

D'hier à demain

Évolution du marketing

des loisirs sportifs de nature

JEAN CORNELOUP

MAÎTRE DE CONFÉRENCES, CLERMONT-FERRAND

PRÉSIDENT DE SPORTSNATURE.ORG

(j.corneloup@libertysurf.fr)

Considérer le pratiquant des activités sportives de nature comme un client, un consommateur ou un prospect, c'est modifier le regard sur l'espace sportif de nature et sur l'utilisateur. Ce changement s'explique par la création d'un véritable marché des loisirs sportifs de nature, marqué par une marchandisation forte des pratiques. Nombreux sont les facteurs que l'on peut évoquer pour rendre compte de ce phénomène. Il n'y a donc pas qu'une seule cause pour expliquer cette recomposition des liens, marquée par la baisse de la présence du guide, du club, de l'association ou du foyer local...

Le consommateur, imprégné des images sportives transmises par de nombreux médias et

par la culture urbaine, est à la recherche de prestations de qualité. Au cours des années 1980, le développement des produits favorisant une médiation ludo-motrice avec les éléments de la nature (planche à voile, VTT, kayak polo...) et la construction de centres d'hébergement (Club Med, VVF, Maeva...) moins austères que les bases de loisirs traditionnelles, les refuges de montagne ou les auberges de jeunesse sont quelques exemples exprimant ce changement. Ce mouvement a été coordonné par les professionnels de la deuxième génération des sports de nature⁽¹⁾ issus de la culture *fun*, de l'univers universitaire, des écoles de commerce et du monde des affaires (cf. tableau 1).

Une prise de distance est ainsi observable avec le milieu sportif technique structuré autour de Jeunesse et Sport et des fédérations. Les APPN (activités physiques de pleine nature) deviennent des produits où il s'agit de proposer des services sous forme de prestations, dans la perspective de développer le marché des loisirs sportifs de nature. Cette dynamique a produit un choc des cultures professionnelles pendant une vingtaine d'années, que l'on a pu observer notamment dans les conflits qui opposèrent les diplômés du BE d'escalade avec les guides de haute montagne, entre l'ESF (école de ski français) et l'ESI (École de ski internationale), au niveau de la concurrence entre les différents professionnels développant des espaces ludiques et ludosportifs...

Aujourd'hui, la culture marketing des sports de nature s'est généralisée à l'ensemble du corps professionnel, dans la volonté d'intégrer les attentes du consommateur, de créer des gammes de produits et de changer les formes de prestations proposées. Face à une concurrence de plus en plus affirmée entre secteurs et professionnels touristiques, la qualité est devenue une ressource fondamentale pour s'imposer sur le marché. Dans ce jeu marketing, le consommateur n'est pas en reste, demandeur qu'il est d'attention et de produits adaptés à ses attentes. Son pouvoir d'action augmente dans cette volonté d'obtenir des prestations plus affinées qui puissent s'inscrire dans son univers culturel et qui lui permettent de vivre des expériences intenses.

Pour observer cette réalité en gestation, qui se traduit par des changements dans le rapport aux objets de consommation, différents points seront abordés :

- *l'affinement des procédures marketing*, qui traduit une autre lecture du marché, en phase avec la recomposition des cultures touristiques ;
- *les nouveaux principes culturels* sur lesquels se construit le rapport aux objets de consommation ;
- *les tendances d'évolution* dans le rapport avec les secteurs de consommation touristiques.

D'HIER À AUJOURD'HUI, D'UN MARKETING L'AUTRE

Le marketing commercial

Dans les années 1980, les connaissances en marketing des professionnels du sport et des loisirs sportifs se réduisaient à une bonne compréhension du marketing opérationnel autour des 4 P (produit, promotion, prix et *place* – distribution).

