



HAL
open science

Comment la ville d'Epinal commercialise-t-elle ses produits d'animation dans le but d'optimiser l'occupation de ses équipements sans porter atteinte a sa politique de sport pour tous ?

Gaëtan Gavaille

► To cite this version:

Gaëtan Gavaille. Comment la ville d'Epinal commercialise-t-elle ses produits d'animation dans le but d'optimiser l'occupation de ses équipements sans porter atteinte a sa politique de sport pour tous ?. Sociologie. 2006. hal-01892094

HAL Id: hal-01892094

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01892094>

Submitted on 10 Oct 2018

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

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



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



COMMENT LA VILLE D'EPINAL
COMMERCIALISE T-ELLE SES PRODUITS
D'ANIMATION DANS LE BUT D'OPTIMISER
L'OCCUPATION DE SES EQUIPEMENTS SANS
PORTER ATTEINTE A SA POLITIQUE DE SPORT
POUR TOUS ?

Rapport de Projet

Présenté pour l'obtention du

Master Conduite de Projets et Développement des Territoires

Spécialité « Management et Communication Sportive »

Par

Gaëtan GAVOILLE



JUIN 2006

REMERCIEMENTS

Merci à :

- **Gil Denis**, directeur du **Master Conduites de Projets et Développement des Territoires**, responsable de la spécialité **Management et Communication Sportive** et **mon guidant universitaire**, pour son suivi, son aide et ses conseils ;
- **Serge Petetin**, mon maître de stage, pour son accueil, son suivi, son aide et ses conseils. Merci également pour m'avoir accordé de son temps pour répondre à mes questions afin de partager son expérience, ses réflexions et ses critiques qui ont alimenté ce mémoire
- **Gérard Bonvin** et tout le service des Sports et de la Jeunesse de la ville d'Epinal pour leur accueil ;
- **Didier Fresse**, directeur de la piscine olympique d'Epinal, pour son accueil.

SOMMAIRE

Introduction	p.1
1^{ère} partie : Présentation de la commande et de son contexte	p.4
1. <u>Présentation de la commande</u>	p.4
2. <u>Un riche héritage de la politique de Philippe Seguin</u>	p.5
3. <u>Un tissu associatif important et dynamique</u>	p.10
4. <u>Des structures qui attirent le public local</u>	p.11
5. <u>Diagnostic actuel de la cohabitation entre le « sport pour tous » et la commercialisation des produits d’animation ?</u>	p.12
2^{ème} partie : Le projet global de commercialisation des produits d’animation	p.14
1. <u>La méthodologie adoptée</u>	p.15
1.1 Les cibles.....	p.15
1.1.1 Les associations sportives	p.15
1.1.2 Les centres de loisirs et les écoles.....	p.16
1.2 Les produits proposés.....	p.17
1.2.1 Les stages sportifs	p.17
1.2.2 Les produits à la journée	p.18
1.3 L’innovation, un élément important mais délicat	p.20
2. <u>Les enjeux de la commercialisation des prestations sportives pour la municipalité</u>	p.24
2.1 Le pôle économique	p.24
2.1.1 Un objectif d’accroissement des recettes	p.25
2.1.2 Vittel, moins concurrent qu’il n’y paraît.....	p.26
2.2 Le pôle communication.....	p.28
2.2.1 Un objectif de promotion des sites.....	p.28
2.2.2 Avec quels arguments Epinal communique t-elle auprès de ses cibles ?.....	p.30
2.3 Le pôle « mobilisation de tous les acteurs autour d’un même projet »	p.32
2.3.1 Un motif de mobilisation de tous les directeurs.....	p.32
2.3.2 Un motif pour décloisonner et promouvoir la ville.....	p.33

**3^{ème} partie : Mon projet de développement des relations
avec une nouvelle cible : le secteur privé..... p.36**

1. Présentation du projet « Développement des relations avec le
secteur privé » p.36

1.1 Sa place dans le projet global de développement..... p.37

1.2 Ma place dans ce projet, et celle des différents acteurs p.38

2. La démarche adoptée..... p.43

2.1 Identification de la cible..... p.43

2.1.1 Un lien qui existe déjà..... p.43

2.1.2 Le ciblage p.44

2.2 Les processus mis en œuvre p.45

2.2.1 La créations de produits sportifs p.45

2.2.2 Les moyens utilisés p.47

2.2.3 L’organisation d’une rencontre p.49

2.3 Les perturbations rencontrées p.50

3. Les retombées attendues p.52

3.1 Economiques p.53

3.2 En terme de communication..... p.53

3.3 Une implication de tous dans un projet commun..... p.54

Conclusion..... p.56

Bibliographie p.59

Annexes p.60

INTRODUCTION

Epinal est depuis de longues années une ville sportive. Grâce à son cadre de vie verdoyant entre ville et nature, la ville a su tirer l'essence de son environnement pour satisfaire tous les types de sportifs.

De plus le sport est depuis toujours une composante importante dans la vie de la population spinalienne, mais également dans les politiques mises en place par les différents maires depuis près de 30 ans maintenant.

Depuis les années 80, Epinal n'a cessé de développer sa passion du Sport auprès de ses habitants et des ses visiteurs. Récompensée en 1991 par le challenge L'Equipe de la ville la plus sportive de France, le sport spinalien ne se tourne pas uniquement vers le haut niveau, mais bel et bien vers tout le monde.

Aujourd'hui, « Sport pour tous » étant la devise de la municipalité, les riverains ont vu, au fil des années, sortir de terre de nombreux équipements et naître une multitude de nouvelles associations. Ainsi à l'heure actuelle, on compte 82 équipements pour près de 100 associations, une véritable aubaine pour les férus de sport dans une commune d'à peine 36 000 âmes. La politique de la ville, en terme de sport, est d'offrir le meilleur service possible à ses administrés et ses clubs sportifs locaux. Les associations et les séances publiques sont programmées à des heures favorisant les utilisateurs et les tarifs d'entrée diffèrent si le client fait partie de la communauté de communes ou non.

Parmi tous ces équipements, les principaux appartiennent à la ville ou à la communauté de communes comme la Piscine Olympique, la Patinoire, le Golf ou bien encore le SpinaParc¹. VIGNEAU² (1999) précise à ce sujet que la coopération intercommunale se développe pour la gestion d'équipements structurants coûteux ou spécialisés. Si toutes ces infrastructures semblent pouvoir répondre aux envies des sportifs d'Epinal, il a longtemps demeuré néanmoins un problème d'optimisation de l'occupation de ces dernières.

¹ Parc acrobatique forestier

² « *Les espaces du sport* », « Que sais-je ? », PUF p.98

En effet, durant de longues années, chaque directeur de site semblait ne travailler uniquement que pour son site, et ne se tournait que très rarement vers l'extérieur. En réalité il n'existait pas d'objectifs communs de développement à tous les sites. C'est devant ce cloisonnement surprenant et le besoin de recettes extérieures que s'est créée la mission de « développement des produits d'animation » - entendez par cette expression « développement commercial des équipements » - en 2001. Celle-ci a été confiée à mon maître de stage M. Serge PETETIN.

Cette mission commerciale demeure toutefois paradoxale à côté de la politique « de base » qui est tournée vers le public local. Nous pouvons nous poser la question : ***Comment la Ville d'Epinal commercialise t-elle ses produits d'animation dans le but d'optimiser l'occupation de ses équipements sans porter atteinte à sa politique de sport pour tous ?***

Cette interrogation fera l'objet de mon mémoire. Pour répondre au mieux à cette question, il paraît utile d'apporter certaines explications quant aux deux principaux aspects de la problématique posée.

D'une part, la question n'implique que la ville d'Epinal alors qu'elle appartient depuis juillet 2005 à la communauté de communes Epinal-Golbey (CCEG). Pour lever l'ombre qu'il existe sur ce point, il est important d'expliquer le mécanisme actuel. A l'heure où la CCEG¹ en est encore à ses balbutiements, lors de la facturation des produits d'animation, la répartition des recettes se fait de la manière suivante selon une convention pré-établie (*Annexe 1*):

- L'écart entre le coût et le prix de vente de la journée (hébergement, restauration, transport) revient à la municipalité spinalienne.
- La location d'heures sur les équipements entrés dans la CCEG¹ (patinoire et bassin olympique) sont intégralement versés à la communauté de communes.

D'autre part, il convient de définir l'expression « commercialisation des produits d'animation ». La définition politique serait : le moyen d'optimiser les sites spinaliens. En réalité, il s'agit plutôt d'une démarche commerciale soft pour vendre les prestations sportives que peuvent offrir les équipements spinaliens aux personnes extérieures.

¹ Communauté de Communes Epinal Golbey

Il convient aussi de préciser que ce sont les élus et le directeur du service des sports et de la jeunesse qui sont à l'origine de la création de cette mission commerciale. En effet, ils avaient comme objectifs principaux l'optimisation, la hausse des recettes et la présence d'une seule personne pour coordonner et vendre les produits sportifs. Pour illustrer ce point M. PETETIN prend l'image « *du magasin automobile où il n'y aurait que des mécaniciens ; il faut absolument un vendeur* ».

Ainsi, nous traiterons plusieurs interrogations comme : comment faire cohabiter deux politiques opposées ? Quels sont les processus mis en œuvre dans le cadre de cette commercialisation ? Quelles en sont les cibles ? Comment la municipalité communique t-elle et se démarque t-elle ? Quels sont les intérêts pour la mairie de se lancer dans une telle démarche commerciale ?

Dans l'objectif de répondre à la problématique, nous procéderons, dans une première partie à une présentation de la commande et du contexte dans lequel est installé le projet global. Ainsi pour mettre en avant sa cohabitation avec la volonté de commercialisation vers l'extérieur, nous effectuerons une présentation de l'environnement sportif spinalien et une analyse de la mise en œuvre des deux politiques sans nuire aux utilisateurs locaux.

Dans la seconde partie, nous présenterons et analyserons les processus mis en œuvre dans le cadre du projet global de commercialisation des produits d'animation.

Enfin, la troisième partie sera consacrée à l'analyse d'une mission particulière confiée lors de ce stage : le développement des relations avec une nouvelle cible : le secteur privé.

1^{ère} partie : Présentation de la commande et de son contexte

Située au cœur des Vosges, entre plaine et montagne, la ville d'Epinal entretient depuis de longues années une véritable histoire d'amour avec le sport, qui est une véritable composante du mode de vie spinalien.

Depuis les années 80, Epinal n'a jamais cessé de développer sa passion pour le sport, en voyant naître de nouveaux équipements et croître le nombre de licenciés au sein de sa population.

Depuis une vingtaine d'années, la ville vosgienne développe l'image d'une commune sportive afin de toujours satisfaire la demande locale grâce à sa politique « sport pour tous » résolument tournée vers la satisfaction de ses administrés. A ce sujet BAYEUX¹ (2006) souligne que de nombreuses communes mettent du personnel à disposition des scolaires. Ce soutien n'est en aucun cas une obligation et relève uniquement d'un choix politique. Elle récolte au fil du temps le fruit de ses efforts. Ainsi, en 1991, la ville a reçu le trophée de la ville la plus sportive de France lors de sa participation au « *Challenge l'Equipe* ».

1. Présentation de la commande

Alors que la ville d'Epinal adopte depuis une vingtaine d'années une politique sportive tournée vers ses administrés, dès 2001 les élus ont décidé de créer un nouveau projet apparemment opposé : la commercialisation de produits d'animation vers l'extérieur dans le but de développer davantage les infrastructures locales. Selon F. VIGNEAU² (1999) le développement des équipements sportifs et donc du sport constitue souvent un enjeu électoral.

Ainsi, cela fait 5 ans que les équipements sportifs municipaux accueillent des groupes extérieurs, ce qui leur permet d'optimiser leur occupation. A la tête de cette mission depuis sa naissance, Serge PETETIN a adopté une méthodologie

¹ « *Le sport et les collectivités territoriales* », 3^{ème} édition, « Que sais-je ? », PUF p.109

² « *Les espaces du sport* », « Que sais-je ? », PUF p.93

commerciale dite « soft » tournée vers différentes cibles. En créant des produits sportifs adaptés à chaque type de client démarché, M. PETETIN a réussi à susciter l'intérêt et à attirer toujours plus de groupes extérieurs sur les équipements spinaliens.

Même si la commercialisation des produits d'animation rencontre un certain succès, la ville d'Epinal est quand même à la recherche de nouvelles solutions pour remplir davantage les objectifs fixés.

A la suite d'une réunion avec M. PETETIN le 6 janvier 2006, l'intitulé de la commande a été définitivement fixé : « *Le développement des relations avec une nouvelle cible de la commercialisation des produits d'animation : le secteur privé* ». Cette mission a été validée par M. Gérard BONVIN, directeur du service de la Jeunesse et des Sports de la mairie d'Epinal.

2. Un riche héritage de la politique de Philippe SEGUIN

Arrivé à la mairie spinalienne en 1986, l'ancien député-maire a fait beaucoup pour le développement des équipements sportifs de la ville d'Epinal. C'est sous ses différents mandats que la cité a assisté à la naissance de structures telles que la Piscine Olympique, le bassin d'eaux vives en plein centre ville ou encore le parcours de 18 trous au golf municipal.

Avec une politique sportive résolument tournée vers la satisfaction de la population spinalienne tant en terme de choix que de qualité, la ville a su se doter de nombreux équipements.

Le parcours artificiel de canoë-kayak est sans doute le meilleur exemple pour illustrer cette politique sportive ambitieuse. Situé en plein centre ville, il est le premier équipement de la sorte construit en France. Capable d'accueillir les compétitions internationales (coupe d'Europe de canoë-kayak) comme les sportifs spinaliens (écoles, clubs et animations), il est également le garant d'une animation sportive tout au long de l'année au cœur de la commune. Le parcours a également reçu le grand prix du salon nautique international de Paris en 1989.

De plus, c'est également sous son mandat, qu'en 1989 Epinal a accueilli les premières classes scolaires pilotes ATE¹ où les journées des jeunes écoliers sont consacrées aux leçons le matin, et aux activités sportives et culturelles les après-midi.

Aujourd'hui, Michel HEINRICH, actuel député-maire, peut se vanter d'offrir à sa population un large éventail d'équipements permettant à tous ceux qui le souhaitent, simples amateurs ou compétiteurs de haut niveau, de pratiquer leur sport dans la cité des images. De plus il est à noter que ce parc d'équipements se renouvelle avec le temps pour toujours s'adapter à la demande ou à la « mode ». La meilleure illustration est la création de la SpinaBeach² lors des périodes estivales, ou d'un Skate Parc.

Ces équipements se distinguent en deux grandes catégories :

⇒ Les équipements sportifs :

Nous présenterons brièvement uniquement les structures qui seront utilisées et mises à disposition dans le cadre du projet complexe réalisé.

✓ La piscine olympique :

Ouvert en 1994, cet équipement offre de multiples possibilités d'entraînement et d'amusement. Doté d'un grand bassin de 50 m (homologué), d'un petit bain de 260 m², d'une pataugeoire pour les plus petits, d'un toboggan de 35 m, d'une salle de musculation, d'un sauna, de vestiaires d'une capacité totale de 1 000 personnes et de gradins pouvant accueillir jusqu'à 650 spectateurs, le complexe de la piscine olympique est l'un des poumons de la vie sportive. La piscine olympique d'Epinal propose également un "Espace Forme" (cours de sport et salle de musculation).

¹ Aménagement du Temps de l'Enfant

² Plage aménagée sur les rives de la Moselle pour la pratique du handball, football ou volley-ball

La piscine olympique¹



✓ La patinoire municipale

Cet équipement, le plus ancien de la ville puisqu'il a été ouvert au public en 1970, possède une piste de dimensions olympiques (60 mètres sur 30) et une capacité d'accueil dans ses gradins de 1 800 personnes. De plus c'est la seule patinoire en glace naturelle à l'heure actuelle des Vosges. Elle héberge les clubs de hockey sur glace et de danse sur glace. Elle accueille également le grand public lors de séances publiques.

La patinoire municipale¹



✓ Le golf municipal

Depuis 1985, année de son inauguration, le Golf des Images d'Epinal n'a cessé de croître avec la réalisation en 1988 d'un parcours 18 trous de 5 300 m, en 1989 d'un second putting green. En 1998, la réalisation d'un practice couvert a permis d'améliorer encore les qualités de ce golf municipal qui participe pleinement au dynamisme de la ville en matière sportive.

Son positionnement avantageux à proximité de la voie de contournement, étendu sur une surface de 47 hectares, et ses parcours, lui ont valu de recevoir en 1988 l'oscar du dynamisme de la part de la Fédération Française de Golf.

