfaction du client, qui va influencer l'engagement psychologique et le bouche-à-oreille.

Schéma sur la relation entre la qualité du service, la satisfaction, l'engagement psychologique et le bouche à oreille



Selon l'étude d'Alexandris et al. (2004), la satisfaction du consommateur sur l'engagement psychologique est faible. En effet, certaines personnes n'ont pas toujours une expérience positive quant à la pratique du sport régulier. Par contre, la satisfaction

d'un membre aura une influence positive sur le bouche-à-oreille. C'est la raison pour laquelle les gestionnaires de salle de sport doivent identifier les facteurs qui améliorent ce moyen de communication stratégique.

6. Les tendances du fitness

Suite à une enquête réalisée par Thompson (2016), il existe un aperçu des différentes pratiques répandues dans le monde du fitness pour l'année 2016. Selon Yoshida, James et Cronin (cité dans Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira, et Velez-Colon, 2014), l'innovation dans les organisations sportives est nécessaire pour son développement et son succès. En effet, il est dans l'avantage de chaque salle de sport d'être innovant afin d'attirer et de fidéliser sa clientèle.

La première tendance de l'année 2016 est l'apport des nouvelles technologies afin d'améliorer ses performances sportives. De nombreuses marques proposent des montres, des bracelets et toutes sortes d'objets connectés qui permettent d'analyser les efforts faits au long d'une séance de sport. Comme l'exemple d'Apple avec son « Apple Watch » ou Nike avec son application « Nike Training Club ».

La deuxième tendance de cette année est la musculation sans matériel à l'aide du poids de son corps. Il y a la montée en puissance du crossfit qui est une pratique sportive combinant l'haltérophilie, la gymnastique, la force athlétique et l'endurance. Il est judicieux pour chaque salle de fitness d'avoir un espace assez grand permettant ce genre de pratique.

Les cours collectifs pour les personnes plus âgées sont également à la mode cette année et occupent la 8^e place du classement. En effet, la génération « Baby boom » va commencer à prendre sa retraite et la demande pour cette pratique risque de grimper énormément. C'est une des raisons pour laquelle certaines salles de fitness, comme La Rasante, proposent des programmes adaptés aux seniors afin qu'ils puissent garder une bonne santé et un bien-être afin d'effectuer leurs activités sans difficulté.

Enfin, le yoga est la pratique qui clôturera les tendances 2016. Existant depuis longtemps, le yoga ne cesse de se réinventer afin qu'il soit le plus attrayant possible. Comme nouveauté, on peut déceler « l'underwater yoga » (qui comme son nom l'indique, est la pratique du yoga dans une piscine) ou encore « le boyo » (mélange de boxe et de yoga).

Chapitre IV : Le fitness low cost

Depuis quelques années, de nombreuses salles de fitness low cost s'installent en Belgique au détriment des salles de fitness classiques. À l'heure actuelle, près de 800 000 Belges (RTBF, 2016) sont inscrits dans une salle de sport dont le représentant principal des salles low cost est Basic-fit. De plus en plus de plaintes sont déposées par les syndicats contre cette entreprise suite à une pratique jugée déloyale par les exploitants de salles de fitness middle cost. Ces dirigeants reprochent à Basic-fit de proposer du fitness illimité sans prendre en compte la santé de ses membres. Ils affirment que Basic-fit ne fait que louer des machines alors que le fitness est une activité sportive qui se pratique en fonction de différentes caractéristiques de la personne (âge, état de santé, antécédents sportifs, etc.).

1. Basic-fit

1.1 Qui est-ce ?

Basic-fit est une chaîne de fitness low cost qui possède plus de 350 salles en Belgique, en Hollande, en France, au Luxembourg et en Espagne. Elle est financée par deux actionnaires minoritaires néerlandais, et par un fonds d'investissement appelé 3i. Le seul et unique but de ces sociétés est la rentabilité. Pour rentrer dans un modèle économique équivalent à celui de Basic-fit, il faut beaucoup d'argent. C'est la raison pour laquelle ce fonds d'investissement a fait appel à plus de 30 sociétés au niveau international pour financer le projet.

1.2 Que propose-t-il en Belgique ?

Malgré son tarif relativement bas (19,99 euros par mois), Basic-fit propose des salles modernes avec du matériel de qualité pour faire du cardio et de la musculation. De plus, leur slogan est évocateur : « seulement notre prix est basique ». Outre son prix démocratique, Basic-fit possède de nombreux avantages et inconvénients par rapport aux autres salles de fitness.

1.2.1 Avantages

- Un nombre important de salles réparties dans tout le pays : grâce à son abonnement, chaque membre a accès à toutes les salles belges. Leur second slogan évoque également cet énorme avantage : « Il y a toujours un Basic-fit près de chez vous ».
- Une carte par famille : avec un seul abonnement, chaque membre d'une famille habitant sous le même toit peut profiter des infrastructures. Par contre, ils ne pourront pas faire leur sport simultanément.
- Ouverture 24 heures sur 24 : peut être avantageux pour les personnes ayant des horaires décalés, mais n'est pas applicable pour tous les clubs en Belgique.
- Cours collectifs virtuels gratuits : ceux-ci sont diffusés sur grands écrans pendant toute la journée. Dans plus de 65 clubs, il est possible d'assister à des cours collectifs en direct, pour 9,99 euros par mois, en plus de l'abonnement basique.

1.2.2 Inconvénients¹⁸

- Convivialité : étant donné que l'entreprise essaye de recruter un maximum de membres, la convivialité dans les salles n'est pas toujours présente dû à la fréquentation importante. De plus, aux heures de pointe, il faut parfois attendre avant de pouvoir utiliser certaines machines.
- Aucun coach : les salles de Basic-fit ne possèdent pas d'instructeur pour corriger les mouvements. Il peut être dangereux, notamment pour le dos et la santé physique, de faire un mauvais mouvement en soulevant des poids ou en pratiquant de mauvaises techniques. Cependant, il peut y avoir des entraîneurs dans certaines salles, mais ils sont présents uniquement pour leurs propres clients.
- Propreté : vu le flux journalier de membres chez Basic-fit, la propreté n'est pas toujours de mise.

