



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des sciences sociales et politiques
Institut des sciences du sport

Session de juin 2015

Créer une politique marketing au sein de la
Fédération Suisse de Natation en vue d'élargir sa
base des pratiquants à travers le développement du
sport populaire.

Mémoire en Sciences du sport
Orientation : Gestion du sport et des loisirs



swiss
swimming

Présenté par : Melanie Schneider

Directeur : Olivier Aubel
Expert : Emmanuel Bayle

Avant-propos et remerciements

En mai 2014, j'ai commencé un stage en marketing et communication au sein de la Fédération Suisse de Natation (FSN ou aussi Swiss Swimming). J'ai initialement été engagée pour un projet de sport populaire qui avait comme objectif d'élargir sa base de recrutement à l'aide d'un programme qui s'appelait « swim.ch ». Malheureusement, ce projet avait mal démarré et lorsque je l'ai rejoint, on pouvait déjà pressentir qu'il serait difficile de l'aboutir. Les doutes se sont confirmés et peu après mon arrivée, il a été décidé de réduire toutes les activités autour de « swim.ch », afin de minimiser les coûts trop élevés pour un projet qui n'atteignait pas ses objectifs. Le projet swim.ch, qui avait comme objectif de proposer des offres et réductions aux pratiquants et ainsi recruter des nouveaux membres individuels, a échoué et est actuellement, et à titre provisoire, plus qu'une plateforme de communication. J'ai alors eu le choix d'interrompre mon stage et de trouver un autre emploi ou de rester pour me lancer davantage dans le domaine du sport populaire, très peu développé dans cette fédération.

J'ai choisi d'accepter le challenge proposé et de prolonger mon expérience au-delà des trois mois de stage ce qui me permettait notamment d'avoir une vue d'ensemble plus complète sur cette organisation nationale qui m'intéresse beaucoup. Aimant tout particulièrement confronter la théorie à la pratique, j'ai décidé, dans le cadre de mes études, de mener une enquête sur la politique marketing au sein de la FSN et ainsi contribuer activement à la promotion du sport populaire au sein de cette fédération à laquelle j'attribue un grand potentiel dans ce domaine.

Je remercie particulièrement les personnes suivantes qui m'ont aidées, soutenues et conseillées tout au long de la rédaction de ce mémoire : Olivier Aubel, mon directeur de mémoire ; Barbara Moosmann, CEO de la FSN ainsi que toute l'équipe de travail du secrétariat général de la

FSN ; Aurélie Gay, Marie Javet, Jessica, Botter, Laetitia, Flury, Olivia Gachoud, Claudia Schneider, Ismaël Meyer et Jean-Marc Aebischer pour la correction et la relecture du travail ; Alfred von Gunten, spécialiste en mangement des fédérations ; Nadja Mahler et Nadine Grandjean de l'OFSPPO ; Markus Lamprecht et Adrian Fischer de l'Office fédéral des statistiques et finalement tous mes enquêteurs qui m'ont aidés à mener à bien mon sondage auprès des pratiquants, soit Ismaël, Claudia, Marianne, Fanny, Patricia, Maruska, Olivia, Jonas, Freddy, Bastien, Joëlle, Tamara, Yasmina, Sara, Sybille, Adrienne, Laura, Laetitia et Nika.

L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

Table des matières

1	Introduction	1
2	Contextualisation.....	3
2.1	Terminologie du sport populaire	4
2.2	Définition du terme „natation“	5
2.3	Situation actuelle du sport populaire en Suisse	6
2.3.1	Le potentiel du sport populaire en Suisse.....	7
2.4	Présentation de la Fédération Suisse de Natation	8
2.4.1	Structure.....	8
2.4.2	Analyse de la politique	9
2.4.3	Analyse des membres et pratiquants.....	10
2.4.4	Analyse de l’environnement au niveau concurrentiel.....	11
2.4.5	Histoire du sport populaire au sein de la Fédération Suisse de Natation	13
2.4.6	Le sport populaire au sein de la Fédération Suisse de Natation aujourd’hui.....	16
2.5	Analyse de la pratique	17
2.6	Analyse des installations sportives.....	18
3	Problématique et question de recherche	19
4	Cadre théorique	22
4.1	Les principes du marketing	22
4.1.1	La stratégie et les actions marketing.....	23
4.1.2	Le concept de segmentation.....	24
4.1.3	Le concept de ciblage	25
4.1.4	Le concept de positionnement.....	25
4.1.5	Actions marketing – le mix marketing.....	26
4.2	Les goûts sportifs.....	26
4.3	Marketing associatif.....	27
4.3.1	Marketing de service	27
4.3.2	Marketing de membres	29
5	Méthodologie	30
5.1	Choix de la méthode	30
5.2	Mode d’administration	30
5.3	Collecte de données	31

5.4	Méthode d'échantillonnage	32
5.5	Construction du questionnaire.....	33
5.6	Analyse statistique.....	35
6	Résultats	35
6.1	Profil des pratiquants	36
6.1.1	Genre.....	36
6.1.2	Âge.....	36
6.1.3	Manière de pratique	37
6.2	Modalités de pratique.....	38
6.2.1	Fréquence.....	38
6.2.2	Moment de la journée en fonction de la situation professionnelle 39	
6.3	Les sportifs indépendants	40
6.3.1	Activité précédente dans une organisation.....	40
6.3.2	Raisons de départ ou de non-adhésion	41
6.3.3	Prestations souhaitées par les sportifs indépendants envers les organisations.....	42
6.3.4	Prestations souhaitées par les pratiquants envers la Fédération Suisse de Natation.....	43
6.4	Besoins et attentes des pratiquants.....	45
6.5	Profil des organisations	46
6.5.1	Taille des organisations	47
6.5.2	Nombre de personnes actives dans les organisations.....	48
6.6	Les offres des organisations	50
6.6.1	Horaires des offres	50
6.6.2	Offres proposées dans les organisations	51
6.6.3	Introduction de nouvelles offres de sport populaire	52
6.7	Gain de nouveaux membres ou clients	54
6.7.1	Intérêt et capacité à gagner des nouveaux membres ou clients.	54
7	Discussion	56
8	Limites du travail.....	64
9	Conclusion.....	64
10	Bibliographie.....	66
10.1	Ouvrages	66

10.2 Publications - Documentations	68
10.3 Sites internet	69
10.4 Documents divers	69
11 Annexes	I
11.1 Questionnaire pratiquants	I
11.2 Questionnaire clubs et écoles de natation	IX

Table des abréviations

CEO	Chief executive officer (directeur général)
CISIN	Conception des installations sportive d'importance nationale
CSEC-CN	Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national
esa	Erwachsenensport Schweiz – Sport des adultes Suisse
FIBU	Finanzen und Buchhaltung (finances et comptabilité)
FINA	Fédération Internationale de Natation
FSN	Fédération Suisse de Natation
JO	Jeux Olympiques
J+S	Jeunesse et Sport
LEN	Ligue Européenne de Natation
OFSP	Office Fédéral du Sport
SAFILO	Santé – Fitness – Loisir
SOA	Swiss Olympic Association
SSS	Société Suisse de Sauvetage

Liste des Tableaux

Tableau 1: Genre des pratiquants (n=584)	36
Tableau 2 : Manière de pratique en fonction du genre (n=584)	37
Tableau 3 : Fréquence de pratique (n=584)	38

Liste des Figures

Image de titre : Swiss Swimming

Figure 1 : Organigramme du secrétariat général de Swiss Swimming (état au 25 novembre 2014)	9
Figure 2 : La démarche marketing.....	24
Figure 3 : Catégories d'âge en fonction du genre (n=584).....	37
Figure 4 : Manière de pratique en fonction de l'âge (n=584).....	38
Figure 5 : Fréquence de pratique en fonction des catégories d'âge.....	39
Figure 6 : Moment de la journée en fonction de la situation professionnelle.....	40
Figure 7 : Raisons de non-adhésion à une organisation	41
Figure 8 : Prestations souhaitées par les sportifs indépendants envers les organisations.....	42
Figure 9 : Prestations souhaitées par les pratiquants envers Swiss Swimming.....	44
Figure 10 : Taux de personnes qui connaissent Swiss Swimming	45
Figure 11 : Besoins et attentes des pratiquants envers le sport aquatique suisse (n=241)	46
Figure 12 : Taille des organisations.....	47
Figure 13: Nombre d'actifs dans les organisations.....	49
Figure 14 : Pourcentage des organisations proposant des offres aux différents moment de la journée	50
Figure 15 : Offres proposées dans les organisations.....	51
Figure 16 : Volonté de planifier des nouvelles offres de sport populaire	52

Figure 17 : Raisons de non-planification de nouvelles offres de sport populaire au sein des organisations	53
Figure 18 : Intérêt et capacité d'accueillir des nouveaux membres et clients	54
Figure 19 : Méthodes de gain de nouveaux membres ou clients	55
Figure 20 : Axes stratégiques préconisés	58

1 Introduction

Qui d'entre nous n'a jamais nagé? Pour certains, la natation serait intrinsèque à la personne, pour d'autres un apprentissage obligatoire pour la survie. Plus d'un tiers de la population suisse pratique la natation en moyenne 20 fois par année¹. Avec la publication sortie en juin 2014, de l'étude « Sport Suisse 2014 » établie par l'Office Fédéral du Sport (OFSP)², les chiffres présumés se confirment: la natation est une des activités sportives les plus convoitées par la population suisse et fait partie des trois grands sports helvétiques³. Or, la grande partie des nageurs pratique ce sport de manière auto-organisée et n'est inscrite dans aucune organisation. On parle alors du mouvement de sport populaire qui grandit et se diversifie sans cesse.

De manière générale, on constate une augmentation de la pratique sportive ainsi qu'un engouement grandissant autour de tout ce qui touche le monde sportif. Cette « sportivisation⁴ » est sans doute due à une nouvelle prise de conscience de la société envers le bien-être et la santé. Avec le vieillissement démographique observé depuis un certain temps et le boom de fitness de notre ère, des nouvelles opportunités se présentent aux fournisseurs des offres sportives. Le sportif devient alors consommateur et les organisations prestataires de services. En tant que fournisseur ou prestataire d'offres sportives, il est indispensable de suivre les tendances et d'adapter son offre en fonction des besoins des pratiquants. A cause de leurs structures souvent complexes, beaucoup de fédérations nationales semblent avoir particulièrement de la peine à s'adapter au marché et à satisfaire les besoins de ses pratiquants à temps. De plus, ces associations ne

¹ Lamprecht, M. et al. (2014), p. 19.

² En collaboration avec l'Office Fédéral des Statistiques OFS, Swiss Olympic, Suva et bpa - le bureau de promotion des accidents.

³ Lamprecht, M. et al. (2014), p. 19.

⁴ Desbordes, M. (2001), p.1.

semblent souvent pas être conscientes de leur rôle de prestataire de services envers leurs membres et pratiquants.

La FSN, qui est au cœur de cette étude, a pris conscience de son rôle de fournisseur d'offres dans le secteur du sport populaire (comme le montre sa tentative de promotion avec « swim.ch » (chapitre 2.4.6) mais peine à mettre en œuvre des actions concrètes. Pourtant, la natation étant un sport très populaire et pouvant être pratiqué à tout âge, Swiss Swimming a une grande opportunité à saisir.

Comme beaucoup d'autres fédérations nationales aujourd'hui, Swiss Swimming se bat, d'une part, avec des problèmes de finances et, d'autre part, avec des soucis de recrutement et de rétention de membres. Ces deux facteurs étant étroitement liés, il est indispensable pour la FSN de faire un premier pas vers le développement du sport populaire afin de recruter des nouveaux membres qui généreront des revenus. Selon Hautbois (2014), « l'augmentation du nombre de pratiquants licenciés est aujourd'hui un axe de développement majeur partagé par toutes les fédérations sportives. [...] Le nombre de licences revêt une forte dimension symbolique : il constitue la vitrine d'une fédération, l'indicateur de sa bonne santé et lui confère un poids important dans le jeu d'acteurs dans lequel il se situe⁵ ». Face aux résultats de l'étude « Sport Suisse 2014 », la FSN a pris la décision de réagir et de développer son offre sportive dans le domaine de la santé, du fitness et du loisir et ainsi créer, ou plutôt recréer une filière de sport populaire. En effet, en analysant les documentations⁶ des vingt dernières années, on constate que cette filière tenait une place importante dans la fédération et qu'un nombre important d'activités et de projets furent instaurés pour la population.

⁵ Hautbois, C. (2014), p. 72.

⁶ Documents regroupant les procès-verbaux des Assemblées de délégués, du comité central ainsi que des comités techniques des différentes disciplines.

En parallèle, l'OFSPPO est en train de mettre en place un concept de sport populaire national et renforce ainsi les motivations de la FSN. En effet, la Confédération a également reconnu les effets positifs du sport et veut davantage promouvoir le sport populaire⁷.

N'ayant actuellement pas de concept de sport populaire, ni de personne responsable en charge de mettre en place des projets concrets à la FSN, ce travail de mémoire aura pour objectif de livrer les bases scientifiques qui permettront de construire une politique marketing dans le but de développer le secteur du sport populaire. Concrètement, deux enquêtes seront menées dans le cadre de cette étude : dans un premier temps, une analyse du comportement des pratiquants sera effectuée afin d'identifier la demande. Dans un deuxième temps, une analyse de l'offre des clubs et écoles de natation sera nécessaire afin de savoir si elle est adaptée aux besoins des pratiquants.

La première partie de ce travail sera consacrée à une brève présentation de la FSN. Une mise en contexte du sport populaire, de sa pratique ainsi que son historique au sein de la fédération permettra de mieux comprendre la problématique de ce travail. Par la suite, un cadre théorique sera donné afin d'appuyer mon étude sur de la littérature existante et ainsi définir la méthodologie adéquate. Pour finir, les résultats de la recherche seront analysés et interprétés et permettront de pouvoir faire des recommandations concrètes à la FSN.

2 Contextualisation

L'importante évolution du sport ainsi que la spécificité de la pratique étudiée dans ce travail rendent cette mise en contexte indispensable afin de bien cerner la problématique et les enjeux. Après avoir défini

⁷ En 2014, deux workshops avec les acteurs principaux du sport suisse ont eu lieu afin de concevoir un concept de sport populaire qui sera présenté devant le Conseil fédéral et devrait servir de guide pour les acteurs du sport suisse.

les termes de « sport populaire » et de « natation », une brève vue d'ensemble de la situation actuelle du sport populaire va être donnée. Ces propos seront suivis de la présentation de l'organisation étudiée, soit la FSN, qui inclura notamment des informations quant à sa structure, sa politique, son environnement, ses membres, l'histoire du sport populaire au sein de la FSN ainsi qu'une vue d'ensemble du sport populaire aujourd'hui.

Finalement, le chapitre va clore sur un bref aperçu de la pratique ainsi que sur un tour d'horizon des installations sportives en natation.

2.1 Terminologie du sport populaire

Le sport populaire est la base de toutes les activités sportives. Le passage dans ce secteur se fait indispensablement chez chaque personne, que ce soit dans son enfance, après une carrière sportive ou toute la vie. Le sport populaire, aussi appelé sport de masse, sport de loisirs, sport de santé, etc., prend en compte toute forme de sport qui n'est pas orienté vers l'excellence ou l'élite. En effet, le terme « sport populaire » étant plutôt flou, il peut également avoir une connotation négative en faisant allusion au sport du peuple. Désormais, dans ce travail, le terme « sport populaire » est essentiellement utilisé pour définir l'objectif principal du sport populaire qui est l'augmentation de la participation sportive de toute une population. Le terme englobe, d'une part, le modèle sportif traditionnel, c'est-à-dire le sport organisé dans les clubs et associations avec des entraînements, des compétitions et des règles définies. D'autre part, le terme prend également et surtout en compte la pratique sportive individuelle et non-organisée qui se définit par l'absence d'une orientation compétitive⁸. Le sport populaire inclut alors une grande variété et diversité de publics cibles. « Les motivations des sportifs étant, pour

⁸ Propos cueillis du document interne « Draft - Rahmenkonzept zur Sport- und Athletenentwicklung bei Swiss Swimming » pas encore publié. Ce document a pour objectif de créer un cheminement du sport et pour les athlètes, de la base jusqu'au sommet. Il se base principalement sur le FTEM- Framework élaboré par le gouvernement australien.

neuf pratiquants sur dix, la santé, la détente et le plaisir (plaisir d'une activité corporelle et plaisir de se retrouver entre amis ou en famille), nous sommes face à une demande de sports de loisirs difficile à cerner⁹ ».

En ce qui concerne la définition du terme « sport » en général, Lamprecht et al. discutent que « de nombreux facteurs déterminent aujourd'hui ce qu'est le sport et ce qu'il n'est pas, parmi lesquels la qualité et l'intensité de l'activité, ses motivations, les objectifs poursuivis et les normes qui la régissent, mais aussi le lieu et l'environnement. Les critères cités entrent dans la définition courante donnée en sciences du sport : une activité motrice caractérisée par ses valeurs propres et régie par des normes sociales¹⁰ ».

2.2 Définition du terme „natation“

La natation étant un sport pratiqué par un large public, il est difficile de définir exactement à partir de quand on peut appeler cette pratique sportive *natation*. Les auteurs de l'étude « Sport Suisse 2014 » posent d'ailleurs la question : « Combien de longueurs de bassin faut-il effectuer pour qu'une simple baignade devienne de la natation ? ¹¹ ».

Afin d'éviter trop de complexité, l'étude « Sport Suisse 2014 », sur laquelle ce travail se base en terme de définitions et de paramètres, ne donne pas de définition précise et laisse le choix aux sujets de définir leurs pratiques eux-mêmes. Bien que le questionnaire auprès des pratiquants abordera le sujet de définition de la natation, ce travail laisse également le choix aux sujets de définir leurs pratiques eux-mêmes. En effet, ce qui importe vraiment la FSN est que les personnes pratiquent une activité sportive aquatique et c'est donc dans ce sens que le terme sera utilisé dans ce travail.

⁹ Tribou, G. et Augé, B. (2009), p. 35.

¹⁰ Lamprecht, M. et al. (2014), p. 9.

¹¹ *ibid.*, p. 9.

2.3 Situation actuelle du sport populaire en Suisse

L'enquête « Sport Suisse 2014 » sert d'instrument d'observation des activités sportives en Suisse et donne une vue d'ensemble de la participation sportive de la population. L'objectif de l'étude, menée pour la troisième fois en 2014 après les années 2008 et 2000, était de faire un état des lieux du sport suisse ainsi que de son évolution au cours des années. Ce genre d'ouvrages est très précieux en matière de connaissances et de constructions de liens sociaux pour le développement des politiques sportives dans les institutions publiques et privées.

Selon cette étude, les Suisses sont un des peuples les plus sportifs d'Europe. 44% de la population suisse est très active et pratique du sport plusieurs fois par semaine¹². Une explication de ce « boom » de sport s'explique, selon Markus Lamprecht de l'Observatoire Sport et activité physique Suisse, d'une part, par l'augmentation de la part de personnes pratiquant un sport plusieurs fois par semaine et, d'autre part, par le comportement en matière d'activité sportive et physique qui a passablement évolué ces dernières années. En effet, il y a eu un élargissement de la notion *sport*.

Au fil des années, l'offre sportive s'est beaucoup diversifiée. Les sportifs ont également de plus en plus tendance à pratiquer plusieurs sports durant leur vie active. Les disciplines les plus prisées et ayant gagné en popularité depuis quelques années en Suisse sont celles pouvant être pratiqués tout au long de la vie comme la randonnée, le cyclisme, la natation et le ski¹³.

Afin de répondre à cette tendance croissante en activité sportive en Suisse, l'OFSPPO a été mandatée pour élaborer un concept de sport populaire pour les jeunes et les adultes qui fait partie de la motion « Manifestations sportives et promotion de la relève sportive et du

¹² Lamprecht, M. et al. (2014), p. 7.

¹³ Ibid.

sport de compétition » déposée par la Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national (CSEC-CN). Les objectifs de ce concept sont l'identification des effets du sport populaire sur la population suisse, la clarification des attentes par rapport au sport populaire ainsi que l'identification des acteurs qui jouent un rôle déterminant afin de développer et d'encourager le sport populaire. Parmi ces acteurs, l'OFSPPO avec ses deux programmes « Jeunesse et Sport » (J+S) et « Sport des adultes suisses » (esa), est l'un des piliers helvétiques pour la promotion du sport populaire pour les enfants, les jeunes et les adultes.

Malheureusement, du côté des fédérations nationales¹⁴, le sport populaire est encore trop souvent négligé¹⁵. Comme mentionné plus haut, les fédérations ne se rendent souvent pas compte de l'importance du sport populaire et préfèrent se focaliser sur le sport d'élite. Cela s'explique certainement par un intérêt des médias et des sponsors qui est bien supérieur pour le sport d'élite. Cependant, on oublie que le sport de performance et le sport d'élite ne sont que la pointe de l'iceberg. La base solide qu'est le sport populaire est nécessaire pour garantir un équilibre sain et le bon développement du sport. Tout bon athlète provient du mouvement du sport populaire. En natation, on estime que le pourcentage de pratiquants dans la catégorie sport populaire est largement supérieure comparée à d'autres sports. La natation est un sport très répandu, car elle se pratique à tout âge et en été, une grande majorité de la population aime se retrouver à la piscine, au bord de la rivière, du lac ou de la mer.

2.3.1 Le potentiel du sport populaire en Suisse

La pertinence sociétale du sport et du mouvement a considérablement augmenté au cours des deux dernières décennies¹⁶. Que ce soit dans

¹⁴ A l'exception, par exemple, de Swiss Athletics avec la course à pied, voir site internet : www.swiss-running.ch (consulté en mai 2015)

¹⁵ OFSPPO (2014), p. 32.

¹⁶ OFSPPO (2012), p. 5.

le domaine de la santé, de l'éducation ou de l'économie, le sport prend une place importante dans la société d'aujourd'hui. Il existe ainsi un potentiel non-négligeable en terme de promotion et de soutien du sport et du mouvement de la part des acteurs du sport suisse. Le sport populaire est en train de se développer vers une plate-forme très intéressante pour les fournisseurs, mais aussi et surtout pour les sponsors. En effet, avec cette instrumentalisation du sport, et spécifiquement du sport populaire, une niche intéressante s'ouvre aux investisseurs.

