

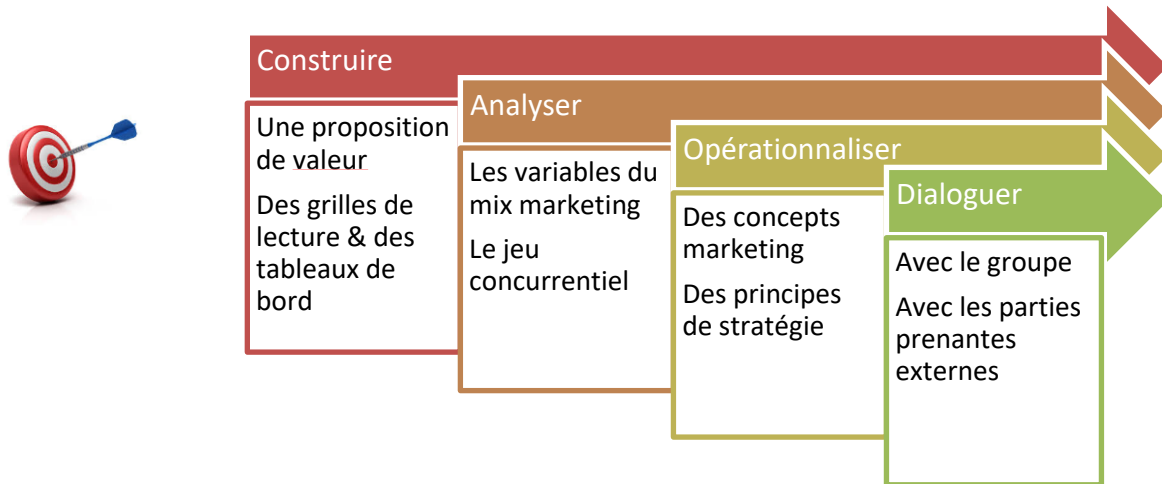
LM Fitness Management



Anne Queffelec & Mathieu Paquerot

Université de La Rochelle

I. Les objectifs du module



... en mobilisant les compétences suivantes :

- **Développer** une capacité de diagnostic concurrentiel
- **Fixer des objectifs** en cohérence avec le marché et le potentiel de l'entreprise
- **Identifier** les leviers d'action et les ajuster pour maximiser les performances de l'entreprise
- **Manager** l'équipe et gérer les conflits
- **Gérer** l'incertitude et le temps
- **Maîtriser** Excel
- **Optimiser** les réactions face à des situations de crise
- **Utiliser** les outils de travail collaboratif



II. Fonctionnement de groupe

1. Quelques règles de fonctionnement

Identifier les compétences de chacun

Il faut trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes et assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.

Petites vidéos illustrées du travail d'équipe :



https://www.youtube.com/watch?v=3kd1_VsPz0U



<https://www.youtube.com/watch?v=HJg10H39FhE>

Vous devez organiser votre équipe et répartir les rôles (par fonctions, par univers, etc...)

2. *Fonctionnement du groupe dans la simulation*

Il est indispensable de procéder à une répartition claire des tâches entre les équipiers.

Cette répartition doit tenir compte des compétences de chacun et de la complexité des décisions à prendre.

La circulation de l'information entre les membres de l'équipe, ainsi que la coordination et la coopération des participants sont indispensables à la réussite du projet.

Le rôle du leader est essentiel dans cette organisation. Il doit être au courant de tout et capable de vérifier la cohérence des décisions.

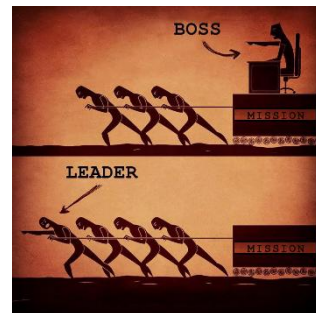
Des décisions à rendre à une heure précise

Le manager vient rendre la décision



- Il en contrôle la saisie
- Il prend des décisions rapides si nécessaire (parfois en situation d'absence d'information ou d'incohérence de certains chiffres)
- Des pénalités financières seront supportées par l'entreprise en cas de retard dans la remise des décisions.