¹⁸ Expérience personnelle chez Basic-fit entre 2012 et 2016

2. La concurrence

Le concurrent low cost le plus direct de la chaîne Basic-fit est Jims qui possède 18 salles réparties sur toute la Belgique et propose du fitness à partir de 9,99 euros par mois. Ils peuvent se targuer d'avoir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché du fitness. De plus, selon l'enquête réalisée par la RTBF sur les différentes salles de fitness, Jims veut garder une qualité de service en interagissant avec le client lors des séances sportives. Cependant, si l'on analyse bien l'offre que propose ce concurrent de Basic-fit, elle peut être moins avantageuse. En effet, l'option à 9,99 euros ne permet pas d'aller faire du sport de manière illimitée. Le membre « Daytime » peut profiter des infrastructures en semaine jusqu'à 16h et le week-end en illimité. L'offre « Anytime » est similaire à celle de Basic-fit et propose aux membres, pour 19,99 euros par mois, de pouvoir utiliser le fitness en illimité. Pour profiter des différents services proposés, il faudra ajouter un surplus financier :

- L'application JIMS pro revient à 3 euros par mois ;
- Les cours collectifs à 5 euros par mois ;
- Les douches à 2 euros par mois ;
- « Boissons sport » illimitées à 4 euros par mois.

En fonction des besoins, il peut être plus intéressant d'aller chez Jims. Ce dernier dispose de moins d'infrastructures pouvant freiner de nombreuses personnes à s'y inscrire vu le manque de proximité.

Sur le marché du fitness, il existe des salles middle cost, traditionnelles ou classiques. Ces salles proposent des tarifs allant entre 30 et 100 euros par mois. Elles se différencient par d'autres attributs tels que le sauna, le hammam ou encore le crossfit encadré par des professeurs diplômés. Ces salles, souvent indépendantes, souffrent le plus de l'introduction de Basic-fit sur le marché. En effet, elles proposent un service presque similaire, selon les amateurs, aux chaînes low cost mais à un prix plus élevé. À l'heure actuelle, les salles traditionnelles se distinguent surtout grâce aux cours collectifs donnés par des professionnels. Dans cette catégorie, nous retrouvons la société Fitforfun qui regroupe 14 salles de fitness. Elle propose des abonnements allant de 30 à 45 euros par mois en fonction du lieu et de la catégorie d'âge.

Pour se différencier, les salles classiques veulent qu'un label de qualité soit instauré afin de prouver qu'elles sont au-dessus des salles low cost en matière d'encadrement sportif.

Pour recevoir ce label, chaque salle devra respecter certains critères :

- Avoir un nombre précis de moniteurs disponibles ;
- Posséder un défibrillateur ;
- Sensibiliser ses membres sur l'alimentation et les risques de prendre des compléments alimentaires lorsqu'on pratique la musculation.

Le label ne sera pas obligatoire pour ouvrir une salle de fitness. Par contre, il sera très positif dans l'argument marketing de ces salles middle cost qui pourront se démarquer de la concurrence low cost.

Finalement, nous retrouvons les salles high cost sur le marché du fitness. Celles-ci ne sont pas des concurrents directs des salles low cost car elles proposent une offre trop différenciée. En effet, elles visent un segment précis de la population, les personnes aisées. Dans ce secteur, on retrouve notamment Aspria avec leurs trois salles sur Bruxelles (Art-loi, Royal La Rasante et Louise) et le David Lloyd à Uccle.

Carte perceptuelle du positionnement des entreprises sur le marché du fitness belge, en fonction du prix et des attributs proposés



Cette carte permet de positionner certaines marques se trouvant sur le marché du fitness belge en fonction des attentes les plus demandées des consommateurs, les attributs supplémentaires et le prix. De ce fait, on distingue trois types de salles :

- 1) Les salles low cost avec Basic-fit et Jims ;
- 2) Les salles middle cost, qui peuvent être séparées en deux catégories : il y a Fitnastic et Da Vinci qui proposent du fitness en cours collectifs avec des coachs de qualité. De plus, le Country « sportvillage » demande un prix plus élevé. Ce club offre d'autres infrastructures permettant de pratiquer d'autres sports tels que le tennis, le squash, le badminton et le golf.
- 3) Les salles high cost comme l'Aspria et le David Lloyd proposent un prix encore plus élevé. Ce prix est justifié par un service luxueux incomparable aux autres clubs.

3. Analyse des similitudes de Basic-fit par rapport à la théorie

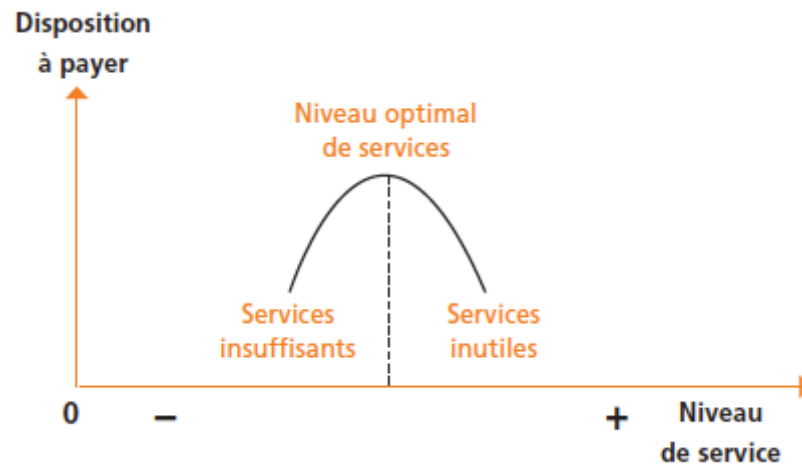
Afin de déceler les forces et les faiblesses de Basic-fit, il m'a paru intéressant d'analyser le comportement adopté depuis leur entrée sur le marché du fitness.

3.1 Selon la théorie du low cost

Le principe du modèle low cost est de proposer des prix attractifs en simplifiant les produits ou en mettant une option sur les attributs annexes. Basic-fit, quant à lui, a proposé des prix bas en se basant uniquement sur le besoin d'utiliser les machines de musculation et de cardio. Leur principe est que le client peut se passer de tous les attributs annexes comme les entraîneurs ou les saunas/hammams en échange d'un bas prix.

Comme le démontre le graphique suivant de Combe (2010), il existe un niveau optimal du nombre de services qui inciterait les consommateurs à payer pour un service. Si une compagnie propose un nombre trop important ou insuffisant de services annexes, le consommateur ne serait pas disposé à payer. Basic-fit a donc détecté un potentiel sur le secteur des salles de fitness avec un nombre optimal de services peu élevé.