2.4 Présentation de la Fédération Suisse de Natation

La FSN a été fondée officiellement en 1918 et est membre de la Fédération Internationale de Natation (FINA), de la Ligue Européenne de Natation (LEN), ainsi que de la Swiss Olympic Association (SOA). Swiss Swimming constitue, d'une part, la fédération faîtière du mouvement dans l'eau et, d'autre part, la fédération nationale reconnue sur le plan international pour la compétition des quatre sports olympiques : la natation, le water-polo, le plongeon et la natation synchronisée.

2.4.1 Structure

L'organisation est fédérée par un comité central qui est dirigé par le président, Monsieur Frank Lutz. L'organe décisionnel est l'Assemblée des délégués qui se réunit généralement une fois par année et qui est constituée de tous les membres de la Fédération, à savoir les clubs. L'administration de la FSN est le secrétariat général qui siège à Ittigen, Berne et qui est dirigé par la directrice générale, Madame Barbara Moosmann. Le secrétariat général est divisé en cinq parties (Figure 1) : les finances et les ressources humaines, l'administration, la formation, le sport populaire ainsi que le sport de performance. Cette dernière ne figure pas sur le graphique suivant, car elle est gérée par les directions

sportives¹⁷ et n'a pas de mandat fixe au sein du secrétariat général. Le secteur administratif est divisé en trois parties : Swimming, Synchro et Water-polo. Etant donné que la structure de Swiss Diving ne compte qu'environ 150 licenciés, son administration est également prise en charge par l'administration de Swiss Swimming. Au total, le secrétariat général compte quatorze employés au bureau et cinq employés sur le terrain (entraîneurs des cadres).

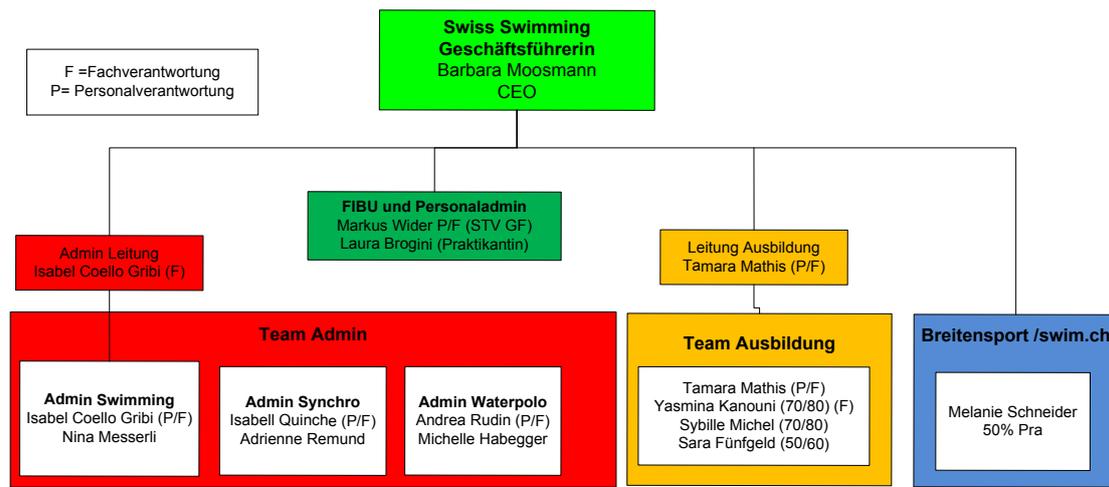


Figure 1 : Organigramme du secrétariat général de Swiss Swimming (état au 25 novembre 2014)

L'organigramme ci-dessus est certes bien échafaudé mais actuellement incomplet du point de vue de la FSN. On constate qu'il manque plusieurs postes qui devraient figurer dans cet organigramme comme par exemple un responsable marketing et communication. Or, faute de recettes, la FSN ne peut actuellement pas engager plus de personnel pour combler ce manque.

2.4.2 Analyse de la politique

La FSN présente une stratégie élaborée qui est accessible au public sur leur site internet et s'exprime par le *Leitbild*¹⁸. La stratégie a été

¹⁷ Les directions sportives constituent les organes opérationnels des quatre branches sportives correspondantes.

¹⁸ Des principes et des orientations stratégiques qui servent de plan ou de modèle directeur pour les tâches à effectuer.

adaptée en fonction de la politique de l'OFSPPO et de SOA, afin de mieux convenir aux demandes et attentes de ces deux acteurs importants du sport suisse.

En effet, Swiss Swimming obtient un soutien financier pour la formation et la gestion du sport de performance, la relève et l'élite, les Jeux Olympiques (JO), les primes au succès ainsi que pour les manifestations sportives de grande envergure de la part de la SOA. L'OFSPPO, quant à lui, soutient la FSN en lui versant des subventions pour les formations d'entraîneurs et d'experts Jeunesse et Sport. Dans un futur proche, un soutien provenant de l'OFSPPO va probablement se mettre en place afin d'encourager les fédérations à promouvoir le sport populaire¹⁹.

En ce qui concerne sa politique interne, Swiss Swimming se donne comme missions principales la formation, la sécurité dans et au bord de l'eau ainsi que la promotion nationale de l'apprentissage de la natation. Les objectifs à long terme de Swiss Swimming sont la promotion du sport de performance ainsi que du sport populaire, la formation et les compétitions internationales. Il est intéressant de souligner que la promotion du sport populaire (ou ici « sport pour tous ») figure en tête de liste du *Leitbild* et profite donc d'une attention particulière de la part de Swiss Swimming. Cette liste de treize orientations stratégiques définit les objectifs et actions à mener par la FSN.

2.4.3 Analyse des membres et pratiquants

A l'intérieur de la FSN, on retrouve une spécificité propre à la pratique, soit cette mixité de clubs et d'écoles de natation. En effet, la FSN compte actuellement 481 organisations²⁰ enregistrées, dont 184 clubs membres qui comptabilisent environ 8'000 licenciés dans les quatre disciplines sportives. Les autres 297 organisations sont des écoles de natation affiliées aux clubs ou indépendantes qui travaillent dans un

¹⁹ OFSPPO (2014), p. 32.

²⁰ Etat au 25 novembre 2014.

but commercial. Malheureusement, ses organisations ne sont pas tenues d'annoncer leurs membres ou clients à la FSN s'ils ne prennent pas de licence pour la participation aux compétitions. En cumulant ainsi toutes les personnes qui participent à un cours ou une offre du secteur organisé, Swiss Swimming estime le nombre de personnes à environ 80'000 membres²¹. Pour exemple, une grande majorité d'enfants apprend à nager dans une école de natation mais n'est pas enregistrée en tant que membre de Swiss Swimming, car ils n'ont pas besoin de licence. Le même phénomène s'observe avec les nombreux nageurs en eau libre qui participent à des évènements tels que les traversées de lac ou les triathlons. Malheureusement, la FSN n'a pas encore créé de circuit Open Water qui rassemblerait les différents évènements autonomes en créant une organisation commune et en mettant en place un classement. Avec ceci, elle pourrait en outre proposer une licence pour les compétitions en eau libre et ainsi significativement augmenter le nombre d'adhérents.

En termes de pratiquants, la FSN est donc une fédération dominante à l'échelle suisse, mais, en termes de licenciés, elle se réduit à une petite organisation.

Selon l'étude « Sport Suisse 2014 », 3,7% de la population, soit environ 300'000 personnes, citent la natation comme leur sport principal et 35,8% (soit environ 3 millions de personnes) nage régulièrement, soit en moyenne 20 fois par année²².

2.4.4 Analyse de l'environnement au niveau concurrentiel

La FSN fait aujourd'hui face à une importante augmentation de la concurrence à travers d'autres pratiques sportives ou des modalités de pratique différentes. Alors que jusqu'aux années 80, les fédérations profitaient encore d'une situation de monopole, elles doivent actuellement partager leur domaine de compétence avec de nombreux

²¹ Source : <https://www.swiss-swimming.ch/fr/federation/organisation/about-us> (consulté le 27 novembre 2014)

²² Lamprecht, M. et al. (2014), p. 19.

prestataires. L'environnement des fédérations nationales devient de plus en plus complexe et concurrentiel²³.

Premièrement, Swiss Swimming est en concurrence, même si ce n'est qu'indirectement, avec les autres fédérations nationales. En effet, la natation a tendance à être un sport que beaucoup d'enfants pratiquent quand ils sont jeunes. Plus tard, ils s'intéressent souvent plus aux sports d'équipe et quittent ainsi le monde de la natation²⁴.

Deuxièmement, la FSN doit faire face à une forte augmentation d'organisations privées et à but lucratif²⁵. Avec le besoin croissant que chaque enfant apprenne à nager, de nombreuses écoles de natation privées ont saisi l'opportunité et se sont installées sur le marché. De plus, la natation étant un sport de santé, beaucoup d'organisations ont créées des offres telles que le fitness aquatique. Il existe aujourd'hui de nombreuses offres de sport dirigées (par exemple l'école Club Migros) ou d'entraînements personnalisés qui s'adaptent rapidement au marché et créent des offres par rapport à la demande. Un des plus grands concurrents de Swiss Swimming est swimsports.ch, une association ayant initialement eu comme but de regrouper toutes les fédérations suisses intéressées à l'activité dans l'eau et dont la FSN fut elle-même membre un temps. En effet, cette organisation propose des formations et formations continues, des tests de natation, des contrôles de sécurité pour les enfants ainsi qu'un label de qualité pour les écoles de natation depuis presque 60 ans. swimsports.ch est une organisation reconnue auprès de beaucoup d'écoles de natation et profite d'une certaine notoriété. Il est donc difficile pour Swiss Swimming qui a, il y a 2 ans seulement, réintégré un nouveau système de formation ainsi que des offres similaires à celles de swimsports.ch afin de s'établir en tant que prestataire compétent dans le monde

²³ Hautbois, C. (2014), p. 57.

²⁴ Lamprecht, M. et al. (2015), p. 14.

²⁵ Lamprecht, M. et al. (2011), p.17.

aquatique suisse. Pour cela, il est d'autant plus important d'adopter une stratégie marketing cohérente qui prenne en compte ces facteurs. Un troisième niveau de concurrence est la pratique sportive auto-organisée et indépendante (donc hors club, école de natation ou autre organisation). Même si ce n'est pas un concurrent nominal, cette modalité de pratique joue tout de même un rôle primordial en natation. En effet, il est estimé que 95% des nageurs pratiquent leur sport de manière indépendante²⁶.

Bien que la FSN ne puisse pas être spécialiste et leader dans tous les domaines, il sera essentiel de se positionner par rapport à la concurrence et d'acquérir une audience auprès d'autres types de population.

2.4.5 Histoire du sport populaire au sein de la Fédération Suisse de Natation

Afin de mieux comprendre l'évolution du sport populaire à la FSN, les documentations²⁷ des trente dernières années ont été analysées de manière exploratoire.

Le terme *santé-fitness-loisir (SAFILO)* a fait sa première apparition dans les documentations de la FSN en 1988. Sous cette dénomination étaient regroupés tous les types de gymnastiques aquatiques ainsi que leurs formations.

C'est principalement dès 1994 que de nombreux projets voient le jour : une campagne nationale pour la promotion de la natation en collaboration avec la Société Suisse de Sauvetage SSS et la Fédération Suisse des Sports Subaquatiques FSSS, divers événements aux expositions, lors de traversées de lac ou lors d'événements dans les bains thermaux, des cours *Allez Hop*²⁸ en collaboration avec des

²⁶ Lamprecht, M. et al. (2008, p.10).

²⁷ Documents regroupant les procès-verbaux des Assemblées de délégués, du comité central ainsi que des comités techniques des différentes disciplines.

²⁸ Dans le cadre d'une campagne nationale, les assurances soutiennent financièrement la FSN qui elle, soutient les clubs de manière financière et matérielle afin que ceux-ci mettent en place des cours pour tous.

assurances maladie dans le domaine du fitness et de la santé dans l'eau pour les inactifs et les indépendants des clubs, etc. De plus, la FSN fut également membre de l'association suisse du sport de séniors et organisa des formations, des cours ainsi qu'un projet nommé *actif 50 plus*. Des programmes d'entraînement individuels pour des nageurs de toutes catégories ont été élaborés et de nouvelles formations dans le domaine de la gymnastique aquatique, de l'aquafitness ainsi que d'animateur de *natation pour tous* ont vu le jour.

Dans les années 90, les collaborations et synergies avec d'autres fédérations et associations furent très fructueuses et beaucoup de cours de moniteurs ou formations ont eu lieu de manière subfédérale.

En 1996, la fédération et ses membres reconnurent l'importance du sport populaire au sein de la fédération et virent le sport populaire comme la base du sport d'élite. Il y a 20 ans déjà, la FSN se retrouvait dans une situation financière difficile notamment à cause du nombre peu élevé de ses membres. On remarqua que les offres des clubs de natation ne correspondaient pas ou plus vraiment aux besoins de la population et que la concurrence des fournisseurs privés qui proposaient des cours plus attrayants fut importante. La seule possibilité alors envisagée par la FSN était de soutenir davantage les clubs afin de favoriser des nouvelles animations et offres innovatrices pour attirer de nouveaux membres. Pour se faire, la fédération introduisit une cotisation annuelle pour ces membres de CHF 55.- et dont le montant total devait être versé à la section *sport pour tous*.

Lors de son jubilé en 1998, la fédération se félicita pour ses nombreux projets qui connaissaient le succès et ne cessaient d'évoluer. Pour ne citer qu'un exemple, pour le secteur de fitness aquatique, on parlait d'un véritable boom. La section SAFILO grandit, devint un ressort important de la fédération et compta à présent trois secteurs : santé – fitness – sports de loisirs, gymnastique aquatique et formation.

En 1999, la filière a connu d'importants problèmes et plusieurs membres de la commission SAFILO et des employés du même ressort démissionnèrent. De nouvelles personnes auront été engagées par la

suite, mais en 2002 la FSN manqua de personnel, de soutien et de motivation et prit la décision d'externaliser tout le secteur de la formation de *fitness aquatique* à l'*Aquadémie* qui faisait alors partie de *swimsports.ch*. Les deux institutions ont continué à avoir une collaboration très étroite pour le domaine de la formation.

On parla alors de réorientation du ressort de sport populaire au sein de la fédération mais deux ans plus tard, en 2004, le sport populaire sembla être oublié, ce qui se confirma en 2005 par la dissolution de la commission en charge de cette section.

Ce n'était qu'en 2011 que la FSN discuta à nouveau d'un programme de sport populaire. Cette discussion aura abouti par la mise en place de *swim.ch*, un nouveau projet marketing qui eut pour objectif de gagner des membres individuels affiliés à la FSN à travers des nouvelles offres. Deux produits ont été spécialement mis en avant dans ce projet : les offres de loisirs et de bien-être pour la famille ainsi que des événements d'*Open Water*²⁹ pour les personnes faisant des traversées de lac.

En 2012, les dirigeants reconnurent, une fois de plus, l'importance du sport populaire au sein d'une fédération sportive. La FSN clarifia ses rôles dans le domaine du sport populaire et se positionna alors comme fédération dirigeante et ayant les compétences professionnelles nécessaires pour mettre en place une filière du sport populaire efficace. On ressentit un besoin de se professionnaliser dans ce domaine qui avait massivement été négligé ces dernières années.

Finalement, en 2013, Swiss Swimming décida de proposer elle-même un système de formation qui lui semblait plus adaptée aux besoins des écoles de natation. La FSN s'orienta alors davantage vers la formation, devint ainsi un prestataire de services et mit un terme à sa collaboration avec *swimsports.ch*.

²⁹ Natation en eau libre

2.4.6 Le sport populaire au sein de la Fédération Suisse de Natation aujourd'hui

Le programme de sport populaire « swim.ch » qui avait débuté officiellement en 2013 n'aura vécu qu'un an et quelques mois. Malgré l'échec du projet³⁰, cette initiative aura tout de même recruté quelques 500 nouveaux membres, créé des partenariats et instauré des offres de bien-être, des rabais sur des entraînements dirigés et des cours, des articles de sport réduits et bien d'autres rabais qui sont encore valables actuellement.

Depuis quelques temps, Swiss Swimming a également mis en place le projet « Kids learn to swim » qui offre des manuels et outils pédagogiques ainsi qu'une formation Kids pour les moniteurs et professeurs de natation. De plus, la FSN propose un « contrôle de sécurité aquatique », dont l'objectif est le développement des compétences aquatiques des enfants. En ayant passé ce test, chaque enfant devrait être capable de se sauver soi-même.

Finalement, Swiss Swimming est désormais organisatrice de divers évènements et compétitions pour les enfants : la « Kids Cup » ainsi que la « Kids Liga » offrent aux enfants la possibilité de découvrir les premières formes de compétition à travers des exercices ludiques en groupe³¹.

Aujourd'hui, la FSN se retrouve à nouveau au début du processus de mise en place d'un concept de sport populaire. Pour les 100 ans de la FSN en 2018, un groupe de travail a été mis sur pied afin d'élaborer une stratégie pour restructurer et moderniser la fédération. Un des objectifs qui est compris dans ce processus est le développement du sport populaire au sein de la FSN.

³⁰ Dû à un manque d'intérêt des offres qui ne correspondaient pas entièrement à la demande des pratiquants.

³¹ Source : <https://www.swiss-swimming.ch/fr/sport-pour-tous/kids-learn-to-swim/le-systeme> (mai 2015)

2.5 Analyse de la pratique

Comme nous avons pu le constater précédemment, il y a environ 3 millions de personnes qui nagent en moyenne 20 fois par année en Suisse. Avec ce chiffre, la natation est à la tête des sports les plus pratiqués dans le pays avec la randonnée, le cyclisme et le ski³². Le même phénomène s'observe d'ailleurs dans les autres pays d'Europe. Comme l'avancent Tribou et Augé (2009), les Européens classent la natation en tête de la pratique des loisirs (quatre fois en n° 1, deux fois en n° 2)³³.

Etant un sport *lifetime*³⁴, la natation figure même en tête de classement des activités que les sportifs suisses souhaiteraient pratiquer ou pratiquer davantage. Pour cette même raison, la moyenne d'âge est de 44 ans, ce qui est assez élevé par rapport à d'autres pratiques sportives.

En ce qui concerne les genres, les femmes sont en légère surreprésentation dans ce sport : 61% des pratiquants sont féminins³⁵. Selon le *Factsheet* des différents sports de l'étude *Sport Suisse 2008*, 95% des nageurs pratiquent leur sport de manière indépendante, seuls 2% dans un club ou une école de natation et les 3% restants dans un groupe fixe³⁶.

Il est dès lors important de spécifier que la pratique sportive peut être perçue très différemment. Comme le décrivent très bien Tribou et Augé (2009) au sujet des réponses données par les personnes interrogées sur leurs pratiques sportives : « Il s'agit de déclarations – ce que les personnes interrogées décident de dire à l'enquêteur selon les représentations qu'elles ont du sport et selon l'image qu'elles souhaitent afficher. [...] Les mêmes réserves sont à formuler pour la

³² Lamprecht, M. et al. (2014), p. 19.

³³ Tribou, G. et Augé, B. (2009), p. 36.

³⁴ Un sport pouvant être pratiqué tout au long de la vie

³⁵ Lamprecht, M. et al. (2014), p. 19.

³⁶ Lamprecht, M. et al. (2009), p. 10.

natation car la pratique peut certes consister à se rendre à la piscine toute l'année pour s'entraîner dans les lignes d'eau, au besoin de se chronométrer, mais elle peut aussi se limiter à la baignade durant les vacances d'été³⁷ ». Il faut donc bien se rendre compte que ce chiffre de 3 millions de pratiquants est relatif et que la notion de pratique sportive est très subjective. Néanmoins, la fédération peut considérer toute personne qui pratique une activité dans l'eau comme potentiel prospect.

2.6 Analyse des installations sportives

« En 2012, on dénombrait 2084 équipements de piscine répartis sur 946 sites³⁸ ». En comparaison avec la population suisse, on compte seulement un site pour environ 8'000 habitants, ce qui est largement insuffisant pour un sport aussi convoité. Surtout en hiver, il y a un manque de surface d'eau important. De plus, les piscines sont vieilles, petites et souvent pas ou peu disponibles pour le public.

Afin de créer des meilleures conditions pour les fédérations sportives nationales, une *conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN)* a été mise sur place. « La CISIN est une conception au sens de l'article 13 de la loi fédérale sur l'aménagement du territoire et sert de planification et de coordination. Elle vise à maintenir et à créer, pour les fédérations sportives nationales, des conditions favorables dans le domaine des installations sportives d'importance nationale. Elle constitue la base sur laquelle se fonde la Confédération pour octroyer des aides financières aux installations sportive d'importance nationale³⁹ ». Dans le cadre de la CISIN, des constructions ou agrandissements de centres de natation sont prévus notamment à Uster, Sursee et Lausanne. Swiss Swimming participe activement à ces projets par le biais de contrats d'utilisation entre la fédération et les

³⁷ Tribou, G. et Augé, B. (2009), p. 18.

³⁸ Balthasar, A. et al. (2013), p. 14.

³⁹ source : <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/fr/home/themen/politik/nasak.html> (avril 2015).

communes respectives. Par ces conventions, la fédération assure une mise à disposition des infrastructures pour la promotion du sport à tous ses niveaux, la formation et la formation continue ainsi que des compétitions régionales, nationales et internationales. De plus, Swiss Swimming est souvent présent dans les commissions de construction des infrastructures et soutient ainsi les acteurs locaux. Récemment, la fédération est parvenue à signer un contrat de partenariat avec « Myrtha Pools », la société leader sur le marché des piscines.