¹ Crédit images Mairie Epinal

Le golf municipal¹



✓ Le SpinaParc - un parcours acrobatique forestier –

Situé à la "40 Semaines" sur l'ancienne carrière de grés, il est doté d'une falaise et d'une source en plein cœur de la forêt. Ce parc qui s'étend sur 5 hectares et qui en fait l'un des plus grands de France, propose l'aventure dans les arbres à quelques minutes du centre ville avec au programme de nouvelles sensations. Il est tout de même intéressant de souligner que cet équipement est une régie directe, ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres structures similaires. Par exemple, celui de Vittel est privé. Cette nouvelle activité ludo-sportive est un moyen, pour tous, de découvrir, au dessus du sol, un environnement inhabituel et de nouvelles sensations, de se lancer un défi personnel et de développer une maîtrise de soi, en se confrontant à la notion de hauteur en toute sécurité.

Le SpinaParc¹



✓ La Halle des sports

L'ancienne halle des sports, construite en 1965, détruite par un incendie en 1997, fut remplacée en septembre 2000 par un équipement doté d'une superficie de 4 690 m² (contre 2 500 pour l'ancienne).

¹ Crédit images Mairie Epinal

Elle est composée de 3 grandes salles :

- La salle principale dont la surface totale est de 2 800 m² avec 3 aires principales : sport collectifs, athlétisme et multisports.
- Les salles annexes dotées de six pistes d'escrime, une salle de tennis de table et d'une salle dédiée au tir à l'arc.
- Les salles d'armes.

La halle des sports¹



✓ Le complexe sportif de la plaine de Soba

Ce complexe étendu sur plusieurs hectares, situé un peu en dehors de la ville, permet la pratique d'une multitude de sports tels que le football (3 terrains), le rugby, la boule lyonnaise, la pétanque (avec un boulodrome de 24 terrains) ou le tir à l'arc.

De plus, la ville d'Epinal, possède pêle-mêle une vingtaine de gymnases dont le Palais des Sports -hôte de l'équipe de basket locale évoluant en Pro B-, la piscine Iris, six stades dont le stade de la Colombière accueillant le club de football spinalien évoluant en CFA (plus un en projet de construction), plusieurs courts de tennis, une salle de boxe, un centre équestre, un parcours de moto-cross, un parcours de canoë-kayak, un mur d'escalade naturel, un dojo départemental, une base d'aviron, un aérodrome et 135 kilomètres de sentiers balisés dans les forêts d'Epinal.

⇒ Les équipements de quartiers :

La ville dispose dans cette catégorie de structures de quatre bassins d'été, d'un skate parc, d'un parcours de santé, d'une multitude de terrains de football et de basket, d'un terrain de street-hockey² et d'une piste de skate-board.

¹ Crédit images Mairie Epinal

² Sport semblable au hockey sur glace, il est pratiqué en rollers sur un revêtement en dur

Cette multiplicité d'équipements sportifs permet à plusieurs dizaines d'associations et de clubs de vivre. Ce qui a pour effet pour la ville de posséder un tissu associatif riche et dynamique.

3. Un tissu associatif important et dynamique

Autour de tous ces équipements, s'est construit au fil du temps un tissu associatif aussi dense que dynamique. Pour preuve, en 2002, la cité des images comptait près de 16 000 licenciés au sein de sa population. Soit plus d'un tiers de cette dernière, pour un nombre de clubs et d'associations sportives avoisinant la centaine.

Tous ces clubs et associations, 97 au total, profitent de la quantité et de la qualité des équipements mis à leur disposition. A ce sujet BAYEUX¹ (2006) remarque que la mise à disposition d'équipements ou de matériels aux clubs est supérieure à la subvention attribuée souvent mise en avant. Ainsi par exemple à la piscine olympique, se croisent les clubs et associations de natation, de plongée, de gymnastique volontaire, de sport adapté, d'handisport ou encore les centre aérés type CLSH².

A Epinal, il est possible de pratiquer des activités sportives « courantes » telles que l'athlétisme, le football, la natation, le basket, le hockey sur glace, et le golf, des activités plus « originales » comme le base-ball, du street-hockey¹, des arts martiaux, du tir sportif, de l'ULM, du water-polo ou encore de la boule lyonnaise.

Toujours dans le but de répondre le plus possible à la demande sportive des spinaliens, la ville organise tous les ans « *la Foire aux Associations* » chaque premier week-end de septembre. Cette manifestation gratuite a pour objectif de rassembler plus de 70 clubs et associations. Cet événement représente une occasion pour les citoyens de faire connaissance avec le tissu associatif sportif spinalien, et de découvrir les nombreuses possibilités qu'offre la ville d'Epinal et ses équipements en matière de sport.

¹ « *Le sport et les collectivités territoriales* », 3^{ème} édition, « Que sais-je ? », PUF p.100-101

² Centre de Loisirs Sans Hébergement

Outre toutes ces associations, les spinaliens et les vosgiens de façon plus générale, savent aussi profiter de cette richesse pour pratiquer leurs sports favoris ou pour se détendre.

4. Des structures qui attirent le public local

Aujourd'hui, tous ces équipements font partie intégrante de la vie des habitants de la région spinalienne. Comme nous l'avons dit précédemment, un tiers de la population était licencié dans une association sportive en 2002.

Le tableau ci-dessous montre bien l'intérêt grandissant que porte les riverains sur leurs équipements sportifs municipaux :

Evolution des recettes des équipements sportifs de la ville d'Epinal entre 2003 et 2005

	2003	2004	2005
Piscine Olympique	386 239,63 €	381 962,84 € / - 1%	399 535,31 € / + 5%
Piscine Iris	28 336 €	34 452,80 € / + 22%	38 490,40 € / + 12%
Patinoire	135 255,64 €	157 072,50 € / + 16%	172 489,22 € / + 10%
Golf	275 841,40 €	285 219,40 € / + 3%	298 573,70 € / + 5%
SpinaParc	37 958 €	100 814, 50 / + 166%	121 910,41 € / + 21%

Source : Rapport annuel de la mairie d'Epinal – Janvier 2006

On remarque ici, que les équipements sportifs connaissent tous les ans, sauf en 2004 pour la piscine olympique puisque l'année précédente était celle de l'été caniculaire, une augmentation de leurs recettes. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces chiffres :

- Les piscines, la patinoire et le golf semblent voir tous les ans leur fréquentation accroître de façon régulière. De plus, leurs recettes, font de ces structures des piliers de la vie sportive spinalienne.

Accueillant des pratiques sportives « courantes » comme la natation et le patinage, les trois équipements cités continuent de satisfaire la demande locale dans des activités inscrites depuis de longues années dans la culture sportive spinalienne.

- Le SpinaParc, le « petit dernier » des équipements municipaux, quant à lui voit ses chiffres grimper, notamment en 2004. Ces excellents résultats montrent que l'arrivée d'un nouveau type d'équipement sportif acrobatique, naturel, et surtout original, répond et satisfait à une nouvelle demande sportive locale.

Le SpinaParc, grâce à ses évolutions et innovations annuelles, est même en train de devenir un pôle d'attraction important dans la vie sportive d'Epinal et de ses environs.

Ce premier point concernant la situation actuelle des équipements sportifs de la ville d'Epinal nous permet de mettre en avant la richesse de la municipalité en terme de structures, de clubs et d'associations, mais aussi de souligner que ces dernières attirent toujours les habitants de la région spinalienne.

Bien que cette cohérence existe entre la politique sportive tournée vers les spinaliens et des équipements sportifs locaux, depuis 2001, M. Serge PETETIN a été nommé responsable du développement des produits d'animation. Il a pour mission d'attirer d'autres publics extérieurs et d'accroître davantage la fréquentation et les recettes directes.

On peut donc se demander par quels biais, la municipalité réussit aujourd'hui à continuer de satisfaire le public local, tout en se tournant vers l'extérieur.

5. Diagnostic actuel de la cohabitation entre le « Sport pour tous » et la commercialisation des produits d'animation ?

Aujourd'hui, il existe à l'occasion de la vente de prestations sportives vers des personnes extérieures, une confrontation avec la politique sportive de la ville tournée vers la satisfaction du public local.

Pour rendre possible cette cohabitation qui paraît aux premiers abords difficile, il s'est créé une sorte de charte :

- ✓ Les séances publiques (à la patinoire et au bassin olympique) ne sont jamais supprimées au profit de groupes extérieurs.
- ✓ Les associations sportives locales gardent toujours leurs créneaux horaires, même lorsqu'il est organisé des prestations sportives vers les non-spinaliens.
- ✓ La mise en place d'une sorte de « Service Minimum Garanti » pour le public utilisateur local. Pour illustrer cet engagement, les nageurs spinalo-golbéens sont assurés de bénéficier d'au minimum 4 couloirs de 50 mètres. Ce qui n'était auparavant pas toujours le cas puisque certaines séances publiques se déroulaient parfois en 25 mètres, ce qui faisait perdre l'appellation « olympique » au bassin.
- ✓ Durant la période scolaire, il n'est quasiment jamais vendu de produits d'animation. Si c'est le cas, ce n'est que si cela n'implique aucun bouleversement pour les utilisateurs habituels (écoles, associations locales).
- ✓ Ainsi, la commercialisation ne s'effectue que pendant les congés scolaires de la zone à laquelle appartiennent Epinal et Golbey.

Tous ces paramètres permettent de pouvoir continuer à développer la vente de prestations sportives, tout en conservant une cohérence avec la politique tournée vers le public local.

Enfin, garder cette ligne de conduite, c'est aussi être capable de refuser des groupes ou clubs sportifs si les exigences de ces derniers portent atteinte aux conditions actuelles offertes aux administrés. Ainsi, M. PETETIN s'est permis de refuser récemment un groupe de natation de Franck ESPOSITO en raison de la période demandée et des conditions imposées.

Si ce dernier exemple significatif marque bien la parfaite cohabitation entre les deux politiques, il convient désormais de présenter et analyser la commercialisation des produits d'animation.

2^{ème} partie : Le projet global de commercialisation des produits d'animation

Les produits d'animation dépendent de la Direction des Sports et de la Jeunesse de la Ville d'Epinal, et constituent un existant varié que l'on peut ranger en 3 catégories :

- Les régies (Piscines, Patinoire, Golf et SpinaParc),
- Les opérations en directions des jeunes,
- Les équipements sportifs.

Le plan de développement fait partie, aujourd'hui, exclusivement du service des sports et de la jeunesse d'Epinal. Il convient de préciser que cette mission a vu le jour en 2001, à la suite de différents constats concernant les équipements sportifs municipaux. Elle a été confiée à mon maître de stage, M. Serge PETETIN. C'est suite aux souhaits des élus et du directeur de service qu'est né ce projet.

Le plan de développement pour les structures sportives a été mis en place à la suite de la prise de conscience de l'existence de certaines « anomalies » dans le fonctionnement de ces équipements :

- l'absence d'interconnexions en terme de gestion ou d'opérations entre les sites,
- une gestion en totale autonomie, sans échange de services, ni complémentarité,
- l'absence de politique commune sur l'ensemble des produits d'animation, ce qui a pour conséquence d'occulter tout développement, toute évolution,
- un manque flagrant de reconnaissance des équipements,
- un besoin de recettes extérieures supplémentaires.

Pour palier à ces manques, il a donc été créé la mission de commercialisation des produits d'animation.

1. La méthodologie adoptée

Pour mieux comprendre la démarche adoptée, il convient de préciser que celle-ci correspond globalement à une démarche marketing. Nous allons donc analyser dans un premier temps les cibles de la municipalité dans le cadre de ce projet.

1.1 Les cibles

Aujourd'hui, dans ce processus de commercialisation entamé par M. PETETIN depuis 2001, il se dégage deux grands types de cibles.

1.1.1 Les associations sportives

Cette première cible regroupe différents types d'organismes, tous extérieurs à la communauté de communes Epinal-Golbey.

Ainsi on y retrouve les clubs sportifs, les comités régionaux ou départementaux, les ligues ou bien encore les équipes nationales. Parmi tout ce panel, il n'y a pas d'identification précise concernant le public visé. La municipalité ne distingue pas les groupes extérieurs selon leur taille ou leur notoriété.

En réalité tous les groupes extérieurs à la CCEG¹ à la recherche d'une structure pour s'entraîner font partie de la cible visée. Pour illustrer cette absence de différenciation il suffit de comparer les extrêmes de la clientèle des stages sportifs organisés par la ville d'Epinal :

- D'un côté, le petit club de Saint Pol sur Mer, accueilli en avril 2006, sur une période de 5 jours, dans une seule ligne d'eau.
- D'un autre côté, l'équipe nationale de natation des Pays-Bas avec ses grands champions que sont Inge de Bruijn et Peter Van den Hoogenband en mai 2003, qui ont été accueillis pendant 3 semaines.

Comme nous l'avons déjà précisé, si la condition de cohabitation avec le public local utilisateur est possible, tout groupe peut devenir une cible potentielle pour la commercialisation des stages sportifs, un type de produits d'animation vendus.

¹ Communauté de Communes Epinal Golbey

S'il n'existe pas d'identification précise de la cible pour ces stages sportifs, il existe néanmoins certains partenariats pour pouvoir toucher le plus de clubs sportifs possible. Ainsi, des liens se sont noués avec des entreprises organisatrices de stages sportifs : France Sport, et Europe Sport International France. Mais cette relation à « trois têtes » (Mairie d'Epinal, France Sport ou EuroSport International France, les dirigeants des groupes) peut parfois poser beaucoup plus de problèmes que lors d'une relation directe entre la municipalité et le club. En effet, il existe parfois quelques incompréhensions de dernière minute entre les volontés affichées par les clubs lors de leur arrivée et les demandes exprimées par l'organisme. C'est d'ailleurs pourquoi, aujourd'hui la tendance serait plutôt à démarcher et dialoguer directement avec les dirigeants des clubs sportifs.

1.1.2 Les centres de loisirs et les écoles

La seconde cible de ce processus de commercialisation des produits d'animation regroupe tous les centres de loisirs, colonies de vacances, Centres de Loisirs sans Hébergement (CLSH), centres sociaux et écoles, dans le cadre de la vente de produits sportifs à la journée.

Ici encore, il n'existe pas de distinction précise entre tous ces types de clients potentiels. En effet, les équipements ont l'habitude d'accueillir des groupes d'à peine une dizaine de membres, comme des groupes de près de 60 personnes. De plus, cette non différenciation est également valable pour la provenance de ces clients. On peut donc compter parmi les pratiquants des activités sportives proposées, des jeunes originaires des Vosges, de la Moselle, de la Meurthe et Moselle ou de la Haute Saône.

Comme pour l'autre cible, certains partenariats « obligatoires » se sont conclus afin de pouvoir attirer le plus de groupes scolaires possibles avec l'ODCVL¹ (Annexe 2) et la FOL².

Pour conclure sur ce point concernant le ciblage, nous pouvons remarquer qu'il n'existe pas d'identification précise du client potentiel visé, contrairement à une démarche marketing type. Cependant, il demeure intéressant de connaître les

¹ Organisme Des Centres de Vacances et de Loisirs

² Fédération d'Œuvres Laïques

produits proposés afin d'analyser la cohérence entre le ciblage et les prestations vendues.

1.2 Les produits proposés

Il existe deux grands types de produits d'animations proposés aujourd'hui en correspondance avec chacune des cibles précédemment présentées.

Tout d'abord avant de présenter les produits d'animation, il convient de préciser que toutes ces différentes prestations vendues se sont vues attribués des tarifs à la suite de délibérations au sein de la commune d'Epinal, ou bien de la CCEG¹.

1.2.1 Les stages sportifs

Aujourd'hui, ces stages sportifs (et notamment ceux consacrés à la natation) sont devenus une véritable locomotive pour le développement des produits d'animation de la ville d'Epinal. Vendus « clés en main », ils sont la réponse à un dialogue entre le groupe et la municipalité quant aux conditions de pratique souhaitées.

Durant chaque période de vacances scolaires sont accueillis plusieurs groupes, qui parfois reviennent chaque année. Ainsi, pendant les congés scolaires de février, ce sont 5 clubs de natation (Racing Club de Paris, Pontarlier, Marignane, Châlons et Haute Thure).

Avec un « produit natation » qui séduit et satisfait les sportifs, le prochain objectif devait être le développement du « produit patinoire », et notamment durant la période estivale, d'habitude creuse pour ce genre de structure. L'absence de glace pendant l'été dans la plupart des patinoires de la région parisienne, peut être un atout majeur pour attirer les clubs franciliens.

Ces stages sportifs concernent en grande majorité la piscine olympique, et la patinoire municipale. L'offre de stages sportifs proposée comprend :

- ✓ La location de l'équipement principal correspondant à la pratique.