La disposition à payer des consommateurs par rapport au nombre de services proposés



Source : Combe (2010)

Grâce à la focalisation du besoin primaire du consommateur, Basic-fit a pu diminuer drastiquement ses coûts de production et baisser ses prix. Cependant, l'entreprise commence à proposer, petit à petit, des entraîneurs personnels pour les membres qui le désirent. L'entreprise s'est basée sur la deuxième clé du succès du low cost en externalisant ses entraîneurs. Ceux-ci doivent payer un certain montant par mois afin de pouvoir exercer leur profession dans les salles de Basic-fit.

Grâce à son offre à bas prix, Basic-fit a attiré certains adeptes du sport à domicile dans ses rangs¹⁹. Les personnes utilisant des machines de cardio, telles que les vélos d'intérieur, se sont de plus en plus dirigés vers la chaîne de fitness low cost. En effet, les consommateurs d'appareils de fitness à domicile se sont rendus compte qu'il était plus rentable d'investir dans un abonnement annuel plutôt que dans un appareil de fitness. Basic-fit a donc attiré une partie de la clientèle de son concurrent indirect, « les machines de sport à domicile ».

Contrairement à Southwest, Basic-fit n'a pas opté pour une politique commerciale simplifiée. De nombreuses campagnes marketing ont été menées par l'entreprise de fitness low cost pour se faire connaître. L'économie de coût n'a pas été réalisée sur la publicité. Par contre, Basic-fit a simplifié sa campagne publicitaire en ayant un tarif

¹⁹ D'après un sondage personnel sur les membres de Basic-fit

unique à proposer à ses clients. Bien que certaines salles proposent de payer un supplément pour avoir des cours particuliers ou collectifs, l'offre reste simple et l'on ne peut observer une segmentation de la clientèle.

On se rend compte que Basic-fit a réussi à se différencier tout en étant low cost grâce à ses innovations, sa différenciation par les points de vente, sa différenciation par les prix et à son économie d'échelle. De plus, la structure du marché du fitness était très fragmentée et il n'existait pas à l'époque une chaîne de fitness avec autant de salles. Toutes ces caractéristiques ont permis à Basic-fit de s'imposer comme le leader du fitness low cost sur le marché belge.

L'innovation apportée par Basic-fit dans l'industrie du fitness est le fait que chaque membre ait accès à une salle de sport n'importe où en Belgique. De plus, un abonnement par domicile est suffisant pour pratiquer son sport. Auparavant, aucune salle de fitness ne pouvait proposer une telle offre.

3.2 Selon le business du fitness

Selon les trois types de stratégies évoquées par Soulé, Boutroy et Gueye (2015), il est évident que Basic-fit ait opté pour une stratégie de différenciation par le bas.

Basic-Fit ne vise pas uniquement les familles peu aisées, mais bien les clients qui n'utilisent qu'un type de service, c'est-à-dire l'utilisation des appareils de fitness. Lors de leur campagne publicitaire menée au début de l'année 2016, Basic-fit a utilisé le biais de projection pour attirer un maximum de « consommateurs parfaits » (Della Vigna & Malmendier, 2006). Ils proposaient aux futurs membres, ayant de bonnes résolutions, d'avoir les trois premiers mois gratuits s'ils signaient un abonnement annuel. Cette technique permet à Basic-fit d'attirer des clients venant rarement, mais payant un abonnement complet.

Depuis peu, Basic-fit propose la pratique du crossfit dans certaines de ses salles. Elle fait partie d'une des plus importantes tendances du fitness en 2016 (Thompson, 2016). Cette innovation continue de l'entreprise permet d'attirer et de fidéliser le client.

Alexandris et al. (2004) ont prouvé que le service de qualité avait un rapport direct avec la satisfaction du client dans les salles de fitness. Cependant, Basic-fit a ôté tous ces services. Il m'est donc paru important de me poser une question : Est-ce que les bas prix proposés par Basic-fit ont changé la perception du fitness des pratiquants ? Selon les clients interrogés²⁰, ceux-ci favorisent une salle moins chère avec du bon matériel. La qualité du service leur est dispensable et ceux-ci préfèrent généralement pratiquer le fitness seul. Cependant, les interviewés étaient généralement connaisseurs en matière sportive. C'est peut-être la raison pour laquelle ceux-ci ne se souciaient pas du service de moindre qualité.

²⁰ Voir Annexe 2 : Interviews des consommateurs

Chapitre V : Comparaison du fitness low cost et high cost

Afin de faire la différence entre les offres des chaînes de fitness high cost et low cost, je vais comparer la chaîne Basic-fit et le club d'Aspria, le Royal La Rasante²¹. Cette partie se base essentiellement sur mon expérience personnelle. En effet, je suis membre chez Basic-fit depuis quatre ans et j'ai réalisé mon stage de fin d'études à La Rasante. Lors de mon stage, je me suis rendu compte assez rapidement qu'Aspria se distinguait du low cost. lorsque j'ai analysé leur mission qui s'intitulait « *Excellence in inspiring people to be healthier, to feel better and enjoy a richer life*²² », et leur vision, « *The best club company in the world*²³ ».

1. L'offre

1.1 L'infrastructure

En plus de « louer » ses machines de fitness à la pointe de la technologie, Basic-fit propose des cours collectifs virtuels. Depuis peu, il est également possible d'assister à des cours collectifs en direct moyennant suppléments.

À l'Aspria Royal La Rasante, en plus de la partie fitness et des trois salles de cours collectifs animés par des professionnels, le club permet aux membres de pratiquer du tennis sur sept courts et du hockey sur un terrain extérieur. Il y a également la partie « autres installations » de Forster (2013) avec deux piscines, un hammam, deux jacuzzis et deux saunas. De plus, les membres peuvent profiter du restaurant, de l'hôtel, du salon de massage, d'une salle de réunion, du salon de coiffure ou encore de la crèche en payant un supplément.

1.2 Le tarif

Les prix varient entre 150 et 200 euros par mois à La Rasante alors que l'abonnement de Basic-fit coûte entre 20 et 30 euros mensuels. La société Aspria cible les personnes aisées, ayant plus de moyens financiers, contrairement à Basic-fit qui ne vise pas un

²¹ L'Aspria Royal La Rasante se notera à partir de maintenant « La Rasante »

²² Ce qui signifie : « *l'excellence pour amener les gens à être en bonne santé afin qu'ils se sentent mieux et puissent profiter d'une vie riche.* »

²³ Ce qui signifie : « *Le meilleur club dans le monde.* »

segment de personne en particulier. Les propos de Combe (2011) concernant les chaînes low cost ne segmentant pas leur clientèle sont donc confirmés.