Aujourd'hui, la réalité professionnelle a bien changé. Pour renforcer la qualité de l'action de terrain et affirmer l'identité professionnelle de l'opérateur, le développement du marketing stratégique⁽²⁾ a été un élément fort, qui a permis de faire entrer la démarche professionnelle dans la culture du projet. Cette nouvelle approche a imposé le développement d'une démarche produit nécessitant de bien maîtriser le diagnostic situationnel de la structure et de mettre en place un observatoire du marché, à partir du développement d'un système d'in-

(1) Jean CORNELOUP et Philippe BOURDEAU, "Culture professionnelle et métiers du tourisme sportif de montagne", revue *Teoros*, Canada, 2002, vol. 20, n° 3, pp. 32-44.

(2) Charles PIGEASSOU, *Management des organisations de services sportifs*, Puf, 1997.

formation marketing. Cette connaissance stratégique se présente aujourd'hui comme une étape incontournable pour lancer un produit en fonction du mouvement du marché au niveau des acteurs (concurrents, partenaires, politiques, conjonctures sociales et économiques) et du public (pouvoir d'achat, univers culturels de référence, cycle de produits...). Par ailleurs, du fait de la complexité croissante du marché des sports de nature, marquée par l'arrivée des grands

TABLEAU 1

DIFFÉRENCES CULTURELLES ENTRE GÉNÉRATIONS PROFESSIONNELLES

Logique professionnelle	Critères d'étude	Première génération (les années 1930-2000)
Processus de formation		Transfert du capital sportif en capital professionnel. Formation jeunesse et sports. Logique de la reproduction.
Logique pratique	Pédagogie	Pédagogie directive et personnalisée (petits groupes).
	Transmission pratique	Conception techniciste, l'encadrant au centre de l'action pédagogique. Logique de l'apprentissage. Forte transmission.
	Technique d'action	Sécurité active et technique par l'encadrant, culture du progrès, de l'initiation, de la définition de niveaux. Nécessité d'une maîtrise technique pour le client.
	Relation sociale et symbolique avec la clientèle	Référence aux grandes figures de l'activité. Récits sportifs, héroïques, contemplatifs. Fortes relations humaines. Intimité de l'échange.
Logique sportive	Éthique de l'action	Éthique de la responsabilité et de la transmission culturelle d'un bien sportif de nature. Gestion autoritaire. Rigueur dans le déroulement de l'action.
	Territorialité et territoire d'action	Territoires de la haute montagne et des sites majeurs. Aménagement léger et discret.
	Style professionnel	Reproduction et transmission de la culture sportive. Statut du guide et du moniteur.
	Style sportif	Culture sportive énergétique, rigoureuse, logistique lourde, fortes contraintes temporelles. Réalisation de courses, grands parcours... Symbolique de l'épreuve.
Logique organisationnelle	Identité professionnelle	Image de l'expert, du maître, de l'initié, du technicien. Forte image sociale.
	Éthique sportive	Éthique républicaine et civique autour de la culture sportive et écologique des pratiques de nature. Morale de l'action contrôlée.
	Stratégie marketing	Le bassin de clientèle : pratiquants et clubs plein air, les colonies de vacances, les stages jeunes... Peu de stratégies marketing.
	Structure professionnelle	Petite structure pyramidale de plein air (bureau des guides, ESF...).
Logique sociale	Rapport à l'institution	Forte présence des instances politiques, étatiques et associatives.
	Style de développement	Style républicain, éducatif, local, écologique et patrimonial.
	Éthique professionnelle	Logique de l'indépendant, jeu avec la règle et les normes étatiques. Éthique du passionné.
	Modes et styles de vie	Locaux et néo-ruraux. Instabilité. Aventurier. Dominante à la ruralité et à la naturalité.
	Rapport au lieu	Respect, préservation de la culture locale, tradition. Développement de clubs et d'associations. Culture endogène.
		Forte relation, nature refuge et respectée. La nature source d'action.
	Éthique locale	Culture locale. Discours plein air.

groupes internationaux orientés vers la finance et la rentabilité des investissements réalisés, une autre culture stratégique est en gestation, à partir du développement de systèmes experts et autres procédés informatiques, permettant une meilleure gestion des données.