¹ Communauté de Communes Epinal Golbey

- ✓ La possibilité d'accès aux autres infrastructures spinaliennes afin de pratiquer des activités supplémentaires.
- ✓ La restauration.
- ✓ L'hébergement.

Concernant l'hébergement, il existe aujourd'hui plusieurs conventions avec des établissements scolaires spinaliens pour la mise à disposition de leurs internats en pension complète ou avec l'hôtel Lafayette 3 étoiles en pension complète également. Cette double possibilité permet de s'adapter à tous les budgets et de répondre aux demandes les plus modestes, comme les plus luxueuses.

- ✓ Le transport (si nécessaire).

S'il n'existe pas d'identification précise parmi les cibles, il en est de même pour la durée de séjour dans ce type de prestations sportives commercialisées. On peut ainsi voir un groupe s'entraîner pendant un week-end ou plusieurs semaines.

Ce produit d'animation « stage sportif » est commercialisé selon deux démarches :

- Via les organismes France Sport et Europe Sport International France.
- A la suite d'envois de mailings. Ainsi, pour les stages « sports de glace », une plaquette de présentation du produit a été réalisée au début de l'année 2006 et envoyée à tous les clubs de hockey sur glace, danse sur glace et patinage artistique (ce qui représente environ 200 envois), une « opération mailing » typique du monde commercial.

1.2.2 Les produits à la journée

Ce type de produits d'animation est donc tourné vers la cible « jeunesse ».

C'est la formule suivante qui est le plus souvent adoptée :

- ⇒ Une activité matinale, un pique nique, une activité en après-midi.

Ces produits prennent en réalité la forme, pour ce type de groupes, de droit d'accès et de pratique à un ou plusieurs équipements au cours d'une journée. Il est proposé l'accès à la patinoire municipale, au SpinaParc et à son mur d'escalade, à la piscine olympique, au golf ou bien encore à la pratique du canoë kayak. De plus, toujours

dans une optique de développement encore plus important, il est aussi proposé l'organisation d'activités culturelles comme la visite de l'Imagerie, le musée de l'image ou une séance au planétarium.

Ce type de produits reçoit toujours un certain succès auprès des associations locales, et notamment pendant l'été. Mais il est important pour la ville de pouvoir développer ces journées sportives et/ou culturelles durant les autres vacances scolaires, dans un plus grand rayon autour d'Epinal et ses environs.

C'est pour atteindre ce but, qu'il a été, là encore, conçu un courrier spécialement destiné à cette cible (*Annexe 3*), et distribué auprès d'environ 450 organismes dans les départements des Vosges, du Bas-Rhin, de la Meurthe et Moselle, du Territoire de Belfort, de la Haute Marne, de la Meuse et de la Haute Saône. Ces courriers s'ajoutent aux partenariats avec l'ODCVL¹ et la FOL².

Si tous ces produits répondent à une demande d'activités ludiques et de détente, il ressort néanmoins deux points importants de la demande exprimée :

- ✓ La patinoire recueille de nombreux suffrages. En effet, cela s'explique par le fait que cet équipement, aux dimensions olympiques, est le seul de la sorte dans un très large rayon. Les premières structures semblables se situent à Amnéville, Strasbourg, Mulhouse ou Besançon.
- ✓ Le SpinaParc est également un produit qui attire et satisfait la grande majorité des groupes. D'ailleurs, cet équipement doit être le fer de lance de la communication autour de ce type de produits d'animation.

Pour conclure quant à ces deux premiers points de la démarche marketing adoptée par la mairie, nous pouvons établir plusieurs constats :

- ✓ Le « Qui » de la démarche adoptée demeure flou, puisqu'il n'existe pas aujourd'hui d'identification bien précise du client potentiel démarché. En effet, à l'heure actuelle, tout groupe extérieur susceptible d'acheter des prestations sportives à la ville d'Epinal est une cible, bien sûr, encore une fois, tout en restant dans un cadre fixé par la politique « Sport pour tous ».

¹ Organisme Des Centres de Vacances et de Loisirs

² Fédération d'Oeuvre Laïque

- ✓ Du coup, avec ce ciblage plutôt flou s'il on se réfère à une démarche purement théorique, il est difficile de pouvoir juger la qualité des produits proposés. Malgré cela, Epinal a décidé d'appuyer son offre sur la notion de qualité ; ce point sera traité ultérieurement au cours de ce mémoire.
- ✓ Malgré une démarche en marge du modèle typique en terme de marketing, la commercialisation des produits d'animation fonctionne très bien. Aujourd'hui M. PETETIN peut se permettre de refuser quelques fois certains groupes demandeurs, mais peut également se vanter de voir certains clubs revenir chaque année.
Si ce succès ne tient pas forcément à une démarche très précise suivant les modèles théoriques, son origine provient sûrement de son « état d'esprit » et sa volonté de qualité.

Si ces produits d'animation rencontrent aujourd'hui un certain succès auprès des différentes cibles, l'innovation pourrait peut être apporter plus à la palette offerte.

1.3 L'innovation, un élément important mais délicat

S'il est impossible de définir de façon précise ce qu'est une innovation, certaines règles semblent pourtant toujours se vérifier :

- ✓ L'innovation est toujours au cœur de la croissance [SCHUMPETER¹].
- ✓ L'innovation permet l'amélioration d'une image de marque.
- ✓ L'innovation est un prétexte promotionnel pour vendre en devenant un argument de vente très important.

Il faut également souligner, qu'une innovation génère souvent des incertitudes et des déséquilibres. De plus, innover peut également se résumer au refus du traditionnel, ce qui peut être parfois contraire aux mentalités du service public.

¹ D. HILLAIRET, « *Sport et innovation* », Hermes-Lavoisier - 2005

Aujourd'hui, proposer un produit innovant au sein de la mairie d'Epinal peut être comparable à un parcours du combattant devant le scepticisme ambiant. Plusieurs freins à l'innovation au sein de la collectivité se sont présentés au cours de ce stage :

- ✓ Pourquoi bouleverser des produits qui rencontrent le succès ?
- ✓ La structure organisationnelle d'une mairie très compliquée peut ralentir considérablement le processus d'innovation. En effet, il est toujours plus facile d'innover au sein d'une TPE¹ ou PME² qu'au sein d'une collectivité ou TGE³.
- ✓ Le cloisonnement entre les services se révèle également un obstacle non négligeable.

Comme nous l'avons souligné, un produit innovant se révèle très souvent comme un argument de poids lors de la vente d'un produit. Dans le cadre de la commercialisation des produits d'animation, proposer une prestation innovante pourrait donc permettre d'attirer davantage de clients potentiels.

S'il est difficile de proposer des services innovants puisque ces derniers ne reposent uniquement que sur les équipements municipaux, plusieurs idées ont pu être émises au cours de ce stage :

- ✓ Le rapprochement entre le sport et la culture ou le tourisme pourrait permettre de proposer de nouveaux produits.

Pourtant, ces propositions ont butées sur des perturbations qui seront développées dans la 3^{ème} partie.

Et même, si plusieurs idées n'ont pu aboutir, l'une d'entre elles a finalement retenu l'attention. L'innovation proposée porte le nom de « pass stagiaire », correspond aux objectifs du développement et pourrait permettre de développer davantage les stages sportifs. De plus, il pourrait jouer un rôle important dans la promotion de la ville via le sport, une idée chère à M. PETETIN.

¹ Très Petite Entreprise

² Petite et Moyenne Entreprise

³ Très Grande Entreprise

⇒ Description de l'innovation « pass stagiaire » :

C'est un pass qui serait délivré à chaque sportif participant à un stage sur l'un des équipements organisé dans le cadre du développement des produits d'animation : natation, hockey sur glace, patinage, golf, volley, handball ou basket.

Cette carte serait donc personnalisée :

- Identité de la personne,
- Nom du club, comité, ligue ou équipe nationale d'appartenance,
- Photo,
- Dates du séjour.

Elle permettrait l'accès à une liste d'infrastructures sportives spinaliennes pendant la durée du stage indiquée sur le pass. Ce pass pourrait, pourquoi pas, donner droit à l'accès aux thermes de Plombières les Bains avec qui le service des sports possède déjà un partenariat.

⇒ Le contexte

La création d'un tel pass correspondrait au contexte actuel dans le cadre de l'organisation des stages sportifs

Comme nous l'avons déjà mentionné plus tôt dans ce mémoire, les stages sont aujourd'hui des produits qui rencontrent une pleine satisfaction auprès de la population visée. Ils sont d'ailleurs une véritable locomotive du développement des produits d'animation.

Durant ces stages, les sportifs peuvent faire d'autres activités. Mais avant de pouvoir pratiquer le sport souhaité, la démarche peut parfois être longue. En effet, le responsable du groupe doit faire part de sa demande à M. PETETIN, qui lui prend contact avec l'équipement en question. La réservation faite, M. PETETIN peut alors confirmer la demande formulée par les sportifs en stage à Epinal.

Serge PETETIN possède une grande liberté dans la facturation de stage dans le cadre des conventions passées entre la ville et le club en question. En effet, il arrive qu'il ne facture pas une activité pratiquée durant le séjour dans une optique de fidélisation et de satisfaction.

De plus, il y a de fortes chances que le partenariat avec France Sport prenne fin. En effet, ce type de circuit de réservations de stages engendre souvent des désaccords et ne permet pas une relation personnalisée avec le club. Ainsi, il semblerait qu'Epinal

préfère aujourd'hui travailler en direct avec les associations, cela simplifie la relation et permet une plus grande circulation de l'information.

⇒ Les apports d'une telle innovation.

La création du « pass stagiaire » entraînerait une légère augmentation du prix de la pension (un supplément de 2 € par jour et par participant), ce qui est très minime pour un stage qui est souvent de courte durée (5 à 7 jours). Cette légère hausse des tarifs serait positive pour la mairie et répondrait à l'objectif d'accroissement des recettes extérieures. En effet, que les stagiaires aillent ou non sur les sites, ceux-ci seront tout de même ouverts et les employés présents.

L'innovation serait aussi un nouvel argument de vente de poids, très intéressant pour les populations visées. Avec un tel « pass » en leur possession, les sportifs auraient la sensation de ne rien payer durant leur séjour. Le fait de ne pas porter la main au portefeuille et de ne pas voir ajouter une nouvelle ligne sur la facturation paraît être un aspect très important quant au sentiment de satisfaction des visiteurs. Le but est que les responsables du groupe aient un sentiment de gratuité totale, alors qu'en réalité le coût des activités supplémentaires pratiquées seraient couvert par la légère augmentation des tarifs.

Le « pass stagiaire » participerait aussi à la promotion de la ville d'Epinal. Comme nous l'avons déjà traité précédemment, le sport se doit de participer à la promotion de la cité des Images. Cette nouvelle carte permettrait une découverte des équipements sportifs spinaliens, et offrirait une sensation de vacances accrue devant la gratuité des activités. Les stages doivent être l'occasion de donner une image d'une ville agréable, accueillante et sportive.

Enfin, encore une fois, cette innovation pourrait être une nouvelle occasion d'impliquer tous les acteurs au sein d'un projet commun de développement. En effet, avec ce pass, tous les directeurs de sites doivent être conscients qu'un groupe peut arriver à n'importe quel moment, ce qui nécessite une connaissance des produits vendus et une implication dans la promotion des équipements en alliant bon accueil et disponibilité synonymes de qualité de service.

Après avoir présenté et analysé la cible, les produits et la façon dont ils sont vendus, il semble important de s'intéresser au « pourquoi », c'est-à-dire aux intérêts qu'à la

municipalité à s'engager dans cette démarche de commercialisation pourtant opposée à sa politique tournée vers les administrés.

2. Les enjeux de la commercialisation des prestations sportives pour la municipalité

Si les élus de la ville d'Epinal ont décidé de s'engager dans cette commercialisation des produits sportifs c'est bien parce qu'il existe aujourd'hui pour la municipalité des intérêts non négligeables à vendre ces prestations. Pour BAYEUX¹ (2006) une politique sportive est porteuse d'une multitude d'enjeux territoriaux, de développement, d'image, de cohésion et d'environnement.

2.1 Le pôle économique

Comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, il est toujours délicat de parler de « démarche commerciale » ou de tout autre terme relatif au commerce dans le domaine des prestations offertes par une collectivité locale. Cependant, force est de constater que lorsqu'un utilisateur quelconque paie son droit d'entrée dans l'un des sites sportifs municipaux, il devient alors automatiquement un client à part entière à qui l'on doit offrir la meilleure qualité de service possible. D'ailleurs selon ANDREFF² (2002), dans de nombreux cas les recettes peuvent être accrues en adaptant les heures d'ouverture au mode de vie de la population (ce qui est le cas dans le cadre du « sport pour tous »), et en valorisant la qualité d'accueil et l'animation.

C'est donc avec beaucoup de précautions, que M. PETETIN s'évertue à développer cette mentalité au sein des rangs du service des Sports et de la Jeunesse, afin de pouvoir « vendre » le mieux possible les équipements et les activités sportives spaliennes aux groupes extérieures dans le cadre du développement.

¹ « *Le sport et les collectivités territoriales* », 3^{ème} édition, « Que sais-je ? », PUF p.31-32

² « *Economie du sport* », 5^{ème} édition, « Que sais-je ? », PUF p.66

2.1.1 Un objectif d'accroissement des recettes

L'un des objectifs majeurs de la commercialisation des produits d'animation est l'augmentation des recettes extérieures des différents sites sportifs municipaux.

Il convient de préciser que les recettes perçues lors de la vente de ces prestations ne font pas l'objet d'une attribution particulière. En effet, les bénéfices sont considérés comme des recettes « normales ». Pour la mairie, l'argent gagné lors de ces ventes est considéré comme similaire à celui récolté lorsqu'un client lambda paie son droit d'entrée pour pratiquer son activité.

Depuis 2002, les recettes extérieures récoltées par cette commercialisation ont augmentées :

Evolution des recettes extérieures provenant de la commercialisation des produits d'animation (Hors Taxe)

2002	42 380, 49 €
2003	107 763, 82 €
2004	64 226, 89 €
2005	117 818, 43 €

Source : rapport annuel de la mairie – Janvier 2006

A l'aide de ce tableau, nous pouvons nous rendre compte de la courbe croissante suivie par les recettes gagnées dans le cadre de la vente des produits d'animations, sauf pour l'année 2004.

Cette baisse peut s'expliquer par le fait que l'année précédente soit celle où la ville a accueilli le stage de l'équipe nationale hollandaise de natation sur une durée de 3 semaines, un séjour d'un coût avoisinant les 50 000 €

Or, nous pouvons remarquer qu'en 4 années, ces recettes ont presque triplées (X 2,78). Cette nette augmentation permet ainsi de se rendre compte de la montée en puissance de l'importance prise par la vente des produits d'animation. En effet s'il on se réfère au tableau présenté dans la première partie :

- ✓ Les recettes totales des 5 régies en 2005 s'élèvent à 1 030 999, 04 €

Ainsi, les ventes de produits d'animations représentent pour l'an dernier une part de 11,42% dans ces recettes totales.

Pour l'année 2006, l'objectif fixé est de 80 000 €HT pour la commercialisation des produits d'animation, ce qui avec la même somme des recettes totales que l'an dernier, représenteraient 7,75 %.

Nous pouvons donc conclure que l'objectif purement économique est donc assez largement rempli.

Au sein de cette dimension économique, la concurrence peut également jouer un rôle prépondérant dans une situation commerciale typique. Qu'en est-il réellement pour cette politique « originale » ?

2.1.2 Vittel, moins concurrent qu'il n'y paraît

Aujourd'hui, si une ville pourrait paraître être un concurrent sérieux pour Epinal en ce qui concerne la commercialisation des produits d'animation, c'est Vittel.

Vittel, connue internationalement grâce à son centre de préparation olympique est un lieu d'excellence pour les entraînements et compétitions de haut niveau. De plus, la présence des thermes et du Club Med est un atout supplémentaire pour cette commune.

Malgré les apparences, Vittel ne représente pas un concurrent au sens purement commercial du terme pour la ville d'Epinal pour différentes raisons :

✓ Une politique radicalement opposée.

Epinal applique une démarche commerciale soft. En réalité le but ultime de la politique adoptée par la municipalité n'est pas de conquérir des parts de marchés au détriment des concurrents, mais bel et bien de faire cohabiter cette volonté de développement commercial avec le désir de ne pas entamer la qualité de service proposée au public local. En réalité, M. PETETIN choisit les groupes extérieurs selon ses possibilités.

La politique spinalienne est tournée vers la jeunesse locale et son tissu associatif. La mise en place de l'aménagement du temps de l'enfant depuis 1989 et le nombre de clubs en sont la parfaite illustration. Une fois ce public satisfait, les créneaux restants peuvent alors être vendus et ces recettes ne représentent qu'un complément.