En outre, la FSN s'engage pour les acteurs régionaux en écrivant des lettres de soutien aux autorités responsables ou en faisant du lobbying pour des projets en cours. Elle a également prévu de mettre à disposition des recommandations pour une meilleure exploitation, coordination et organisation des piscines publiques et de soutenir davantage les organisations à obtenir plus de surface d'eau. Selon Lamprecht et al. (2012), la natation est à la troisième place des clubs qui nécessitent des meilleures installations sportives après les clubs de football et les clubs de handball. En effet, 62% des clubs de natation disent que leurs installations sportives sont trop petites ou insuffisantes.⁴⁰

Ce dernier chapitre nous a montré qu'il existe un grand potentiel en termes de nombre de personnes qui pratiquent la natation. Toutefois, le manque de structure organisationnelle, la complexité de la concurrence et surtout la rareté d'installations sportives restent des défis importants à relever par la FSN. Le prochain chapitre va dès lors reprendre ces aspects afin de formuler une question de recherche pertinente et d'émettre des hypothèses.

3 Problématique et question de recherche

Swiss Swimming ayant des chiffres d'adhérents stagnants et une situation financière délicate, elle souhaiterait pouvoir élargir la base

⁴⁰ Lamprecht, M. et al. (2012), p. 173.

de recrutement à travers une politique marketing orientée vers le sport populaire afin d'obtenir plus de poids politique et économique. Comme le décrit Hautbois (2014), «l'essor du marketing repose notamment sur la nécessité pour ces fédérations de gagner en autonomie (financière) et de moins dépendre des subventions publiques, principalement de l'Etat, qui correspondent à leurs ressources historiques.»⁴¹

Or, de nos jours, il n'est plus si facile de recruter des membres : il existe d'innombrables programmes d'adhésion ou d'offres proposant diverses réductions. On constate que les gens commencent de plus en plus à se lasser d'avoir une carte de membre supplémentaire dans leur porte-monnaie et profitent rarement des offres souvent peu alléchantes. La FSN peine à mettre en œuvre un programme qui soit adapté aux besoins des pratiquants et cherche à créer un concept innovateur.

La question qui se pose alors est la suivante : comment une fédération sportive peut-elle aujourd'hui réussir à se distinguer par rapport à sa concurrence accrue ?

Dans le chapitre précédent, on a pu constater qu'il y a, d'une part, une grande opportunité à saisir en terme de membres tant dans le secteur organisé que dans le secteur non-organisé et, d'autre part, une direction de fédération qui a la volonté et la motivation de mettre en place un programme de sport populaire. Celle-ci étant actuellement en manque de connaissances et de ressources, cette étude sera principalement axée sur la question de recherche suivante :

Quelle politique marketing la Fédération Suisse de Natation doit-elle adopter en vue d'élargir sa base des pratiquants à travers le développement du sport populaire ?

⁴¹ Hautbois, C. (2014), p.48.

Afin d'aider à répondre à cette question, ce travail se basera sur les hypothèses suivantes :

- Il existe un écart entre l'offre et la demande tant au niveau national qu'au niveau local; cela serait la raison principale pourquoi autant de nageurs pratiquent leur sport de manière indépendante.
- La culture sportive « orthodoxe »⁴² au sein de la fédération et de ses membres est orientée compétition et performance. La communauté de Swiss Swimming pourrait donc avoir de la peine à devenir prestataire de services pour proposer des « produits » du sport populaire (non-compétitifs et fun).

Swiss Swimming étant actuellement dans une phase de repositionnement et de changement, ce processus de mise en place d'un ressort de sport populaire fait partie d'un grand projet de restructuration de la fédération. Cette étude sur le développement du sport populaire va donc faire partie de la réorganisation globale. L'objectif principal de ce travail était de créer une base de données pour la FSN afin de favoriser la mise en place d'une politique marketing adaptée au ressort du sport populaire qui corresponde aux besoins de la fédération ainsi qu'à ses membres. A la fin du processus, les résultats obtenus lors de l'étude permettront de proposer une politique marketing dirigée vers la demande et de faire des recommandations sur les actions à mener par Swiss Swimming.

Le chapitre suivant est une entrée en matière des principaux aspects marketing utiles à notre étude de cas. Bien évidemment, le lecteur n'obtient ici qu'un bref résumé des notions. Pour tout complément, il se référera aux ouvrages de marketing cités dans la bibliographie de ce travail.

⁴² Aubel, O. dans Soulé, B. (2014), p. 44.

4 Cadre théorique

Afin de pouvoir fournir les connaissances fondamentaux à la FSN, il est nécessaire de connaître les avis et les besoins des acteurs principaux. Deux enquêtes auprès des clubs et écoles de natation ainsi que des prospects s'avèrent ici être le bon moyen. Or, avant de construire les sondages, il est essentiel de bien comprendre les principales notions de marketing ainsi que les bases du marketing associatif. Cette partie théorique a pour but de mieux saisir la problématique et de justifier le choix de la méthode à appliquer.

4.1 Les principes du marketing

Le marketing est « l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés⁴³ ». Alors qu'il est très courant de pratiquer le marketing dans les entreprises et organisations commerciales, les fédérations sportives peinent à s'en servir activement. Et pourtant, il est adaptable pour tous les domaines où il y a un consommateur et un distributeur ou, dans le cas d'organisations sportives, un prestataire de services et un pratiquant. Dès le moment où l'organisation sportive veut proposer un produit ou un service au consommateur, il faut penser en terme de marketing, c'est-à-dire en terme de marchés et de clients. « En gestion d'entreprise, on utilise le mot de « marché » pour désigner toutes les personnes et organisations qui sont des acheteurs effectifs ou potentiels. Cette définition privilégie donc la demande⁴⁴ ». Le marché étant en général très dynamique, les entreprises et organisations doivent régulièrement réaliser des études de marché qui permettent d'analyser celui-ci. A l'aide d'instruments de marketing, un marché potentiel peut être transformé en marché réel⁴⁵.

⁴³ Lendrevie et Lindon, (2009), p. 47.

⁴⁴ Thommen, J.-P. (2005), p. 125.

⁴⁵ Ibid, p.125.

4.1.1 La stratégie et les actions marketing

Afin de pouvoir mettre en place un programme de sport populaire efficace, Swiss Swimming doit parcourir quatre étapes : l'analyse, la planification, l'implémentation et le contrôle. Cette étude réalise seulement la première étape et donne ensuite des recommandations pour les trois autres. De manière générale, Swiss Swimming va donc procéder à un marketing dit « analytique » pour ensuite passer au marketing « d'actions ».

En marketing analytique, il s'agit de faire du marketing d'étude, c'est-à-dire de connaître son marché, son environnement et sa concurrence et de mesurer l'efficacité de sa politique marketing. Une fois ces informations obtenues, la FSN définit ses objectifs pour ensuite passer au marketing « stratégique » qui a comme but de définir les cibles de la fédération ainsi que les moyens qu'il faut pour atteindre les objectifs. Pour cela, il est essentiel pour l'organisation d'élaborer un plan stratégique où le consommateur ou client est au centre de l'intérêt. Afin d'établir ce dernier, « l'entreprise commence par identifier l'ensemble du marché qu'elle divise ensuite en segments plus réduits. Elle en sélectionne les segments les plus prometteurs et définit les méthodes à employer pour satisfaire les consommateurs cibles choisis ⁴⁶ ». Finalement, l'organisation va créer son mix marketing à l'aide des « quatre P » selon les mots anglais : *product*, *price*, *place*, et *promotion*. « En fonction de la stratégie marketing définie, l'organisation conçoit un « mix marketing » cohérent, qui est composé des quatre leviers d'action dont elle dispose : le produit, le prix, la distribution et la communication⁴⁷ » (Figure 2).

Une fois que ces points ont été clarifiés, vient le moment de passer à l'action en mettant en œuvre les décisions et en pratiquant du marketing dit « opérationnel ».

⁴⁶ Armstrong, G., Kotler, P. et al. (2010), p.41.

⁴⁷ *ibid*, p.41.

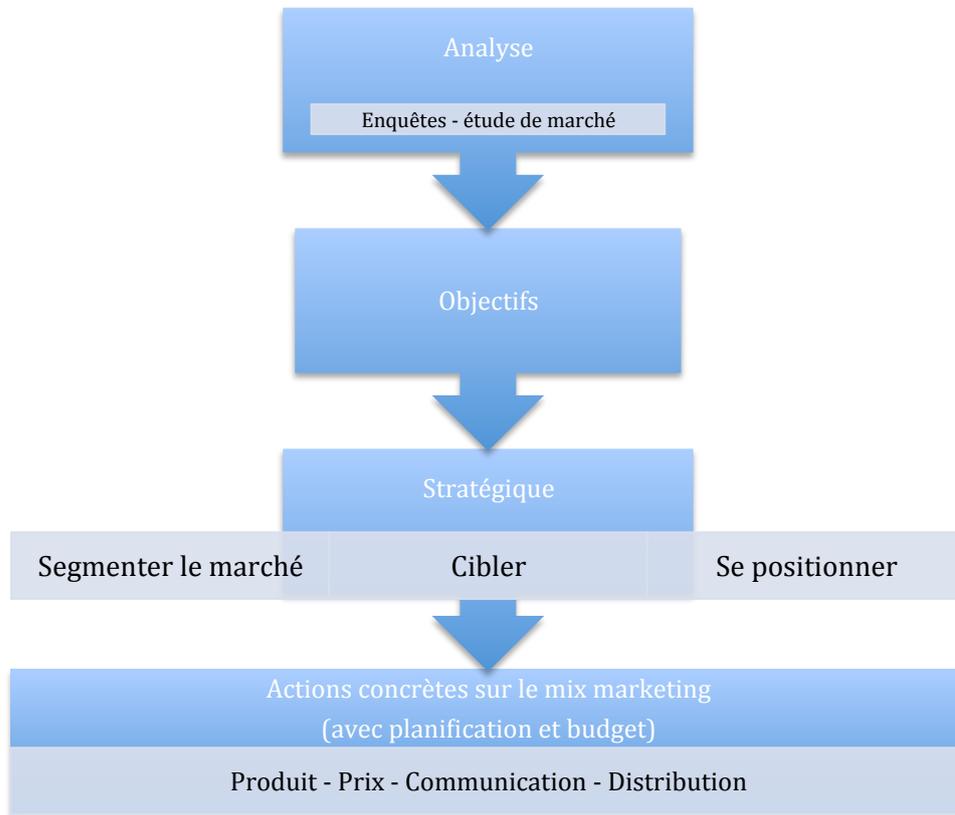


Figure 2 : La démarche marketing

4.1.2 Le concept de segmentation

De manière générale, on part du principe que le marché n'est pas homogène et que l'offre d'une organisation sportive doit donc s'adapter à sa fragmentation. Le prestataire ne pourra pas satisfaire tous les consommateurs, car les goûts et les besoins des pratiquants sont très divers. L'organisation sportive doit savoir quels produits elle veut offrir à quels consommateurs afin de se démarquer de la concurrence et « sur quels sous-groupes elle veut axer un programme de marketing (prospection ciblée)⁴⁸ ». Le marché peut être segmenté par des critères sociodémographiques (âge, genre, profession, etc.), géographiques (territoire, langue, etc.), socio-psychologiques (personnalité, couche sociale) ou comportementaux.

En terme de pratique sportive, Tribou et Augé (2009) définissent «deux grands segments des pratiques sportives : un segment des pratiques en club et un segment des pratiques auto-organisées (en

⁴⁸ Thommen, J.-P. (2005), p.127.

dehors des clubs)⁴⁹ ». En club, on peut encore distinguer entre les pratiquants qui prennent part à des compétitions et ceux qui optent pour une pratique purement loisir. On parle alors d'une segmentation comportementale, soit une segmentation liée au type de loisirs, aux habitudes ainsi qu'à la relation par rapport à un produit ou service⁵⁰. Les segments qui intéressent la FSN sont donc les pratiquants de sport de loisirs en clubs ainsi que les pratiquants auto-organisés.

4.1.3 Le concept de ciblage

Après avoir segmenté le marché, l'organisation décidera de cibler un ou plusieurs segments qui correspondent aux objectifs stratégiques de celle-ci. De manière générale, une petite organisation va commencer par cibler une catégorie et en fonction du succès rencontré, décidera ou non d'étoffer ses offres et de s'ouvrir vers d'autres segments. L'objectif principal du ciblage est d'influencer le marché. Pour cela, on s'attaque au « cœur de cible » : ce dernier ne correspond pas forcément au public cible principal mais est le facteur le plus influençant. « Une entreprise doit cibler les segments dans lesquels elle peut délivrer la valeur la plus forte au consommateur et maintenir cette valeur dans le temps⁵¹ ».

4.1.4 Le concept de positionnement

Une fois que l'organisation a fait le choix des segments à cibler, elle doit se positionner de la meilleure manière possible dans les différents segments. Les aspects les plus importants lors du positionnement d'une organisation et de ses produits sont la différenciation et la distinction. En effet, si le consommateur n'aperçoit aucune différence marquante par rapport à d'autres prestataires ou produits, il n'a pas d'argument d'achat. Il est donc important que l'organisation définisse les plus-values qu'elle ou le produit a à offrir au prospect. Soit, elle

⁴⁹ Tribou, G. et Augé, B. (2009), p. 30.

⁵⁰ Thommen, J.-P. (2005), p. 127.

⁵¹ Armstrong G., Kotler, P. et al. (2010), p. 43.

propose son produit à un prix meilleur marché que ces concurrents, soit elle augmente le prix du produit mais le justifie avec des valeurs ajoutées. « Un positionnement efficace commence donc par différencier l'offre de l'entreprise de celles de la concurrence, afin que le consommateur ait conscience de la valeur que le produit apporte. L'ensemble des actions marketing doit ensuite soutenir la stratégie de positionnement choisie et communiquer ce positionnement aux consommateurs visés. Un bon positionnement doit à la fois être spécifique, clair, pertinent pour le consommateur, crédible, et durable dans le temps⁵² ».

4.1.5 Actions marketing – le mix marketing

Une fois que le concept de marketing a été posé, l'organisation peut construire son mix marketing qui sera le moyen d'agir sur le marché, d'influencer la demande et de contrer l'offre concurrente. Pour cela, cette étude fait référence au concept marketing des « quatre P » :

- le produit est l'offre ou le service proposé par le prestataire ;
- le prix correspond à l'argent dépensé par le consommateur afin d'obtenir le produit ;
- la distribution du produit comprend l'emplacement, la disponibilité, le transport, la logistique, etc ;
- la communication assure l'information autour du produit ainsi que de ses activités, avantages et actions⁵³.

4.2 Les goûts sportifs

En effet, plus il y a de sports et d'offres, plus les goûts divergent. « Comprendre le goût pour le sport et ses produits devient donc plus complexe⁵⁴ ». Les préférences sportives sont dépendantes de facteurs sociodémographiques, d'une part l'âge et de l'autre part le sexe. Si on jette un regard sur une étude de pratique sportive en France, on

⁵² Armstrong, G., Kotler P. et al. (2010), p.45.

⁵³ *ibid.*, p.46.

⁵⁴ Ohl, F. et Tribou, G. (2004), p. 50.

constate par exemple que la natation est nettement plus populaire chez les femmes que chez les hommes⁵⁵. Aubel et al. (2008) constatent alors, qu'il y a « une division sexuée des goûts sportifs⁵⁶ ». Ce qui est positif, c'est que la natation est très convoitée autant chez les jeunes que chez les séniors⁵⁷.

Une autre tendance des goûts sportifs sont les offres sportives qui se diversifient de plus en plus au fil du temps. Ainsi, le pratiquant a beaucoup plus de possibilités. « Les logiques sociales de la genèse du goût analysées par P. Bourdieu (1979) sont bousculées par les consommations de masse et, dans notre cas, par la diffusion de larges segments de la culture sportive. La diffusion des consommations ne peut laisser indifférent lorsque l'on envisage de comprendre le goût. Comment interpréter les évolutions ? La massification des consommations est-elle équivalente à une uniformisation des goûts ? La diffusion des pratiques permet-elle de considérer que la distribution des goûts a gagné en autonomie par rapport aux ancrages sociaux traditionnels ? ⁵⁸ »

4.3 Marketing associatif

Ce chapitre présente les principales caractéristiques du marketing associatif. Plus précisément, il donne un bref aperçu des spécificités du marketing dans les organisations sportives afin de connaître les enjeux auxquelles ces dernières doivent faire face.

4.3.1 Marketing de service

En marketing, il y a trois grands champs d'application : le marketing des biens de consommation, le marketing des biens d'équipement et le marketing de service. Le domaine qui est d'intérêt pour cette étude est le marketing de service. En effet, tout genre de prestation sportive

⁵⁵ Aubel, O. et al. (2008), p. 74.

⁵⁶ Ibid, p.74

⁵⁷ ibid, p.60.

⁵⁸ Ibid, p.51.

qu'offre la fédération à ses membres (clubs ou individuels) est un service sportif, particularité du marketing de service. « Un service est un produit intangible. Le consommateur ne peut ni le regarder, ni le soupeser, ni décider de son achat sur la base d'une promesse du prestataire [...]. Cette caractéristique exige que le producteur affiche sa crédibilité et sa capacité à répondre au besoin. Cela entraîne une politique de communication axée sur la confiance, mettant en avant une image de spécialiste et une politique de produit s'efforçant de donner de la tangibilité au service (en associant un objet à la prestation, par exemple)⁵⁹ ». De plus, un service est composé d'une dimension tant émotionnelle qu'environnementale et requiert une participation active du consommateur⁶⁰. La satisfaction du consommateur et la qualité du service sont primordiaux pour les prestataires car, finalement, la portée du produit se mesure avec ces termes-là.

Au courant des années, le marché des services sportifs s'est, comme beaucoup d'autres services, largement diversifié. Une concurrence accrue s'est dès lors développée autour de ces services. Différentes entreprises commerciales se sont formées à l'instar d'écoles de natation privées, des prestataires de services spécialisés en entraînement personnel ou encore des offres dirigées telles que l'école Club Migros par exemple. Ces dernières se sont beaucoup développées dans le but de satisfaire le besoin des consommateurs. Malheureusement, « l'offre de sport loisir échappe en grande partie aux clubs associatifs en raison des perspectives de profit que représente son marché. En effet, si le pratiquant considère la compétition comme une activité « gratuite » (il donne à son club qui lui est redevable), il se transforme en consommateur de loisir dès lors que les prestataires présentent un certain niveau de qualité de service. Sur ce terrain, les associations ont beaucoup de difficultés à rivaliser avec

⁵⁹ Ohl, F. et Tribou, G. (2004), p. 50.

⁶⁰ Thommen, J.-P. (2005), p. 131.

les sociétés commerciales, du fait, avant tout d'un déficit d'image. Le consommateur accepte de payer pour un service sportif qui présente les caractéristiques auxquelles il est habitué par ailleurs : le formateur est un salarié professionnel et non un bénévole, l'organisme communique à travers les médias (une association le fait rarement), il édite un catalogue, etc. Ce n'est pas la prestation en elle-même qui peut manquer de professionnalisme aux yeux du consommateur mais son « emballage »⁶¹ ».

4.3.2 Marketing de membres

Selon Lamprecht et al. (2012), le gain de nouveaux membres est un des plus grands challenges des clubs suisses. Un tiers des sociétés dit que le recrutement de nouveaux membres est un grand problème. Mais en réalité, le plus grand problème est la rétention des membres⁶². La question qui se pose alors pour les fédérations nationales est la suivante: Comment est-ce possible d'aider les clubs à recruter et retenir des membres? Pour répondre à cela, une analyse du marché s'impose. L'objectif est de connaître les caractéristiques des clients : qui sont-ils et que recherchent-ils ? Aussi faut-il se poser les questions pertinentes par rapport au positionnement de la fédération face à la concurrence. Quel est son savoir-faire ? Quelles sont ses compétences de bases ? Quelles sont ses valeurs ajoutées ? Que peut-elle offrir à ses prospects que les autres ne peuvent pas ? L'objectif final consiste en la satisfaction des besoins des clients et la qualité du service.

A l'aide des outils marketing mentionnés dans ce chapitre, ce travail va dès lors pouvoir traiter les résultats d'enquêtes en s'appuyant sur ces premiers pour esquisser un plan d'action.

⁶¹ Tribou, G. et Augé, B. (2009), p. 45 – 46.

⁶² Lamprecht, M. et al. (2012), p. 175

5 Méthodologie

La méthodologie vient appuyer la partie théorique et reflète les conditions dans lesquelles les études ont été menées.

Deux enquêtes ont été menées : une auprès des clubs et écoles de natation et l'autre auprès des pratiquants. Pour des raisons de simplicité, le questionnaire auprès des organisations va être appelé « sondage 1 » et le questionnaire auprès des pratiquants « sondage 2 ».

5.1 Choix de la méthode

Dans le but de mieux connaître les prestataires de service ainsi que les potentiels futurs membres, il a été décidé d'effectuer une étude de marché. Le choix de la méthode s'est porté sur deux études quantitatives. Deux questionnaires ont été établis : le premier a ciblé les clubs et écoles de natation membres de la FSN et a étudié l'offre. Le deuxième questionnaire s'est adressé aux pratiquants de la natation, soient toutes les personnes allant régulièrement à la piscine, au lac ou à la rivière pour exercer leur sport, que ce soit de manière organisée ou non, et a analysé la demande.

5.2 Mode d'administration

Les deux questionnaires ont été administrés sur le site de sondage *Survey Monkey*⁶³, un outil très pratique et facile d'usage. Sachant que la FSN disposait d'une banque de données relativement complète et que les clubs et écoles de natation affiliés à la fédération sont tenus de répondre aux sondages provenant de cette dernière, le mode d'administration choisi pour le sondage 1 a été le questionnaire en ligne.

Pour le sondage 2, il a été décidé de réaliser une enquête en face à face. Cette démarche était bien plus exigeante et compliquée que la précédente. En effet, les enquêteurs étant des amis et connaissances, ils ont travaillé bénévolement et consacré de nombreuses heures pour cette étude. En tout, une vingtaine de personnes ont récolté des

⁶³ Le principal fournisseur de solutions de sondage en ligne.

données sur un laps de temps de deux semaines. Les enquêteurs ont été briefés afin de mener à bien les enquêtes et d'être préparé au mieux aux éventuelles questions ou remarques. L'enquête a été réalisée devant le principal lieu de pratique, c'est-à-dire la piscine, afin d'avoir un contact direct avec les pratiquants. Selon Aubel et al. (2008) le taux de réponse pour une enquête en face « est de 50 à 60% de manière usuelle. Ces taux varient en fonction de la population enquêtée, certaines personnes se montrant plus réticentes que d'autres ⁶⁴. » Cette manière d'enquêter avait surtout un grand avantage : Elle permettait d'obtenir des réponses de « bonne qualité⁶⁵ ». En effet, les enquêteurs pouvaient donner des consignes, clarifier les questions, et réduire les réponses incomplètes.