2. Le service

2.1 La Rasante

Au delà des infrastructures luxueuses proposées par La Rasante, le prix se justifie par le service du personnel. Chaque employé est spécialisé dans un domaine. Dans la partie fitness, il y a les entraîneurs diplômés en éducation physique et spécialisés dans le fitness. De plus, certains d'entre eux sont kinésithérapeutes ou nutritionnistes.

La qualité du service émanant du personnel. Chaque employé doit passer une formation « We care » afin d'accueillir au mieux la clientèle de luxe. Lors de la formation, à laquelle j'ai moi-même participé, on apprend à répondre, d'une façon orientée client, aux membres exigeants. Il faut pouvoir gérer les plaintes tout en restant chaleureux, souriant et en ayant un langage corporel ouvert. Selon le directeur général, Patrick Lemaigre, « le service de qualité, pour ce type de client, est indispensable pour les salles de luxe telles qu'Aspria ». Ce service de luxe reflète bien les valeurs d'Aspria :

- *Excellence in everything we do*²⁴ ;
- *Constantly acting with integrity*²⁵ ;
- *Proactive and attentive to our members and guests*²⁶ ;
- *Always innovating for the benefit of our members*²⁷ ;
- *Positive and supportive at all times*²⁸.

2.2 Basic-fit

Chaque salle possède un employé aux heures creuses et deux aux heures de pointe (RTBF, 2016). Les gestionnaires de salle sont les seuls employés présents sur place. Ils sont là pour gérer le côté administratif et logistique en n'ayant parfois aucune qualification. En effet, on peut remarquer sur leur site internet que les personnes

²⁴ Signifie : « *L'excellence dans tout ce qu'on entreprend* »

²⁵ Signifie : « *Agir constamment avec intégrité* »

²⁶ Signifie : « *Être proactif et attentif à nos membres et à nos invités* »

²⁷ Signifie : « *Toujours être innovant pour le bénéfice de nos membres* »

²⁸ Signifie : « *Rester positif à tout moment* »

recherchées doivent uniquement avoir « *une affinité avec le fitness* » (Basic-fit, 2016), aucun diplôme n'est requis.

La qualité du service est pauvre, voire nulle, et aucune personnalisation n'est accordée aux clients. Les abonnements se font soit en ligne, soit par bornes situées à l'entrée de chaque salle. Tout est automatisé afin d'avoir besoin d'un minimum de personnel. La qualité du service n'est donc pas un attribut sur lequel s'est penché Basic-fit. Cette omission est calculée et permet de réduire les coûts afin de proposer aux consommateurs de bas prix.

3. L'innovation

Pour pouvoir adopter une position dominante sur un marché, il faut être à la pointe de l'innovation. Qu'est-ce qui a permis, à ces deux entreprises, de se démarquer de leurs concurrents ?

3.1 La Rasante

La Rasante a investi plus d'un million d'euros afin d'avoir sa salle de fitness au top de la technologie.

Elle a créé une « salle fonctionnelle », juste à côté de sa salle de fitness traditionnelle, permettant de se muscler à l'aide de son propre poids. Cette pratique est la deuxième tendance de l'année selon l'étude réalisée par Thompson (2016).

La seconde innovation est le circuit « Milon » intégré en début d'année 2016 dans la salle de fitness traditionnelle. Il propose un entraînement intensif et complet en trente minutes. Il s'agit d'un entraînement combinant le cardio et la musculation. Il est essentiellement utilisé par les personnes ayant peu de temps pour s'entraîner (par exemple, les hommes d'affaires qui forment une grande partie de la clientèle des salles de luxe).

Depuis peu, La Rasante offre à ses membres l'opportunité de calculer son âge biologique afin d'avoir une idée générale de son état de santé physique. Ce test, appelé « Aspria Pro », permet d'évaluer :

- La résistance au stress ;
- La forme de la colonne vertébrale ;
- La quantité d'antioxydants dans le corps afin de lutter contre les maladies ;
- Le volume maximal d'oxygène que le corps peut assimiler lors d'un effort intense...

En fonction des résultats, les entraîneurs proposent des séances d'entraînement adaptées afin d'augmenter le bien-être et de diminuer l'âge biologique.

Ces innovations incitent les membres à venir régulièrement dans le club. Les statistiques propres à La Rasante ont montré que les membres s'y rendant régulièrement restaient abonnés plus longtemps. La Rasante se voulant être un club familial, la rétention des clients renouvelant leur abonnement leur est essentielle. Pour ce faire, l'entreprise a intégré un système d'induction²⁹ et de « follow-up³⁰ » afin d'inciter les membres à venir plusieurs fois par semaine.

3.2 Basic-fit

À ses débuts, Basic-fit était le premier acteur belge à proposer uniquement la location de ses machines de fitness à un prix très démocratique.

La grande innovation de cette entreprise low cost est qu'un membre et sa famille, habitant sous le même toit, peuvent accéder à toutes les salles belges avec un seul abonnement.

²⁹ C'est un terme spécifique utilisé par La Rasante. Il représente un programme permettant à un nouvel employé ou à un nouveau membre de découvrir les infrastructures en profondeur. Dans son programme d'induction, l'employé recevra une heure de formation dans chaque département de l'entreprise afin d'avoir un aperçu général de l'utilité de chaque fonction. Pour le membre, ce programme consistera à découvrir tout d'abord les différentes infrastructures (salle de fitness, sauna, piscine, etc.) que propose La Rasante, et ensuite, il recevra un programme détaillé des exercices à pratiquer dans la salle de fitness.

³⁰ Signifie : « suivi ». Après l'induction, le membre reçoit un suivi pour voir si ses résultats sont apparents. Sans résultat, le membre aura tendance à abandonner et à ne plus se réinscrire. Voilà pourquoi il est indispensable selon le directeur général, Patrick Lemaigre, que ce système soit mis en place dans ses infrastructures.

Les cours collectifs virtuels étaient une innovation au moment du lancement de l'entreprise, car aucune autre salle ne proposait cette offre. Les cours sont projetés sur écran géant et permettent de garder la structure de coûts bas.

Cette analyse permet de réaliser que les deux entreprises ne sont pas des concurrents directs. En effet, elles ne visent pas du tout la même partie de la population. Selon Ingrid Torrekens, ancienne gérante de la salle de sport Fitnastic³¹, seules les salles de luxe dans le secteur du fitness ne sont pas mises sous pression par Basic-fit.