On constate également une évolution dans le marketing opérationnel, lorsque l'action de terrain ne se réduit plus à la maîtrise des 4 P, mais nécessite de s'intéresser à la connais-

Deuxième génération (les années 1980-2000)

Formation universitaire et managériale (école de commerce, DESS, Staps...) ;
attirance pour les pratiques fun, urbaines, ludiques.

Priorité à l'animation, à la conception de produits, à la gestion des flux.

Conception ludique. Culture de la sensation, du vertige narcissique et du spectacle. Autonomie
et mise en action rapide. Faible transmission.

Sécurité technologique et passive pour le client. Baisse des temps d'apprentissage. Mise en place d'ateliers
et d'espaces ludiques. Faible contrainte. Culture kinesthésique.

Absence de grands récits. Récits ludiques et sensationnels.
Contacts superficiels et marketing.

Gestion souple. Contrôle structurel fort. Coproduction et copilotage de l'action d'un bien éphémère
par le client. Autonomie dans l'action.

Territoires des sites mineurs. Aménagement des vallées.
Forte présence des structures artificielles.

Concepteur et ingénieur de produits, commerçants, animateur, contrôleur sécuritaire.
Traitement entrepreneurial et marketing des produits.

Symbolique du défi. Culture sportive ludique. Faible contrainte logistique. Priorité à la figure (*free style*)
et au dépassement des limites émotionnelles et corporelles (*free ride*).

Faible image sociale par le sport. Image d'entreprise, de la réussite professionnelle.

Éthique ludique autour du client. Ouverture corporelle,
psychologique et émotionnelle.

Forte stratégie marketing. Bassin de clientèle :
le touriste urbain, les séminaires, les familles, les enfants, TO...

De la petite à la grosse entreprise de loisirs.

Faible présence institutionnelle.

Style marketing et entrepreneurial.

Éthique entrepreneuriale et marketing.

Urbains. Le profit. Nomadisme professionnel. Normalisation des comportements. Dominante à l'urbanité et à l'artificiel.

Mouvement, changement, innovation.

Culture exogène.

Faible relation. La technologie domine. La nature produit.

Logique du profit. Alliance stratégique.

sance du consommateur (processus d'achat, mobiles d'action, accroche à un produit, logiques de fidélisation...) et au marketing sensoriel en vue de transformer le rapport au lieu de consommation. Cette lente transformation de l'environnement du produit est impulsée par la modification de la culture du consommateur qui individualise ses logiques d'achat et d'usages des objets, mais aussi par la montée d'une culture expérientielle au sein de laquelle l'individu est plus centré sur son développement personnel que sur la performance, le produit, la "chose à voir", la technique...

Sans doute, à cela, il faudrait ajouter la montée progressive d'une culture écologique, marquée par une demande de lieux plus esthétiques, sensoriels et harmonieux avec le cadre territorial d'intégration. La reconfiguration du marketing opérationnel s'impose par le bouleversement de la culture touristique, à partir du moment où se produit une régression du tourisme de masse, une fragmentation des univers culturels et une diversification des formes touristiques. Cette entrée dans le multiple complexifie la lecture marketing du marché, tout en la rendant encore plus indispensable aujourd'hui et encore plus demain (cf. schéma 1).

Le marketing culturel, politique et territorial

Notre analyse de l'évolution du marketing dans le sport et le loisirs sportifs serait incomplète si elle réduisait le marketing à la seule entrée par la sphère commerciale. En effet, dans une approche globale de la réalité, il semble plus judicieux de noter la présence de quatre formes marketing qui composent aujourd'hui la relation que le professionnel doit développer avec le marché (cf. tableau 2).

L'usager des sports de nature, s'il est sensible à l'amélioration de la qualité des produits permettant de renforcer son bien-être touristique, ne peut être considéré que comme un consommateur. Ses attentes portent aussi sur le développement d'un rapport culturel à la destination et aux pratiques qu'il faut savoir construire et entretenir. La convocation de figures imaginaires emblématiques, le vécu d'expériences culturelles autour d'histoires et de récits fabuleux ou encore l'inscription dans une pratique pourvoyeuse d'identités à l'image du surf, de l'alpinisme ou de l'équitation forment quelques indices qui annoncent le renforcement du marketing culturel dans les années à venir.