5.3 Collecte de données

Le lien du sondage 1 a été envoyé à toutes les adresses e-mail disponibles et est resté ouvert pendant deux mois, soit du 12 janvier au 9 mars 2015. Deux rappels par e-mail ont été envoyés aux personnes n'ayant pas encore répondu. Cette approche étant rapide et peu coûteuse, elle s'est avérée idéale pour mener une première enquête auprès des clubs et écoles de natation.

La collecte de données du sondage 2 s'est fait pendant deux semaines sur le terrain en allant à la rencontre des gens. Pour cela, les enquêteurs se sont déplacés dans 16 piscines différentes en Suisse afin de questionner la population ciblée en direct. Les questionnaires ont été remplis entre le 22 avril et le 6 mai, soit avant l'ouverture des piscines extérieures. On peut supposer que lorsque le sondage avait été effectué dans les piscines extérieures, les résultats n'auraient pas été tout à fait les mêmes.

⁶⁴ Aubel, O. et al. (2008), p. 108.

⁶⁵ Aubel, O. et al. (2008), p.109.

5.4 Méthode d'échantillonnage

Afin d'avoir un spectre de réponses large et une représentativité répartie sur toute la Suisse, le sondage 1 a été envoyé à tous les présidents ou responsables d'organisations de sports aquatiques qui sont membres de la fédération. La méthode d'échantillonnage était donc de type systématique. Sur un total de 481⁶⁶ organisations saisies, il y a eu plusieurs adresses identiques, étant donné que certaines écoles de natation font partie de la structure d'un club. Malheureusement, plusieurs adresses n'étaient plus valables, ce qui a fait qu'un total de 368 clubs et écoles de natation avaient finalement reçu le lien pour le questionnaire. Sachant que l'administration online a un taux de retour assez faible (entre 8 et 15%)⁶⁷ mais qu'étant affiliés à Swiss Swimming, les clubs et leurs écoles sont théoriquement obligés de répondre à des sondages provenant de la fédération, on pouvait s'attendre à environ un tiers de réponses. Pour finir, un total de 111 organisations avait répondues, soit à peu près 30%.

La taille du deuxième échantillon se devait de respecter les logiques statistiques (précision des résultats), économiques (budget de l'étude) ainsi que pratiques (possibilités de réalisation). Compte tenu que cette étude allait se faire en amont d'un projet et qu'on pouvait donc le considérer plutôt de type exploratoire, il a été décidé de partir sur une taille d'échantillon de 600 et de suivre la méthode du type systématique. Finalement, 613 échantillons issus de 16 piscines différentes dans 8 cantons (VS, VD, FR, BE, LU, SO, ZH, BS) ont été récoltés. Or, 29 personnes n'ayant donné ni leur genre, ni leur âge, seuls 584 échantillons ont pu être utilisés.

⁶⁶ Etat au 12 janvier 2015, date de la publication du questionnaire.

⁶⁷ Aubel, O. et al. (2008), p.110.

5.5 Construction du questionnaire

Dans une première phase, il s'agissait de faire quelques entretiens exploratoires avec les employés de la fédération ainsi qu'avec des responsables de clubs ou d'écoles de natation. Le but de cette démarche étant de préciser le cadre des questionnaires en s'imprégnant de l'atmosphère du terrain et de « découvrir la manière la plus pertinente de poser les questions⁶⁸. » Il fallait anticiper et penser comme les sujets afin d'éviter tout double-sens ou malentendu. Par la suite, les indicateurs principaux ont pu être identifiés et les questions concrètes ont été formulées. « Ainsi, il faut, quand on utilise une forme de question ou une variable, anticiper la manière dont elle sera codée mais aussi la nature de l'information qu'elle produira⁶⁹. »

Les questions étaient principalement de type fermées et se sont composées de la manière suivante :

- questions construites sur des variables dichotomiques⁷⁰ ;
- questions à choix multiples à réponse unique ;
- questions à choix multiples et à réponses multiples non ordonnées ;
- questions contenant une matrice d'évaluation.

Toutefois, un faible pourcentage de questions ouvertes a été formulé afin de permettre aux sujets de se justifier, de nuancer ou de s'exprimer de manière libre.

Il est important de signaler que le sondage 1 a été élaboré avec l'équipe de formation du secrétariat général de la FSN. Une partie des questions a été formulée afin d'avoir un retour sur des aspects de formation et est sans importance pour cette étude. Cette manière a été choisie par souci de ne pas vouloir surmener les organisations avec trop de questionnaires différents sur un laps de temps proche.

⁶⁸ *ibid*, p. 76.

⁶⁹ *Ibid*, p. 77.

⁷⁰ Lorsque le choix se fait entre deux modalités mutuellement exclusives (Aubel, O. et al. (2008), p.84).

Le sondage 1 a permis d'obtenir des informations sur le nombre de pratiquants, le degré de connaissances des offres de la FSN, le degré d'implication ainsi que le degré d'intérêt à se développer. De plus, le sondage 1 a révélé davantage d'informations sur le besoin en soutien des clubs et écoles de natation ainsi que sur leurs états d'esprit par rapport à des offres de sport populaire.

Finalement, le questionnaire a été structuré de la manière suivante :

- une introduction explicative ;
- des informations générales sur l'organisation ;
- des questions sur le système de formation Kids ;
- des questions sur les autres offres de l'organisation (bébés nageurs, offres pour adultes, offres pour enfants handicapés) ;
- des questions sur le sport populaire ;
- des questions sur les membres et clients.

Le sondage 2 a permis d'avoir des informations sur les caractéristiques sociodémographiques des pratiquants et de connaître leurs motivations ainsi que leurs freins de pratique, leur degré d'implication, leur degré de connaissance, le cadre et la fréquence de pratique et finalement l'utilisation des offres.

Finalement, le questionnaire a été structuré de la manière suivante :

- une introduction explicative ;
- la définition du terme « natation » ;
- les motivations de pratique ;
- la fréquence, le lieu et le cadre de pratique ;
- l'utilisation des offres ;
- le degré de connaissance ;
- les besoins ;
- les caractéristiques sociodémographiques.

Au total, les sondages comprenaient 40, respectivement 29 questions et le temps de réponses était d'environ 15 minutes pour le sondage 1

et de 7 minutes pour le sondage 2. Etant une fédération nationale, les questionnaires se devaient d'avoir une version française et une version allemande. Par souci de compréhension et de facilité d'utilisation, les questionnaires ont été testés en interne dans un premier temps et ensuite auprès de plusieurs personnes avant d'être rendus publics. Après ces tests, quelques questions ont dû être remaniées ou simplifiées et la longueur des sondages a été légèrement raccourcie.

5.6 Analyse statistique

Une fois la récolte des données achevée, la base a été nettoyée et des tris à plat des données ont été effectués afin de connaître les différentes modalités et de pouvoir comparer les variables obtenues. Ensuite, des tests statistiques ont été appliqués sur les échantillons afin de vérifier la significativité des réponses obtenues. Pour cela, le test du khi2 a été utilisé afin de prouver l'indépendance entre deux variables. Le seuil de significativité est fixé à $p < 0.05$.

6 Résultats

Cette partie du travail va exposer les résultats les plus pertinents obtenus lors de l'enquête. Or, au contraire d'un travail d'analyse classique, cette partie ne va pas juste décrire ce qui a été observé, mais également les interpréter et, compte tenu des hypothèses, directement introduire la démarche marketing décrit dans la partie théorique.

Premièrement, le profil des pratiquants a été analysé afin de découvrir la nature de la demande. A l'aide de ces résultats, un marché qui correspond aux différents segments a pu être identifié. Ces derniers ont ensuite pu être ciblés et des actions concrètes à mener ont été proposées.

Dans un deuxième temps, l'offre a été analysée en passant par le profil des organisations. Malgré un manque de données au niveau du profil des organisations, des constats intéressants ont pu être dressés.

Cette démarche a ensuite permis de déterminer si oui ou non il y a effectivement un écart entre l'offre et la demande et les différentes raisons et logiques ont pu être démontrées. La deuxième hypothèse qui tourne autour des problèmes pour les organisations et la fédération de devenir prestataire et de « penser marketing » a également trouvé sa place dans ces déductions.

6.1 Profil des pratiquants

L'objectif de ce chapitre est d'apprendre à connaître le pratiquant afin de pouvoir, dans un deuxième temps, définir un public cible ainsi qu'une stratégie marketing pour le recrutement de nouveaux membres.

6.1.1 Genre

Selon l'étude « Sport Suisse 2014 », il y aurait une part des femmes de 61% qui pratiquent de la natation. Dans l'échantillon présent, la gente féminine est également représentée en majorité mais avec une légère baisse par rapport à l'étude de l'OFSPPO, soit 57%. On observe donc une féminisation de la natation.

Genre	Nombre	Pourcentage
féminin	334	57%
masculin	250	43%
Total	584	100%

Tableau 1: Genre des pratiquants (n=584)

6.1.2 Âge

L'âge moyen des répondants au sondage est de 38 ans et diffère donc également légèrement de l'âge donné par l'étude de l'OFSPPO (44 ans). On observe que les hommes des catégories d'âge 15-29 ans ainsi que 30-44 ans sont sous-représentés par rapport aux femmes du même âge. De plus, la catégorie d'âge 60-74 ans est fortement en minorité. Si la FSN veut alors élargir sa base de recrutement de manière qualitative, un objectif serait, d'une part, de « masculiniser » la natation et d'autre part, de la « faire vieillir ». Ainsi, elle pourrait atteindre une participation sportive auprès d'une population moins

ciblée jusqu'à maintenant. Il sera intéressant de comparer ces résultats aux catégories d'âge des pratiquants actuels dans les organisations (Figure 12).

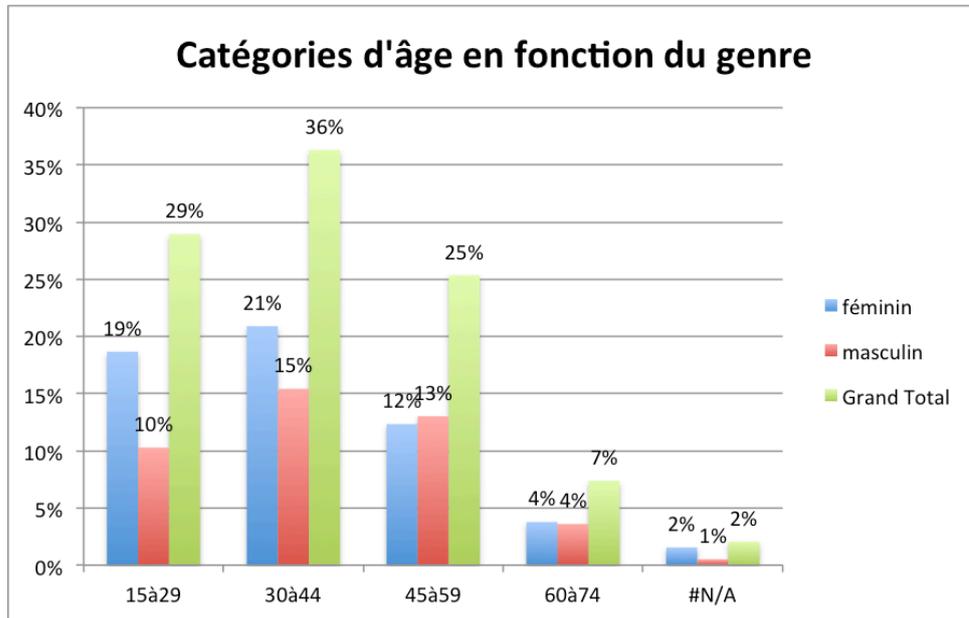


Figure 3 : Catégories d'âge en fonction du genre (n=584)

6.1.3 Manière de pratique

Dans notre échantillon, 79% des pratiquants exercent leur sport de manière non-organisée. Or, selon le Factsheet 2008⁷¹, il y a même 95% des nageurs qui exercent leur sport de manière indépendante. Evidemment, les nombreuses personnes allant à la piscine ou au lac en été sont également comptées là-dedans. De plus, on observe que les hommes sont moins représentés dans le secteur organisé.

Manière de pratique/genre	Non-organisé, libre	Organisé, dirigé	Total
féminin	76%	24%	100%
masculin	84%	16%	100%
Total	79%	21%	100%

Tableau 2 : Manière de pratique en fonction du genre (n=584)

Les pratiquants indépendants ainsi que les nageurs actifs dans une organisation mais n'ayant pas de licence constituent notre marché potentiel et nous donnent les deux segments principaux.

⁷¹ Lamprecht, M. et al. (2009), p. 10.

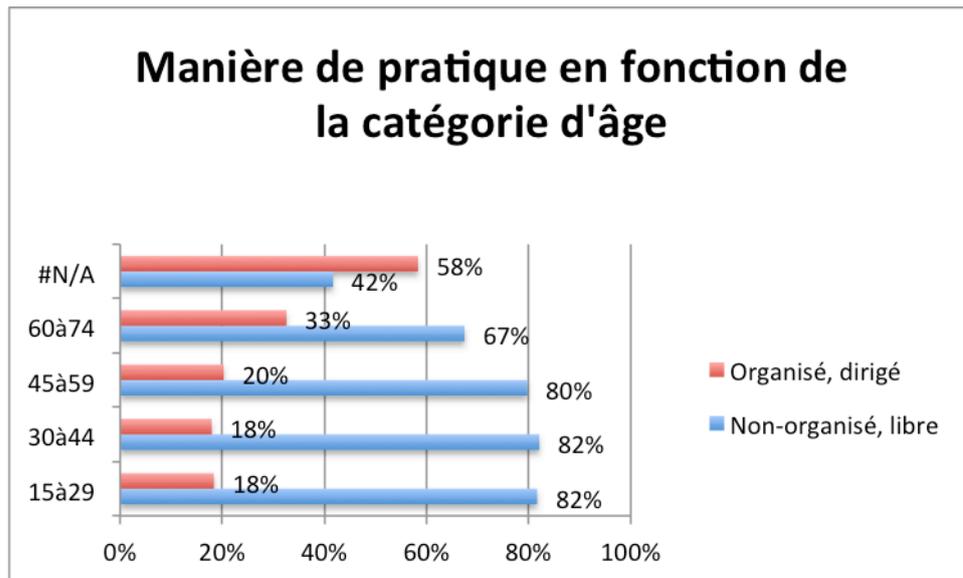


Figure 4 : Manière de pratique en fonction de l'âge (n=584)

Les besoins et demandes des pratiquants indépendants doivent impérativement être pris en compte dans une perspective de développer la pratique sportive auprès d'autres types de population que la FSN n'a pas encore atteint. Or, il existe aussi une nécessité à créer des actions de fidélisation afin d'éviter le turnover des membres et clients non-licenciés.

Dans l'échantillon actuel, on constate que le taux d'adhésion à une organisation augmente en fonction de l'âge. Cette observation laisse prédire que les séniors ont tendance à avoir plus de nécessité à être encadrés dans une offre organisée que les plus jeunes générations.

6.2 Modalités de pratique

6.2.1 Fréquence

Fréquence de pratique	Total
Moins qu'une fois par mois	14%
Environ une à trois fois par mois	15%
Environ une fois par semaine	30%
Plusieurs fois par semaine	35%
(presque) quotidiennement	6%
Total	100%

Tableau 3 : Fréquence de pratique (n=584)

65% des nageurs pratiquent leur sport une à plusieurs fois par semaine. Il y a néanmoins presque 30% des sujets qui nagent moins

souvent et qu'on peut appeler de ce fait des nageurs occasionnels. En ce qui concerne la fréquence de pratique, on constate que les personnes âgées sont les plus actives. En effet, plus les sujets sont âgés, plus ils semblent aller nager régulièrement et souvent. En termes de marketing, il existe donc une demande de pratique régulière de la part des séniors.

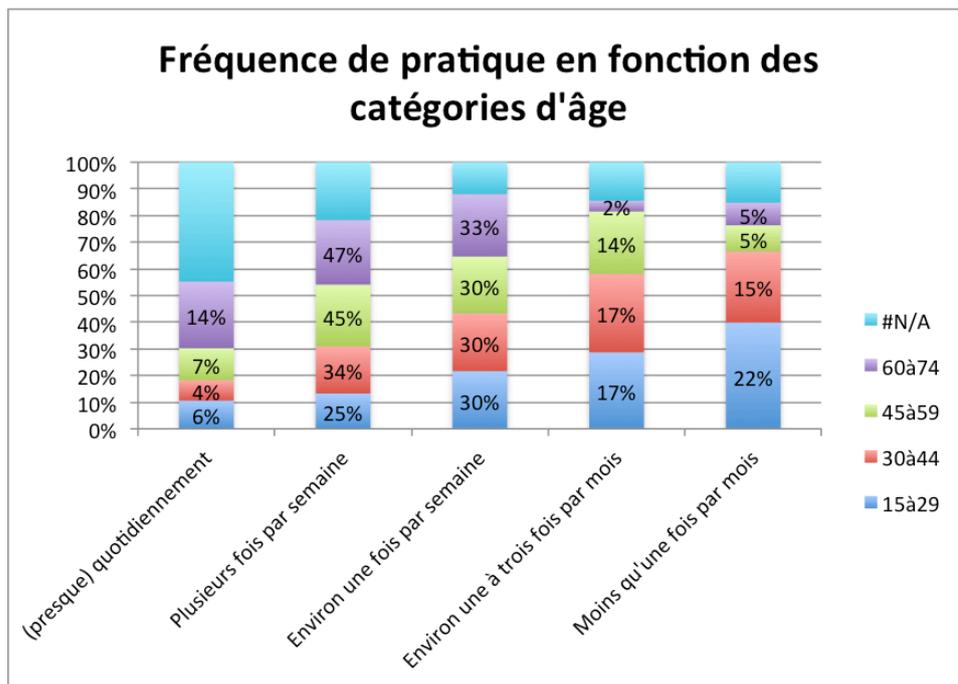


Figure 5 : Fréquence de pratique en fonction des catégories d'âge

6.2.2 Moment de la journée en fonction de la situation professionnelle

Au total, 30% des personnes interrogées ont indiqué ne pas avoir de moment particulier pour pratiquer la natation. On observe que la majorité des personnes va nager l'après-midi ou le soir. Cela correspond à peu près aux horaires de la plupart des piscines publiques.

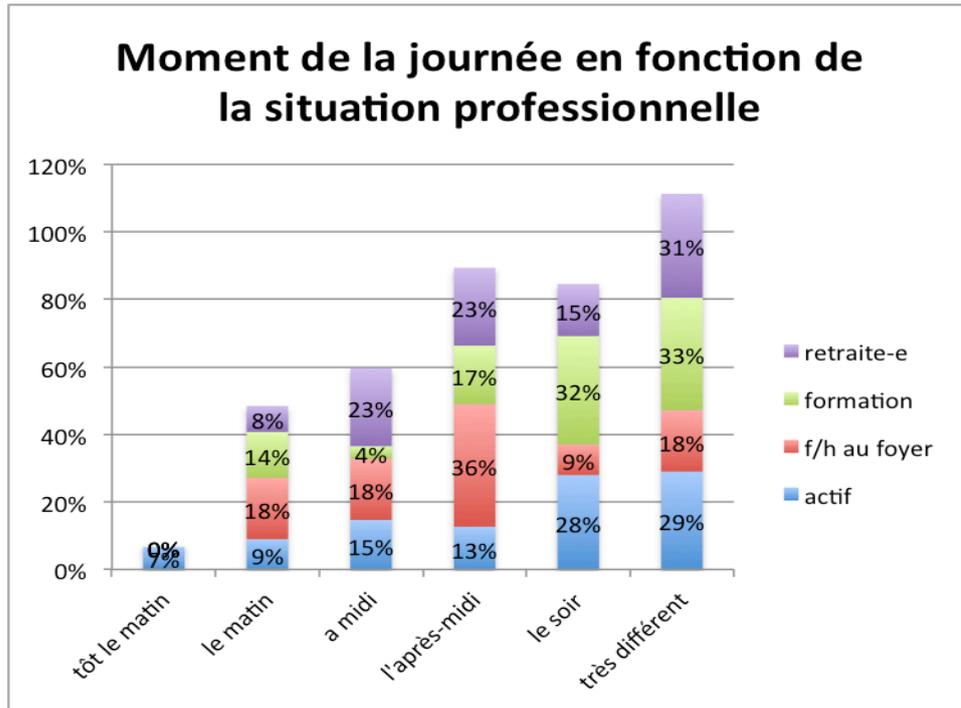


Figure 6 : Moment de la journée en fonction de la situation professionnelle

En regardant les différentes situations professionnelles, on constate que les personnes retraitées pratiquent de préférence à midi ou l'après-midi, les hommes ou femmes au foyer l'après-midi et les personnes actives et en formation surtout le soir. Très peu de monde va nager tôt le matin apparemment. Cette corrélation entre les deux variables n'a pas de pertinence statistique ($p > 0.05$). Néanmoins, il semblait important de montrer cette tendance, car cela nous donne une indication importante pour la partie « place » des 4 P : des offres seniors à midi ou l'après-midi !

6.3 Les sportifs indépendants

Ce chapitre va analyser un peu plus en détail les pratiquants libres, n'étant actifs dans aucune organisation. En effet, on découvre pour quelles raisons les nageurs libres ne font pas partie d'une organisation et quelles prestations les convaindraient à être actifs dans une organisation.