³¹ Information reçue lors de mon entretien avec Ingrid Torrekens

Chapitre VI : L'avenir de Basic-fit

Afin de subsister sur le long terme, chaque entreprise doit faire face à différentes difficultés. La première est de croître rapidement, mais de façon maîtrisée. Cette croissance a été faite de manière progressive et contrôlée grâce au financement de la société de fonds d'investissement 3i.

Pour continuer à pratiquer le low cost, Basic-fit doit maintenir ses coûts salariaux assez bas afin de pouvoir recruter de nouveaux travailleurs dans l'entreprise suite à l'augmentation du nombre de salles.

Le fait de mettre de bas prix sur le marché pourrait le fragiliser en habituant les consommateurs. Une guerre intensive des prix pourrait alors se créer sur le marché du fitness.

Basic-fit promet un bel avenir. À l'heure actuelle, il est le leader incontesté sur le marché du fitness belge. En effet, depuis son apparition, un grand nombre de salles classiques ont disparu. D'après le reportage de la RTBF, plus de 40 salles de fitness classiques sont tombées en faillite entre début 2014 et fin 2015. D'après le gérant du Country club, Nicolas Dugauquier, Basic-fit voudrait parvenir à atteindre 8% des parts de marché du fitness belge.

Cependant, Basic-fit doit faire attention à l'accès à la profession de coachs sportifs. À l'heure actuelle, aucun diplôme n'est requis pour être entraîneur. Si les salles de sports se voient dans l'obligation d'être munies d'un coach diplômé, toute la structure de coût devrait être changée. Certaines salles de sport pourraient à nouveau concurrencer Basic-fit. Basic-fit exploite donc ce trou au niveau de la législation afin de proposer de bas prix aux membres. Une question se pose désormais : est-ce que les salles classiques ont encore leur place sur le marché ?

Chapitre VII : La place des salles middle cost sur le marché du fitness

Pour la partie pratique de mon mémoire, il me paraissait intéressant d'interroger des gestionnaires de salles dites « classiques ». Cette dernière va me permettre d'analyser les possibilités de concurrencer le géant Basic-fit. Peuvent-ils garder cette place sur le long terme et empêchent-ils vraiment les salles classiques d'exister ? La plupart des gens³² pensent qu'il n'existe plus de salles en dehors de Basic-fit et des salles de luxes. Est-ce vraiment le cas ?

1. Définition d'une salle classique

Contrairement à Basic-fit et à la définition du low cost (Combe, 2011) qui est un retour à la fonctionnalité première des produits, les salles classiques de fitness ne proposent pas uniquement la location de matériel. En effet, tous les gestionnaires interrogés ont insisté sur le fait que leur service était incomparable à celui du géant low cost. Le service des salles classiques comprend :

- La prise en charge personnalisée de chaque membre qui reçoit un programme propre à ses capacités et antécédents. Certains exercices physiques sont spécifiques et ne peuvent convenir à chaque individu. En effet, en fonction de la morphologie, de blessures et de l'âge, différents exercices personnalisés sont établis. Les gestionnaires des salles middle cost ont insisté, pendant les interviews, qu'il pouvait être dangereux de faire des exercices en faisant un mauvais mouvement. C'est la raison pour laquelle Basic-fit recense un nombre important de blessés qui n'ont aucune assurance dans leur contrat³³, à l'inverse des salles middle cost ;
- La mise à disposition d'un coach sportif permet de corriger les mouvements. Il s'agit d'un service fourni par chaque salle middle cost ;
- Les entraîneurs des salles middle cost sont tous diplômés. Un kinésithérapeute est toujours présent afin d'intervenir dans les meilleurs délais en cas de blessure. Dans certaines salles, demandant une cotisation plus élevée, une nutritionniste est également présente afin de faire des programmes spécifiques en fonction de l'objectif désiré de chaque personne.

³² Grâce aux conversations que j'ai dans la vie de tous les jours par rapport à mon mémoire

³³ Basic-fit ne propose pas d'assurance en cas de blessures dans ses propres salles

2. Les clés du succès des salles classiques

Selon les différents gestionnaires interrogés, pour qu'une salle de fitness classique puisse s'imposer sur le marché, elle doit posséder différentes caractéristiques.

2.1 Différenciation par le personnel

La première clé est de pouvoir se différencier par le personnel. Elle permet d'offrir un service de qualité dans les salles. Le service de qualité (Alexandris et al, 2004) doit être basé sur la dimension *interaction avec le personnel et le résultat de qualité* afin de satisfaire les consommateurs.

Cette différenciation va permettre d'offrir une ambiance familiale et chaleureuse. Elle permettra d'augmenter le switching cost des consommateurs afin qu'ils ne soient pas attirés par des propositions d'autres salles. De plus, le personnel permettra aux membres d'avoir une bonne perception de leurs résultats sportifs.

Il serait insurmontable pour de petites enseignes, ne comptant généralement qu'une salle à leur actif, de concurrencer Basic-fit sur l'image de marque. De plus, il sera rude de se différencier par le point de vente vu que Basic-fit propose plus de 130 salles en Belgique. Finalement, la différenciation du produit ne pourra être réalisée étant donné que toutes les machines de fitness proviennent de deux fournisseurs (Technogym et Matrix) et sont de qualité égale.

2.2 Différenciation au sport

La deuxième clé serait de diversifier les sports. Les salles middle cost ne peuvent proposer uniquement les machines de musculation et de cardio. En effet, la mise à disposition de cours collectifs, donnés par des professeurs qualifiés, est le service minimum à avoir pour concurrencer le géant low cost. Les cours attirent une clientèle variée selon les horaires. Les salles traditionnelles pratiquent donc le yield management en proposant, par exemple, des cours de yoga la journée afin d'attirer la clientèle plus âgée. Cette technique de management permet d'éviter un flux trop important de membres aux heures de pointe. De plus, certaines salles proposent également d'autres sports (tennis, squash, badminton sports de combat...) qui peuvent être mixés avec le fitness pour des préparations physiques spécifiques.

2.3 Les nouvelles tendances

S'adapter aux tendances du fitness et continuer à investir est la dernière clé du succès. Selon Kachaner, Lindgardt et Michael (2011), beaucoup d'entreprises sous-estiment le pouvoir du low cost et pensent qu'il n'affectera pas leur propre business. Mais d'après Laura, gestionnaire de Fitnastic, la plupart des salles de fitness ayant fait faillite se sont reposées sur leurs acquis sans réinvestir lors de l'entrée de Basic-fit sur le marché. Fitnastic a, par exemple, investi dans du matériel permettant de pratiquer le crossfit et le yoga.