La culture, c'est aussi la capacité à construire des liens et des échanges avec un groupe de pairs au sein duquel on partage une même vision de la pratique et se développe une communication singulière qui nécessite des compétences de médiations et d'animations qui ne vont pas de soi. D'autres dispositions professionnelles sont ainsi à prendre en compte pour renforcer cette attente culturelle.

Au-delà de l'engouement dans le marketing commercial, il semble opportun de considérer les pratiques sportives comme des cultures sociales qui ne se réduisent pas à des produits. Il existe ainsi une interaction perpétuelle entre le marché et la culture sportive, que l'on ne peut pas sous-estimer pour comprendre comment se construit la relation avec un univers de pratique, une destination ou encore un produit.

Le *free ride*, pour donner un exemple actuel, illustre cette forte relation entre culture et marché lorsque l'on connaît son rôle dans l'impulsion qu'il a donné au marché des articles de sports d'hiver. De même, les marques doivent se penser comme des transmetteurs de cultures sportives. Leur réussite ne repose pas seulement sur la qualité des produits vendus en fonction des attributs qui les différencient des autres, mais aussi en fonction du style sportif qu'ils affichent. La culture des marques (Salomon, Nike, Quechua, Lafuma ou Millet...) est un vecteur central pour construire une relation durable avec la clientèle !

Sous un autre angle, l'approche marketing peut difficilement faire l'impasse sur le politique dans l'approche de l'utilisateur. Face à la modification du pôle politique en France, qui se structure de moins en moins exclusivement autour des parties politiques et qui prend ses distances avec l'approche républicaine de l'action citoyenne, le tourisme se présente comme un secteur qui est plus fortement imbriqué dans la mouvance politique.

L'émergence du tourisme durable, la fin de la coupure entre le temps des vacances et la vacance des valeurs, la plus forte relation entre le monde économique, territorial, politique et touristique sont quelques faits qui annoncent cette résurgence de l'opinion touristique. Dès lors, on peut penser que le marketing politique touristique constituera une forme de réengagement citoyen des individus, que ce soit à partir du soutien ou de l'inscription dans des mouvements sociaux touristiques, dans l'expression de son opinion quant à l'évolution de la dynamique du tourisme sportif de nature ou dans le choix des produits de consommation.

À une époque marquée par la montée en puissance de la démocratie participative et par une volonté d'affirmer ses valeurs dans la manière de penser son inscription dans une pratique, l'émergence d'espaces de discussion (internet et autres) ou la participation à des forums, tables rondes et autres mouvements citoyens sont quelques exemples illustrant cette mutation. Sans doute, il semblera difficile de ne pas prendre en compte dans les années à venir l'opinion des usagers des sports de nature dans la manière de penser l'inscription d'un professionnel sur son marché, tout comme les aménageurs d'espaces sportifs, les fédérations et autres institutionnels devront le faire.

Le développement de l'investissement socialement responsable (ISR) et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) modifie la politique de développement des entreprises en les inscrivant dans des procédures durables pour la gestion de leurs pratiques et de leurs environnements⁽³⁾. D'autres valeurs sont en émergence dans la manière de concevoir l'action professionnelle, le profit et la rentabilité, qui n'épargneront pas le monde du loisir sportif de nature. L'émergence du marketing politique est une réponse au développement de la consommation éthique et citoyenne et de la culture du durable que certains acteurs institutionnels cherchent à intégrer au sein de leur projet politique. Le rapport du Conseil national des activités physiques et sportives (Cnaps) portant sur le développement durable des sports de nature et des pratiques institutionnelles, fédérales et territoriales est un exemple de cette orientation envisagée...

(3) ATTAC, "Responsabilité sociale des entreprises : faut-il y croire ?", *L'Économie politique*, n° 18, Alternatives économiques, 2003.