Vittel applique, quant à elle, une démarche commerciale hard. C'est-à-dire que la recherche de recettes extérieures pour le Centre de Préparation Olympique est primordiale pour son fonctionnement. Au contraire d'Epinal, la cité thermale possède certaines structures exclusivement consacrées aux clients non-vittelais. Les recettes deviennent alors un objectif prioritaire et vital.

✓ Des objectifs opposés

Quand Vittel communique sur son environnement pour développer une image de haut niveau et de luxe afin d'attirer les groupes sportifs appartenant à l'élite, Epinal préfère communiquer sur la qualité de service proposé et ne se préoccupe pas de la notoriété et de l'importance du groupe qu'elle accueille.

Nous pouvons quand même souligner qu'en ce qui concerne le sport de haut niveau, les équipes nationales hollandaises de natation et françaises de patinage ont préféré effectuer leurs rassemblements dans la cité des images.

En fait pour Serge PETETIN « *Vittel n'est pas un concurrent pour Epinal. Nous ne sommes pas du tout sur les mêmes idées. Quand Vittel est obligée d'accueillir des groupes pour vivre, nous nous sommes capables d'en refuser si nous considérons cette arrivée comme nocive à notre politique de base* », il ajoute « *quant à notre image opposée à celle de Vittel, elle ne semble pas tellement être un désavantage insurmontable en terme de promotion de nos produits. D'une part nous avons déjà accueilli de grandes équipes nationales, d'autre part nous pouvons aujourd'hui se vanter de refuser certaines demandes même prestigieuses (allusion au groupe de natation de Franck ESPOSITO) et enfin le fait que nos plannings soient remplis et que certains groupes soient devenus fidèles est bien la marque d'une certaine réussite malgré Vittel* ».

Après avoir étudié l'intérêt économique à commercialiser des produits sportifs pour la ville d'Epinal, nous pouvons aussi se demander s'il en existe concernant la promotion de la ville.

2.2 Le pôle communication

Lorsque la mission de commercialisation des produits d'animation a été conçue, au-delà des retombées économiques attendues, il existait également un objectif en terme de communication et de reconnaissance.

En effet, au travers de la vente de prestations sportives, la municipalité trouvait une lucarne pour promouvoir ses équipements. Selon VIGNEAU ¹(1999) il arrive que certains élus locaux considèrent les équipements sportifs comme des outils de communication internes et externes, des instruments de marketing territorial et politique ou des éléments distinctifs dans la concurrence entre collectivités locales.

2.2.1 Un objectif de promotion des sites

Malgré une palette d'infrastructures riche, la ville d'Epinal a longtemps souffert du manque de reconnaissance de ses équipements. En effet, même parmi la population proche de la région spinalienne, beaucoup ne connaissaient pas le SpinaParc par exemple.

La commercialisation des produits d'animation est donc un moyen important de promotion. Par l'intermédiaire de la communication réalisée au travers des différents partenariats, et grâce à la venue de nombreux groupes non spinalo-golbéens, cette démarche participe pleinement au besoin de reconnaissance.

Le développement de la vente des produits sportifs participe en réalité à la promotion à deux niveaux :

✓ A un niveau national, grâce aux stages sportifs

Ainsi, plusieurs centaines de sportifs utilisent chaque année les équipements spinaliens et participent donc à la publicité du parc d'infrastructures sportives d'Epinal.

¹ « Les espaces du sport », « Que sais-je ? », PUF p.94

✓ *Dans un proche rayon, grâce aux produits tournés vers la jeunesse*

Avec les prestations offertes aux différents centres de loisirs ou écoles, Epinal trouve là l'occasion de promouvoir ses sites sportifs par l'intermédiaire des enfants. Cette communication via les enfants peut se révéler être très positive lorsque l'on sait que ces derniers sont souvent précurseurs en terme d'activités sportives auprès de leurs parents.

Pour que la qualité de service puisse être performante, il faut également pouvoir proposer la meilleure communication possible tant envers le public local que le public extérieur. Cette qualité de l'information passe par une maîtrise accrue des produits proposés, et par des échanges avec les directeurs des différents sites et chefs de services. C'est grâce à cette démarche qu'en l'espace de quelques mois, les photocopies des horaires d'ouvertures ont disparu au profit de plaquettes en couleurs respectant le même graphisme pour tous les sites. Il ne fait aucun doute que ces supports de communication doivent contribuer au développement.

L'information et la communication, comme pour le service rendu, doivent aussi faire l'objet d'études, et pouvoir être adaptées aux résultats de ces dernières. Ainsi, grâce à deux enquêtes réalisées durant l'été 2005, nous avons pu se rendre compte de l'importance prise par l'outil Internet en ce qui concerne la promotion du SpinaParc (3% des visiteurs avaient pris connaissance des lieux grâce au site de la ville d'Epinal en 2003, 4% en 2004, et 11% en 2005), mais également du manque d'information envers la clientèle en ce qui concerne l'ensemble des produits proposés au bassin olympique (horaires, tarifs, aquagym, espace forme, formation...). Cette dernière conclusion, très importante, a donc fait l'objet d'une amélioration de la plaquette existante.

Si l'envoi de centaines de courriers vers différentes cibles est une opération commerciale beaucoup utilisée dans le cadre de la mission de développement, elle n'est cependant pas la seule. En effet, la publicité est aussi un autre mode de promotion et de développement adopté par la mairie d'Epinal. Mais, il est à noter que ce mode de communication peut parfois coûter cher, sans toutefois obtenir les effets escomptés au lancement de l'opération. C'est pourquoi ce genre de communication

est soumis à plusieurs avis au sein des collectivités locales, souvent sceptiques quant au rapport budget alloué/efficacité de la publicité.

D'ailleurs la publicité est un mode de communication assez peu utilisé. Il est surtout adopté pour le golf, puisque le public utilisateur n'est pas le même que celui fréquentant les piscines, patinoire ou bien encore SpinaParc. Ainsi, une page entière a été achetée pour présenter le golf municipal dans le magazine spécialisé « Plein Green », avec photos et descriptif des parcours.

Pour les autres structures s'adressant au grand public, comme le SpinaParc, la publicité dans la presse écrite locale est souvent utilisée puisqu'elle touche un large public dans tout le département des Vosges. La radio est aussi un mode de communication adopté pour promouvoir les équipements. Pour l'été 2006, une campagne a été lancée sur les ondes d'Europe2, RFM et NRJ (*Annexe 4*).

Si Epinal peut considérer ses produits d'animation comme un moyen de promotion direct vers l'extérieur, il est intéressant de savoir sur quels aspects la municipalité joue pour vendre ses prestations.

2.2.2 Avec quels arguments Epinal communique t-elle auprès de ses cibles ?

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, une ville appuie toujours sa communication sur quelques mots clés. Ainsi, Vittel a décidé depuis de longues années de tourner sa communication sportive vers le haut niveau et le luxe grâce à ses infrastructures olympiques, les thermes et la présence du Club Med. Qu'en est-il d'Epinal ?

Si la cité des images ne peut suivre la même politique de communication que son « voisin » vittelois, elle a en revanche décidée d'appuyer la sienne sur la notion de qualité.

Ainsi, pour la municipalité, le produit sportif vendu devient en réalité un service au sein duquel toutes les dispositions sont prises pour répondre à la moindre demande.

Comme nous l'avons déjà précisé, l'une des raisons de la création de cette mission de commercialisation est la présence d'une personne pour vendre. Le fait de n'avoir

qu'un seul et unique interlocuteur de la phase de négociation à la facturation permet d'assurer aux groupes un relationnel personnalisé synonyme de qualité de service.

La présence du même interlocuteur est souvent appréciée par les clients puisqu'elle permet l'instauration d'un dialogue permanent ayant pour unique objectif de rendre la prestation vendue la plus agréable et conforme aux attentes. Le simple fait d'être accueilli, guidé et supervisé est un signe fort pour ces clients en ce qui concerne la qualité de service offert.

De plus, M. PETETIN met également tout en œuvre pour assurer une qualité de pratique d'activités sportives sur les différents sites municipaux. Il paraît logique de pouvoir garantir à la personne qui paie et qui donc devient par ce fait un client, d'excellentes conditions d'exercice de son sport.

On peut également souligner la possibilité offerte aux groupes de pouvoir accéder à plusieurs équipements municipaux (voire tous dans le cadre d'un stage sportifs sur une longue durée). Possibilité qui rentre aussi dans cette image qualitative que veut se donner la municipalité spinalienne. En effet, Epinal peut se vanter de posséder une large et riche palette d'équipements sportifs aujourd'hui inégalée dans les Vosges : piscine et patinoire aux dimensions olympiques, un golf, un parc acrobatique forestier, une halle multisports, tous municipaux. Enfin, on peut aussi préciser que la ville joue de son capital géographique et historique en mettant en avant ses forêts et son histoire chargée d'art (capitale mondiale de l'Imagerie).

Pour conclure, lors de sa communication auprès de ses différentes cibles, Epinal s'appuie sur la notion de qualité. Une qualité de service, d'accueil, de relationnel et de vie.

Mais pour assurer une qualité de service constante, la ville a également besoin de créer une synergie entre tous les acteurs. Or cette communion autour d'un même projet de développement n'a jamais pu se mettre réellement en place à cause d'un cloisonnement entre équipements et entre services. La commercialisation des produits d'animation a donc aussi pour objectif de mettre en place ces interconnexions.

2.3 Le pôle « mobilisation de tous les acteurs autour d'un même projet »

Aujourd'hui à Epinal, il existe un cloisonnement assez opaque entre des différents domaines qui pourraient pourtant très bien se rejoindre comme le sport et la culture. D'ailleurs la commercialisation des produits d'animation pourrait se révéler être l'élément commun qui puisse réunir les acteurs des deux services autour d'un même objectif de développement.

2.3.1 Un motif de mobilisation de tous les directeurs

La commercialisation des produits d'animation peut permettre de posséder un même regard extérieur quant à l'organisation et la gestion des 4 régies municipales que sont les piscines, la patinoire, le SpinaParc et le golf. Elle se réalise en grande partie par l'écoute et le dialogue avec les différents acteurs afin de toujours proposer une meilleure qualité de service pour les utilisateurs.

C'est en réalité une mission d'information, de sensibilisation, et de recherche de cohésion auprès de tous les directeurs de sites. Car comme il a été souligné dans la présentation du projet, l'un des principaux maux de ces équipements est l'absence totale d'interconnexions et de travail en commun entre les sites.

Ce travail de dialogue et d'écoute est notamment important lors de la conception de produits destinés à être vendus aux différentes cibles car il permet de bien cerner les besoins et les moyens de chacun des directeurs. Il permet aussi parfois d'éliminer certaines offres de produits d'animation pour différentes raisons comme le manque de ressources matérielles ou humaines.

Cette relation entre tous les responsables rejoint aussi l'objectif d'amélioration de la qualité de service offerte au public utilisateur. Le rôle de M. PETETIN est également de s'assurer que les plannings soient cohérents et assurent la satisfaction pour tous.

Il ne se limite pas seulement à ce contrôle, puisque ce dernier peut également émettre des propositions en ce qui concerne l'organisation humaine ou matérielle de l'équipement.

C'est grâce à cet aspect de la mission qu'a pu être mis en place le système de « prestation minimum garantie » déjà présenté précédemment.

2.3.2 Un motif pour décroiser et promouvoir la ville

Si la qualité de service offerte joue un rôle important dans le développement des produits d'animation, il serait aussi judicieux de pouvoir mobiliser tous les acteurs qui se trouvent au-delà du service des sports. En effet, Epinal étant situé entre deux grands pôles touristiques que sont le thermalisme (Vittel, Plombières, Bains les Bains, Contrexéville) et la montagne (La Bresse, Gérardmer), la ville pourrait davantage profiter de cette position géographique intéressante.

Mais ce possible axe de travail nécessite une prise de conscience générale. Des partenariats avec ces offices du tourisme ou des sites bien précis peuvent devenir un excellent outil pour vendre les attraits spinaliens et ainsi continuer sur la voie du développement et toucher une cible encore à peine effleurée : les touristes. D'ailleurs dans son livre VEIGNEAU¹ (1999) explique à ce sujet qu'il suffit de regarder les panneaux d'entrée des villes qui présentent les installations sportives comme des atouts touristiques au même titre qu'une église ou un musée.

Or, si le service des Sports et de la Jeunesse de la ville travaille quant à son développement, il est primordial de pouvoir aussi s'appuyer sur d'autres services – telle que la culture par exemple - pour espérer continuer voir ses recettes et ses fréquentations croître.

En effet, ce cloisonnement entre services, qui n'a pas lieu d'être, est peut être l'un des freins les plus importants quant à l'aboutissement de ce projet de développement des produits d'animation.

Comment est-il possible de ne pas pouvoir associer plus souvent le sport à la culture ? Pourquoi continuer de négocier les mêmes contrats chacun de son côté, alors qu'une négociation commune serait positive pour les deux parties ?

Ce sont deux questions, aujourd'hui sans réponse, qui reviennent très souvent à chaque nouvelle proposition de produits à des clients potentiels ou à chaque rencontre avec un partenaire financier ou matériel potentiel.

Si ce problème demeure central au sein des rangs de la municipalité spinalienne, il est quand même important de souligner que les collaborateurs extérieurs se rendent compte de ce dysfonctionnement, ce qui peut nuire à l'image de la ville et de son

¹ « *Les espaces du sport* », « Que sais-je ? », PUF p.94

fonctionnement. L'expression du responsable d'une radio locale « *à la ville d'Epinal, entre chaque service, chacun protège son abbaye, mais contre quoi ?!* » est à la fois significative et affligeante.

L'association sport et culture, paraît être une ouverture vers de nouvelles perspectives de développement tant en terme de fréquentation, d'attraction du public sportif ou touristique, ou en terme économique. En effet, comme nous l'avons déjà souligné précédemment, lors de différentes négociations il est anormal que certains services de la même municipalité jouent parfois contre leur propre camp.

Si cette nécessité d'un rapprochement est présente dans l'esprit de M. PETETIN, c'est cette prise de conscience qui doit gagner les autres employés municipaux extérieurs aux sports.

Plusieurs exemples peuvent venir illustrer ce manque à gagner pour tout le monde :

- La négociation d'un budget commun auprès de la mairie pourrait sûrement permettre à chacun des services de bénéficier de davantage de fonds pour vivre, innover et donc se développer.
- Une négociation commune auprès de partenaires extérieurs, tels que les médias, pourrait permettre d'économiser une certaine somme d'argent qui pourrait être allouée à d'autres tâches aujourd'hui laissées de côté faute de fonds nécessaires.
- Faire profiter les autres services de leurs contacts et de leurs réseaux de connaissances et de collaborateurs. En effet, si l'on prend l'exemple de la distribution des plaquettes de présentation des différents sites sportifs, pourquoi ne pas utiliser le même réseau de distribution que celui adopté par la service de la culture et inversement ?

Au jour d'aujourd'hui, la distribution se réalise sur le temps de travail de M. PETETIN. Le temps économisé permettrait sûrement de travailler sur d'autres (nouveaux) projets de développement.

C'est prise de conscience intra services de la mairie peut petit à petit devenir avantageuse pour les différentes parties, elle peut aussi forcément le devenir aussi pour la ville au sens général du terme.

En effet, si dans le cadre du développement des équipements sportifs municipaux, la ville est également vendue (loisirs, commerces, restauration, culture, coté historique de la cité, musées...), cela ne pourrait avoir que des retombées positives pour tous les

services, et toute l'économie spinalienne. Plus la ville attirera et accueillera des visiteurs, plus les commerces et lieux culturels seront fréquentés... tout comme les infrastructures sportives.

Vendre la ville au travers de produits d'animation alliant sport et culture est une conception qui n'est malheureusement pas encore entrée dans toutes les mentalités.

L'exemple le plus flagrant, en ce qui concerne la développement des produits d'animation, s'est déroulé lors de la conception des plaquettes de présentation des « produits sports de glace » pour l'été 2006. Les photos montrant le coté fleuri de la ville et sa beauté n'ont pas été incluses à la présentation. On se retrouve alors ici dans le cadre du modèle est-allemand, dépassé aujourd'hui, qui consistait à vendre une ville (comme Font-Romeu) pour ses infrastructures sportives, mais également pour... son absence d'autres loisirs.

Ainsi, on peut se rendre compte que la vente de prestations sportives ne remplit pas encore l'objectif d'union autour d'un projet commun. Il semble plus que nécessaire qu'il y ait une prise de conscience générale en ce qui concerne la promotion de la ville. Au travers de chaque opération, c'est la cité qui doit être mise en avant en la présentant comme une commune agréable pour ses vacances notamment. Plus le nombre de touristes et curieux augmentera, plus les sites culturels et les produits d'animation pourront se développer.