3. La répercussion de Basic-fit sur les salles classiques

Pour contrer Basic-fit et se maintenir sur le marché du fitness, certains gestionnaires ont redéfini leur salle middle cost. L'image du « fitness » devient banale et low cost. Ils veulent donc se démarquer de la mise à disposition des machines de Basic-fit et insistent sur l'amour du sport et la santé des gens. Je prends pour exemple « Lady Fitness », situé à Uccle, qui est devenu « BeWell » et fait référence au bien-être. Selon la gestionnaire, c'est une tendance émergente. Un grand nombre de salles classiques changent leur nom « fitness » en « personal training ».

Les salles classiques peu adaptées à l'implantation de Basic-fit n'ont pas survécu. Elles voulaient, pour la plupart, concurrencer Basic-fit sur leur prix. Cette stratégie était perdue d'avance vu l'économie d'échelle réalisée par la chaîne low cost. C'est le cas de Physical Center³⁴ qui a fait faillite en juin 2015 à cause des prix trop bas qui ne compensaient pas les dépenses. De plus, leur manque de renouvellement des machines a fait migrer les membres vers la nouvelle enseigne low cost.

Selon la différenciation verticale (Gabszewicz, 2006), il existera toujours des services qui auront des variantes de qualité, mais qui ne conviendront pas à tous. En effet, il existe des caractéristiques qui seront croissantes ou décroissantes en fonction des goûts et préférences de chacun. Chez Basic-fit, les membres préféreront payer moins cher en pratiquant leur sport seul, avec des écouteurs. Contrairement aux clients de salles

³⁴ Salle de fitness ancienne qui était située à Woluwe-Saint-Lambert

classiques, payant plus cher, mais encadrés dans un esprit familial et professionnel. Certains membres appartenant aux salles classiques, et se sentant isolés, ont intégré les salles low cost. C'est une des raisons pour laquelle les salles middle cost ont ressenti une diminution de leurs membres lors de l'implantation de Basic-fit. La curiosité des membres pourrait être une autre raison de cette migration.

4. La législation des salles de fitness³⁵

4.1 Les dangers des salles low cost

Basic-fit a rendu la tâche des salles middle cost plus ardue qu'auparavant, et ce, à tous niveaux. Certaines salles classiques se battent contre le géant du fitness low cost afin de défendre les valeurs de leur métier pour faire face à la menace qui vise directement la santé des adeptes du fitness.

Le syndicat des indépendants et des PME (le SDI) en collaboration avec un comité du fitness³⁶ se sont réunis afin de mettre en garde les personnes contre les dangers du fitness low cost concernant leur santé. Pour ce faire, ils ont organisé une conférence de presse afin de dénoncer les pratiques anticoncurrentielles des salles low cost et l'absence de réglementation qui menacent de salles classiques.

4.2 La lutte contre les dangers low cost

Les objectifs sortis par le comité du fitness lors de cette conférence sont les suivants :

- Faire une campagne afin de sensibiliser les adeptes de salles low cost sur les dangers du fitness non encadré ;
- Mettre en place un label de qualité afin de mettre en avant les salles de fitness respectant certains critères. Pour recevoir ce label, les salles doivent disposer :
 - D'un nombre de moniteurs et d'entraîneurs suffisants ;
 - D'un gérant ;
 - D'un règlement d'ordre intérieur qui interdit la pratique du dopage ;
 - De moniteurs suivant des formations continues et agréées ;

³⁵ Ces informations viennent d'échanges de mails entre le SDI et la salle BeWell que j'ai interrogé à Uccle.

³⁶ Composé de kinésithérapeutes, entraîneurs sportifs, instructeurs de musculation...

- D'une évaluation individuelle et personnalisée pour chaque membre;
 - D'une limitation d'accès aux personnes ayant une attestation médicale de non-contre-indication à pratiquer le fitness;
 - D'un défibrillateur.
- Mettre en place un accès à la profession dans le métier du fitness. Cette absence de réglementation donne une image négative aux salles de sport. En effet, l'obtention d'un diplôme n'est pas nécessaire pour être entraîneur. En Belgique, tout le monde peut se proclamer « personal trainer » ou « coach sportif » uniquement par sa propre expérience sportive. C'est la raison pour laquelle des groupes financiers, tels que 3i, peuvent créer une concurrence aux salles de sports classiques, en ayant des motivations purement financières au détriment de la santé des gens.
- Répondre juridiquement aux pratiques jugées, selon le SDI, anticoncurrentielles et malhonnêtes de Basic-fit. En effet, le SDI pense que Basic-fit a développé une stratégie commerciale visant à ouvrir ses salles dans un rayon géographique très proche de salles existantes afin d'en absorber sa clientèle en adaptant une politique de prix agressive.

À l'heure actuelle³⁷, la demande de label de la part du SDI est toujours en cours d'analyse auprès du ministre des Sports. Il est épineux de trancher sur le nombre de moniteurs devant être engagés par membre inscrit. Suite à un entretien téléphonique, avec Jean-François Dondelet³⁸, le label serait probablement d'application pour la fin de l'année 2016. Selon lui, la cause de ce retard viendrait du ministre des Sports qui doit s'accorder avec le ministre de l'emploi au niveau des conditions d'accès à la profession du métier de coach. Le SDI attend toujours les résultats de l'enquête confidentielle concernant les pratiques anticoncurrentielles qu'il a initiée à « l'auditorat général de la concurrence » contre Basic-fit.

³⁷ En date du 4 mai 2016

³⁸ secrétaire politique du SDI

5. Conclusion

Les salles classiques ont toujours leur place sur le marché du fitness belge. En effet, selon la différenciation verticale de Gabszewicz (2006), il existera toujours des membres préférant le service de qualité des salles classiques.

Pour pouvoir s'imposer, les salles classiques doivent se diversifier en proposant un service de qualité. Ils doivent offrir au minimum des coachs sportifs et des cours collectifs encadrés par des professionnels. Les salles ne proposant pas ces deux services n'arriveront pas à survivre vu de la pression de Basic-fit sur le marché.

Mes enquêtes démontrent que les salles classiques ne se considèrent pas comme concurrents directs de Basic-fit. En effet, la qualité des services n'est pas comparable vu que la chaîne low cost en propose peu, voire pas du tout. La clientèle est également différente³⁹ et les membres ayant migré des salles classiques vers Basic-fit l'ont fait depuis longtemps. D'après Laura de Fitnastic, « *le mal a déjà été fait* » concernant la diminution des membres.