6.3.1 Activité précédente dans une organisation

Presque un tiers des personnes interrogées ($n=476$, 8 non-réponses) a été actif dans une organisation par le passé. Cela représente une part

assez importante et non-négligeable pour les organisations. Comme ont déjà constaté Lamprecht et al. (2011), non seulement le recrutement mais aussi la rétention des membres sont des problèmes récurrents dans les organisations sportives. Les raisons qui ont poussé les personnes à quitter leurs organisations vont être analysées ci-dessous.

6.3.2 Raisons de départ ou de non-adhésion

Pour comprendre au mieux pourquoi les pratiquants ne sont pas ou plus actifs dans une organisation, une question à choix multiples leur a été posée. Il ressort que 72% des pratiquants indépendants (n=476, 8 non-réponses) n'ont simplement pas ou plus de nécessité à être dans une structure organisée et préfèrent nager pour soi. Même si ce taux élevé a tendance à frustrer un peu, il est important de le prendre en compte. Plus de détails seront donnés dans le chapitre qui suit. Malheureusement, le sondage n'a pas fait de différence entre anciens membres ou clients et personnes indépendantes depuis toujours. Cela fait qu'on ne sait pas exactement quelles raisons ont poussé les anciens membres ou clients d'organisations à partir.

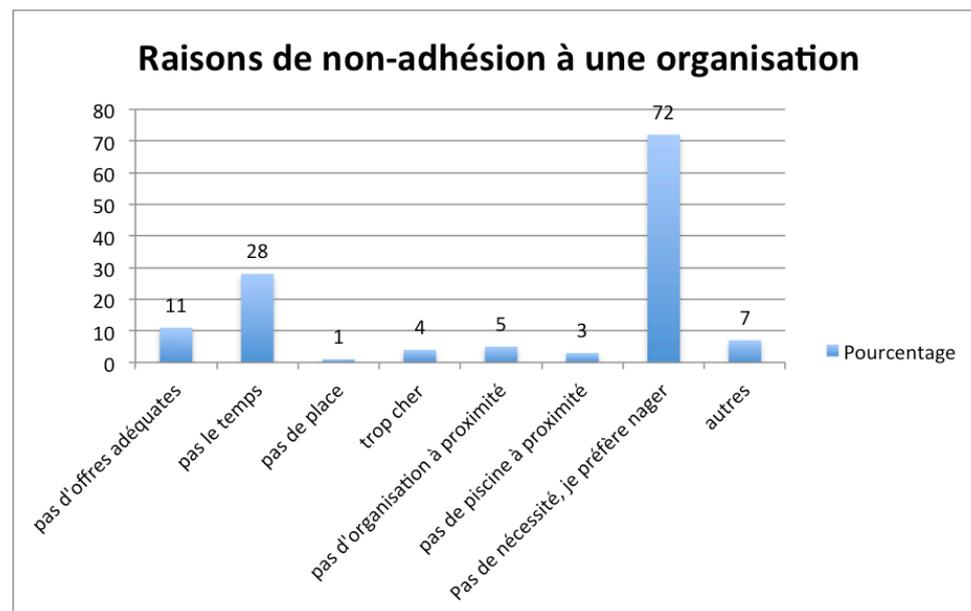


Figure 7 : Raisons de non-adhésion à une organisation

6.3.3 Prestations souhaitées par les sportifs indépendants envers les organisations

En posant la question « Qu'est-ce qu'une organisation doit pouvoir vous offrir afin que vous y participiez (à nouveau) activement ? », 61% a répondu qu'ils n'avaient pas de nécessité à adhérer à une organisation. Comme déjà mentionné au chapitre précédent, ce taux de réponses négatif important peut paraître décevant. Mais il permet toutefois de calculer le marché potentiel de la FSN. En effet, 61% des nageurs indépendants n'ayant pas d'intérêt à faire partie d'une organisation, il nous reste tout de même 39% de prospects.

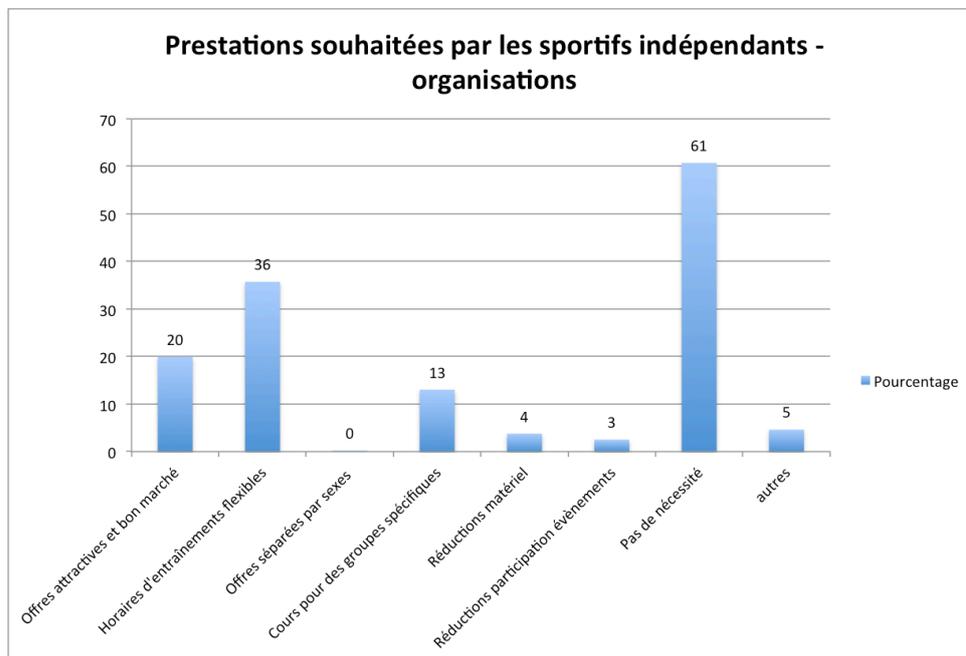


Figure 8 : Prestations souhaitées par les sportifs indépendants envers les organisations

En prenant le chiffre de l'étude « Sport Suisse 2014 » (35,8%, soit 3 millions de personnes) cela ferait tout de même encore 1,17 millions de personnes potentiellement intéressées. Or, ce chiffre est à savourer avec prudence. Hautbois (2014) relativise très bien : « Néanmoins, ce potentiel de croissance est en grande partie théorique. Sur le nombre total de pratiquants, un petit nombre seulement pourra basculer vers une pratique licenciée et à la condition qu'une offre particulière leur soit proposée. La plupart de ces pratiquants resteront dans une

logique exclusivement loisirs, donc souvent hors de tout cadre fédéral.⁷²»

Des autres propos tels que « des offres de sport populaire attractives et bon marché » ou des horaires d'entraînement flexibles » ou encore « des offres pour des groupes spécifiques » ont eu un certain succès auprès des personnes interrogées. Parmi les sujets interrogés, plus d'un tiers souhaiterait avoir des horaires d'entraînement plus flexibles. Cela est une indication importante pour les organisations locales, qui doivent prendre en compte un pourcentage croissant de personnes ayant des horaires de travail irréguliers.

En ce qui concerne les cours pour des groupes spécifiques, cela concerneraient surtout les publics cibles marginaux, tels que les séniors, les parents avec bébé, les immigrants, les personnes handicapées ou les personnes en surpoids. Du côté des pratiquants, il y a donc un besoin ressenti de diversifier davantage les offres afin de s'ouvrir vers des groupes de personnes différentes.

6.3.4 Prestations souhaitées par les pratiquants envers la Fédération Suisse de Natation

Quant aux prestations possibles de la part de la Fédération Suisse de Natation, les pratiquants étaient bien plus ouverts à des éventuelles réductions, rabais ou autres prestations de services. Malgré le fait que beaucoup de personnes interrogées ont tout de suite dit qu'ils ne voulaient pas être membre, les réponses sont nombreuses et diverses. La question ayant été une question à choix multiples, les 584 sujets ont cochés en moyenne trois réponses différentes.

⁷² Hautbois, C. (2014), p. 78.

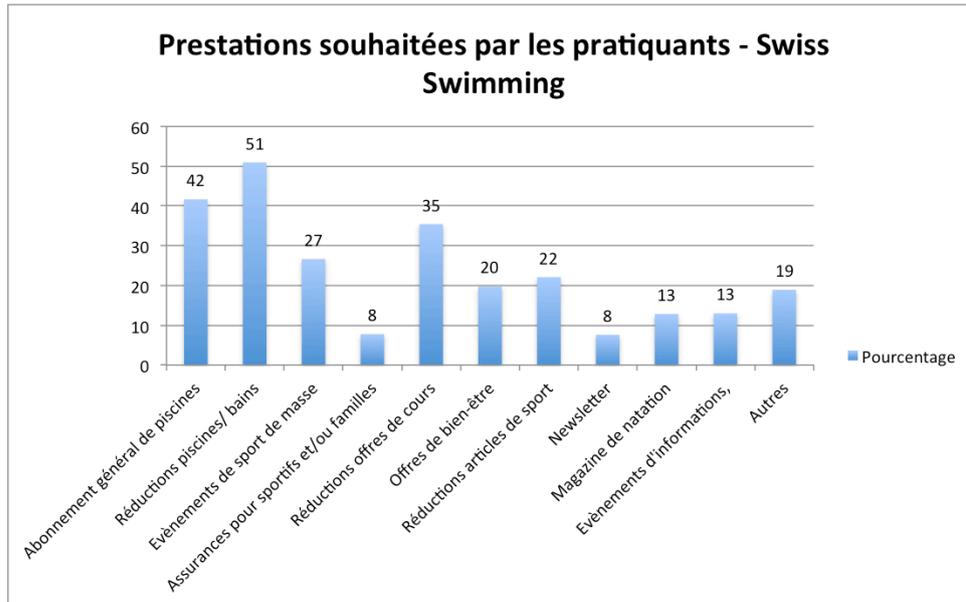


Figure 9 : Prestations souhaitées par les pratiquants envers Swiss Swimming

Parmi les réponses les plus citées se trouvent notamment des réductions pour des piscines ou baign (51%), un abonnement général pour les piscines (42%), des réductions pour des offres de cours (35%) ou encore des évènements de sport populaire (27%). On constate alors que les pratiquants ont, malgré le fait qu'ils ne veulent pas forcément être membre d'une organisation, des attentes et des besoins. Ceux-ci sont surtout liés à la surface d'eau ou à un accès facilité aux lieux de pratique.

Parmi les 5% des autres réponses, deux tiers disent ne pas avoir d'intérêt à devenir membre. Une autre partie de sujets parle à nouveau d'infrastructures et certains sont déjà membre et profitent déjà des offres de la FSN (voir chapitre 2.4.6). Or, ces offres existantes ne sont visiblement pas assez attractives et surtout pas axées sur ce que les pratiquants ont le plus besoin : des piscines. Cela nous fait supposer qu'il existe un écart entre les offres de la FSN et les attentes des pratiquants. Une explication peut être la notoriété de la FSN. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, 44% des personnes interrogées ne connaissent pas la FSN alors qu'ils sont régulièrement dans les piscines. Cela laisse à penser que la FSN n'est simplement pas assez connue auprès des pratiquants indépendants. Elle pourrait contrer cela en lançant des campagnes nationales, en collaboration

avec des autres partenaires, qui sensibiliseraient la population suisse et augmenteraient la notoriété et la popularité de la FSN. Ce point va être repris plus en détail dans la partie de discussion.

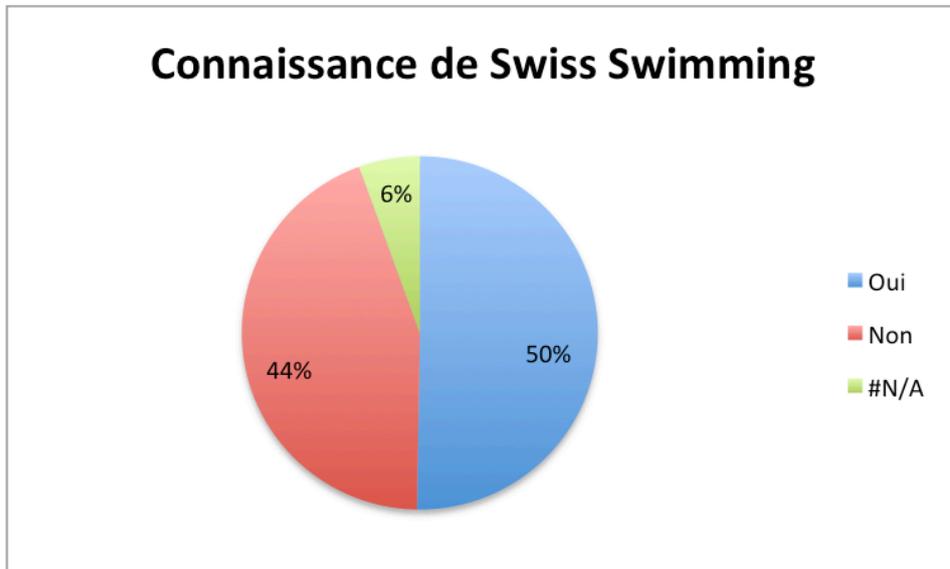


Figure 10 : Taux de personnes qui connaissent Swiss Swimming

6.4 Besoins et attentes des pratiquants

Finalement, les sujets ont été interrogés sur leurs besoins et attentes envers le sport aquatique suisse dans les prochaines années. Cette question a été posée de manière ouverte afin que les personnes puissent s'exprimer librement, sans avoir des contraintes de réponses proposées. Les questions ont pu être catégorisées mais prennent un aspect qualitatif. Bien que cette question ait eu moins de réponses que les autres (seulement 40% des sujets y ont répondu), les résultats sont tout autant pertinents. En effet, sur les 241 réponses, près de la moitié a évoqué le manque d'infrastructures. La plupart de ces sujets souhaitent avoir plus de surface d'eau, plus de piscines publiques, plus de piscines olympiques (50 mètres). A l'image de la ville de Lausanne ou de Fribourg qui disposent que d'une seule piscine couverte publique par ville, cela semble plus que compréhensible. Cette thématique a d'ailleurs suscité un vif intérêt et des réactions très émotionnelles. En outre, beaucoup de personnes interrogées ont également parlé d'infrastructures plus modernes et plus accessibles.

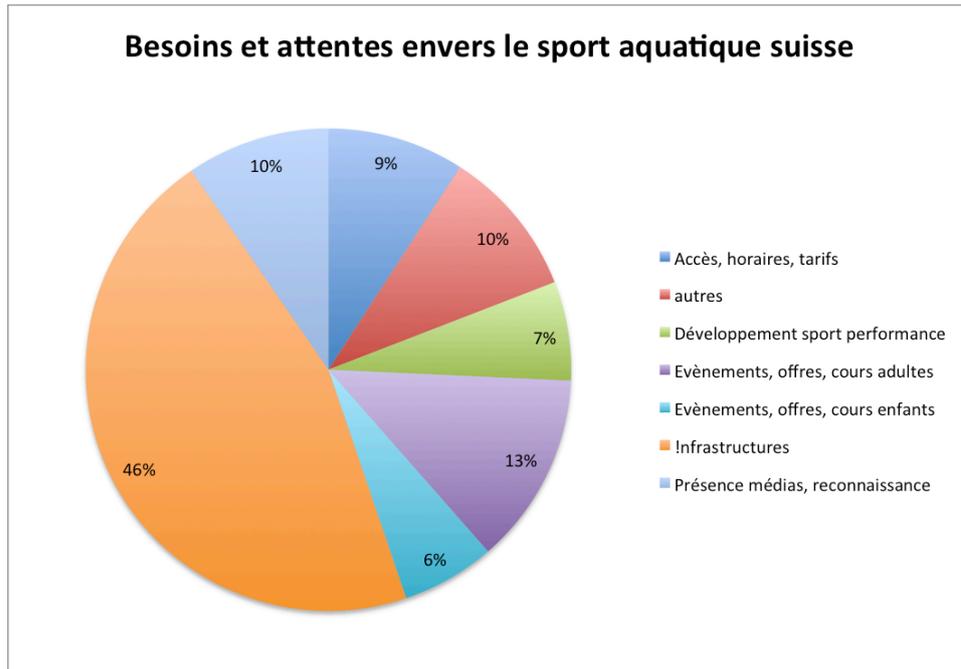


Figure 11 : Besoins et attentes des pratiquants envers le sport aquatique suisse (n=241)

Parmi les autres réponses qui ont obtenues entre 6% et 13%, on retrouve des propos concernant l'accès, les horaires et les tarifs des piscines (9%), le développement d'évènements populaires et d'offres pour les adultes (13%) ou encore davantage d'évènements, des offres et des cours pour les enfants (6%). Un autre point intéressant et qui est indéniablement à prendre en compte, est la présence médias et la reconnaissance (10%). Effectivement, cela est un point d'importance majeure pour le développement général et l'amélioration d'image de la FSN. Cette dernière étant une fédération nationale peu connue, comme la Figure 10 le montre, elle a grandement besoin d'être reconnue davantage et d'avoir plus d'attention médiatique. Comme déjà mentionné dans le chapitre précédent, des campagnes nationales au sujet de projets d'utilité publique peuvent être un premier pas.

A savoir que souvent les personnes ont évoquées plusieurs attentes. Par souci de catégorisation et d'analyse il a été choisi de prendre en compte seulement la réponse principale.

6.5 Profil des organisations

En évoquant le terme de « profil des organisations », des difficultés à cerner les statuts entre les organisations ont été rencontrés et la

complexité de cette structure propre à la natation qui est composée par divers acteurs s'est alors cristallisée. Il y a avant tout un besoin de clarifier les statuts et de simplifier les structures de tous les acteurs afin de pouvoir, dans un deuxième temps adapter les actions marketing en fonction des structures des prestataires.

6.5.1 Taille des organisations

Il est essentiel de connaître la taille des organisations afin d'adapter les futures actions à mener par rapport à cet aspect. En effet, le soutien, les outils et le matériel à mettre à disposition diffèrent selon la nature des organisations. Malheureusement, cette étude ne permet pas de définir la diversité des organisations. Celle-ci peut être calculée sur la base des budgets par exemple et se caractérise par sa «logique productive⁷³». En effet, les recettes et dépenses d'une organisation révèlent, si cette dernière est plutôt orientée vers la sociabilité, la tradition, le sport compétitif, la communauté, le professionnalisme ou la prestation de service.⁷⁴

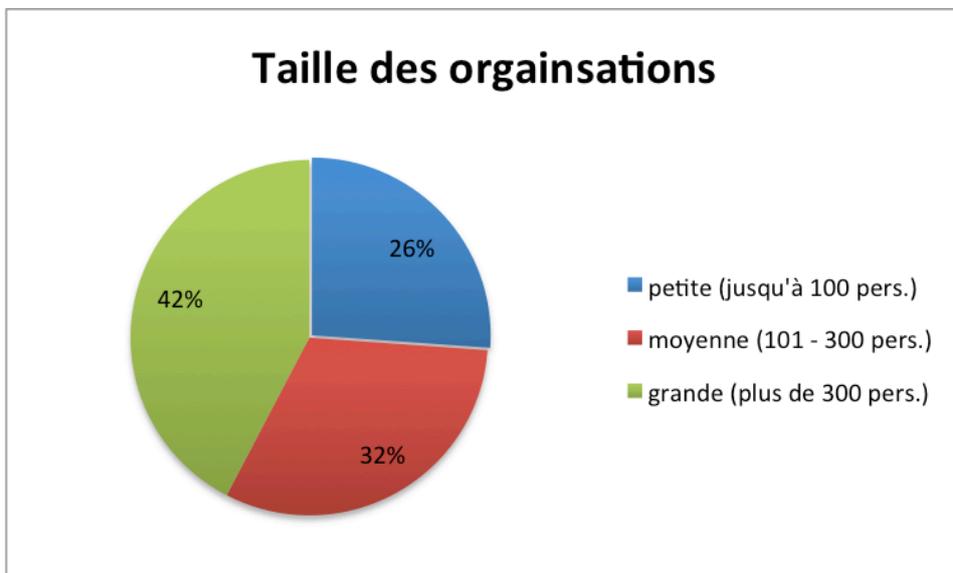


Figure 12 : Taille des organisations

A l'aide de la taille, on peut tout de même émettre les tendances suivantes : les grandes organisations (42%) ont certainement une

⁷³ Aubel, O. dans Soulé, B. (2014), p. 45.

⁷⁴ Ibid, p. 45.

gestion plus professionnelle que des moyennes (32%) et petites (26%) organisations. De plus, les objectifs d'un « petit club de village » ne sont surement pas identiques de ceux d'un grand club.

Néanmoins, il est recommandé de récolter des informations plus détaillées sur les organisations afin de connaître leur nature au mieux et de pouvoir accorder les projets aux caractéristiques des organisations. Le chapitre suivant vient renforcer cette recommandation.

6.5.2 Nombre de personnes actives dans les organisations

Au total, 40'767 membres ou clients ont été recensés au sein des 111 organisations ayant rempli le sondage. Ce chiffre se réfère au nombre de personnes étant actuellement actives dans l'organisation. Sachant qu'il y a actuellement un total de 481 organisations enregistrées dans la banque de données de la FSN, le nombre d'actifs obtenu peut donc hypothétiquement être multiplié par 4,33 afin de connaître le nombre approximatif total des pratiquants dans les organisations membres de la FSN. Cela ferait un total d'environ 176'000 personnes actives dans les clubs et écoles de natation de la FSN, soit plus que le double du nombre estimé par la fédération jusque là !

Cette révélation prouve que la FSN connaît mal ses propres membres. Or, il est vital pour une organisation faîtière de connaître les statuts, la structure, le fonctionnement et le budget de ses membres. Comme déjà annoncé lors du chapitre précédent, on recommande donc vivement à la FSN de réaliser une étude plus spécifique sur ses organisations. En effet, toute nouvelle offre ne servira à rien si on ne connaît pas la nature de ceux qui vont la mettre en place.