Vérifiez vos chiffres avant de les rendre !



Des challenges à rendre en même temps que certaines décisions :

- Ils doivent être présentés dans une forme correcte (veillez à l'orthographe)
- Respectez le format suivant : n° de l'équipe+ nom du challenge

Team 1-strategie.doc

3. *Matériel nécessaire*

Chaque membre de l'équipe doit apporter son ordinateur portable et le nécessaire pour prendre des notes.

III. **Eléments de compréhension du marché de la forme**



Depuis le début des années 2000, le marché du fitness connaît un bel essor, accompagné par l'ouverture de nombreuses salles de sport aux formules toujours plus innovantes. Le marché profite de la place croissante du sport dans la vie des individus et bénéficie des retombées des messages de santé publique sur les bienfaits du sport.

Le fitness attire de plus en plus de femmes, séduites par la variété de cours de plus en plus ludiques (exemple Zumba) et sans cesse renouvelés. Les jeunes retraités sont aussi de plus en plus nombreux dans les salles de sport, soucieux de retarder les effets du vieillissement et de prévenir les maladies liées à l'âge.



Pour répondre à cette demande croissante, l'offre se structure et se bipolarise. On observe d'un côté des salles de mieux en mieux équipées (cabines individuelles de biking, espaces humides, offre soin et bien-être, activités réalité virtuelle) et de l'autre des salles low cost, avec un personnel et des services minimums et des cours collectifs en vidéo. Les enseignes se spécialisent et affinent leur cible en s'adressant aux femmes (Lady Moving), aux adeptes du bio (Garden Gym) ou en étant plus spécifiquement dédiées à la musculation (Gigagym).



On dénombre des indépendants et des acteurs sous contrat d'enseigne. Ces derniers se développent selon trois modalités :

- Succursalisme : salle en propre qui sont détenues par le groupe et gérées par des salariés (exemple Club Med Gym) ;
- Franchise : les salles sont gérées par des indépendants qui reversent une redevance et/ou payent un droit d'entrée pour rejoindre un réseau (exemple Gigagym). Le franchiseur s'engage principalement à transmettre à son franchisé son savoir-faire et ses évolutions, des signes distinctifs, une assistance technique et une exclusivité territoriale.

- Licence de marque : le détenteur de la marque autorise simplement un indépendant à apposer sa marque sur son établissement.



Dans ce contexte, les Français sont de plus en plus nombreux à s'inscrire dans les salles de sport (6.2 millions en 2022). La clientèle est majoritairement féminine (54%).

Une salle de sport compte en moyenne **1000 adhérents** sur une surface qui va de **150 à 1500 m²**. L'abonnement moyen est de 39 € (contre 40€ en 2017). Ces salles sont en majorité installées dans des villes de plus de 25.000 habitants.



Le marché français compte environ 6000 salles de sport, pour un CA de 2.5 Milliards d'€ (2025).

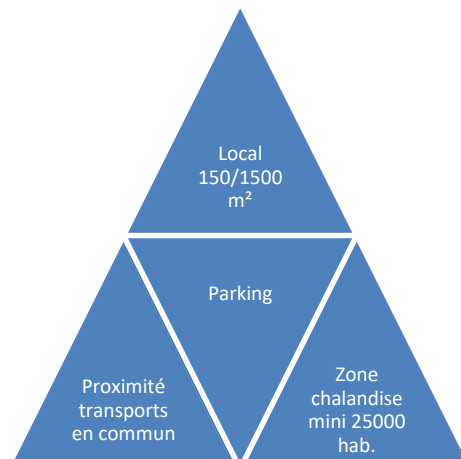
L'accès à ces salles se fait soit par le règlement d'un **abonnement** (annuel, mensuel), soit par des formules dites "**à la carte**", c'est-à-dire sans engagement. Les adhérents reçoivent un badge qui permet de gérer les droits. De nombreuses salles profitent ensuite de "**recettes de poche**" en proposant par exemple :