TABLEAU 2

LES QUATRE FORMES DE MARKETING

Marketing commercial	Actions autour de la qualité des produits, des services proposés et de la satisfaction client, réseaux professionnels...	Le client Le consommateur
Marketing culturel	Actions au niveau des cultures sportives, du positionnement-marché et de la stratégie de développement (partenariat, soutien...). Formes culturelles des produits développées...	Le pratiquant
Marketing politique	Implication de la structure dans la société, positionnement éthique, actions au niveau du plein air (développement, valeurs, conception, partenariat...).	Le citoyen
Marketing territorial	Diffusion territoriale, implication locale, orientation territoriale, noyau activateur, formes de développement...	L'utilisateur des lieux

Enfin, on peut considérer une dernière forme de marketing qui interroge sur la manière de penser la relation avec l'espace local. Aujourd'hui le territoire refait surface sous une forme plus attractive que par le passé, avec la volonté de participer à son développement. L'enjeu porte sur la capacité à considérer les lieux de pratique comme des territoires marqués par un ancrage territorial particulier. Au-delà d'une certaine volatilité de la clientèle, le propos consiste à montrer que les destinations touristiques sont des marqueurs culturels et qu'elles doivent réfléchir à leur positionnement et aux formes de développement qu'elles souhaitent favoriser. Les richesses patrimoniales (passées ou présentes), le capital écologique (écosystèmes, végétation, altitude...), le capital humain (personnes, liens, passé, compétences...) ou encore le capital culturel (pratiques, style des usagers, discours, médias...) se présentent comme des forces de développement avec lesquelles il faut savoir composer. Aujourd'hui, le marketing territorial devient un vecteur important dans le développement local en vue de construire un bien collectif partagé entre les différentes parties prenantes du territoire considéré. L'émergence d'un système touristique localisé ne repose pas seulement sur le développement d'une gouvernance permettant de concilier les différences entre les forces économiques, institutionnelles et politiques en présence. Il dépend également de la capacité à s'entendre sur la réalité et la forme du capital culturel local qui se présente comme une ressource productrice de valeur ajoutée, mais aussi comme un vecteur de territorialisation. Les différents acteurs impliqués sur un site doivent ainsi de plus en plus répondre aux attentes de la clientèle à la recherche de lieux emblématiques et identitaires en tenant compte de leurs opinions dans la définition des orientations-marché.

Cette lecture du marketing touristique (nouvelle formule) permet d'observer les quatre formes d'action à partir desquelles on peut envisager l'engagement d'un acteur sur son marché (cf. tableau 2). C'est dans la combinaison de ces quatre formes que se situe l'avenir du marketing dans cette volonté d'agir au plus près des changements touristiques qui pèseront dans la manière de penser l'approche du marché de demain. Au sein de chacune de ces formes se retrouve la déclinaison de la structure de l'action marketing (cf. schéma 1) qu'il faut savoir mobiliser en fonction des objectifs envisagés.

SCHÉMA 1

LA STRUCTURE DE L'ACTION MARKETING



LES PRATIQUES SPORTIVES DE DEMAIN

Si la connaissance du fonctionnement de la filière semble indispensable, il convient également de prendre en compte le pratiquant, car celui-ci participe au développement et à la gestion de cet ensemble. La modification des cultures sportives, des attentes de la clientèle, du rapport au loisir ou encore du comportement des pratiquants constituent quelques éléments qui invitent à considérer le pratiquant comme étant lui aussi un acteur, actif dans cette gestion. Celui-ci est donc bien coproducteur et copilote des secteurs du loisir sportif et des territoires de pratique. Il semble ainsi nécessaire de saisir les changements culturels qui participent à modifier le rapport de l'utilisateur avec les loisirs sportifs de nature. En s'appuyant sur les données issues de l'Observatoire des sports de montagne⁽⁴⁾, on peut présenter un ensemble de principes qui semblent se diffuser à toutes les pratiques et territoires d'activités sportives.

Sept principes peuvent être retenus comme jouant un rôle majeur dans la configuration culturelle des pratiques sportives de nature, tels que les pratiquants peuvent les vivre actuellement et encore plus demain.