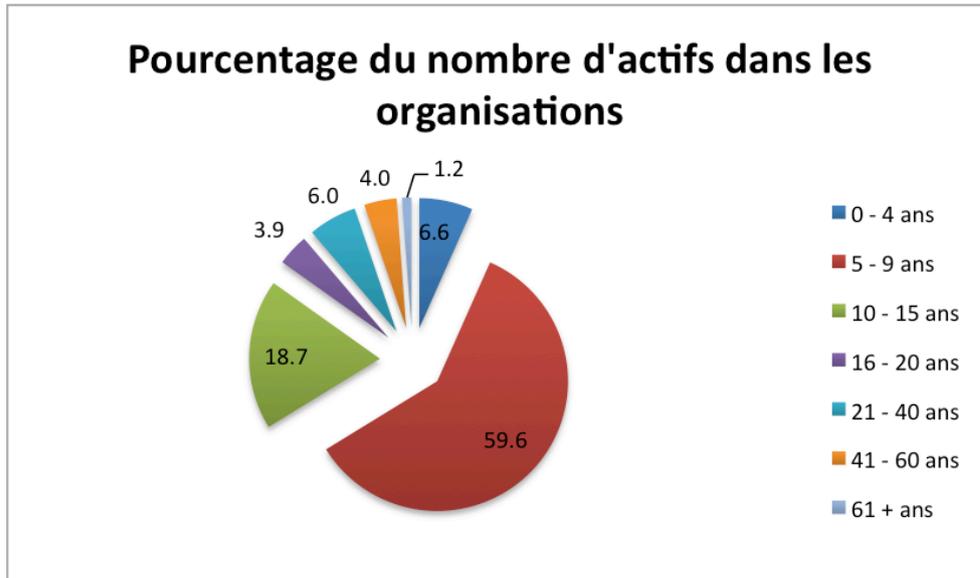


Figure 13: Nombre d'actifs dans les organisations

On constate que la tranche d'âge de membres ou clients de loin la plus représentée est celle des 5 à 9 ans. Dès lors, les enfants entre 5 et 15 ans occupent plus de trois quarts des places dans les organisations proposant des sports aquatiques. Cette forte affluence est sans doute due aux exigences que chaque enfant sache nager à la fin de l'école obligatoire. Or, étant donné que les écoles publiques n'arrivent souvent pas à garantir un apprentissage aquatique suffisant faute d'infrastructures disponibles, beaucoup de parents inscrivent leurs enfants dans des écoles de natation afin de palier à ce manque.

Ces constats révèlent néanmoins trois problématiques fondamentales : Premièrement, cela évoque un problème conséquent des organisations qui ne parviennent pas à retenir leurs membres. La figure 12 nous montre une régression déferlante des nageurs à partir de 10 ans. Il y a donc nécessité, en plus de recruter des nouveaux membres et clients, de mettre en place des programmes et projets qui retiennent les pratiquants déjà présents.

Deuxièmement, on sait que la quasi-totalité de ces enfants n'a pas de licence et n'est donc pas enregistrée auprès de la FSN. Si la FSN réussit à changer ses statuts et de faire en sorte que chaque membre ou client d'une organisation locale doive être enregistré auprès de la fédération nationale, cela augmenterait significativement la base des membres de

la FSN. Et si cela était juste à travers une licence Kids pour CHF 5.-, une somme modeste et symbolique ?

Finalement, l'enquête auprès des pratiquants ainsi que l'étude « Sport Suisse 2014 » donne une moyenne d'âge de 38, respectivement 44 ans. Même si ces deux études ont été menées auprès des 15 à 74 ans, on constate qu'il y a une nette concentration sur les enfants dans les organisations. Ce constat confirme l'hypothèse qu'il existe un écart entre l'offre et la demande au niveau local. De plus, seulement 1,2% des personnes étant actives dans une organisation ont en dessus de 60 ans. Cette sous-représentation renforce clairement l'idée de la première partie de ce chapitre 6 de vouloir cibler les séniors. Ces propos seront repris plus en détails dans le chapitre 7.

6.6 Les offres des organisations

Ce chapitre dévoile si les prestations des organisations sont adaptées à la demande. Autrement dit, l'offre va être analysée afin de tester son adéquation à la demande.

6.6.1 Horaires des offres

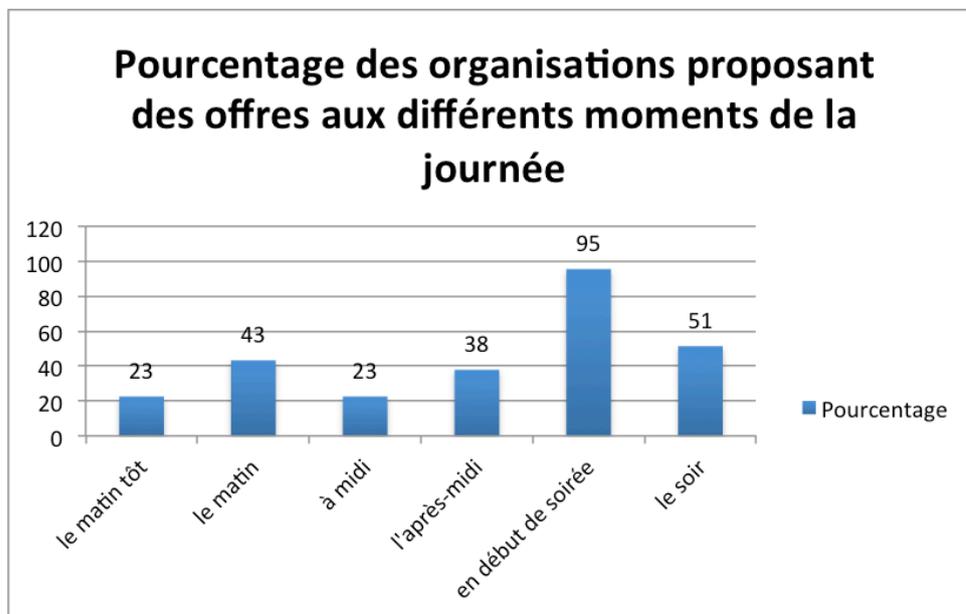


Figure 14 : Pourcentage des organisations proposant des offres aux différents moment de la journée

95% des organisations proposent des offres en début de soirée (16h00–20h00). Logiquement, cet horaire correspond le mieux à la

plupart de la population. 51% des offres ont lieu après 20 heures et 43% le matin. Pour ces derniers, il s'agit probablement des offres destinées plutôt aux personnes en retraite, travaillant à temps partiel ou ayant des horaires flexibles.

On constate que les offres sont généralement assez bien distribuées sur la longueur de la journée. Or, partant du choix que le public cible préconisé soit le sénior, une plus grande variation des horaires est tout de même conseillée. Comme on a pu le constater dans la partie précédente, la plupart des séniors pratiquent la natation à midi ou l'après-midi. Il serait donc idéal de pouvoir proposer plus d'offres ciblées à ces moments-là.

6.6.2 Offres proposées dans les organisations

A la vue du graphique ci-dessous, il ressort que les offres en lien avec la natation sont proposées le plus souvent. Cela semble tout à fait logique, étant donné que les sportifs pratiquant des autres sports aquatiques que la natation soient en nette minorité. Les cours les plus intéressants en fonction du public cible, soient par exemple le fitness aquatique ou les cours de natation pour séniors sont proposés dans 7%, respectivement 17% des organisations.



Figure 15 : Offres proposées dans les organisations

Ces chiffres sont précieux en terme de comparaison pour une future étude. En effet, dans chaque processus marketing il y a une partie « contrôle » à la fin d'un cycle. La recommandation de refaire un état des lieux des offres dans quelques années afin de connaître l'évolution des types d'offres est alors émise à la FSN. Ainsi, celle-ci peut également se fixer des objectifs quantitatifs et contrôler par après si ceux-ci ont été atteints.

Afin de motiver les organisations à mettre en place plus d'offres pour les seniors, il serait innovant de faire recours par exemple à un appel à projets⁷⁵.

6.6.3 Introduction de nouvelles offres de sport populaire

A la question de savoir si les organisations ont prévu d'introduire, à l'avenir, de nouvelles offres de sport populaire, seules 27% des sujets ont répondu positivement.

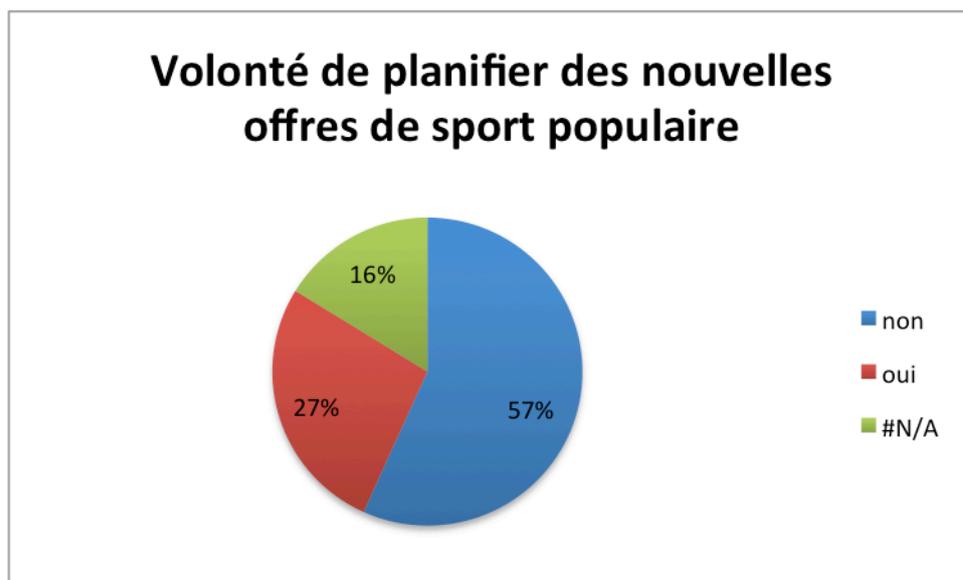


Figure 16 : Volonté de planifier des nouvelles offres de sport populaire

Pour comprendre cette répulsion nette, il convient de consulter le graphique ci-dessous qui démontre les raisons. En effet, trois quarts des personnes interrogées ayant dit non à la question précédente estiment que le manque d'infrastructures les empêche de proposer des nouvelles offres pour ses membres ou clients. Ce propos est suivi du

⁷⁵ Aubel, O. dans Soulé, B. (2014), p. 70.

constat qu'il manque des moniteurs pour pouvoir proposer plus d'activités dans le domaine du sport populaire. Ces raisons sont compréhensibles et à prendre très au sérieux. Si la FSN veut effectivement promouvoir le sport populaire au sein de ses organisations, il sera nécessaire trouver des solutions valables pour remédier au manque de piscines. En ce qui concerne le manque de moniteurs et d'entraîneurs, la FSN doit se soucier de soutenir davantage les clubs et écoles de natation dans le domaine des formations.

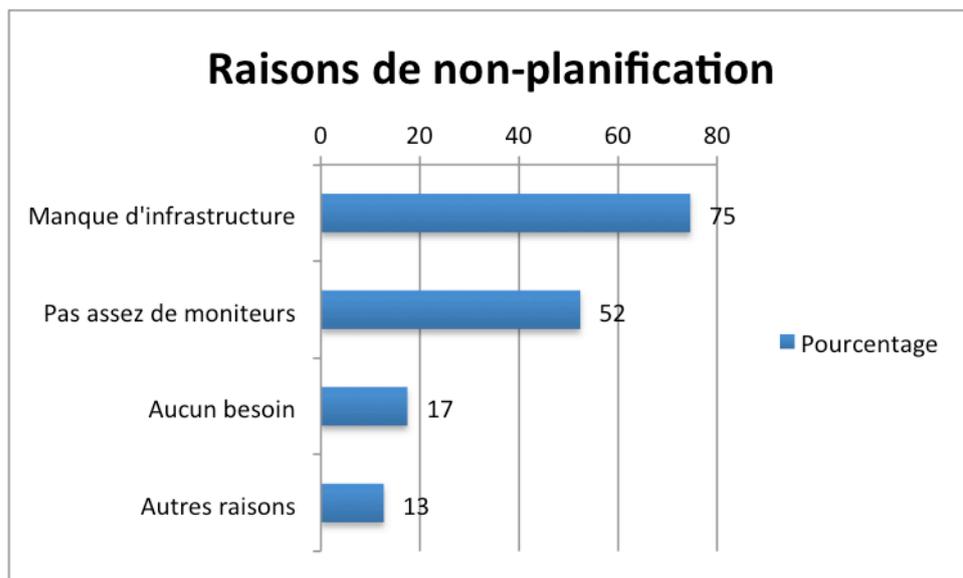


Figure 17 : Raisons de non-planification de nouvelles offres de sport populaire au sein des organisations

Le taux de sujets ayant répondu qu'il n'y a aucun besoin de proposer plus d'activités dans le domaine du sport populaire est relativement élevé. Cela peut avoir plusieurs raisons : Soit les organisations n'ont effectivement pas de demande dans le domaine du loisir et, de ce fait, aucun besoin n'a été identifié. Une autre raison peut être l'attitude des organisations qui sont plutôt orienté vers la performance et la compétition et qui ne reconnaissent pas les bienfaits du sport populaire au sein de leur structure. Cette dernière viendrait alors renforcer la deuxième hypothèse de ce travail.

Toutes ces problématiques seront reprises dans le chapitre 7.

6.7 Gain de nouveaux membres ou clients

6.7.1 Intérêt et capacité à gagner des nouveaux membres ou clients

Contrairement à ce qu'on aurait pu s'y attendre en connaissant le résultat du chapitre précédent, 67% des organisations interrogées disent avoir de l'intérêt et de la capacité à accepter des nouveaux membres ou clients. Elles sont donc théoriquement ouvertes à explorer un nouveau marché malgré le manque de surface d'eau et le manque de moniteurs et entraîneurs cités précédemment.

A savoir que pour obtenir cette information, deux questions distinctes ont été posées afin de connaître l'éventuel écart entre l'intérêt et la capacité. Or, les réponses ont été identiques et ont, de ce fait, été résumées dans un seul graphique.

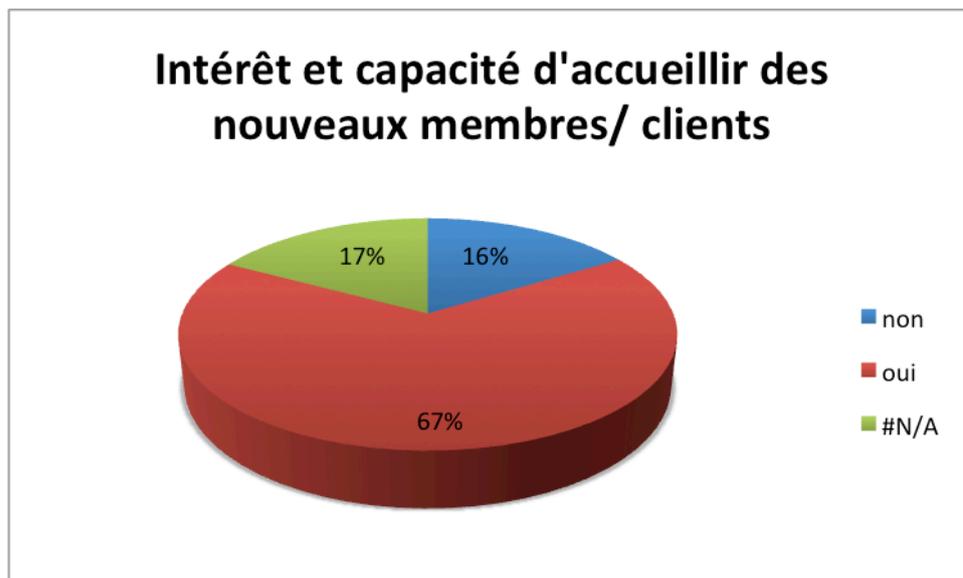


Figure 18 : Intérêt et capacité d'accueillir des nouveaux membres et clients

Sur les 74 organisations qui disent avoir de l'intérêt et de la capacité, plus de 80% font actuellement recours à la publicité et à la communication afin d'informer les potentiels intéressés sur leurs activités. 42% organisent des événements publics, 49% collaborent avec des partenaires et 36% des organisations introduisent quant à elles des nouvelles offres qui attireraient des néophytes.

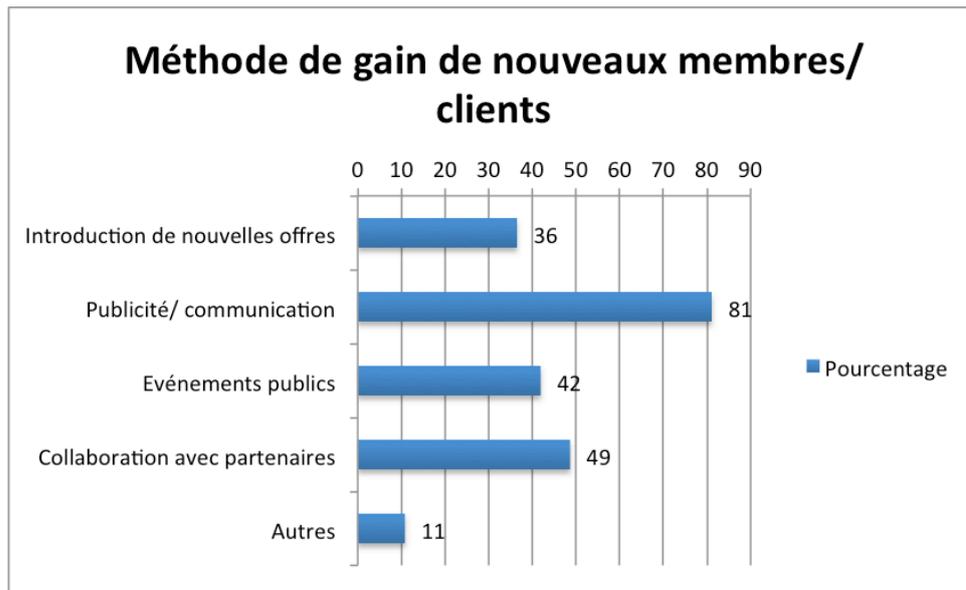


Figure 19 : Méthodes de gain de nouveaux membres ou clients

Ces résultats sont très positifs car cela montre qu'une bonne partie des organisations fait déjà maintenant appel à des outils de marketing, même si cela n'est pas toujours perçu de cette manière. Il s'agit maintenant pour la FSN de soutenir davantage les organisations à travers des outils, des guides et du matériel afin de faciliter la méthode de gain et la mise en place de nouvelles offres.

Sur les 16% d'organisations qui disent ne pas avoir d'intérêt et de capacités d'accueillir des nouveaux membres ou clients, 72% citent toutefois le manque d'infrastructures comme raison principale.

Ce chapitre a mis en valeur les découvertes les plus pertinentes des deux sondages effectués et donné une première approche des actions marketing à mener. La discussion va dès lors confirmer ou rejeter les hypothèses en fonction des résultats obtenus et reprendre les points principaux afin de proposer quatre axes stratégiques à la FSN.

7 Discussion

A la vue de la première hypothèse qui disait qu'il existe un écart entre l'offre et la demande, on a effectivement pu constater, qu'il y a deux types d'écart: le premier se forme entre la fédération et ses organisations membres. En effet, comme on a pu le percevoir, il y a une clarification à faire en ce qui concerne les statuts et la nature des organisations. La FSN ne connaît pas assez ses membres et de ce fait, n'est pas en mesure de pouvoir fournir un soutien adapté à la demande des clubs et écoles de natation en terme d'outils qui servent à développer le sport populaire. Ainsi, il y a un écart dû au manque de connaissance entre l'offre de la fédération et la demande de ses membres.

Le deuxième écart se creuse entre l'offre des organisations locales et la demande des pratiquants. On remarque qu'il y a par exemple un grand décalage d'âge entre les organisations qui s'occupent majoritairement des enfants et les pratiquants indépendants qui ont une moyenne d'âge de 38 ans, respectivement 44 ans (selon l'OFSPPO). Il faut donc absolument que les organisations adaptent leurs offres en fonction des besoins de la population. Afin de minimiser ces écarts, les paragraphes suivants vont donner des recommandations sur des actions à mener.

Dans le cadre théorique de ce travail il était question des différents types de marketing. La partie marketing analytique achevée, il est maintenant temps de se concentrer sur le marketing d'action. En effet, il s'agit de trouver une stratégie adéquate par rapport aux résultats obtenus et de définir ensuite des actions à mener, c'est-à-dire de passer au marketing opérationnel.

Tout d'abord, des préconisations générales sont émises à la FSN avant de commencer à mettre en place des actions concrètes :

1. Mener le débat à l'intérieur de la FSN afin de s'assurer que tous les dirigeants soient d'accord sur l'élargissement et la diversification de sa base de recrutement à travers un

processus de marketing. Lors de ce débat, des objectifs quantitatifs et qualitatifs doivent être fixés.

2. Faire une demande de changement des statuts de la fédération à l'Assemblée des Délégués qui impose une obligation d'enregistrer toutes les personnes membres ou clients dans les organisations membres de la FSN.
3. Formaliser la stratégie et ses objectifs à l'aide d'un schéma ou d'un plan qui rend les objectifs, les axes stratégiques et les actions de la FSN intelligibles et mesurables. En effet, il sera également question d'évaluer l'efficacité et les résultats obtenus.
4. Mettre en place un soutien qui fait participer les organisations de manière volontaire. Cette décision des organisations dépendra notamment de leur politique et de leur nature. La FSN devra accepter aussi qu'elle ne pourra pas motiver toutes les organisations à s'orienter « développement » et « loisirs ». Une bonne manière de trouver un terrain d'entente avec les organisations est de créer un contrat de prestations définissant les objectifs et les moyens mis à disposition.
5. Promouvoir la démarche participative en mettant en place un appel à projets qui a pour but de repérer les meilleurs produits déjà existants dans les organisations. Les meilleures activités seront choisies, standardisées et proposées en forme de support pédagogique ou de « package all inclusive ». Des moyens devront être alloués pour la mise en place des projets.

Pour venir aux actions concrètes, on a pu observer qu'il y a un marché potentiel avec différents segments identifiés : premièrement, on distingue entre les pratiquants non-licenciés dans les organisations et les pratiquants indépendants. Ensuite, on a les segments en fonction des catégories d'âge: enfants, jeunes, adultes et seniors qui ont tous des besoins différents. Finalement, les segments en fonction du genre importent aussi dans la mise en place d'actions à mener.