- une offre de produits diététiques (protéines en poudre pour les culturistes, barres diététiques, boissons de l'effort)
- du coaching (programmes sportifs pour gagner en endurance, pour mincir, pour gagner en masse musculaire, etc...)
- des équipements (vêtements, serviettes, accessoires sérigraphiés aux couleurs du club)



Face à la crise, 81% des salles de sport ont dupliqué leur offre online. Faire du sport depuis chez soi, avec un coach sportif à distance sur l'écran, et en direct, a été une solution offerte par de nombreuses salles de fitness en France

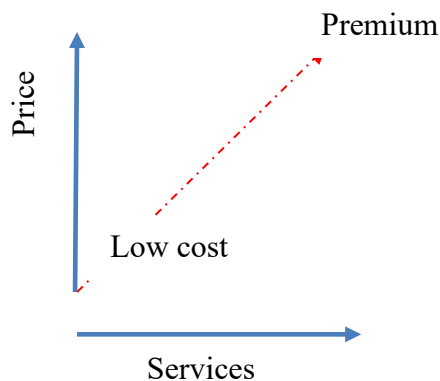
La localisation est un élément important et il est essentiel de s'assurer du respect de certains critères d'emplacement.



IV. Le contexte du jeu

1. Votre salle

Vous gérez une salle de sport située dans une ville moyenne (150.000 habitants). Vous êtes 8 concurrents sur cette zone, tous disposant d'une structure équivalente (1000m²), mais avec des positionnements qui peuvent être différents.



Vous proposez un bouquet de méthodes à vos adhérents. 5 domaines :

- **Méthode 1 : cardio**
 - Aérobic, Zumba, step, cardio combat, RPM, etc...
- **Méthode 2 : renforcement musculaire**
 - CAF (Cuisses Abdo Fessiers), Cross Fit, Body Pump, etc...
- **Méthode 3 : sports de combat**
 - Body Attack, Body Combat, Krav Maga, etc...
- **Méthode 4 : danse + relaxation/stretching**
 - Body Balance, barre au sol, stretching, etc...
- **Méthode 5 : espace aquatique**
 - AquaBody, AquaBoxing, AquaCircuit, etc...



Quelques exemples :

Cardio	Renforcement musculaire	Sport de combat	Relaxation stretching	Danse	Aquatique
Pour se dépenser, brûler des calories, développer son endurance, et	Pour modeler ou sculpter sa	Pour apprendre pas à pas l'art du combat et la maîtrise de soi	Pour gagner en souplesse et se sentir bien dans son corps	Pour entrer dans la danse, s'évader, et laisser son corps	Pour bouger en s'amusant, pour éliminer, remodeler,