• Interactivité

L'époque est marquée par un raccourcissement des temps d'inaction, d'attente et d'éloignement. Une pratique bien vécue se caractérise par un enchaînement de ces différentes phases : il s'agit de limiter au maximum les contraintes et les nuisances. Le pratiquant veut participer intensément à l'action pour vivre le maximum d'émotions et se procurer les sensations les plus fortes. Grâce aux prouesses technologiques, à la modification des rythmes professionnels, à l'entraînement urbain, à l'amélioration des mesures sécuritaires, l'individu peut rythmer d'une manière interactive ces moments de travail et de loisirs, ces échanges entre la ville et la nature, ses relations avec l'extrême vertigineux.

Que ce soit sous une forme simulée ou réelle, l'interactivité doit être maximale avec l'objet pour apporter une ivresse corporelle et psychologique. Le jeu avec les éléments, que ce soit en parapente, en VTT de descente, en escalade, en base *jump*..., n'est extrême que s'il est vécu dans l'interactivité, c'est-à-dire dans une proximité forte avec les éléments, dans des conditions d'équilibre précaire. C'est cette dimension de l'entre-deux jamais totalement maîtrisée, sauf dans le cadre de prestations sur mesure, qui constitue un des ingrédients majeurs des pratiques intenses. Ceux qui vont le plus loin dans cette interactivité "envoient du gros" et sont dans la logique du "it" par ce bousculement des repères et des certitudes⁽⁵⁾. Mais cette interactivité n'est possible que si l'on limite au maximum les temps d'attente, les contraintes logistiques et si les conditions météorologiques ne viennent pas perturber cette demande d'interactivité.

Ajoutons le développement des différents médiums interactifs (GPS, *webcam*, topoguides numériques, jeux via des bornes interactives...) qui participent grandement à ce mouvement. Cette dynamique nécessite, sans nul doute, de penser l'interactivité en fonction des différents publics, à partir du moment où tous n'ont pas les mêmes dispositions motrices et psychologiques.

• Réseau, fragment

La fin des constructions rectilignes et pyramidales laisse la place à des agencements territoriaux qui épousent la forme du fragment, du morceau, de la ligne brisée et recollée. La pratique du bloc, les raids en nature, le développement des voies sur des parties de falaise, les randonnées en étoile, la combinaison des activités modifient les relations historiques aux pratiques et à l'espace. Le réseau apparaît aussi lorsqu'il n'y a plus de centres, de pra-

(4) Jean CORNELOUP, Philippe BOURDEAU, Pascal MAO, "L'Observation des sports de nature", *Revue européenne de management du sport*, janvier 2004.

(5) Alain LORET, *Génération Glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... La révolution du sport des années fun*, coll. Mutations, Éd. Autrement, 1995.

tiques majeures ou mineures, mais quand tout peut se combiner et se mixer en fonction des individus, des rencontres et des liens qui se contractualisent, ici ou là. Cette figure réticulaire se retrouve dans la manière dont le public gère les espaces de pratique (selon la météo, la population, ces humeurs, le temps disponible, son budget...) et dans la gestion de ses partenaires de pratique. Selon les pratiques, la disponibilité des gens, les liens du moment, les rencontres..., le réseau de partenaires ne se construit pas de la même façon.

• **Mouvement, multiple, combinaison**

Si, pendant très longtemps, la fidélité à une pratique et des oppositions fortes entre pratiques étaient observables, aujourd'hui, une tendance à la combinaison de styles et des pratiques, classiquement opposées dans le passé, se produit. Une logique du pont est ainsi perceptible lorsque le *free ride* se mixe avec l'alpinisme classique, lorsque les pratiques traditionnelles se combinent avec les pratiques post-modernes, lorsqu'un pratiquant de football ou de tennis pratique les sports de nature à d'autres moments. Le mouvement se perçoit aussi du côté des entreprises, où la tendance est à la diminution du nombre d'articles produits autour d'une innovation pour faciliter le renouvellement et jouer la carte du multiple. Cette logique du présent semble ainsi s'installer dans les pratiques sportives de nature, par cette obligation de suivre le mouvement des pratiques et des objets vendus pour conserver une image de "branché" et d'actif. Mais cela n'induit pas que tout le monde puisse participer à ce mouvement. L'accès à ces univers innovants de l'excellence ne va pas de soi et le prix à payer sera de plus en plus cher⁽⁶⁾. Mais globalement, la tendance est à l'inscription dans le mouvement par le vécu de multiples expériences au sein de son groupe d'appartenance et par la création de récits inscrivant l'action dans le temps de l'extra-ordinaire autour de cette figure de l'enracinement dynamique⁽⁷⁾.