3^{ème} partie : Mon projet de développement des relations avec une nouvelle cible : le secteur privé

Ainsi, aujourd'hui les cibles principales concernant le développement des équipements sportifs de la ville d'Epinal sont donc les Centres de Loisirs, les écoles et les clubs sportifs.

Parmi tous ces différents types de clients habituels des prestations offertes par la municipalité, nous pouvons remarquer l'absence des entreprises et des comités d'établissements.

En réalité, alors que les autres types de clients précédemment cités sont souvent touchés via l'envoi de mailings notamment, le secteur privé ne constitue pas - encore - une cible importante. En effet, les produits conçus pour les entreprises ne sont réalisés que par doses « homéopathiques » en réponse à une demande isolée de la part d'une société. La relation actuelle avec le monde de l'entreprise, en ce qui concerne le développement des structures sportives, ne se réalise donc qu'au « coup par coup », à la suite d'une demande émise par le représentant de l'entreprise ou du CE¹.

Ainsi, créer une nouvelle corde à l'arc de la commercialisation des produits d'animation en se tournant vers le monde de l'entreprise paraît être une nouvelle solution pour voir se développer les équipements sportifs municipaux.

1. Présentation du projet « développement des relations avec le secteur privé ».

L'objectif était de rencontrer les entreprises, les écouter, et offrir à chaque interlocuteur des produits sportifs pour répondre à leurs envies et leurs demandes.

¹ Comité d'Etablissement

1.1 Sa place dans le projet global de développement

Le montage d'une telle opération destinée uniquement à toucher le secteur privé, marque là une volonté réelle de la part de la mairie spinalienne d'apporter une nouvelle facette au développement des équipements.

Comme nous l'avons déjà expliqué précédemment, ce type de clients ne fait pas partie, actuellement, du cercle des organismes régulièrement touchés par les mailings et autres campagnes de communication dans le cadre du développement. Mais, arrivé à un stade où les ventes de stages sportifs notamment destinés aux clubs ont atteint leur rythme de croisière et rencontrent toujours un large succès à la piscine comme à la patinoire, la perspective de toucher un nouveau cœur de cible s'avère être très intéressant pour la municipalité spinalienne.

De plus, si le terme de « concurrence » n'est pas approprié pour qualifier la relation entre Epinal et les autres villes vosgiennes, il faut quand même constater que certaines localités comme Vittel, avec un type de parc acrobatique forestier privé mais moins grand et moins spectaculaire que celui d'Epinal, attire de nombreuses entreprises qui viennent aussi de la région spinalienne. Cet exemple vittelois souligne parfaitement le potentiel important que représentent les entreprises.

Il semble donc nécessaire de souligner encore une fois la différence qu'il existe entre la politique d'Epinal en terme d'équipements sportifs qui exclut la concurrence avec les autres cités du département, et la politique de Vittel qui est basée en grande partie sur le commercial et la lutte contre la concurrence.

Si cette ambition de développement des relations avec le secteur privé rentre parfaitement dans la logique du développement général des équipements sportifs de la ville, elle rejoint les points de vue des directeurs des sites. En effet, ces derniers ont semblé être, tout de suite, très intéressés par ce nouveau type de clientèle. Lors de la réunion du 23 mars 2006 de préparation de la période estivale réunissant tous les directeurs de sites, M. PETETIN, la responsable des régies et le responsable des éducateurs, les premiers cités se sont montrés très enthousiastes et unanimes quant à la pertinence d'une telle démarche vers les entreprises. Ils pensent que ces nouveaux clients potentiels possèdent un fort pouvoir économique et peuvent, s'ils sont satisfaits de la prestation offerte, devenir fidèles et nombreux.

Au-delà du simple aspect du développement tourné vers le secteur privé, cette motivation commune autour d'un même projet de la part de tous les directeurs, ne peut que satisfaire M. PETETIN. Comme nous l'avons abordé lors de la présentation générale du développement, le développement des équipements sportifs de la ville d'Epinal doit nécessairement passer par une prise de conscience générale, et celle-ci pourrait, pourquoi pas, naître avec ce nouveau projet.

Ainsi, le projet « développement des relations des équipements sportifs d'Epinal avec le secteur privé » représente pour le développement global :

- Une nouvelle cible à fort potentiel économique, ce qui répond parfaitement à l'un des objectifs principaux de développement global : le besoin de recettes extérieures. Cette cible vient donc s'ajouter aux clubs, ligues, comités, fédérations et autres CLSH¹ ou centres aérés.
- Une nouvelle démarche, cette fois avec une ambition sur le moyen ou long terme vers les entreprises et leurs CE², et non plus sur le court terme « au coup par coup ».
- Une nouvelle possibilité de communiquer. Satisfaire une entreprises avec les produits sportifs proposés, c'est aussi satisfaire les employés, voire même leurs enfants, qui n'hésiteront sûrement pas à revenir sur les équipements de façon personnelle et à le faire savoir à leur entourage.

1.2 Ma place dans ce projet, et celle des différents acteurs

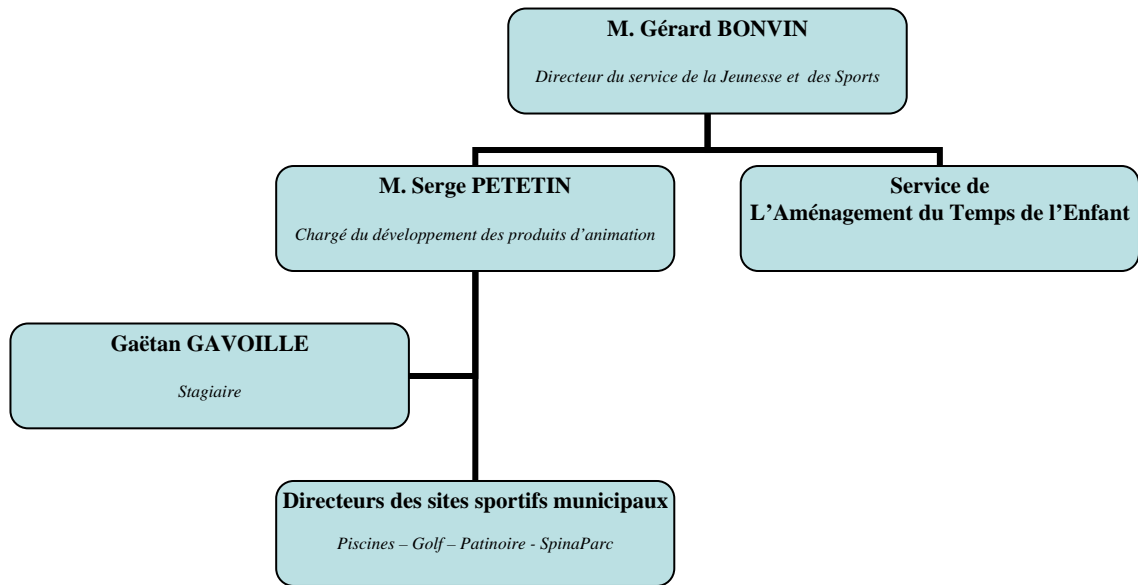
Ce nouveau projet, lancé à l'occasion de mon stage au service des sports, trouve donc parfaitement sa place dans le projet global de développement des équipements, lancé il y a maintenant 5 ans.

Pour mieux comprendre le fonctionnement du projet, il semble nécessaire d'expliquer mon positionnement au sein de l'organigramme du service des sports :

¹ Centre de Loisirs Sans Hébergement

² Comité d'Etablissement

Organigramme du projet au sein du service des sports



Etant placé directement sous l'autorité de M. Serge PETETIN, j'ai bénéficié tout au long de ce projet, d'une réelle liberté d'entreprendre, en ce qui concerne, entre autre, la création des mailings, le ciblage des entreprises et la création de produits.

Cette organisation hiérarchique permet également l'instauration d'une concertation permanente entre toutes les personnes concernées par le développement des relations avec le secteur privé, c'est-à-dire M. PETETIN, les directeurs de sites et moi-même.

Toutes les décisions importantes, comme le choix de la formule adoptée pour l'opération, sont prises lors de réunions organisées à l'initiative de M. PETETIN, et dont les décisions font objet d'un compte rendu destiné à M. BONVIN qui se réserve le droit d'apporter ses réflexions et/ou objections.

Ainsi, ce dialogue permanent m'a paru être très important pour conserver cette logique de projet commun bénéfique pour tous les sites, ce qui a eu le mérite de maintenir tous les acteurs dans une même démarche de séduction des entreprises et de leurs CE¹.

¹ Comité d'Etablissement

Schématisation du projet et des différentes relations

Définition des fonctions entre chaque acteur du projet :

F1 : Instauration d'un dialogue permanent entre les directeurs de sites, M. PETETIN et moi-même. Ce dialogue permet la mise en place progressive du projet, et facilite l'émission de nouvelles idées.

F2 : Démarchent les entreprises et leurs CE, proposent différents produits sportifs, ce qui permet d'instaurer un premier contact.

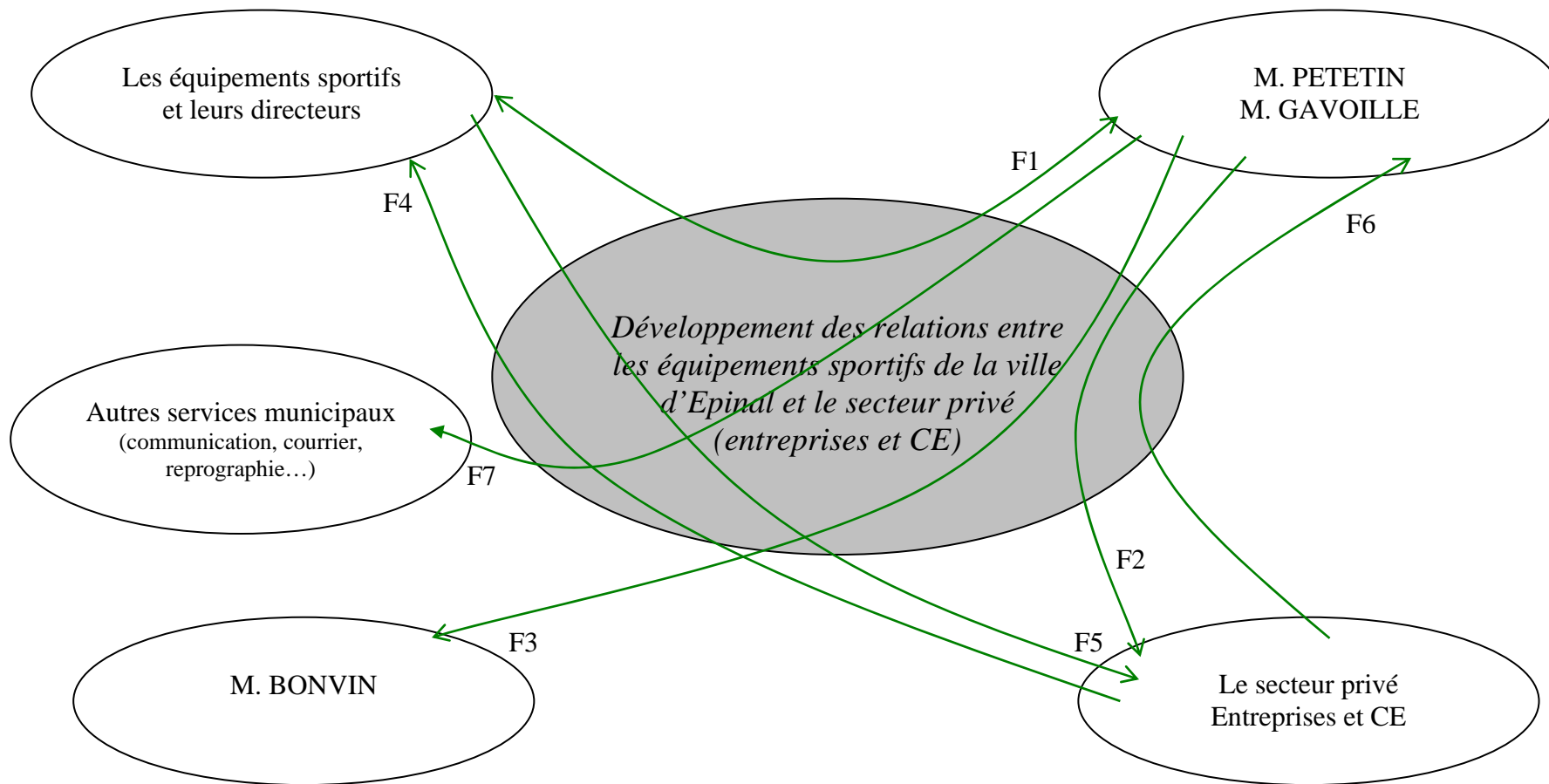
F3 : Rendent des comptes rendus de réunion, et présentent les démarches réalisées pour obtenir une validation.

F4 : Visitent et/ou pratiquent les différentes activités sportives proposées.

F5 : Accueillent les représentants des entreprises et CE, les encadrent en cas de pratique et les renseignent.

F6 : Répondent au premier mailing pour marquer leur intérêt face aux produits proposés, ou pour demander un premiers devis chiffré.

F7 : Demande une prestation afin de mener à bien le projet (support de communication, tirages de courrier et envois)



Cette schématisation du projet complexe illustre bien la liberté d'action que permet l'organisation hiérarchique du service. La seule relation avec le chef de service ne consiste qu'à valider les actions.

On remarque que M. PETETIN est le point central des relations entre la municipalité, les entreprises et leurs CE¹. Cette relative autonomie peut se révéler être « originale » dans une collectivité locale souvent « engluée » dans des schémas où les relations passent par plusieurs personnes avant d'atteindre l'interlocuteur souhaité.

Il ne fait nul doute qu'une telle organisation permet d'éviter certains obstacles habituels du système public. Le fait qu'il n'y ait qu'un seul interlocuteur pour les entreprises (comme pour les autres cibles), les CE¹, les directeurs de sites, et pour le chef de service, en la personne de M. PETETIN, facilite la circulation de l'information et permet une meilleure réactivité face à des nouvelles contraintes ou perturbations. Mais, on peut quand même noter qu'une informatisation générale des régies permettrait d'améliorer encore davantage la circulation de l'information ; ce point sera abordé plus tard lorsque les perturbations rencontrées seront présentées et analysées.

Pour conclure cette présentation du projet complexe « *développement des relations entre les équipements sportifs de la ville d'Epinal et le secteur privé* », nous pouvons dire que celui-ci correspond parfaitement à la logique du projet global de développement des structures spinalienne dans lequel il rentre. Il permet donc de toucher un nouveau type de clientèle aujourd'hui à peine effleuré et qui pourtant peut se révéler important, ce qui correspond avec les objectifs premiers de la mission de M. PETETIN qui sont la communication autour des infrastructures et la rentrée de nouvelles recettes extérieures.

La présentation et l'analyse du schéma de ce projet montre aussi que chaque acteur, y compris moi en tant que stagiaire, trouve sa place et participe activement à ce projet commun de développement. La position centrale et presque incontournable de M. PETETIN, donne à ce schéma un côté original pour une collectivité, mais permet aussi un dialogue plus intense et constant qui se doit de satisfaire au mieux les

¹ Comité d'Etablissement

demandes émises par le secteur privé, et par la même occasion remplir les objectifs fixés par le plan de développement.

2. La démarche adoptée

Si l'on imagine la commercialisation des produits d'animation comme un arc, celui-ci possède deux cordes principales : les clubs sportifs et la jeunesse (centres de loisirs et éducation). Ma mission confiée lors de ce stage était d'amorcer la mise en place d'une troisième : les entreprises et leurs CE¹.

2.1 Identification de la cible

Si le secteur privé ne fait pas aujourd'hui partie des cibles principales du développement des produits d'animation, il existe néanmoins une relation entre les entreprises et le service des sports d'Epinal.

2.1.1 Un lien qui existe déjà

Il paraît intéressant de signaler qu'une liaison existe déjà entre le service des Sports et les entreprises sous différentes formes, mais celle-ci demeure timide.

Avec les comités d'établissement, il a été conçu depuis de longues années des partenariats concernant le prix d'accès aux équipements. Cet accord prend la forme d'une réduction des tarifs d'achat de cartes de 5 à 10 entrées en fonction de la quantité achetée par le CE¹.