Le matraquage médiatique de Basic-fit peut être vu de manière positive par les salles middle cost. Selon les gestionnaires interrogés, le marketing intensif amène beaucoup de nouveaux sportifs. Après quelques mois de fitness chez Basic-fit, ces membres veulent progresser et découvrir d'autres horizons. Ces nouveaux pratiquants n'arrêteront pas le sport, car ils ont créé un besoin⁴⁰ qu'ils vont vouloir continuer à assouvir. Ils se dirigent alors vers les salles middle cost où le suivi et l'encadrement vont leur permettre d'atteindre les résultats désirés. De ce fait, les nouveaux membres se rendent directement compte de la différence de service entre les salles low cost et middle cost.

Finalement, le point positif pour les salles middle cost est la génération « baby boom ». Basic-fit proposant peu d'activité dédiée aux plus âgés, ceux-ci opteront pour les salles classiques qui risquent d'être bondées dans les prochaines années.

³⁹ Un des gestionnaires interrogé a même surnommé les utilisateurs de Basic-fit comme des « sportifs low cost » qui n'ont pas l'amour du sport

⁴⁰ Celui de faire régulièrement du sport

Chapitre VIII : L'avis des consommateurs

Je me suis rendu au Basic-fit d'Auderghem pour y interroger certains de ses adeptes. Je souhaitais connaître les raisons pour lesquelles certains membres n'étaient pas abonnés dans les salles de fitness middle cost. D'autre part, j'ai contacté la clientèle des salles classiques afin de comparer les avis.

1. Les consommateurs low cost

Les adeptes de Basic-fit ne cherchent pas les mêmes attributs que ceux des salles classiques. Les membres du géant low cost que j'ai interrogés étaient, pour la plupart, des connaisseurs du sport ne cherchant pas de conseils pour progresser. Cependant, ils admettent que beaucoup de clients devraient être pris en charge par des professionnels pour corriger leurs mauvais mouvements. Une grande partie des interviewés ont choisi Basic-fit pour son rapport qualité/prix. Ils avouent que s'ils avaient les moyens financiers, ils opteraient pour des salles classiques ou de luxe afin de pratiquer le sport dans un esprit plus familial. Malgré tout, le service n'est pas si déplorable que prétendu selon leur constatation. L'attente pour l'utilisation des machines est également un point pouvant leur faire résilier l'abonnement.

2. Les consommateurs middle cost

Les membres de salles classiques préfèrent un esprit familial avec des cours collectifs et un suivi de qualité. Ces membres sont moins individualistes et se retrouvent généralement entre passionnés du sport. L'ambiance étant totalement différente, beaucoup de sportifs, ayant les moyens, préfèrent payer une somme plus élevée. Certains interrogés, ayant pu tester les différentes salles, constatent que l'épanouissement des membres est plus élevé dans les salles classiques.

3. Comparaison des deux types de consommateur

La plupart des adeptes de Basic-fit ne se rendent pas compte de la justification de la différence de prix qu'il existe entre les salles low cost et classiques. Contrairement aux pratiquants des salles middle cost qui sont conscients de la qualité du service rendu et de l'innovation continue des cours proposés.

Les membres interrogés chez Basic-fit ont plus tendance à faire des « pauses sportives », alors que les adeptes de cours collectifs et du fitness des salles classiques n'arrêtent le sport que lors de blessures ou maladies. Les membres de salles low cost voient plutôt leurs séances sportives comme une corvée, pour entretenir leur physique, alors que les clients de salles classiques sont passionnés.

Conclusion

Aller au fitness pour moins de 20 euros par mois est devenu une pratique courante depuis quelques années. Grâce à un fonds d'investissement, Basic-fit possède plus de 340 salles de fitness en Europe. Elle veut continuer à envahir le Benelux et construire une grosse présence en France et en Espagne. La stratégie d'épuration de la société de fitness low cost fonctionne à merveille. Elle a su s'imposer sur le marché en proposant le besoin essentiel du consommateur, l'utilisation des machines. Cette entreprise s'est donc créée un avantage compétitif dans l'industrie du fitness belge en proposant différenciation et low cost.

Malgré la perception d'une part de la population sur la disparition des salles classiques, je pense que les trois types de salles de fitness auront leur place dans l'industrie du fitness belge à l'avenir. Chaque salle devra cependant lutter contre certaines difficultés afin d'être rentable.

Les salles classiques sont celles qui doivent combattre afin de se différencier de Basic-fit. Pour ce faire, elles sont obligées de se spécialiser dans les cours collectifs et le service de qualité. Cette différenciation de l'offre est très importante pour la survie des salles middle cost. Elles devront lutter quotidiennement pour ne pas avoir une image de low cost et garder une ambiance familiale au sein de leur structure.

Les salles de luxe n'auront pas de problèmes à se maintenir sur le marché car elles ne visent pas la même clientèle que Basic-fit. La distinction entre les salles high cost et low cost est ancrée dans les mœurs. Cependant, le nombre de salles de luxe est en évolution constante. Elles devront se battre entre elles afin de gagner des parts de marché. Dans ce cas-ci, les clients cherchant le luxe choisiront leur salle en fonction de petits détails relatifs à la perfection du service et des infrastructures. La position géographique de la salle est également importante pour attirer le client.

En ce qui concerne **Basic-fit**, le plus grand point d'interrogation sur leur avenir ne vient pas des concurrents, mais de la législation. Il ne faut aucun diplôme spécialisé dans le sport pour pouvoir gérer une salle de fitness. Aucun entraîneur ne doit être présent afin d'éviter les blessures des membres, ce qui peut être dangereux pour la santé. Dans le cas où cette législation évolue et que le géant low cost doit intégrer un ou plusieurs entraîneurs diplômés dans ses salles, toute la structure de coût devra être changée. L'image de marque de Basic-fit est également un point qui pourrait leur faire défaut dans le futur. De nombreux articles de journaux sortent régulièrement nuisant à leur réputation.

La limite de mon mémoire est le périmètre du sujet sur lequel il porte. Il est délicat d'analyser l'industrie du fitness, car elle est difficile à définir. Il est donc ardu d'émettre des hypothèses sur l'évolution de ce marché, car peu de données officielles sont publiées. La deuxième limite vient du fait que Basic-fit n'existe que depuis peu. Son introduction a changé la vision de la plupart des gens sur le fitness. Les études et les articles analysés n'ont donc pas pris en compte ce changement. Il aurait été, par exemple, intéressant de réaliser une méthode quantitative afin d'avoir des résultats statistiques précis de la vision de la population sur l'industrie belge du fitness en 2016.