(6) Jeremy RIFKIN,
L'Âge de l'accès,
Seuil, 2002.

(7) Michel MAFFESOLI,
*Éloge à la raison
sensible*,
Grasset, 1996.

• **Ambivalence, ambiguïté**

L'ambivalence se perçoit dans les capacités à proposer et à utiliser des produits multi-fonctionnels. Les produits nomades de demain (produits numériques, voiture, maison, chaussures, vestimentaires) se mêleront aux lieux ambivalents, par leur capacité à mixer de multiples univers (parcs de loisirs multi-fonctionnels, services à la carte, stations multiples, pratiques d'une diversité de pratiques *in*, *around* et *outdoor*...). L'activité n'est plus définie par l'objet ou le site. L'individu devient largement impliqué dans la déclinaison de sa pratique. L'ambiguïté se découvre par cette capacité à vouloir tout et son contraire (le risque et la sécurité, le mouvement et la stabilité, le sauvage et le domestiqué, la nature et l'urbain, la nourriture exotique et la norme occidentale...). On entre ainsi dans cette culture de l'entre-deux et de nombreux sites sportifs de nature se présentent comme des espaces remarquables pour faire vivre ce principe.

• **Expérience et transcode**

Les relations à la nature se transforment à partir du moment où la culture moderne qui impulsait un rapport frontal ou contemplatif correspond plus à l'esprit nature d'aujourd'hui. Lorsque la logique de l'avoir et de la conquête tend à baisser, les codes de jeu se transforment. Les référents culturels épousent des symboliques moins linéaires en accordant plus de valeur à l'expérience vécue, à la rencontre esthétique avec la nature, à des récits plus romanesques ou au branchement sur des figures de l'imaginaire plus baroques. L'émergence de la culture *free ride*, du ludisme ou encore de l'éco-culture participe à bousculer les rapports classiques à la nature en impulsant d'autres rapports à l'ailleurs, à soi, à la nature et aux autres. Le développement des raids en tout genre et des jeux nature inspirés de la réalité icranique participe à ce bousculement des codes.

• **Coproduction, copilotage et démarche marketing**

Si le pratiquant est demandeur de produits sur mesure, adaptés à son niveau, le principe interactif induit qu'il soit également personnellement impliqué dans l'action. Être acteur, c'est pouvoir choisir et participer à l'élaboration de son projet et contrôler les règles du jeu. Dès lors, le raccourcissement des temps d'apprentissage et la mise en action rapide sont autant d'ingrédients qui favorisent la capacité du pratiquant à maîtriser l'action dans laquelle il est engagé. Pour cela, les prestations proposées doivent favoriser cette impression d'autonomie et de conduites individuelles de son action, pour que le pratiquant puisse vivre des expériences intenses. La logistique ne doit plus être une contrainte et une obligation, mais un choix en fonction du projet et de l'expérience souhaitée.

• **Négociation, participation et compromis**

Face à des pratiquants de plus en plus exigeants, informés, critiques et diversifiés, la bonne gestion des pratiques et des territoires nécessite de jouer le jeu de la concertation des différents acteurs et de la participation des publics aux décisions concernant la création de produits, l'aménagement des espaces ou encore l'amélioration de la sécurité. Si le public devient de plus en plus averti dans sa connaissance du marché, sa logique de la négociation progresse pour discuter de la valeur d'une prestation proposée et pour remettre en cause juridiquement la valeur d'un contrat. De même, face à la diversité des publics, des produits, des niveaux et des attentes, la concertation publique s'impose pour tendre vers des prestations et des aménagements plus en phase avec le profil culturel des usagers.