retrouver son souffle	silhouette, à sa guise et à son goût			exprimer ses émotions	ou juste pour faire des longueurs
Aérobic Aérobic Big Dance™ Biking / Cycling BODYATTACK™ BODYBIKE / RPM™ BODYCOMBAT™ BODYJAM™ BODYSTEP™ BODYVIVE™ BODYWALK™ BOKWA® Cardio Attack Cardio Combat Cardio Funk Cardio-Cross City	Abdos Abdos-Fessiers Basic Gym Body Barre Body Sculpt BODYPUMP™ Circuit Training Coach Sportif Core First CorePole® CrossFit® Cuisses Abdos Fessiers (CAF) Fessiers Abdos Culture Physique Coaching Plein Air Deep Sculpt Fit Ball	Aikido Boxe Américaine Boxe Anglaise Boxe Chic Boxe Française Fight Do® Hapkido Judo Jujitsu Karaté Krav Maga MMA (Mixed Martial Arts) Nihon Taï Jitsu Taekwondo Taï Butou Vo Thuat Viet Vo Dao Kimax®	BODYBALANCE™ Body Yog® Budokon® Chant ChiBall™ Feldenkrais Fly Yoga® Gym Douce Gym Suédoise® HamacStretch Yoga® Hatha Yoga Mat pilates Oxigeno® Qi Gong / Chi Kong Shiatsu Stretching	Barre au sol Base Classique Capoeira Claquettes Danse Africaine Danse Classique Danse Contemporaine Danse Orientale Flamenco Hip Hop House Dance Modern' Jazz Nike Dance Workout Pole Dance Sensual Move	AquaBody AQUABODYBIKE™ AquaBoxing AquaBuilding AquaCardioSculpt® Aquabike / Aquacycling en cabine individuelle Aquabike / Aquacycling en piscine AQUADYNAMIC™ AquaFitness / Aquafitness AQUAFUSION®

2. Infrastructure, stratégie de différenciation et investissements

Votre salle fait une surface 1000m² et est structurée en 3 zones :

- Un espace cours collectifs
- Un espace musculation
- Un espace cardio-training



Vous aurez, à partir de l'année 3, la possibilité de réaliser des investissements afin de proposer à vos adhérents :

- Un espace humide
- Un espace restauration



Vous pourrez aussi investir dans :

- Un hammam
- Un espace restauration (bar & boutique diététique)
- De l'aquabiking individuel
- Des cabines d'hydromassage
- Des équipements pour cibles spécifiques (seniors, personnes handicapées)
- Une piscine



La logique des investissements suppose une planification stratégique et une programmation des tâches (financement, travaux, exploitation des infrastructures).

3. *Les partenaires*

Vos partenaires sont nombreux et doivent tous être gérés et pris en considération.

Les interactions sont multiples entre les partenaires, vous devez donc gérer votre entreprise en respectant les équilibres entre eux.

Le personnel

Les équipes

Vous gérez plusieurs catégories de personnel. Pour chacune de ces catégories, vous choisissez l'effectif ainsi que le salaire. Vous n'avez que des CDI en temps plein, ce qui signifie que vous devrez payer des indemnités en cas de rupture du contrat de travail à votre initiative (3 mois de salaires+ charges sociales).

Depuis la loi de sécurisation de l'emploi de 2013¹, toute entreprise est tenue de prendre en charge *a minima* 50% de la mutuelle santé de ses collaborateurs. Vous avez possibilité de porter votre participation à 100%.

Conformément à la législation, vous devez également allouer un % de votre masse salariale à la formation². Cependant, vous pouvez décider d'y consacrer un % plus important si vous l'estimez pertinent.

Enfin, vous pouvez leur verser une prime d'intéressement³. Ce dispositif est un outil de management incitatif, visant à associer les salariés aux performances de l'entreprise.

La satisfaction des salariés

La satisfaction des différentes catégories de personnel influence directement celle de vos clients.

¹ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33754>

² 0.55 % de la masse salariale si entreprise < 10 salariés, 1% si entreprise de 10 salariés et plus

³ Ne pas confondre avec la participation des salariés aux fruits de l'entreprise (PSFE), qui est obligatoire pour les entreprises dont l'effectif est > à 50 salariés, et facultative pour les autres.

Leur satisfaction est relative par rapport à l'environnement et à vos concurrents. Lorsque ces derniers offrent de meilleures conditions de travail, vos collaborateurs éprouvent une certaine frustration qui se répercute sur leur motivation et la satisfaction de vos clients.

Les actionnaires

Vous avez des actionnaires qui ont des exigences de rentabilité.

Vous devez communiquer régulièrement auprès de ces investisseurs pour leur donner vos prévisions de vente ainsi que les performances des périodes précédentes.