Avec les entreprises, depuis 1997, la ville d'Epinal organise tous les ans le « *Challenge interentreprises Performances* ». Le but est de voir se confronter plusieurs entreprises lors d'épreuves sportives originales et conviviales sur tous les sites sportifs municipaux. Au fil des années, ce challenge s'est même imposé comme la référence en matière de rencontre interentreprises sur le département des Vosges. Comme pour les activités sportives pratiquées lors de séminaires, les entrepreneurs

¹ Comité d'Etablissement

trouvent là l'occasion de développer l'esprit d'équipe, le dépassement de soi, la convivialité ou bien encore la valorisation humaine.

En 2006, la compétition s'est même scindée en deux parties, le « *Perform'In* » qui regroupe sur un même week-end 5 épreuves (tennis de table, natation, tir à l'arc, orientation et patinage) et le « *Perform'Out* » qui est un concentré de sports de pleine nature qui se déroule sur une journée et demie et qui est axée sur l'endurance, l'entraide et l'engagement personnel (escalade, canoë, VTT, course à pieds, et rallye promenade).

L'illustration du succès rencontré par cette opération directement destinées aux entreprises est le nombre de participants depuis 10 ans : une quarantaine, dont de grands noms du tissu économique vosgien comme Arjo-Wiggins, BNP Paribas, Carrefour, Décathlon, EDF-GDF, La Poste, Norske Skog ou la Trane.

Comme nous avons pu le constater, malgré l'existence de liens réels et inscrits dans la durée entre la municipalité et les entreprises, dans le domaine sportif, ces derniers n'ont, malheureusement, pas encore été exploités dans le cadre du développement des infrastructures sportives locales via la commercialisation de prestations sportives.

2.1.2 Le ciblage

Pour mener à bien ce projet de développement des relations entre les équipements sportifs de la ville d'Epinal et les entreprises et leurs CE¹, la première étape fut celle du ciblage.

Comme il l'a déjà été précisé précédemment dans ce mémoire, la volonté de M. PETETIN était de toucher l'ensemble du département des Vosges dans l'espoir de gagner de nouveaux clients, mais également d'élargir la communication et la promotion des infrastructures sportives spinaliennes.

Ainsi, la démarche adoptée fut très simple. Après s'être procuré le listing complet des entreprises vosgiennes de plus de 50 salariés auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Vosges, nous avons envoyé deux courriers à chacune d'elles : un destiné au directeur et l'autre au comité d'établissement.

¹ Comité d'Etablissement

Au total, ce sont 207 mailings (*Annexe 5*) qui ont été envoyés aux chefs d'entreprises et la même quantité envoyée aux CE (*Annexe 6*).

De plus, ces mêmes courriers ont également été envoyés aux principales amicales du département : ONF, EDF-GDF, France Télécom, le Conseil Général ou bien encore la Gendarmerie et les Pompiers.

Nous pouvons donc remarquer, qu'encore une fois, il n'existe pas d'identification très précise de la cible. Tous les secteurs sont visés et le département entier est balayé. Le seul critère de sélection est en fait le nombre de salariés : 50 au minimum, ce qui garanti l'existence d'un comité d'établissement.

Une fois l'étape du ciblage remplie, il fallait donc mettre en place plusieurs processus afin de garder une cohérence dans la démarche marketing adoptée pour toucher le secteur privé.

2.2 Les processus mis en œuvre

Ayant pour objectif de tisser de nouveaux liens avec le monde du secteur privé - entreprises et CE¹ -, nous avons décidé d'organiser une rencontre avec ce dernier.

Pour mener à bien ce projet, plusieurs processus se sont succédés afin de mettre sur pied la meilleure rencontre possible avec les représentants des entreprises et comités d'établissement.

2.2.1 La création de produits sportifs

La première démarche effectuée fut donc celle de créer une palette de produits sportifs répondant à la demande provenant du secteur privé.

C'est à l'occasion de cette création que les perturbations concernant les ressources humaines et matérielles sont apparues, ce qui a eu pour conséquence de « limiter » l'offre. Nous avons la volonté d'associer aux activités proposées l'image de la ville d'Epinal, celle d'une commune où le sport est accessible à tous et où il fait bon vivre. Le sport doit en effet jouer un rôle important dans la valorisation de la cité.

¹ Comité d'Etablissement

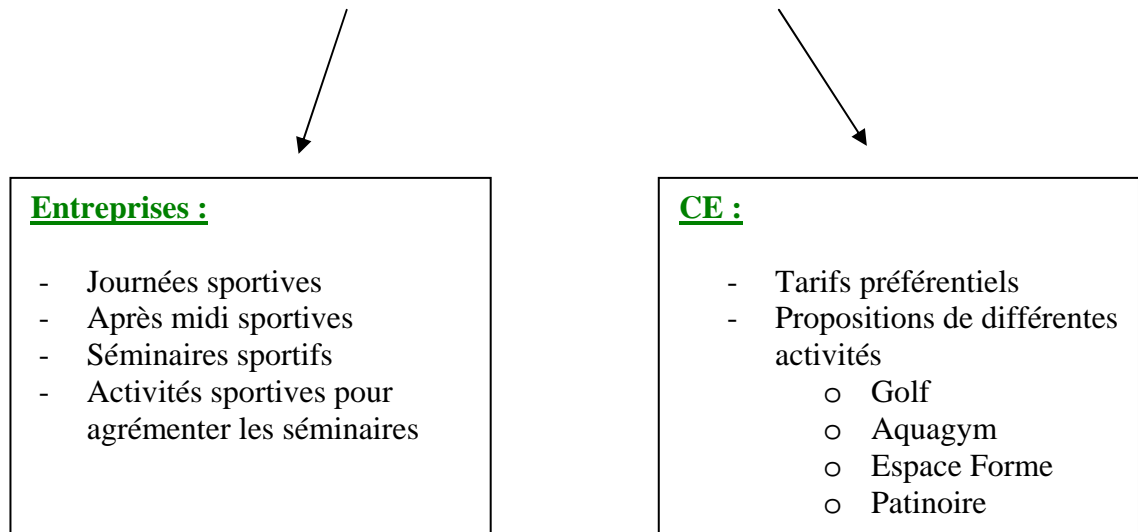
La palette d'activités proposées aux entreprises et CE devaient également répondre aux valeurs recherchées par ces derniers dans le cadre d'organisation de journées, week-end ou séminaires sportifs. Quelque en soient les objectifs, travail ou formation, le séminaire, en réunissant les personnes en un même lieu, autour de mêmes intérêts, est un temps fort dans la vie de l'entreprise. Situation idéale pour créer et renforcer les liens, le séminaire ou la sortie CE doit être un moment privilégié pour ceux qui le vivent. L'objectif recherché est de sortir du contexte unique du travail, vivre et partager une expérience collective forte afin de créer un souvenir collectif marquant.

Pour optimiser au mieux cet environnement propice à l'échange et au partage, nous proposons des activités sportives tournées vers l'action, dans des environnements authentiques comme le SpinaParc. Nous avons tenté d'offrir au cours d'activités sportives des émotions que chaque participant retransmettra au sein de son entreprise et qui permettront à tous de développer un esprit d'équipe, à gérer son stress, à découvrir des ressources, et à développer son dynamisme professionnel.

En réalité, les différents produits créés s'adressent à deux genres d'interlocuteurs distincts que sont les entreprises et les CE¹ :

¹ Comité d'Etablissement

Approche schématique du « développement des relations entre le secteur privé et les équipements sportifs de la ville d'Epinal »



Grâce à cette schématisation, nous comprenons que chaque partie possède ses propres objectifs lorsqu'elle décide d'intégrer le sport au sein de leur organisation. Les entreprises recherchent davantage la cohésion, le sens du travail en équipe et l'évasion temporaire du monde du travail pour ses employés. Alors que les comités d'établissements sont plutôt à la recherche d'avantages tarifaires pour leurs adhérents, et d'activités conviviales pour les familles. C'est donc en tenant compte de tous ces paramètres que nous avons conçu une palette de pratiques sportives pour le secteur privé (*Annexes 5&6*).

C'est après avoir conçu et fait valider par M. BONVIN, directeur du service des Sports, cette grille de produits sportifs destinés au secteur privé que nous avons entamé un nouveau processus : celui de l'organisation de la rencontre.

2.2.2 Les moyens utilisés

Afin d'organiser au mieux ce projet visant à développer les relations avec le secteur privé, et de remplir les différents objectifs fixés, nous avons utilisé plusieurs moyens.

Dans un premier temps, nous avons utilisé l'envoi de mailings afin de toucher toutes les entreprises et leurs CE¹ dans le département vosgien. Si ce moyen peut apparaître comme archaïque, il se révèle être encore le plus efficace quant à la bonne réception des courriers.

Le courrier, légèrement différent selon que ce soit l'entreprise ou son CE¹, était conçu de façon à ce que l'interlocuteur soit intéressé par différentes choses :

- intégrer du sport à son programme de séminaires, de rencontre, de journée entre employés,
- à pratiquer sur un équipement afin de se faire une réelle idée de la pratique,
- de visiter pour également se rendre réellement compte de l'enceinte et de son environnement,
- par cette invitation à la rencontre et au dialogue de la part de la ville d'Epinal.

Cet envoi de courriers vantant les équipements sportifs spinaliens et présentant les différents services proposés, suit la même démarche que celle qui est adoptée pour les autres cibles habituelles. Ainsi le même style d'envois à destination des clubs de sports de glace français a été réalisé en Janvier, et en Mars pour les centres aérés, foyers ruraux et autres CLSH² vosgiens et limitrophes. Tous ces courriers personnalisés comportaient un bon de réservation à renvoyer par mail ou par courrier à M. PETETIN. L'intérêt pour la municipalité d'un tel coupon est de bien cerner les créneaux horaires de visite souhaité afin de pouvoir personnaliser le plus possible l'accueil et d'améliorer ainsi la qualité de service offerte.

De plus, en ce qui concerne le besoin de communication autour des équipements, chaque invitation était accompagnée d'une plaquette de présentation des régies municipales.

L'autre grand type de moyen adopté est la mise à disposition des équipements sportifs, quelques fois de ressources matérielles (patins, crosses, casques pour la patinoire ; baudrier, casques, mousquetons... pour le SpinaParc, bateaux pour le kayak...) et la mise à disposition de ressources humaines également.

¹ Comité d'Etablissement

² Centre de Loisirs Sans Hébergement

Cette mise à disposition gratuite permet ainsi d'attirer peut être davantage de clients potentiels, mais également de pouvoir, pour ces derniers, se faire une bien meilleure idée du service proposé sur le terrain, que face à un « courrier catalogue ». De plus, il paraissait important d'instaurer un réel contact humain entre le ou les représentant(s) du secteur privé invité, et les directeurs ou employés des sites. Nous revenons ici à cette volonté d'écoute, de la part du service des Sports, afin de connaître sur le vif les impressions, et les sensations ressenties par ces personnes. Ce premier dialogue peut être déterminant pour une éventuelle future collaboration entre les deux parties.

Créer une véritable sensation de « service personnalisé » chez le représentant du privé est primordiale pour la réussite d'une telle opération.

2.2.3 L'organisation d'une rencontre

En ce qui concerne ce point très important de ce projet, la décision a été prise lors d'une réunion le 23 mars dernier entre tous les acteurs concernés, c'est-à-dire tous les directeurs de site, M. PETETIN et moi-même.

Concernant la date de la rencontre avec les entreprises et CE, cette dernière semblait devoir absolument se situer avant le mois de mai habituellement consacré à la préparation de la période estivale. Dans un premier temps, fixée entre le 18 et 22 avril 2006, fourchette située juste avant les vacances scolaires, la rencontre s'est finalement déroulée la semaine du 24 au 28 avril.

Ce choix s'explique par le fait qu'en période de vacances scolaire, le personnel est plus nombreux sur les sites. L'accueil des représentants du secteur privé serait donc facilité. Nous devons souligné le coté « pervers » des vacances scolaires, puisqu'il y a un risque plus important que les personnes ciblées soient en congés également.

Concernant la formule de la rencontre, elle aussi a été validée par tous les directeurs des équipements qui ont tous approuvé le fait d'organiser une rencontre s'étalant sur une semaine entière. En effet, l'idée d'organiser une seule journée consacrée aux entreprises afin de leur présenter et faire visiter les infrastructures sportives locales a été abandonnée au profit d'une « semaine découverte ».

Cette formule présente plusieurs avantages selon tous les acteurs concernés par cette semaine :

- Le fait d'étaler sur une semaine permet d'éviter l'écueil de limitation trop étroite dans le temps qui pourrait empêcher certaines personnes de venir sur les lieux malgré leur intérêt.
- Comme il l'a déjà été précisé précédemment, la durée d'une semaine permet - grâce au bon de réservation - de personnaliser l'accueil et la visite durant le créneau désiré par la cible.

La formule « semaine découverte » souligne parfaitement cette volonté d'acquérir de nouveaux utilisateurs, tout en suivant la ligne directrice dictée par la politique générale du développement :

- ✓ La qualité du service : chaque représentant a la possibilité de réserver son créneau horaire pour faire sa ou ses visite(s) des équipements. De plus, il peut pratiquer gratuitement afin de mieux se rendre compte de l'activité.
- ✓ La qualité d'information et de communication : chaque entreprise ou CE¹ démarchées reçoit une présentation des régies municipales Piscine Olympique, Golf, Patinoire et SpinaParc
- ✓ Le dialogue et les interconnexions entre sites : cette opération résulte d'une volonté commune de tous. Elle est également le fruit d'une réflexion collective, et met en relation tous les équipements.
- ✓ La recherche de recettes extérieures : les entreprises et CE¹, comme nous l'avons déjà souligné, représentent une nouvelle cible.

2.3 Les perturbations rencontrées

Comme pour toute conduite de projet, nous avons dû faire face à plusieurs perturbations dans l'organisation et la mise en place de cette opération de rencontre avec les représentants du secteur privé.

¹ Comité d'Etablissement

Nous avons rencontré un problème en ce qui concerne les ressources matérielles. En effet, malgré notre connaissance quant au succès rencontrés auprès des entreprises de l'activité VTT dans d'autres villes et les reliefs spinaliens qui se prêtent parfaitement à la pratique, nous n'avons pu proposer cette dernière faute de nombre suffisant de vélos.

Une perturbation de taille puisque même les employés du SpinaParc, conscients du succès potentiel d'une telle activité et qualifiés pour encadrer une telle activité, avaient émis cette idée.

A l'image des ressources matérielles, certaines activités n'ont pas pu être proposées aux entreprises à cause de manque de ressources humaines.

Pour certaines pratiques bien spécifiques comme le tir à l'arc ou l'escrime, les seules personnes capables d'encadrer des groupes et détenteurs de diplômes adéquats, sont soit indisponibles, soit non salariés municipaux puisqu'elles font partie des associations locales ce qui est toujours délicat pour assurer leur présence en pleine semaine.

Comme nous l'avons déjà souligné, l'absence d'informatisation de toutes les régies sportives peut se révéler être un obstacle pour la bonne organisation. Le seul téléphone fixe ne peut pleinement satisfaire le besoin de réactivité rapide, voire immédiate, dans certaines situations. De plus, un système de boîtes e-mail propre à chaque directeur de site et accessibles depuis leurs bureaux respectifs, ou la mise en place d'une page Internet ou intranet consacrée aux plannings de réservation des sites serait d'un grand bénéfice dans le cadre de prise de réservations.

L'absence totale d'informatisation commune peut pourtant paraître incroyable pour une ville bénéficiant du label « Ville Internet @@@ 2005 » (3@ sur 5 possibles).

Nous avons effleuré le sujet dans la perturbation concernant les ressources humaines : nous avons choisi de ne pas proposer des produits s'appuyant sur des associations locales, puisqu'il est toujours difficile de certifier la mise en place de ce type de pratique, dont les éducateurs ne sont souvent que des bénévoles. Donc dans un souci de faisabilité du produit proposé, nous avons préféré uniquement proposé des produits se reposant sur les bases municipales. Pour le futur, il serait intéressant

de pouvoir créer un véritable réseau avec les associations locales pour encore plus développer les produits destinés au secteur privé.

Enfin, la perturbation la plus importante rencontrée pendant ce stage est la non concrétisation de partenariat avec l'Office du Tourisme d'Epinal. Après une réunion avec Mme TAVERNIER, directrice de l'office spinalien, le 25 janvier à notre initiative, un possible partenariat semblait être sur la bonne voie. En effet, cette dernière s'était déclarée très intéressée par cette rencontre avec les entreprises puisqu'elle doit aussi s'occuper du développement du nouveau centre des congrès d'Epinal. Il existait ainsi sur ce point un intérêt commun de développement, puisque les salles de conférences et de réunions étaient occupées à 90% par des associations gratuitement et seulement à 10% par des visiteurs payants. L'idée séduisante de réunir les entreprises au nouveau centre des congrès de la ville, avec le soutien de l'office du tourisme était donc un projet qui semblait devoir séduire à coup sûr. Cependant, l'absence de retours de la part de l'Office du Tourisme laissa cette idée de partenariat à l'état... d'idée.