Dans le cadre de cette étude, des opérations sur quatre axes stratégiques différents sont proposés à la FSN. Le schéma suivant illustre les axes recommandés et le texte qui suit va ensuite venir compléter ce dernier.

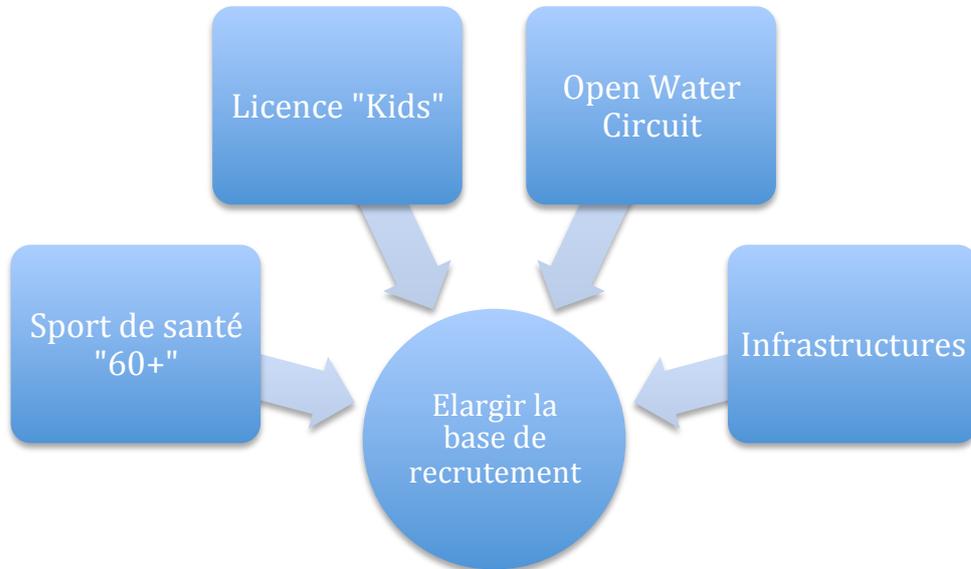


Figure 20 : Axes stratégiques préconisés

1. Développer le sport de santé dans une perspective d'augmenter la base de recrutement des 60+

La natation est un sport pouvant être pratiqué tout au long de la vie, la santé et le bien-être sont des aspects importants dans notre société et l'activité sportive augmente chez les plus de 65 ans⁷⁶. Avec ces arguments, la FSN se positionne comme une fédération qui réagit face au vieillissement démographique. En proposant des offres de santé et de bien-être pour la troisième génération, elle peut significativement améliorer son image et augmenter la notoriété auprès de la population suisse. La démarche suivante à adopter est recommandée :

- Créer un groupe de travail qui gère ce domaine et développe des nouvelles activités innovantes pour attirer les seniors dans les organisations.
- Viser une collaboration plus étroite avec esa ainsi qu'avec d'autres acteurs déjà actifs dans le domaine du sport sénior.

⁷⁶ Lamprecht, M. et al. (2014), p. 12.

- Faire un appel de projets pour la meilleure offre pour séniors qui existe déjà dans certaines organisations. Les meilleures idées seront reprises et commercialisées.
- Mettre en place un soutien efficace auprès des membres de la FSN en forme d'outils pédagogiques, de formations spécifiques et d'une démarche de communication afin de les encourager à proposer plus d'offres pour séniors.
- Lancer une campagne nationale en collaboration avec d'autres partenaires de santé et organiser par exemple une journée nationale de la natation pour séniors.

« Avec nous, vous nagez toute la vie ! »

Bien évidemment, il y a la possibilité de diversifier l'offre en ciblant des autres publics sensibles au sport de santé et de bien-être tels que les femmes enceinte, les personnes devant faire de la réhabilitation, les jeunes souffrant d'obésité ou les personnes malades (asthme, diabète, maladies vasculaires, etc.).

2. Créer un produit de licence « Kids » afin d'enregistrer tous les enfants qui passent par les écoles de natation

Dans ce cas particulier, il n'y a pas besoin de recruter, car le public cible est déjà bien présent. Or, il y a une grande nécessité à chiffrer ce nombre indéfini.

Pour cette démarche, les actions suivantes sont préconisées :

- Se positionner comme LE référent de la natation en Suisse et augmenter significativement son service auprès des membres clubs et écoles de natation afin de les satisfaire un maximum.
- Promouvoir le développement du programme « Kids learn to swim » et introduire une licence Kids pour CHF 5.- (prix symbolique).
- Améliorer son soutien auprès des membres de la FSN en forme d'outils pédagogiques, de formations spécifiques ainsi que d'une

démarche de communication et conclure le tout avec un contrat de prestations qui définit les objectifs et les moyens.

- Trouver un partenariat avec une assurance maladie qui propose aux familles de payer les cours de natation à leurs enfants.

« Avec nous, votre enfant apprend à nager ! »

Une fois que les actions autour du programme « Kids learn to swim » sont bien établies, la FSN peut diversifier son offre en proposant des activités d'éveil aquatique⁷⁷ par exemple. D'autres événements pour les enfants comme par exemple une « olympiade aquatique » pourraient être un bon moyen de recruter et retenir des membres et clients.

3. Concevoir des évènements, tel qu'un circuit Open Water en Suisse

A l'image des traversées de lacs ou de la nage en rivière, il existe déjà de nombreux évènements répartis dans toute la Suisse pour divers publics cibles. Or, il serait intéressant de rassembler les évènements et de créer un «circuit » Open Water afin de mettre en place un véritable championnat, diverses catégories ainsi qu'un classement général avec une grande finale à la fin de l'été. La Suisse ayant des paysages bucoliques et des magnifiques lacs propres, la FSN se doit de faire quelque chose dans ce domaine. Voici les propositions d'actions à mener :

- Faire un état des lieux des évènements déjà existants.
- Prendre contact avec les organisateurs et leur proposer une collaboration.
- Organiser une table ronde avec les différents organisateurs, mettre en place un comité d'organisation et créer un circuit qui satisfasse les attentes de tout le monde.

⁷⁷ Des cours pour bébés.

- Mobiliser des partenaires privés qui se lient à ce nouveau produit et trouver des arrangements de sponsoring (par exemple « naming sponsor » du circuit de Open Water).
- Créer le buzz en faisant une campagne nationale de communication autour de ces évènements en collaboration avec ses partenaires.

« Deviens le champion des lacs suisses ! »

Dans ce domaine, les possibilités de diversification sont multiples : Tout d'abord, il est possible de créer différentes catégories en terme d'âge mais aussi en terme d'ambitions sportives. Ensuite, il serait tout à fait possible de diversifier les programmes, c'est à dire de proposer par exemple une compétition de sauvetage, une compétition de Swimcross⁷⁸ ou encore de lier l'événement avec un événement de Triathlon.

4. Palier au manque d'infrastructures

Le manque d'infrastructures est omniprésent et a suscité beaucoup de réactions auprès des pratiquants, comme auprès des organisations. En effet, ce manque est un frein énorme pour la pratique sportive et constitue le facteur principal qui limite les actions. Il semblerait que les organisations locales n'ont pas assez de pouvoir politique pour faire avancer les processus en vue de nouvelles installations et sont dépendantes du soutien des instances supérieures.

Indispensablement, la fédération (avec ses partenaires) a donc un rôle déterminant à jouer ces prochaines années à venir. Ce problème ne va pas être résolu dans un court terme mais la FSN peut tout de même s'impliquer plus activement. En voici les actions préconisées :

- Trouver des solutions avec l'existant : promouvoir une meilleure utilisation et un accès plus facile aux piscines déjà existantes.

⁷⁸ Une nouvelle course de natation en eau libre avec des obstacles à franchir.

- Faire du lobbying auprès des services publics afin de favoriser des horaires d'ouverture des piscines plus avantageux ainsi que des accès favorables pour les pratiquants réguliers.
- Se lier à des partenaires privés forts afin de favoriser la construction de nouvelles piscines et surtout l'entretien de celles-ci.
- Créer un « d'abonnement général pour les piscines » et prioriser les horaires où il y a une basse fréquentation.

« Nous créons de l'espace pour vous! »

Avec ces différentes actions marketing préconisées, la deuxième hypothèse qui prédisait que ni la FSN, ni les membres sont prêts à devenir prestataire et à proposer des « produits » de sport populaire entre en jeu. Cette hypothèse ne peut pas clairement être confirmée car il y a également des arguments qui la rejettent. Le fait que 67% des organisations disent avoir de l'intérêt et la capacité à accueillir des nouvelles personnes ainsi que les outils de marketing utilisés pour en recruter rejettent l'hypothèse. Or, le taux élevé des organisations qui disent ne pas avoir prévu de nouvelles offres ainsi que les offres quand même assez conventionnelles la confirment. En effet, beaucoup de clubs ont tendance à être trop orientés « sport performance » et ne saisissent rarement les bénéfices du sport populaire. Les personnes voulant pratiquer de la natation pour le plaisir uniquement ne trouvent souvent pas de place dans ces organisations. Il est donc important de changer la mentalité et l'attitude de ces clubs-là et démontrer l'importance d'avoir une base solide dans le secteur du sport populaire sur lequel le secteur de sport performance pourrait s'appuyer et dans lequel il pourrait puiser des ressources. « Les études précédentes [...] montrent que le problème de l'inadéquation de l'offre fédérale à une demande potentielle est structurel et non conjoncturel.

Il faut agir sur la culture et donc la volonté des dirigeants fédéraux et ceux des clubs pour faire accepter cette manière de voir.⁷⁹»

Même si cela va durer plusieurs années jusqu'à ce qu'une politique marketing efficace soit en place, il faut commencer maintenant à conduire le changement de politique marketing au sein de la FSN du niveau fédéral jusque dans les organisations locales. Or, la question cruciale se pose, si la fédération détient assez d'autorité institutionnelle pour « imposer » aux organisations une politique marketing ? Avec la variabilité des statuts des organisations ainsi que leur autonomie cela risque d'être difficile. Un premier pas peut être d'exiger des informations supplémentaires sur les clubs et écoles de natation afin de mieux les connaître et pouvoir mieux adapter les actions à mener en fonction (enregistrement plus détaillé sur la banque de données ou alors enquêtes régulières). Ainsi, les actions de la FSN seront plus crédibles.

De manière générale, Swiss Swimming doit adopter une politique de communication axée sur la confiance, mettant en avant une image de spécialiste. De plus, elle ne doit pas oublier que les piscines sont le principal point de contact avec le pratiquant. Il est donc essentiel qu'on utilise cet endroit stratégique pour créer une relation avec les nageurs et communiquer autour des actions.

Une dernière recommandation est faite notamment sur la professionnalisation du domaine du sport populaire à l'intérieur de la FSN. Autrement dit, il serait judicieux d'engager une personne qui soit responsable de mettre en place les actions préconisées. Si possible il faudra aussi penser à engager une personne chargée du marketing et de la communication qui pourra soutenir Swiss Swimming dans son

⁷⁹ Aubel, O. dans Soulé, B. (2014), p.63.

positionnement et communiquer de manière adéquate sur les actions menées.

8 Limites du travail

Par manque de temps et de ressources, la collecte de données du sondage auprès des pratiquants s'est concentrée essentiellement sur la Romandie et la Suisse centrale ouest. Les résultats ne sont donc pas représentatifs de toute la population suisse.

Ensuite, malgré une élaboration des questionnaires minutieuse, je me suis rendue compte en évaluant les résultats que certaines questions auraient dû être posées différemment. Ainsi, certaines indications notamment sur la nature des organisations par exemple étaient insuffisantes pour pouvoir tirer des conclusions déterminantes.

De plus, on aurait pu faire encore plus de tests statistiques qui auraient pu nous dire davantage sur la relation entre les variables. Par manque de temps et de connaissance, nous en sommes restés au test du khi².

Finalement, j'ai rencontré quelques difficultés à prendre du recul par rapport aux résultats. En effet, étant engagé à la FSN depuis maintenant plus d'une année, il n'était pas évident d'analyser les données de manière objective et de faire ressortir des tendances en restant neutre.

9 Conclusion

Par ce travail, j'ai développée une certaine curiosité intellectuelle par rapport aux études de marché de type sociologique dans les organisations de sport. Malgré quelques difficultés au début, ce travail m'a forcé de cerner les enjeux d'une problématique et à être rigoureux lors de l'analyse des résultats. J'ai également appris à prendre de la distance par rapport au sujet et à rester objective malgré mon statut d'employée à la FSN.

J'espère sincèrement que cette étude va réellement être prise en compte dans la stratégie de développement du sport populaire au sein

de la FSN. L'organisation a reconnu l'énorme potentiel qui l'entoure et choisi la bonne voie. A défaut de pouvoir compter sur des athlètes qui réalisent des performances exceptionnelles, idolâtrés par la foule et les médias, elle a besoin de ce développement du sport populaire pour grandir et pour promouvoir son sport. Il s'agit maintenant pour la FSN de mener à bien ses projets, de convaincre les parties hésitantes et d'instaurer une attitude moderne, dynamique et professionnelle. Je souhaite à la FSN qu'elle réussisse à exploiter l'énorme potentiel qu'elle a l'opportunité d'avoir dans son sport en offrant une plus-value indéniable et que la natation devienne une pratique sportive reconnue. En outre, je l'encourage vivement à se pencher davantage sur la problématique des installations sportives et de trouver des solutions en créant des synergies fructueuses avec des partenaires compétents qui satisferont les besoins de la société actuelle. La Fédération doit se fixer pour objectif que d'ici 20 à 25 ans, les problèmes liés au manque d'infrastructures à disposition ne soient plus évoqués.

10 Bibliographie

10.1 Ouvrages

Armstrong, G., Kotler, P. et al. (2010) : *Principes de marketing*. Paris : Pearson.

Aubel, O., Lefèvre, B. et Tribou, G. (2008) : *Méthode et pratique des études dans les organisations sportives*. Paris : Presses Universitaires de France.

Aubel, O., Lefèvre, B. et Tribou, G. (2008) : *Sport et sportifs en France. Points de repères issus de l'Observatoire du sport FPS/IPSOS 2007*. Paris : Editions FPS.

Bayle, E. et Bruzek, M. (2005) : *Le management associatif. Guide pratique. 4 défis, 15 enjeux, 65 actions. Pour le mouvement sportif français*. Paris : Comité National Olympique et Sportif Français.

Bourg, J.-F. et Nys, J.-F. (2012) : *Clubs sportifs et collectivités territoriales : enjeux, modèles, partenariats, stratégies*. Voiron-Cedex : Presses universitaires du sport.

Desbordes, M. (2001) : *Stratégie des Entreprises dans le Sport. Acteurs et Management*. Paris : Economica.

Hautbois, C. (2014) : *Le Marketing des Fédérations Sportives*. Paris : Economica.

Lamprecht, M., Fischer, A. et Stamm, H. (2012) : *Die Schweizer Sportvereine. Strukturen, Leistungen, Herausforderungen*. Zürich : Seismo Verlag.

Lendrevie & Lindon, 2009, Mercator 2013, *Théories et nouvelles pratiques du marketing*. Paris : Dunod

- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. et Schauer, R. (2013): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 7., neu bearbeitete Auflage.* Bern: Haupt Verlag.
- Loret, A. (1993): *Sport et Management. De l’Ethique à la Pratique.* Paris: Dunod.
- Ministère des Sports et Institut National du Sport et de l’Education Physique (2002): *Les pratiques sportives en France. Enquête 2000.* Ministère des Sports et INSEP.
- Ohl, Fabien & Tribou, Gary (2004): *Les marchés du sport. Consommateurs et distributeurs.* Paris: Armand Colin.
- Schwarz, P. (2001): *Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.* Bern: Hauptverlag.
- Schwarz, P. (2006): *Management-Prozesse und –Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle.* Bern: Haupt Verlag.
- Schwarz, P. (2005): *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen.* Bern: Haupt Verlag.
- Soulé, B. et al (2014) : *Etudes de cas pratiques. Management du sport. Ouvrage collectif sous la direction de Bastien Soulé.* Paris : Editions Dalloz.
- Thommen, J.-P. (2005): *Introduction à la gestion d’entreprise.* Zürich: Versus Verlag.
- Tribou, G. et Augé, B. (2009): *Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs.* Paris: Dunod.

10.2 Publications – Documentations

Balthasar, A. et al. (2013): *Installations sportives en Suisse: statistiques 2012. Rapport de synthèse*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

Bundesamt für Sport BASPO (2012): *Forschungskonzept Sport und Bewegung 2013 – 2016*. Macolin : Bundesamt für Sport BASPO.

Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2009): *Sport Suisse 2008: les disciplines sportives en chiffres*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2014): *Sport Suisse 2014: Activité et consommation sportives de la population suisse*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

Lamprecht M., Fischer A. et Stamm H.-P. (2011): *Clubs sportifs en Suisse – étude sur le sport organisé*. Macolin : Office fédéral du sport OFSPO.

Lamprecht, M., Fischer, A., Wiegand, D. & Stamm, H.P. (2015): *Sport Suisse 2014: Rapport sur les enfants et les adolescents*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

OFSPO (2014): *Synthèse du premier atelier. Concept concernant le sport populaire*. Macolin: Office federal du sport OFSPO.

OFSPO (2014): *Werkstattbericht Breitensportkonzept. Rückblick auf die Partnerworkshops 1 und 2*. Macolin: Bundesamt für Sport (BASPO)

Rütter H. et al. (2014): *Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz – 2011*. Rüslikon : OFSPO.

Storni, M., Stamm, H.P., Wiegand, D. et Lamprecht, M. (2014): *BFS Aktuell: Schweizerische Gesundheitsbefragung 2012. Bewegung und Gesundheit*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS), Bundesamt für Sport (BASPO).

10.3 Sites internet

Swiss Swimming (2014/2015) : www.swiss-swimming.ch

Swim.ch (2015) : www.swim.ch

OFSPPO (2014/2015) : www.baspo.admin.ch

Esa (2015) : www.erwachsenen-sport.ch

Jeunesse + Sport (2015) : www.jugendundsport.ch

10.4 Documents divers

- Documentations de la Fédération Suisse de Natation: Documents regroupant les procès-verbaux des Assemblées de délégués, du comité central ainsi que des comités techniques des différentes disciplines.
- Document interne (pas encore publié) : Greanjan, N. et Gulbin, J. (2015) : *Draft – Rahmenkonzept zur Sport- und Athletenentwicklung bei Swiss Swimming – FTEM Schweiz*. Macolin : OFSPPO.

11 Annexes

11.1 Questionnaire pratiquants



Sondage Swiss Swimming 2015

Chères nageuses, chers nageurs,

Dans le cadre d'un travail de mémoire à l'Université de Lausanne et en collaboration avec la Fédération Suisse de Natation, le développement du sport populaire en natation est analysé. La Fédération suisse de natation "Swiss Swimming" qui est la fédération en charge des sports aquatiques suisses a la grande opportunité d'être responsable d'un sport pouvant être pratiqué tout au long de la vie. La natation est un des trois grands sports helvétique et compte des millions de pratiquants.

Ce sondage nous permettra de mieux connaître les nageurs suisses pour ainsi mieux répondre à leurs attentes dans un futur proche. Merci de bien vouloir prendre 5 minutes pour remplir ce sondage. C'est avec plaisir que nous vous informerons des résultats de cette étude.

Des prix attractifs seront tirés au sort parmi tous les sondages intégralement remplis !

Définition

1. Que signifie le terme "natation" pour vous ? Plusieurs réponses possibles.

- Entraînement
- Nager des longueurs
- Compétition
- Aquafit (ou similaire)
- En été, aller à la piscine ou à la rivière/au lac
- Barboter avec mes enfants/amis
- Se baigner, Bien-être, Jacuzzi
- Autres :

Motivation

2. Pourquoi pratiquez-vous de la natation ? Plusieurs réponses possibles.

- Bon entraînement d'endurance
- Compétition
- Passion
- Santé/ thérapie/ réhabilitation
- Perte de poids
- Equilibre par rapport au stress quotidien
- Plaisir – Activité de loisir
- Voir des amis – Accompagner les enfants pour barboter
- Autres :



Fréquence

3. A quelle fréquence pratiquez-vous de la natation ?

- (Presque) quotidiennement
- Plusieurs fois par semaine
- Environ une fois par semaine
- Environ une à trois fois par mois
- Moins qu'une fois par mois

4. Combien d'heures par semaine pratiquez-vous de la natation?

- 0 - 2 h
- 3 - 5 h
- 6 - 8 h
- 9h et plus

5. A quel moment de la journée pratiquez-vous de la natation de manière générale?

- Tôt le matin
- Le matin
- A midi
- L'après-midi
- Le soir
- Très différent

6. A quels jours de la semaine pratiquez-vous de la natation de manière générale ?

- Durant la semaine
- Le weekend

7. Pendant quelle saison pratiquez-vous de la natation?

- Seulement en été
- Seulement en hiver
- Toute l'année



8. Où pratiquez-vous de la natation le plus souvent? Veuillez classer les endroits selon la fréquence.

	Très souvent	Souvent	De temps en temps	Rarement	Jamais
Piscine couverte	<input type="radio"/>				
Piscine extérieure	<input type="radio"/>				
Lac	<input type="radio"/>				
Rivière	<input type="radio"/>				
Mer	<input type="radio"/>				

9. Est-ce que la natation est votre sport de prédilection ou un sport accessoire ?

- Sport de prédilection
 Sport accessoire

10. Quels sont les autres sports que vous pratiquez ?

Cadre

11. Dans quel cadre pratiquez-vous majoritairement la natation ?

- Organisé, p.ex. dans une société, école de natation ou autre offre de sport dirigée
 Non-organisé, libre, non-dirigé, de manière indépendante

Si vous avez répondu "organisé", veuillez aller aux questions 12 à 16.

Si vous avez répondu "non-organisé", veuillez aller aux questions 17 à 19.



12. Dans quelle organisation pratiquez-vous de la natation ?

- Dans un club
- Dans une école de natation
- Au sport scolaire/universitaire facultatif
- Dans une offre de sport dirigée et ouverte (groupe d'entraînement spécifique, p.ex. école club Migros)
- Entraînement personnalisé

13. Quelle est votre motivation d'être actif dans une organisation qui propose de la natation ? Plusieurs réponses possibles.