Des réunions régulières sont organisées. Elles doivent faire l'objet d'une préparation sérieuse et d'une communication écrite et orale de qualité.



La rentabilité des capitaux propres et le retour sur investissement sont des données qui doivent être communiquées régulièrement par écrit, de même que les prévisions de CA et de résultat pour le prochain exercice.



L'équipe de direction doit bien intégrer le fait que de mauvaises prévisions ou des engagements non respectés peuvent la mettre dans une position délicate par rapport aux actionnaires.

Les banquiers

Vous avez contracté un emprunt de 200.000 € pour lancer votre activité en année 0. Vous avez donc des engagements bancaires et vous aurez besoin d'outils de trésorerie qu'il vous faudra négocier. Ces négociations doivent faire l'objet d'une préparation pour fournir une estimation précise de vos besoins.

Votre trésorerie est contrainte par les autorisations de découvert négociées avec votre banquier. Le non-respect de vos engagements peut entraîner des conséquences sur vos investissements ainsi que le blocage de votre entreprise (non-paiement des salaires, des dépenses de publicité...).

Les clients

Ils sont au centre de vos préoccupations. Leur satisfaction conditionne directement vos revenus. La qualité de vos prestations, les services proposés, la propreté, l'amabilité et le professionnalisme de votre personnel, etc. sont autant de facteurs qui influencent directement la fréquentation du point de vente.



4. Les études

Vous avez la possibilité d'acheter des études :

- Satisfaction clients
- Marché
- Concurrence
- Etude financière

Leur achat est facultatif, mais sans ces données, vous êtes aveugles. Ces données vous seront en effet indispensables pour :



L'étude de satisfaction de vos clients est un traitement des commentaires laissés par clients sur les divers sites d'avis (TripAdvisor, Pages Jaunes, Google, etc.) et votre page Facebook.



Par ailleurs, la satisfaction des salariés influence également la qualité de l'accueil perçue par vos clients.

Vous devez être capables de réaliser des prévisions pour :

- ✓ Prévoir les actions vous permettant de vous maintenir dans un environnement concurrentiel
- ✓ Prévoir vos allocations de ressources (personnels, budgets, ...)



Vous devez analyser les écarts entre vos prévisions et la situation réelle

- ✓ Afin d'améliorer la qualité de vos prévisions,
- ✓ D'identifier les raisons des écarts et d'entreprendre les actions correctrices nécessaires
- ✓ De comprendre vos résultats pour les améliorer.

Il est donc indispensable de les acheter régulièrement et de sélectionner l'information nécessaire pour la prise de décision.

La surveillance de la concurrence est évidemment un élément essentiel pour définir, améliorer et mettre en œuvre votre stratégie.

V. Les outils de contrôle et d'aide à la décision

"C'est une race les comptables ! Le plus curieux, c'est qu'on parle des mêmes choses, mais pas avec les mêmes mots. Recherche par exemple, ça veut dire budget. Tungstène, titane, pour eux, ça veut dire factures.

On leur parle d'amour, ils vous parlent d'argent ! Ça devrait être un métier de femmes ! »

Jean Gabin, Sous le signe du taureau (1969), écrit par Michel Audiard

1. Les outils de contrôle

Vous devez être capables de vérifier que les comptes sont bien tenus et qu'il n'y a pas de problèmes comptables ou de détournements de fonds dans votre entreprise.

Une telle situation serait évidemment très préjudiciable pour l'équipe de direction.

Il vous appartient donc de mettre en œuvre les outils nécessaires pour vérifier les comptes qui vous seront remis à chaque décision.