Des recherches futures pourraient être réalisées afin de connaître la réaction des consommateurs suite aux pratiques de Basic-fit. Est-ce que le phénomène du fitness low cost aura toujours la cote dans les années futures ? Est-ce que le fonds d'investissement 3i continuera à investir dans un tel projet sur le long terme ?

Bibliographie

Afthinos, Y., Theodorakis, N., & Nassis, P. (2005). Customer' expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality : An International Journal*, 15(3), 245-258.

Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quaterfly*, 4(1), 36-52.

Barthelot, B. (2016). *La définition du yield management*. <http://www.definitions-marketing.com/definition/yield-management/> (consulté le 2 mai 2016)

Basic-fit (2016). *Travailler chez Basic-fit*. <http://www.basic-fit.be/fr/vacatures> (consulté le 6 mai 2016)

Belleflamme, P., & Peitz, M. (2010). *Industrial organization : markets and strategies*. Cambridge University Press.

Bourcieu, S. (2013). Le low cost : modèle économique des années frileuses ? *L'Expansion Management Review*, 148(1), 10-19.

Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality : A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(July), 34-49.

Combe, E. (2010). Le low-cost au service du consommateur. *Economie et management*. 134, 27-36.

Combe, E. (2011). *Le low cost*. Paris : La Découverte.

Combe, E. (2015). *Aérien : les low cost ont engagé la bataille finale*. <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/aerien-les-low-cost-ont-engage-la-bataille-finale-516946.html> (consulté le 12 février 2016)

Computer Sciences Corporation (2004). *La révolution « low cost » : une menace pour les compagnies traditionnelles européennes ?* <http://emmanuelcombe.org/csc.pdf> (consulté le 12 février 2016)

Constantatos, C. (1995). Différenciation verticale et structure de marché. *Revue d'analyse économique*, 71(1), 71-98.

CREDOC (2005). *La nouvelle sensibilité des consommateurs aux prix*.
<http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C215.pdf> (consulté le 6 avril 2016)

Dameron, S. (s.d). *Les stratégies low cost : quel développement ?*
https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/5395/strategie_lowcost.PDF (consulté le 13 février)

Décision Marketing Appropriée (s.d). *Les stratégies de différenciation*.
<https://sites.google.com/site/decisionmarketingappropriée/marketing-strategique/le-positionnement/7---le-strategies-de-differenciation> (consulté le 15 mars 2016)

Della Vigna, S., & Melmender, U. (2006). Paying not to go to gym. *The American economic review*. 96(3), 694-719.

Forster, S. (2013). *Revenue management applications in untraditional industries*.
<http://blogs.cornell.edu/armapp/2013/03/27/health-clubs/> (consulté le 25 avril 2016)

Gabszewicz, J. (2006). *La différenciation des produits*. Paris : La Découverte.

Garcia-Fernandez, J., Bernal-Garcia, A., Fernandez-Gavira, J., & Velez-Colon, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African journal of research in sport, physical education and recreation*, 36(3), 75-91.

Garon, J., Masse, A., & Michaud, P. (2014). Health club attendance, expectations and self-control. *Center for economic Studies & Ifo working paper*, 4926.

Gouvernement wallon (2012). *Pratiquer son sport en toute sécurité : création d'un label pour les salles de fitness en Fédération Wallonie-Bruxelles*.
<http://antoine.wallonie.be/pratiquer-son-sport-en-toute-s-curit-cr-ation-d-un-label-pour-les-salles-de-fitness-en-f-d-ration-wallonie-bruxelles> (consulté le 15 mars 2016)

Hill, C. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost : A contingency framework. *Academy of Management Review*. 13(3), 401-412.

- Jacquet, S. (2014). *Du low cost au management frugal*. <http://www.creg.ac-versailles.fr/Du-low-cost-au-management-frugal> (consulté le 20 avril 2016)
- Jims (2016). A propos de Jims. En ligne <http://www.jimsfitness.be/fr/a-propos-de-jims> (consulté le 13 février 2016)
- Kachaner, N., Lindgardt, Z., & Michael, D. (2011). Innovating low-cost business models. *Strategy & leadership*, 39(2), 43-48.
- Kim, D., & Kim, S. (1995). QUESC : An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Lacroix, C. (2009). Le sport : enjeu économique, outil politique. *Revue politique et parlementaire*, juin, 2-7.
- Le Larousse (2015). *Définition du low cost*. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/low_cost/10910414 (consulté le 11 février 2016)
- Loewenstein, G., O'Donoghue, T., & Rabin, M. (2003). Projection bias in predicting future utility. *The quarterly journal of economics*, November, 1209-1248.
- Mcdonald, M., & Milne, G. (1999). *Cases in Sport Marketing*. Burlington : Jones & Bartlett Publishers.
- McMahon-Beattie, U., & Yeoman, I. (2004). *Sport and leisure operations management*. Thomson.
- PricewaterhouseCoopers (2012). *La différenciation par la marque*. <https://list2.pwc.fr/la-differenciation-par-la-marque.html> (consulté le 19 avril 2016)
- RTBF (2016). *Questions à la Une : fitness ou business ?* http://www.rtbef.be/auvio/detail_questions-a-la-une?id=2075046 (consulté le 12 février 2016)

Santi, M., Nguyen, V. (2012). *Le business model du low cost*. Paris : Eyrolles.

Soulé, B., Boutroy, E., & Gueye, C. (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.

Swanson, A. (2016). What your new gym doesn't want you to know.
<https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/01/05/what-your-new-gym-doesnt-want-you-to-know/> (consulté le 12 février 2016)

Thompson, R. (2016). Worldwide survey of fitness trends for 2016. *ACSM'S Health & fitness journal*. 19(6), 9-18.
http://journals.lww.com/acsmhealthfitness/Fulltext/2015/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2016__10th.5.aspx (consulté le 12 février)

Védie, H. (2012). *Mini manuel d'économie industrielle*. Paris : Dunod.

Vivancos, M. (2009). Low cost, high return : what makes a low cost business work ?
EFMD Global Focus, 3(3), 40-43.

Zonebourse (2016). *Evolution du compte de résultat de Deutsche Lufthansa AG (LHA)*.
<http://www.zonebourse.com/DEUTSCHE-LUFTHANSA-AG-436827/fondamentaux/>
(consulté le 5 mai 2016)