- Passion pour le sport
- Tradition/ habitude
- Engagement bénévole
- Des bonnes offres
- Des bons entraîneurs
- Esprit d'équipe – Sentiment d'unité
- Amis
- Pratiquer du sport régulièrement
- Santé et fitness
- Pratiquer un sport de compétition
- Autres :

14. De quelles offres profitez-vous dans votre organisation ? Plusieurs réponses possibles.

- Cours de natation pour débutants
- Cours de natation pour chevronnés
- Entraînement de natation
- Entraînement technique
- Entraînement de master
- Water-polo
- Plongeon
- Natation synchronisée
- Aquafit (ou similaire)
- Open Water Swimming
- Triathlon
- Natation de sauvetage



15. Etes-vous en possession d'une licence qui vous permet de participer à des compétitions de natation?

- Oui
- Non

16. Si non, pourquoi vous ne possédez pas de licence?

- Pas de licence adaptée
- Trop cher
- Pas de besoin
- Autres raisons

Sautez les questions 16 à 18 et allez à la question 19!

17. Est-ce que vous avez déjà été actif dans une organisation qui propose de la natation ?

- Oui
- Non

18. Pourquoi n'êtes-vous pas/ plus actif dans une organisation qui propose de la natation ? Plusieurs réponses possibles.

- Pas d'offres adéquates
- Pas le temps
- Pas de place
- Trop cher
- Pas d'organisation à proximité
- Pas de piscine à proximité
- Pas de nécessité, je préfère nager pour moi (indépendant)
- Autres:

19. Qu'est-ce qu'une organisation doit pouvoir vous offrir afin que vous y participiez (à nouveau) activement ? Plusieurs réponses possibles.

- Des offres de sport de masse attractives et bien marchées
- Des horaires d'entraînements flexibles (p.ex. pour les employés avec horaires irréguliers)
- Des offres séparées par sexes
- Des cours pour des groupes spécifiques (p.ex. séniors, bébés, handicapés, personnes en surpoids, etc.)
- Des réductions pour du matériel
- Des réductions pour participer à des événements de natation
- Pas de nécessité, je préfère nager pour moi (indépendant)
- Autres :



Degré de connaissance

20. Connaissiez-vous la Fédération Suisse de Natation "Swiss Swimming" avant ce sondage ?

- Oui
 Non

21. Selon vous, quelles sont les tâches les plus importantes de la Fédération Suisse de Natation ?

	Très important	Important	Pas très important	Sans importance	Je ne sais pas
Formation d'entraîneurs et de professeurs de natation	<input type="radio"/>				
Promotion du sport de masse et de la santé	<input type="radio"/>				
Promotion du sport de performance et sport d'élite	<input type="radio"/>				
Faire connaître les aspects de sécurité	<input type="radio"/>				
Organisation d'événements de natation nationaux et internationaux	<input type="radio"/>				
Soutien aux associations régionales et aux clubs	<input type="radio"/>				
Infrastructures et installations sportives	<input type="radio"/>				
Cadres régionaux et équipes nationales	<input type="radio"/>				

Autres (veuillez spécifier)



22. Qu'est-ce que la Fédération Suisse de Natation doit pouvoir offrir afin que vous vouliez devenir membre de celle-ci? Plusieurs réponses possibles.

- Abonnement général de piscines
- Réductions pour des entrées aux piscines/ baignoires
- Evénements de sport de masse
- Assurances pour sportifs et/ou familles
- Réductions pour des offres de cours
- Offres de bien-être
- Réductions sur des articles de sport
- Newsletter
- Magazine de natation
- Evénements d'informations, interventions, conférences
- Autres (veuillez spécifier)

23. Suivez-vous les sports aquatiques dans les médias?

- Oui, souvent
- Oui, de temps à autre
- Jamais
- Autres (veuillez spécifier)

Besoins

24. Quels changements souhaitez-vous voir dans le sport aquatique suisse dans les prochaines 5 années ?



Données personnelles

Veuillez indiquer votre année de naissance, votre sexe, votre profession actuelle ainsi que le numéro postal de votre domicile.

Si vous aimeriez participer au tirage au sort de nombreux prix attractifs ou obtenir les résultats de l'étude par e-mail, veuillez également indiquer votre adresse e-mail. Vos données personnelles ne seront utilisées uniquement pour cette étude et ne seront pas transmises à des tiers.

Année de naissance (aaaa, p.ex. 1986)

Sexe

- Féminin
 Masculin

Profession actuelle

Code postal de votre lieu de résidence actuel

Adresse e-mail

Désirez-vous un envoi des résultats par e-mail ?

- Oui
 Non

Déjà fini!

Merci beaucoup d'avoir rempli ce sondage! Les gagnants des prix seront tirés au sort prochainement et mis au courant par e-mail. Salutations sportives,

Team Swiss Swimming

www.swiss-swimming.ch - info@swiss-swimming.ch

11.2 Questionnaire clubs et écoles de natation



Geschätzte Vereine, Schwimmschulen und Schwimmsportinteressierte

Das neue Swiss Swimming Kids Ausbildungssystem, das bereits seit einem Jahr im Einsatz ist, erfreut sich grosser Beliebtheit und Interesse. Es wird bereits in vielen Schwimmschulen erfolgreich angewendet.

Wir sind bestrebt, uns stetig zu verbessern, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und das Ausbildungssystem dementsprechend weiterzuentwickeln. Mit der vorliegenden Umfrage möchten wir einerseits Ihren Bedarf an zusätzlicher Unterstützung, an gewünschten Ergänzungen zum System und an weiteren Ausbildungsangeboten erfahren und andererseits Ihr Feedback und Ihre Zufriedenheit zum bestehenden System einholen.

Gleichzeitig möchte sich Swiss Swimming eine Übersicht der bestehenden Breitensportangebote in den Vereinen und Schwimmschulen verschaffen.

Vielen Dank, dass Sie sich einige Minuten Zeit nehmen.

Für alle vollständig ausgefüllten Umfragen werden unter den Teilnehmern eine Unterwasserkamera und weitere Preise verlost.

Chers clubs, écoles de natation et amis des sports aquatiques

Le nouveau système de formation Kids de Swiss Swimming qui est déjà utilisé depuis une année bénéficie d'une grande popularité et d'un grand intérêt. Il est désormais appliqué par de nombreuses écoles de natation.

Nous avons pour objectif de constamment nous améliorer, d'augmenter la satisfaction des clients et de poursuivre le développement du système de formation en conséquence. Ce sondage doit nous permettre d'une part de mieux connaître votre besoin en soutien supplémentaire, vos propositions de développement du système ou d'autres offres de formations et d'autre part de récolter vos feedbacks et votre appréciation générale du système existant.

De plus, Swiss Swimming souhaite avoir une vue d'ensemble des offres de sport populaire existantes dans les clubs et écoles de natation, afin de savoir si elles correspondent aux besoins de la population suisse.

Nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre.

Une caméra sous-marine et d'autres prix intéressants seront tirés au sort parmi les questionnaires intégralement remplis.

Informationen zur Organisation - Informations sur l'organisation

* 1. Geben Sie bitte folgende Angaben ein:

Veillez indiquer vos coordonnées:

Name - *Nom*

Organisation - *Organisation*

Funktion - *Fonction*

Ort - *Lieu*

E-Mail-Adresse - *Adresse e-mail*

Telefonnummer - *Numéro de téléphone*

* 2. Anzahl aktive Kinder und Erwachsene pro Altersklasse in Ihrer Organisation (inklusive Schwimmschüler pro Jahr).

Nombre d'enfants et d'adultes actifs par tranche d'âge dans votre organisation (élèves de l'école de natation par année inclus).

0 - 4 Jahre - *ans*

5 - 9 Jahre - *ans*

10 - 15 Jahre - *ans*

16 - 20 Jahre - *ans*

21 - 40 Jahre - *ans*

41 - 60 Jahre - *ans*

61 + Jahre - *ans*

*** 3. Zu welchen Tageszeiten bieten Sie Kurse/Trainings an?**

A quelles heures proposez-vous des entraînements ou d'autres offres?

- 06h00 - 08h00
- 08h00 - 12h00
- 12h00 - 14h00
- 14h00 - 16h00
- 16h00 - 20h00
- 20h00 - 23h00

Kids Ausbildungssystem - *Système de formation Kids*

*** 4. Kennen Sie das neue Kids Ausbildungssystem von Swiss Swimming?**

Connaissez-vous le nouveau système de formation Kids de Swiss Swimming?

- Ja, ich habe an einer Informationsveranstaltung von Swiss Swimming davon erfahren - *Oui, j'ai participé à une séance d'information de Swiss Swimming*
- Ja, ich habe an einer Aus-/ Weiterbildung von Swiss Swimming davon erfahren - *Oui, j'ai participé à une formation ou formation continue de Swiss Swimming*
- Ja, ich habe durch den Newsletter von Swiss Swimming davon erfahren - *Oui, j'ai pris connaissance par la Newsletter de Swiss Swimming*
- Nein - *Non*
- Sonstiges - *Autre*

(bitte angeben) - (veuillez spécifier)

*** 5. Wie viel Prozent Ihrer Kurse werden nach dem neuen Swiss Swimming Kids Ausbildungssystem geleitet?**

Quel pourcentage de vos cours sont donnés avec le nouveau système de formation Kids de Swiss Swimming?

- 0%
- 1 - 25%
- 26 - 50%
- 51 - 75%
- 76 - 99%
- 100%

6. Falls Sie noch nicht, oder erst teilweise auf das neue System umgestellt haben: Wann haben Sie vor, auf das neue System umzustellen?

Si vous n'avez pas encore effectué le changement: quand est-ce que vous pensez changer?

- 2015
- 2016
- 2017
- Später - *Plus tard*

Es ist keine Umstellung vorgesehen, weil - Nous n'allons pas effectuer de changement car:

*** 7. Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit dem gesamten System?**

(10 = sehr zufrieden / 1 = sehr unzufrieden / Falls Sie das Kids Ausbildungssystem nicht kennen, dann klicken Sie auf "k.A.")

Etes-vous satisfait du système en général ?

(10 = très satisfait / 1 = très insatisfait / Si vous ne connaissez pas le système de formation Kids, cliquez sur "k.A.")

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	k.A.
Inhalte der Levels <i>Contenus des levels</i>	<input type="radio"/>										
Abstufung der Levels <i>Etapas des levels</i>	<input type="radio"/>										
Erzielte Fortschritte der Kinder <i>Progrès atteints par les enfants</i>	<input type="radio"/>										
Levelinhalte altersgerecht angepasst <i>Contenus des levels adaptés à l'âge</i>	<input type="radio"/>										

Bemerkungen/ Vorschläge/ Bedarf - remarques/ propositions/ besoins

8. Wie zufrieden sind Sie mit den Auszeichnungen für die Kinder?

(10 = sehr zufrieden / 1 = sehr unzufrieden / Falls Sie die Auszeichnungen für Kinder nicht kennen, dann klicken Sie auf "k.A.")

Etes-vous satisfait des distinctions pour les enfants?

(10 = très satisfait / 1 = très insatisfait / Si vous ne connaissez pas les distinctions pour les enfants, cliquez sur "k.A.")

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	k.A.
Design – <i>Design</i>	<input type="radio"/>										
Klebersystem - <i>Système d'auto-collants</i>	<input type="radio"/>										
Praktische Anwendbarkeit - <i>Application pratique</i>	<input type="radio"/>										

Bemerkungen / Vorschläge / Bedarf - Remarques / propositions / besoins

*** 9. Wie beurteilen Sie die Nettopreise des Auszeichnungssystems?**

Comment jugez-vous les prix nets du système de distinctions?

- Zu günstig - *Trop bon marché*
- Angepasst - *Adapté*
- Zu teuer - *Trop cher*
- Ich weiss es nicht - *Je ne sais pas*

Bemerkungen - Remarques

10. Kennen Sie die Swiss Swimming "Quality Licence"?

Connaissez-vous la "Quality Licence" de Swiss Swimming?

- Ja, ich habe an einer Informationsveranstaltung von Swiss Swimming davon erfahren. - *Oui, j'ai participé à une séance d'information de Swiss Swimming.*
- Ja, ich habe im Newsletter von Swiss Swimming davon erfahren. - *Oui, j'ai pris connaissance par la Newsletter de Swiss Swimming.*
- Ja, ich habe durch die Lektüre des "Quality Guide" davon erfahren. - *Oui, j'ai pris connaissance en lisant le "Quality Guide".*
- Nein - *Non*
- Sonstiges - *Autre*
- (bitte angeben) - (veuillez spécifier)

*** 11. Möchten Sie mehr über das Kids Ausbildungssystem oder die "Quality Licence" von Swiss Swimming erfahren?**

Souhaitez-vous en savoir plus sur le système de formation Kids ou la "Quality Licence" de Swiss Swimming?

- Ja - *Oui*
- Nein - *Non*

Babyschwimmen - *Bébés nageurs*

*** 12. Werden in Ihrer Schwimmschule Babyschwimmkurse angeboten?**

Est-ce que votre école de natation propose des cours pour bébés?

- Ja - *Oui*
- Nein - *Non*

*** 13. Wenn ja, mit welchem System?**

Si oui, avec quel système?

*** 14. Wenn nein, würden Sie gerne Babykurse in Ihrer Schwimmschule anbieten?**

Si non, aimeriez-vous proposer des cours pour bébés dans votre école de natation?

- Ja - *Oui*
- Nein - *Non*

Warum nicht? - Pourquoi pas?

*** 15. Sind Sie interessiert an einer Ausbildung für Leitende des Babyschwimmens?**

Etes-vous intéressé par une formation pour moniteurs de cours bébés nageurs?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

*** 16. Sind Sie interessiert an einem Ausbildungssystem/ einer Guideline für das Babyschwimmen (analog der Swiss Swimming Kids Ausbildung)?**

Etes-vous intéressé par un système de formation/ un guide pour des cours bébés nageurs (analogue à la formation Kids de Swiss Swimming)?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

17. Allgemeine Bemerkungen zum Babyschwimmen

Remarques générales sur les cours bébés nageurs

Schwimmen und Angebote für Erwachsene - *Natation et offres pour adultes*

*** 18. Bieten Sie in Ihrer Organisation Kurse für Erwachsene an?**

Est-ce que votre école de natation propose des cours pour les adultes?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

Warum nicht? - Pourquoi pas?

*** 19. Sind Sie interessiert an Weiterbildungsangeboten und Seminaren zu folgenden Themen?**

Etes-vous intéressé par des offres de formation continue ou de séminaires relatifs aux thèmes suivants?

- Trainingslehre - *Théorie d'entraînement*
 Technik - *Technique*
 Trainingsmethodik - *Méthodologie d'entraînement*
 Mentales Training - *Entraînement mental*
 Ernährung - *Nutrition*
 Verletzungsprävention - *Prévention des blessures*
 Keine - *Aucune*
 Weitere - *Autres*

Gewünschte Angebote, Themen, etc - Offres, thèmes souhaités, etc.

*** 20. Sind Sie interessiert an einer Zusatzausbildung für Leitende des Erwachsenenschwimmens?**

Etes-vous intéressé par une formation complémentaire pour moniteurs de natation pour adultes?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

Warum nicht? - Pourquoi pas?

*** 21. Sind Sie interessiert an einer Guideline für die Ausbildung im Erwachsenensport (Anfänger und Fortgeschrittene)?**

Etes-vous intéressé par un guide de formation pour le sport des adultes (débutants et chevronnés)?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

Warum nicht? - Pourquoi pas?

*** 22. Sind Sie interessiert an einer Aquafit Leiterausbildung von esa in Zusammenarbeit mit der EAA (European Aquatic Association) interessiert?**

Etes-vous intéressé par une formation de moniteur Aquafit esa (sport des adultes Suisse) en collaboration avec EAA (European Aquatic Association)?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

*** 23. Sind Sie interessiert an einer Aquafit-Expertenausbildung (esa, EAA ou autres)?**

Etes-vous intéressé par une formation d'expert Aquafit (esa, EAA oder ähnliches)?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

24. Allgemeine Bemerkungen zum Erwachsenenschwimmen

Remarques générales sur la natation des adultes

Schwimmen für Kinder mit Behinderung - *Natation pour enfants avec handicap*

*** 25. Können in Ihrer Organisation einzelne Kinder mit einer Behinderung in die regulären Angebote integriert werden?**

Est-ce que votre organisation permet d'intégrer des enfants handicapés dans les cours réguliers?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

26. Wenn ja, welche Behinderungen?

Si oui, quels handicaps?

27. Wenn nein, weshalb nicht?

Si non, pourquoi pas?

*** 28. Haben Sie Interesse an einer Hilfestellung / einer Guideline zur Integration von Kindern mit Behinderung in die regulären Gruppenkurse?**

Etes-vous intéressé par un soutien/ guide pour l'intégration des enfants handicapés dans les cours de groupes réguliers?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

*** 29. Haben Sie Interesse an einer Zusatzausbildung im Behindertenschwimmen?**

Etes-vous intéressé à participer à une formation complémentaire de natation pour handicapés?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

*** 30. Haben einige Ihrer Leitenden das Modul Sport und Handicap von J+S absolviert?**

Est-ce que certains de vos moniteurs ont participé au module "Sport et Handicap" de J+S?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

31. Allgemeine Bemerkungen zum Schwimmen mit behinderten Kindern

Remarques générales sur la natation avec enfants handicapés

Breitensport - Gesundheit, Fitness und Freizeit - *Sport populaire - Santé, fitness et loisirs*

*** 32. Welche Angebote bieten Sie zurzeit im Bereich Breitensport in Ihrer Organisation an?**

Quelles offres proposez-vous dans votre organisation?

- Aquafit - *Aquafit*
- Aquafit für Schwangere - *Aquafit pour femmes enceintes*
- Aquafit für Senioren - *Aquafit pour séniors*
- Schwimmkurse für Senioren - *Cours de natation pour séniors*
- Gruppen-Schwimmkurse für erwachsene Anfänger - *Cours de natation en groupe pour adultes débutants*
- Gruppen-Schwimmkurse für erwachsene Fortgeschrittene - *Cours de natation en groupe pour adultes chevronnés*
- Private/ Personal Trainings für Erwachsene - *Entraînement personnalisé pour adultes*
- Trainings für Master in Schwimmen - *Entraînement de natation pour Masters*
- Trainings für Master in Wasserball - *Entraînement de water-polo pour Masters*
- Trainings für Masters in Wasserspringen - *Entraînement de plongeon pour Masters*
- Trainings für Masters in Synchronschwimmen - *Entraînement de natation synchronisée pour Masters*
- Open Water Training - *Entraînement en eau libre*
- Triathlontrainings - *Entraînement de triathlon*
- Training für Rettungsschwimmer - *Entraînement pour maîtres-nageurs*
- Kurse zum Erlangen eines Rettungsbrevets - *Cours pour l'obtention du brevet SSS*
- Kurse für Junioren - *Cours pour juniors*
- Keine - *Aucune*
- Weitere - *Autres*

Listen Sie hier Ihre weiteren Angebote für Erwachsene auf - Listez ici vos autres offres pour adultes

*** 33. Haben Sie vor, in Zukunft in Ihrer Organisation neue Angebote im Bereich Breitensport einzuführen?**

Avez-vous prévu d'introduire à l'avenir de nouvelles offres de sport populaire dans votre programme de cours?

- Ja - *Oui*
- Nein - *Non*

*** 34. Aus welchen Gründen sind keine neuen Breitensportaktivitäten geplant?**

Pour quelles raisons ne planifiez-vous pas de nouvelles activités de sport populaire?

- Mangelnde Infrastruktur - *Manque d'infrastructure*
- Zu wenig Leitende - *Pas assez de moniteurs*
- Kein Bedarf - *Aucun besoin*
- Andere Gründe - *Autres raisons*

Beschreiben Sie die Gründe - décrivez les raisons:

35. Allgemeine Bemerkungen zur Angebotserweiterung:

Remarques générales sur le sport populaire:

Mitglieder und Kunden - *Membres et clients*

*** 36. Hat Ihre Organisation das Interesse, neue Mitglieder bzw. Kunden zu gewinnen?**

Est-ce que votre organisation est intéressée à gagner des nouveaux membres resp. clients?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

Warum nicht? - *Pourquoi pas?*

*** 37. Wenn ja, wie werden weitere Mitglieder bzw. Kunden gewonnen?**

Si oui, comment gagnez-vous de nouveaux membres resp. clients?

- neue Angebote einführen - *Introduction de nouvelles offres*
 Werbung/ Kommunikation - *Publicité/ communication*
 öffentliche Veranstaltungen - *Evénements publics*
 Zusammenarbeit mit Partnern - *Collaboration avec partenaires*
 Weitere - *Autres*

Beschreiben Sie - *Décrivez:*

*** 38. Verfügt Ihre Organisation über die Möglichkeit, neue Mitglieder bzw. Kunden aufzunehmen?**

Est-ce que votre organisation a la possibilité d'accepter de nouveaux membres resp. clients?

- Ja - *Oui*
 Nein - *Non*

*** 39. Wenn nein, weshalb nicht?**

Si non, pourquoi pas?

- Mangelnde Infrastruktur - *Manque d'infrastructure*
 Zu wenig Leitende - *Pas assez de moniteurs*
 Kein Bedarf - *Aucun besoin*
 Weitere Gründe - *Autres raisons*

Beschreiben Sie die Gründe:

Décrivez les raisons:

40. Allgemeine Bemerkungen zur Mitglieder- und Kundenpflege

Remarques générales sur la relation avec les membres et les clients



Ausbildung und Breitensport
Formation et sport populaire

Schon fertig! - *Déjà fini!*

Vielen Dank, dass Sie sich für das Beantworten des Fragebogens Zeit genommen haben!

Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Freude beim Unterrichten und danken Ihnen für Ihr Engagement im Schwimmsport.

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre au questionnaire!

Nous vous souhaitons bien du plaisir à enseigner et vous remercions de votre engagement dans le sport aquatique.