Si le ciblage du secteur privé permet d'apporter une nouvelle corde à l'arc de la commercialisation des produits d'animation, il paraît indispensable que cette mission amène de nouvelles retombées et réponde aux objectifs du projet global de développement des produits d'animation.

3. Les retombées attendues

Comme nous l'avons évoqué lors de la présentation du développement des produits d'animation, il existe plusieurs grands objectifs généraux à ce projet tourné vers les entreprises et leurs CE¹ :

- Avoir de nouvelles recettes extérieures pour les régies municipales (Piscine Olympique, Patinoire, Golf municipal et SpinaParc).
- Communiquer davantage autour des différents équipements spinaliens dans toutes les Vosges, voire même sur les départements limitrophes.

¹ Comité d'Etablissement

- Créer une réelle dynamique autour d'un même projet commun de la part de tous les directeurs de sites et ainsi voir naître des relations inter équipements sous forme d'un dialogue permanent et bénéfique à chaque infrastructure mais également à la ville.

3.1 Economiques

Au travers de cette opération en direction des entreprises et de leurs CE¹, l'objectif est d'élargir le cercle des clients habituels, tout en sachant qu'augmenter son nombre de clients est forcément synonyme d'augmentation des recettes extérieures.

S'il n'existe pas réellement d'objectif chiffré, car cette opération n'est qu'une approche en vue d'une fidélisation à moyen ou long terme, l'organisation d'une rencontre avec les entreprises constitue ainsi une sorte d'écémage parmi toutes les entreprises démarchées. C'est-à-dire de réellement chiffrer la proportion des sociétés intéressées par les prestations offertes par la municipalité spinalienne. Toutefois, les entreprises qui n'ont pas répondu à l'invitation, peuvent aussi être la cible de nouvelles démarches de la part de M. PETETIN, afin de comprendre leurs motifs de désintérêt. Il serait ainsi intéressant de recenser celles qui préfèrent se diriger vers d'autres villes, et si possible de savoir pourquoi. Ces indications pourraient permettre d'améliorer le service proposé.

Se tourner vers de nouveaux clients, c'est donc aussi créer un nouveau réseau de contacts et tout faire pour le fidéliser. C'est sur le même modèle que se sont créés les premiers liens avec certains clubs sportifs qui viennent chaque année faire leur stage dans la cité des images.

3.2 En terme de communication

Toucher un nouveau type de clients, c'est aussi peut être leur apprendre l'existence des certains équipements sur la ville d'Epinal, ou l'existence de services proposés sur ces lieux.

Comme nous l'avons déjà évoqué lors de la seconde partie, lors du lancement de la mission de développement confiée à M. PETETIN, les équipements sportifs de la

ville d'Epinal souffraient d'un manque de reconnaissance et de communication dans la région spinalienne, dans le département et dans les régions limitrophes.

Le fait de se tourner vers des entreprises peut donc aussi améliorer la connaissance de la population à propos de ces infrastructures. Communiquer dans une entreprise, c'est l'assurance de toucher plusieurs dizaines, voire centaines d'employés, leurs enfants, leurs familles, leurs entourages. C'est aussi peut être une porte ouverte vers d'autres sociétés collaboratrices de ces entreprises vosgiennes démarchées. Car même si les campagnes de publicité réalisées par la mairie sont fructueuses, le bouche à oreille est, et restera encore longtemps, un mode de communication qui peut s'avérer être très porteur. Pour que cela soit positif, il faut absolument que le produit proposé corresponde à la demande. Et, si la qualité du service offert est primordiale dans ce démarchage, elle correspond à l'image que la ville souhaite véhiculer au travers de ses produits d'animation. En effet, proposer une visite guidée personnalisée, une pratique gratuite des activités aux horaires souhaités par le représentant du secteur privé sont des critères supplémentaires qui vont dans le sens de cette démarche qualitative.

3.3 Une implication de tous dans un projet commun

Et pour satisfaire le mieux possible le client, ce dernier doit absolument sentir une réelle motivation de la part de tous les acteurs qu'il va être amené à rencontrer. Et c'est, dans cette logique de conquête d'un nouvel utilisateur et de fidélisation, que les directeurs de sites et leurs employés doivent absolument s'inscrire dans le projet commun de développement global piloté par M. PETETIN. Le fait que les directeurs soient conscients de l'importance de l'opération tournée vers le secteur privé peut certainement contribuer à une prise de conscience générale quant à la nécessité de travailler avec tous les autres sites pour se développer encore davantage.

Ainsi l'objectif d'une rencontre avec les acteurs du secteur privé n'est pas seulement de proposer toute une palette de produits sportifs, mais bel et bien de savoir écouter les responsables d'entreprises et de CE afin de cerner le mieux possible leurs attentes et leurs demandes. La démarche n'est donc pas du type « *Nous pouvons vous proposer...* » mais plutôt « *Que recherchez-vous ?* ».

Au travers de tous ces objectifs, nous retrouvons ici la démarche commerciale soft souhaitée par M. PETETIN, mais également cette volonté affichée de qualité de service rendu. Et si à l'heure actuelle, la création de cette nouvelle cible en n'est qu'à ses balbutiements sans réels objectifs financiers, il ne fait aucun doute qu'elle pourrait jouer un rôle grandissant dans la commercialisation des produits d'animation.

Après cette opération, dont le principal objectif était donc de développer les relations entre les équipements sportifs et le secteur privé, quatre entreprises ont déjà répondu favorablement à l'offre proposée.

C'est ainsi que plus de 150 entrées ont déjà été vendues, et des projets d'organisation de journées sportives sont à l'étude. Si ce résultat peut s'avérer à première vue décevant par rapport au nombre de courriers envoyés, il demeure pourtant encourageant selon M. BONVIN. En effet, la création de tels liens ne peut pas se faire en l'espace d'une seule et unique opération. Ce premier pas vers le secteur privé, uniquement, constitue une première approche importante pour la suite des relations entre les deux parties. Il a permis d'assurer la communication autour des équipements et des prestations sportives proposées auprès de toutes les entreprises vosgiennes. Et si à peine une douzaine d'entreprises ont répondu pour profiter de la semaine découverte, le même nombre est rentré en contact avec M. PETETIN le mois suivant afin d'obtenir des devis.

Pour arriver à la mise en place définitive de cette nouvelle corde à l'arc, il sera nécessaire de résoudre certaines perturbations, de peut être proposer un produit d'animation unique et innovant et de renouer le contact afin de proposer un service de qualité pour ces clients au fort potentiel économique.

CONCLUSION

Afin de répondre à la question centrale *Comment la Ville d'Epinal commercialise-t-elle ses produits d'animation dans le but d'optimiser l'occupation de ses équipements sans porter atteinte à sa politique de sport pour tous ?*, il semblait intéressant d'analyser les différents processus mis en œuvre dans le cadre de la politique de développement des produits d'animation. Il était donc nécessaire de mettre en avant la façon dont la municipalité arrive à faire cohabiter deux politiques apparemment opposées.

Suite à l'analyse de ce compromis trouvé entre public local et groupes extérieurs, nous avons pu analyser les mécanismes enclenchés lors de la vente des prestations sportives.

Malgré cela, on peut se demander si la mise en œuvre d'une politique typique du privé peut réellement s'introduire au sein d'une collectivité publique et ainsi remplir tous les objectifs fixés. Aujourd'hui, c'est une politique commerciale soft qui est adoptée. Certes, M. PETETIN ne bénéficie pas de la même marge de manœuvre que dans le privé, mais avec cette ligne de conduite il peut se permettre de refuser des clients potentiels si les demandes émises par ces derniers venaient bouleverser les habitudes du public local.

Pour répondre à la problématique posée lors de ce mémoire, l'expression « commercial soft », choisie avec insistance par Serge PETETIN, semble être la clé de voûte pour répondre aux volontés de développement commercial extérieur tout en offrant la même qualité de service aux administrés.

De ce fait, la ville d'Epinal n'applique pas une démarche dite « hard ». Les recettes provenant des produits d'animation ne sont aujourd'hui que des compléments à côté de celles provenant des utilisateurs habituels.

La démarche marketing adoptée pour vendre ces prestations ne ressemble que de loin à celle dictée dans les ouvrages théoriques. Effectivement, même si deux types de cibles sont identifiables lors de la commercialisation des produits sportifs (associations sportives, centres de loisirs et l'éducation nationale), il n'existe aucune

distinction au sein de celles-ci. Par exemple, le bassin olympique peut accueillir aussi bien un petit club local que l'équipe nationale néerlandaise qui compte parmi ses rangs deux grands champions mondiaux.

De cette manière Epinal veut affirmer sa volonté de pouvoir attirer au sein de ses structures tous les groupes à la recherche d'équipements pour s'entraîner et/ou se détendre.

La nouvelle cible potentielle « secteur privé », objet de ma mission lors de ce stage, peut également s'introduire au sein du cercle des prospects habituels. Reste cependant à développer les relations naissantes afin de tirer profit de son fort pouvoir économique.

Mais si le ciblage n'est pas précis, la ville possède par contre une idée pointue quant à l'image qu'elle souhaite véhiculer par l'intermédiaire des produits d'animations commercialisés.

Si la vente de ces prestations est une occasion pour promouvoir ses sites en manque de reconnaissance, Epinal a décidé d'axer la communication de celle-ci sur la notion de qualité. Là où le voisin vosgien Vittel communique vers le haut niveau en mettant en avant des conditions luxueuses, la cité des images vise un large éventail de clients potentiels en appuyant sur la qualité de service, de pratique et de relationnel. En effet, la municipalité spinalienne assimile le produit vendu à un service et s'appuie sur le principe de « *un stage, un seul et unique interlocuteur* ».

Concernant les intérêts qu'a la municipalité à se lancer dans une démarche commerciale aux apparences paradoxales par rapport à sa politique générale de « sport pour tous », ils sont multiples. Si, bien entendu, l'objectif économique existe (hausse des recettes extérieures), comme nous l'avons déjà souligné, ici la ville voit au travers ces produits d'animation le moyen de promouvoir son parc d'équipements sportifs.

Epinal espère aussi que cette mission de commercialisation de produits sportifs sera l'occasion de créer des interconnexions entre les différents acteurs et ainsi voir apparaître une véritable synergie autour d'un projet commun de développement. Aujourd'hui, le développement global n'est possible qu'à la condition d'une prise de conscience générale et d'un décloisonnement progressif entre les différents services et les autres organismes de la ville (Musée de l'Image, Office du Tourisme).

Enfin, en cette année 2006, où lors de chaque vacances scolaires les stages sportifs de natation ont affichés complet et où le produit « sport de glace » a également rencontré un vif succès pour la période estivale, la mission de commercialisation semble surfer sur la vague du succès auprès de ses cibles. Rappelons tout de même que la piste menant aux entreprises est encore à développer et que de nouveaux produits innovants pourraient être des atouts supplémentaires dans le développement des ventes. Gage à tous les acteurs de la municipalité spinalienne de travailler ensemble et de proposer des innovations comme le karting sur glace à la patinoire par exemple. Et si le projet commun de développement vient à aboutir, pourquoi pas voir les produits d'animation s'installer dans une logique de promotion de la ville et ainsi attirer des nouveaux clients : les touristes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ANDREFF W. et NYS J.F., 2002. – *Economie du sport*, 5^{ème} édition, « Que sais-je ? », PUF.
- BAYEUX P., 2006. – *Le sport et les collectivités territoriales*, 3^{ème} édition, « Que sais-je ? », PUF.
- VIGNEAU F., 1999. – *Les espaces du sport*, « Que sais-je ? », PUF.
- HILLAIRET D., 2005. – *Sport et Innovation*, Hermès-Lavoisier.

Rapports

- Rapport annuel de la mairie d'Epinal, Janvier 2006.
- PETETIN S. et FRICHET S. - Synthèse du projet de développement des produits d'animation de la ville d'Epinal, 2001.

Internet

- www.epinal.fr

Article

- « L'aventure grandeur nature », *Oxygen Magazine*, n°5 mai/juin 2006.

ANNEXES

- Annexe 1** : Un exemple de convention conclue à l'occasion d'un stage sportif. p.I
- Annexe 2** : La convention passée avec l'ODCVL. p.III
- Annexe 3** : Courrier envoyé à tous les centres de loisirs des départements 88, 54, 57, 90, 70, 67. p.V
- Annexe 4** : Récapitulatif de la campagne de communication autour des sites sportifs pour l'été 2006. p.VIII
- Annexe 5** : Courrier envoyé aux entreprises dans le cadre du développement des relations avec le secteur privé. p.IX
- Annexe 6** : Courrier envoyé aux C.E dans le cadre du développement des relations avec le secteur privé. p.XI

Annexe 1

Un exemple de convention conclue à l'occasion d'un stage sportif.

CONVENTION DE STAGE SPORTIF

Entre les soussignés,

D'une part : Marc Regnier, représentant le club **de patinage sur glace de Viry Chatillon, 104, rue Lafayette, 91700 St Genieve des Bois**. Désigné ci-après par le terme « utilisateur »

D'autre part la ville d'Epinal représenté par **Monsieur le Député Maire Monsieur Michel Heinrich**.

En vertu d'une délibération du conseil municipal en date du sept février deux mille deux, il a été convenu ce qui suit :

1. Disposition générale

Accueil d'un groupe de Patineurs du 3 juillet 2005 au 06 août 2005.

1-1 L'hébergement, la restauration et le transport

L'hébergement et la restauration seront assurés par l' Institution St Joseph d'Epinal l'utilisateur règlera directement le prestataire. Le transport du groupe sera assuré par deux véhicules 9 places la prestation sera facturée par la ville d'Epinal.

1-2 Location glace

«L'utilisateur »règlera directement la communauté de communes Epinal-Golbey pour

L'utilisation de la patinoire.

1-3 Utilisation des structures sportives

L'utilisateur s'engage à respecter scrupuleusement la réglementation interne des structures municipales. L'utilisation des locaux s'effectuera dans le respect de l'ordre public, de l'hygiène et des bonnes mœurs.

2 . Dispositions relatives à la sécurité

L'utilisateur reconnaît avoir pris connaissance des consignes générale de sécurité et s'engage à les appliquer. Il reconnaît avoir constaté les moyens d'extinction et avoir pris connaissance des itinéraires et des locaux de secours.

Pendant les heures d'utilisation des lignes d'eau au bassin olympique et en cas de nécessité, le local infirmerie, le matériel de réanimation ainsi que le poste téléphonique seront à la disposition du personnel de surveillance.

2-1 Personnel de surveillance

Il devra impérativement être titulaire d'un brevet d'état ou d'un diplôme équivalent à jour de révision (Patinoir) ou d'un brevet national de sauveteur surveillant aquatique (bassin Olympique).

3 . Dispositions financières

L'utilisateur s'engage à verser une contribution financière de : **6704,04€T.T.C** pour les divers prestations fournies par la ville d'Epinal.

3-1 En cas de dégradations

La remise en état en sera à la charge de l'utilisateur.

La Mairie d'Epinal facturera alors le coût de la réparation à l'utilisateur.

3-2 Assurance

Les stagiaires ou l'association les représentants s'engagent également à souscrire une police d'assurance couvrant tous les dommages pouvant résulter des activités exercées au cours de l'utilisation des locaux mis à disposition (y compris l'hébergement).

4 . Dispositions relatives à la dénonciation de la convention

La présente convention peut être dénoncées :

- Par la mairie d'Epinal à tout moment pour cas de force majeure ou pour des motifs sérieux tenant au bon fonctionnement des établissements, ou si les locaux sont utilisés à des fins non- conforme aux dispositions prévues.
- Par l'utilisateur pour cas de force majeure dûment constatée par lettre recommandée dans un délai de huit jours francs avant la date prévue. Ce délai dépassé aucun remboursement ne pourra être réclamé par l'utilisateur.
Toutes modifications du contenu de la présente convention fera l'objet d'un avenant à celle-ci.

Annexe 2

La convention passée avec l'ODCVL.

Convention

Journée « découverte » Epinal

Entre les soussignés,

D'une part : Monsieur **Collin** représentant l'association Office des Centres de Vacances et de Loisirs, 20 quai des Bons Enfants 88000 Epinal.

D'autre part : Monsieur **le Député Maire d'Epinal ou son représentant.**

1. Objet :

Organisation de journées « découvertes » culturelles et sportives, destinées aux groupes scolaires.