La non détection d'éventuelles erreurs sera considérée comme une faiblesse dans la maîtrise de la gestion par vos actionnaires

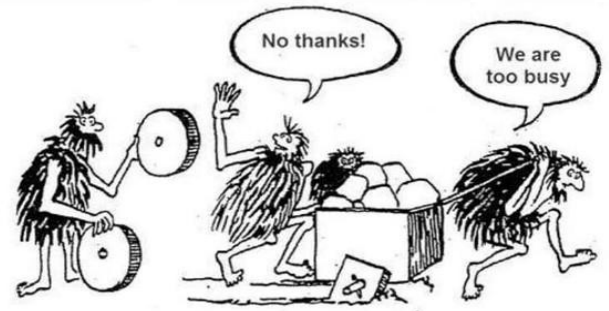
→ Il est donc important que vous ayez des attentes par rapport aux chiffres qui vous seront remis et que vous soyez capables d'en vérifier la cohérence.



2. Les outils d'aide à la décision

Les outils à la décision doivent permettre de connaître les résultats des variations de certaines composantes du mix-marketing.

L'élaboration d'un tableau de bord permettant de faire ressortir les variables ou les informations nécessaires à la prise de décision est indispensable.



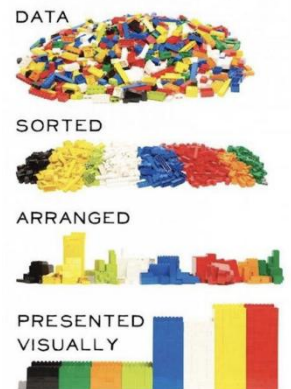
Les études vous fourniront des informations indispensables à la compréhension de votre environnement. Les variables doivent être répertoriées...



- Informations sur la concurrence
- Informations sur l'environnement
- Informations sur la satisfaction des partenaires (clients ou salariés)
- Élasticités aux différents éléments du mix

... et organisées dans des tableaux de bord afin de décrypter les tendances et les stratégies de vos concurrents.

Ces tableaux de bord doivent être réalisés sous Excel par chaque membre du *board* (RH, marketing, finance, etc.).



Ils doivent permettre de sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision et de recenser les effets des décisions dans le temps afin d'ajuster les stratégies au cours du temps.

3. Politique financière

La mesure de la performance pour les actionnaires

Il existe plusieurs mesures de la rentabilité pour les actionnaires. Les principales sont :

- La rentabilité des capitaux propres
- La rentabilité des capitaux investis

La rentabilité des capitaux propres

Elle se mesure en rapportant le résultat net de l'entreprise aux capitaux propres et capitaux assimilés.

- rentabilité des capitaux propres =
$$\frac{\text{Résultat Net}}{(\text{Capital} + \text{réserves} + \text{Report à Nouveau} + \text{Comptes Courants d'Associés})}$$

Elle traduit le retour sur investissement des actionnaires.

La rentabilité des capitaux investis

Elle se mesure en rapportant le résultat net aux capitaux investis.

- rentabilité des capitaux investis =
$$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres} + \text{Dettes Financières}}$$

Cette mesure permet d'inciter les dirigeants à optimiser les capitaux investis. Ainsi une trésorerie abondante mais inutilisée par l'entreprise ne permet pas d'optimiser ce ratio. Cela peut conduire les dirigeants à la rendre aux actionnaires sous forme de dividendes ou de remboursement de comptes courants d'associés par exemple.

De même, le placement de cette trésorerie à un taux inférieur au rendement du capital peut être analysé comme n'étant pas optimal pour les actionnaires.

La politique de dividendes

Pour distribuer des dividendes, le résultat de l'entreprise doit être bénéficiaire.

Les résultats déficitaires sont affectés dans le report à nouveau. De même la partie du résultat bénéficiaire non affectée est portée en report à nouveau.

Il est possible de déterminer un taux de distribution des dividendes correspondant à la part du résultat net distribué sous forme de dividendes.

VI. Eclairages vidéo

<https://www.youtube.com/watch?v=4IhINE4rNjI>

<https://www.youtube.com/watch?v=z6pTVOJYh04>

<https://www.youtube.com/watch?v=0GJSxp3vhLA>