2. Durée de la convention :

Période scolaire 2005

3. Déroulement :

L'O.D.C.V.L est chargé de l'organisation complète des journées « découvertes » : Accueil des groupes, encadrement et contenu.

La ville d'Epinal en tant que prestataire aura en charge la mise à disposition des sites (patinoire, SpinaParc, golf) ainsi que l'animation des activités propres à chaque site, elle mettra également à disposition des éducateurs diplômés pour le bon déroulement de celles-ci.

4. Coût de la prestation :

La ville d'Epinal facturera :

- 4€par élève Spinalien à l'O.D.C.V.L, pour l'entrée du Spina Parc et la mise à disposition d'éducateurs.
- 6,50€ par élève à l'O.D.C.V.L, pour l'entrée du Spina Parc et la mise à disposition d'éducateurs.
- 3,50€ par élève pour l'entrée de la patinoire, la location de patins, la mise à disposition d'éducateurs.
- 3,50€ par élève pour l'activité golf matériel fourni.
- Les entrées seront gratuites pour les accompagnateurs.
- **Activités supplémentaires :**

- **Kayak : 3,50€ par élève, obligation de posséder une attestation parentale de natation. Groupes de 12 enfants au maximum.**
- **Escalade : 3,50€ par élève.**

Sur demande, la ville d'Epinal mettra à disposition la structure d'accueil à la quarante semaine ou à la patinoire.

5. Utilisation des structures sportives :

L'utilisateur s'engage à respecter scrupuleusement la réglementation interne des structures municipales. L'utilisation des locaux s'effectuera dans le respect de l'ordre public, de l'hygiène et des bonnes mœurs. L'utilisateur respectera le planning d'occupation des sites, préalablement fixé.

6. Dispositions relatives à la sécurité :

L'utilisateur reconnaît avoir pris connaissance des consignes générales de sécurité et s'engage à les appliquer. Il reconnaît avoir constaté les moyens d'extinctions et avoir pris connaissance des itinéraires et des locaux de secours.

Pendant les heures d'utilisation des sites et en cas de nécessité, le local infirmerie, ainsi qu'un poste téléphonique seront à la disposition du personnel de surveillance.

7. Disposition relative à la dénonciation de la convention

La présente convention peut être dénoncé :

- 7.1 Par la Mairie d'Epinal à tout moment pour cas de force majeure, ou pour des motifs
Sérieux tenant du bon fonctionnement des établissements, ou si les locaux sont utilisés à des fins non conformes aux dispositions prévues.
- 7.2 Par l'O.D.C.V.L pour cas de force majeure dûment constatée et signifiée par lettre
Recommandée dans un délai de huit jours francs avant la date prévue.

Annexe 3

Courrier envoyé à tous les centres de loisirs des départements 88, 54, 57,
90, 70, 67.

Madame, Monsieur,

La ville d'Epinal a le plaisir de vous proposer l'accès à certains de ses équipements offrant des activités sportives et ludiques.

C'est avec plaisir que nos équipes d'animation et l'ensemble du personnel vous accueilleront chaleureusement aux conditions suivantes :

➤ **Patinoire Municipale**

Période scolaire 2006

- Le mercredi matin de 10h00 à 11h45 : initiation au hockey sur glace, mini-matches, initiation au patinage.
- Séance publique de 14h30 à 17h00.
(Séances en musique)

Vacances de Pâques 2006

- Du lundi au vendredi de 10h00 à 11h45 : initiation au hockey sur glace, mini-matches, initiation au patinage.
- Séance publique du lundi au vendredi de 14h30 à 17h00.
(Séances en musique)

Vacances d'été 2006

- Du lundi au vendredi de 14h00 à 17h00 : initiation au hockey sur glace, mini-matches, initiation au patinage.
- Animations balais-ballon sur glace.
(Séance en musique)

Matériel fourni, hors gants.

Tarifs d'entrée : 4,80€⁽¹⁾

(Réservation obligatoire au 03.29.68.37.96 ou 06.10.76.06.92)

**Pique nique possible au parc animalier du château (entrée gratuite)
ou en salle, au bar de la patinoire.**

➤ **SpinaParc (Réservations au 03.29.82.03.67 ou 06.10.76.06.92)**

Ouvert toute l'année, matériel fourni, hors gants.

- **Parcours enfants** (1,45 m les bras levés)
Durée du parcours environ 2h30.
Tarif de 9,50€⁽¹⁾
Parcours verts (2), parcours bleus (2), parcours rouge, une grande tyrolienne.
- **Parcours découverte** (1,80 m les bras levés)
Durée du parcours environ 2h15.
Tarif de 9,50€⁽¹⁾

Parcours verts (2), bleu, parcours en falaise (1^{ère} partie du rouge), grande tyrolienne.

- **Parcours adultes** (1,80 m les bras levés)

Durée du parcours environ 2h15.

Tarif de 12,00€⁽¹⁾

Parcours verts (2), bleu, rouge, noir et super noir, grande tyrolienne.

NOUVEAU PARCOURS SUPER NOIR

Pique nique possible sur place.

- **Canoë-kayak (Réservations au 03.29.82.03.67 ou 06.10.76.06.92)**
Lieu : Port d'Epinal, matériel fourni.
Durée de l'activité environ 2h00.
Tarif de 68,00€ pour un groupe de 15 personnes maximum (plus de 15 personnes, nous consulter).
Savoir nager 25 mètres, attestation parentale à fournir.
Tables de pique nique, aire de jeux au port d'Epinal.
- **Escalade (Réservations au 03.29.82.03.67 ou 06.10.76.06.92)**
Lieu : SpinaParc, matériel fourni.
Durée de l'activité environ 2h00.
Tarif de 11,00€ par participant par groupes de 12 (plus nous consulter).
- **Piscine Olympique (Réservations au 03.29.31.46.65 ou 06.10.76.06.92)**
Bonnet de bain obligatoire, short interdit.
Tarif de groupe de 2,00€ par participant. ⁽¹⁾
Bassin ludique, bassin de 50 mètres et toboggan.
Pour un bon déroulement de la séance, il est recommandé aux animateurs de se présenter au chef de bassin.
Terrasse extérieure, tables de pique nique.
- **Golf (Réservations au 03.29.34.65.97 ou 06.10.76.06.92)**
Initiation au golf.
Matériel fourni.
Durée de l'activité environ 2h00.
Tarif de 68,00€ la séance pour un groupe de 15 participants (plus de 15 personnes, nous consulter) et 2,00€ par personne pour la location du matériel (clubs adultes), 0,60€ par personne (clubs enfants).
- **Autres activités ou mise à disposition d'éducateurs**
Musée de l'image, planétarium, visite guidée de la ville... nous consulter.
- **Journée découverte ou semaine sportive et (ou) culturelle.**
Une activité le matin et une l'après-midi du lundi au vendredi.
Nous consulter.

⁽¹⁾ Pour les titulaires du pass communautaire, ou de la carte Olimapass, nous consulter.

Pour tous renseignements complémentaires ou réservations, je vous remercie de vous adresser à Monsieur Serge PETETIN au 06.10.76.06.92 (petetin.serge@wanadoo.fr) ou à l'accueil de la Direction des Sports et de la Jeunesse au 03.29.68.51.30.

Vous souhaitant bonne réception, et dans l'attente de vous faire profiter de nos équipements.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

Annexe 4

Récapitulatif de la campagne de communication autour des sites sportifs
pour l'été 2006.

Campagne publicité RADIO :

- ⇒ Pendant les vacances scolaires d'Avril.
- ⇒ De mi-juin à mi-septembre.

- ⇒ Radios choisies : **NRJ, Europe2 et RFM**, ces deux dernières stations arrosant également une bonne partie de la Meurthe et Moselle.

⇒ *Total : 11 276, 65 €*

Campagne publicité PRESSE ECRITE LOCALE

- ⇒ Une parution par mois durant les mois de Juin, Juillet et Août dans les suppléments gratuits.

- ⇒ **La Liberté de l'Est, Est Républicain.**

⇒ *Total : 4 258, 94 €*

Annexe 5

Courrier envoyé aux entreprises dans le cadre du développement des relations avec le secteur privé.

Madame, Monsieur,

Si vous désirez agrémenter vos séminaires d'activités sportives et ludiques, la ville d'Epinal a le plaisir de vous proposer l'accès à certains de ses équipements.

Nous sommes prêts à vous accueillir, et vous proposer une large palette de produits au sein de nos structures sportives municipales.

Nos équipes d'animation et l'ensemble du personnel vous proposent différentes possibilités :

✓ **Le Golf municipal**

- ⇒ Initiation au golf (practice, putting, parcours école),
- ⇒ Parcours 18 trous pour les titulaires de la carte Verte,
- ⇒ Week-end Golf, avec possibilité d'hébergement dans un hôtel 3 étoiles.

✓ **La Patinoire municipale**

- ⇒ Mise à disposition de la glace pour utilisation libre, avec animateur, et sono,
- ⇒ Initiation au hockey sur glace ou au patinage (ateliers avec obstacles, parcours...)
- ⇒ Balai Ballon,
- ⇒ La mise à disposition d'une salle de réception et/ou de restauration.

✓ **Le SpinaParc (parc accrobranches)**

- ⇒ 5 parcours à découvrir : vert, bleu, rouge, noir et super noir, avec au final une grande tyrolienne de 160 mètres. Sensations assurées pendant 2h30.

✓ **Escalade (lieux du SpinaParc)**

- ⇒ Escalade d'un mur naturel ancienne carrière de grès rose.

✓ **Kayak**

- ⇒ Initiation au kayak au cœur de la ville, départ au port d'Epinal.

✓ **Autres activités**

⇒ Possibilité de mise à disposition de gymnases (football, handball, volley, basket), et d'organisation d'autres pratiques sportives après consultation

Afin de pouvoir cerner au mieux vos attentes et vos demandes, et vous permettre de découvrir nos structures, nous organisons une ***semaine découverte du mardi 18 avril 2006 au vendredi 22 avril 2006*** au cours de laquelle vous pourrez visiter les équipements ou pratiquer les différentes activités proposées.

En vous souhaitant bonne réception, et vous compter parmi nos invités, veuillez agréer Madame, Monsieur, à l'expression de mes sincères salutations.

M. BONVIN Gérard

RESERVATION

Nom de l'entreprise : _____

Contact : _____

Téléphone : _____ Mail : _____

Souhaite : Visiter les équipements Demande de devis

Golf Patinoire SpinaParc Escalade

Date de visite souhaitée : _____

Matin Après midi

Nombre de personnes présentes : _____

Coupon à retourner :

*Mairie d'Epinal – Service des Sports, Rue Général Leclerc 88000
EPINAL*

A l'attention de M. PETETIN Serge

Fax : 03-29-31-39-37

Ou petetin.serge@wanadoo.fr - 06-10-76-06-92

Annexe 6

Courrier envoyé aux C.E dans le cadre du développement des relations avec le secteur privé.

Madame, Monsieur,

Si vous désirez organiser des activités sportives et ludiques, la ville d'Epinal a le plaisir de vous proposer l'accès à certains de ses équipements.

Nous sommes prêts à vous accueillir, et vous proposer une large palette de produits au sein de nos structures sportives municipales.

Nos équipes d'animation et l'ensemble du personnel vous proposent différentes possibilités :

✓ **Le Golf municipal**

- ⇒ Initiation au golf (practice, putting, parcours école),
- ⇒ Parcours 18 trous pour les titulaires de la carte Verte,
- ⇒ Week-end Golf, avec possibilité d'hébergement dans un hôtel 3 étoiles.

✓ **La Patinoire municipale**

- ⇒ Mise à disposition de la glace pour utilisation libre, avec animateur, et sono,
- ⇒ Initiation au hockey sur glace ou au patinage (ateliers avec obstacles, parcours...)
- ⇒ Balai Ballon,
- ⇒ La mise à disposition d'une salle de réception et/ou de restauration.
- ⇒ Gala patinage, arbre de Noël, soirées spéciales...

✓ **Le SpinaParc (parc accrobranches)**

- ⇒ 5 parcours à découvrir : vert, bleu, rouge, noir et super noir, avec au final une grande tyrolienne de 160 mètres. Sensations assurées pendant 2h30.

✓ **Escalade (lieux du SpinaParc)**

- ⇒ Escalade d'un mur naturel ancienne carrière de grès rose.

✓ **Kayak**

- ⇒ Initiation au kayak au cœur de la ville, départ au port d'Epinal.

✓ **Autres activités**

⇒ Possibilité de mise à disposition de gymnases (football, handball, volley, basket), et d'organisation d'autres pratiques sportives après consultation

Afin de pouvoir cerner au mieux vos attentes et vos demandes, et vous permettre de découvrir nos structures, nous organisons une ***semaine découverte du mardi 18 avril 2006 au vendredi 22 avril 2006*** au cours de laquelle vous pourrez visiter les équipements ou pratiquer les différentes activités proposées.

En vous souhaitant bonne réception, et vous compter parmi nos invités, veuillez agréer Madame, Monsieur, à l'expression de mes sincères salutations.

M. BONVIN Gérard

RESERVATION

Comité d'établissement : _____

Contact : _____

Téléphone : _____ Mail : _____

Souhaite : Visiter les équipements Demande de devis

Golf Patinoire SpinaParc Escalade

Date de visite souhaitée : _____

Matin Après midi

Nombre de personnes présentes : _____

Coupon à retourner :

*Mairie d'Epinal – Service des Sports, Rue Général Leclerc 88000
EPINAL*

A l'attention de M. PETETIN Serge

Fax : 03-29-31-39-37

Ou petetin.serge@wanadoo.fr - 06-10-76-06-92

COMMENT LA VILLE D'EPINAL COMMERCIALISE T-ELLE SES PRODUITS D'ANIMATION DANS LE BUT D'OPTIMISER L'OCCUPATION DES SES EQUIPEMENTS SANS PORTER ATTEINTE A SA POLITIQUE DE SPORT POUR TOUS ?

Gaëtan GAVOILLE – Master Spécialité « Management et Communication Sportive » - 2005/2006

Le but de ce rapport de projet est de répondre à la problématique suivante : comment la ville d'Epinal commercialise t-elle ses produits d'animations sans porter atteinte à sa politique de sport pour tous ? Intégrée dans un projet global de développement, ma mission a pour sujet le développement des relations avec une nouvelle cible : le secteur privé (entreprises et comités d'établissements).

La ville d'Epinal applique depuis de longues années une politique sportive tournée vers la satisfaction de ses administrés. Néanmoins, depuis 2001 les élus ont décidé de créer une nouvelle mission, apparemment paradoxale, de commercialisation de produits sportifs vers l'extérieur. Cette mission a trois objectifs principaux : économique, communicationnel et mobilisateur autour d'un projet commun de développement. La méthodologie adoptée est originale pour une collectivité locale. En effet, si cette dernière s'apparente à une démarche marketing typique du secteur privé, la notion de « commercial soft » semble définir au mieux celle adoptée par la municipalité. Aujourd'hui, la commercialisation rencontre le succès auprès de ses cibles, il semble néanmoins primordial de se tourner vers d'autres publics afin de remplir au mieux les 3 objectifs principaux. Le secteur privé paraît être une cible potentielle intéressante. Si le projet mené apporte la preuve que le secteur privé peut devenir une cible supplémentaire non négligeable dans le cadre du projet global, il demeure toutefois important pour la Ville d'Epinal de continuer à travailler. La voie du succès passe par un approfondissement des relations tissées, une plus grande cohésion de tous les acteurs autour d'un projet commun et la création de produits innovants.

Mots clés : *Ville d'Epinal – Equipements sportifs – Commercial Soft – Projet commun.*

The aim of this project report is to answer the following question: how does the city of Epinal commercialize its liveliness products without threatening the politics of sports? Integrated within a global project of development, the subject of my mission deals with the development of relations with a new target: the private sector.

For a lot of years, the city of Epinal has been applying a sports politics that worries itself with the satisfaction of sportsmen. Nevertheless, in 2001, officials decided to create a new mission, apparently opposite, of commercialization of sports products targeted towards non residents. This mission has three major objectives: the economics, communication, and mobilization around a common project of development. The methodology is original for a local community. Actually, if this methodology resemble atypical private sector marketing tactic, the notion of “soft commercialism” seems to better define the strategy used by the city. Today, the commercialization is successful with its targeted audience. However, it seems essential to seek different audiences to better fulfil the three majors objectives. The private sector appears to be a potentially interesting target. If this project lends support to the proposition that the private sector can become an non-negligible additional target within a global project, it remains important for the city of Epinal to keep on working in that direction. The path to success goes through a deepening of the already woven relations, a greater cohesion between all the actors around a common project, and the creation of innovating projects.

Key Words : *City of Epinal - Sports Amenities - Soft Commercialism - Common Project.*