Prenant l'exemple de la montagne, il est possible de résumer cette lente transformation de la culture sportive de nature, qui participe à modifier la logique de développement de la filière. Le temps semble ainsi loin où le touriste allait passer un mois à la montagne, effectuait quelques sorties en nature, s'initiait à une pratique en restant de longues années débutant ou parcourait les longs sentiers de montagne, chaussé de grosses "Vibram" et d'un sac imposant. Les plus aisés "se payaient" un guide pour faire quelques courses ; les autres vivaient la montagne par procuration et avec lenteur, bien souvent dans des hébergements plus ou moins bien équipés. Seuls, quelques initiés aux pratiques de la haute montagne osaient s'aventurer dans ces contrées lointaines pour vivre des aventures intenses.

Aujourd'hui, les choses s'accélèrent : la vitesse a remplacé la lenteur, la descente la montée, le petit groupe le club et la multi-pratique la mono-pratique. Sur un autre registre, le mois a été remplacé par la semaine, un peu de matériel par une inflation de produits, quelques animations par une pléthore d'aménagements et de festivité. Bref, un nouveau monde est apparu, bouleversant bien des habitudes, construites durant la modernité. Aucun espace ne semble épargné par ce mouvement, même si certains lieux vont plus vite et d'autres résistent un peu plus.

LE MARKETING DE DEMAIN

À partir d'une approche de terrain, on peut présenter quelques faits porteurs d'avenir dans la manière dont se construit la relation entre les touristes, les prestations proposées, les produits ou les destinations.

Des clients calculateurs

Concernant l'univers des prestations, on peut noter quelques faits significatifs. La notion de service devient une donnée fondamentale aujourd'hui. Le client engagé dans une prestation la conçoit comme telle, c'est-à-dire qu'il achète une promesse-produit vendue

par le prestataire. Il importe ainsi de plus en plus d'affiner le contrat d'échange et de bien définir la participation du client à la prestation. Un client n'est pas un pratiquant, il se produit une coupure entre ces deux mondes aujourd'hui, qu'il faut intégrer dans la conception des produits.

La notion de service se couple avec une demande forte de pratiques sensationnelles qui nécessitent de prêter plus d'attention au marketing sensoriel et expérientiel. Le client n'achète pas seulement une activité sportive : il faut gérer l'environnement du produit sportif (accueil, logistique, restauration, accès, animation, contact...) comme il faut penser la pratique par sa capacité donnée à un usager de vivre un potentiel moteur, psychologique et humain, dans un environnement particulier.

Dans la déclinaison d'une démarche qualité, le client devient de plus en plus sensible au respect de la promesse-produit. Ce qui se développe, c'est le remboursement du prix payé (ou une partie) en cas d'intempéries ou pour d'autres circonstances. On observe ainsi la présence de clients plus calculateurs, qui cherchent à rentabiliser au mieux le prix payé, tout en cherchant les tarifs les plus avantageux. L'achat n'est plus un acte consommatoire sans analyse de la prestation payée. On entre dans le temps du consommateur-calculateur et marchand qui cherche sans cesse à négocier, à pratiquer le troc, à chercher les meilleurs prix et les bonnes affaires. Le monde du plein air n'échappe pas à ce mouvement...

Des produits personnalisés

Par ailleurs le client ne veut plus s'inscrire dans une consommation de masse, mais dans cette logique interactive et personnalisée. Il veut pouvoir composer la prestation proposée et participer à la déclinaison du produit. On entre dans le temps de la personnalisation de la consommation, qui nécessite de prêter attention à la personne-client et de favoriser au mieux la relation avec lui. Dès lors, les "petits plus", la "cerise sur le gâteau", une gratuité ou encore les avantages personnalisés deviennent des actions marketing qui doivent se généraliser.

L'amélioration de la valeur ajoutée en fonction des cibles et des segments de clientèle doit être intégrée à la procédure marketing. La conception des produits doit aussi changer à partir du moment où celui-ci doit être modulable et évolutif en fonction des clients. On peut ainsi penser que la question de l'accès (pratique et symbolique) devient une des données fondamentales pour favoriser les accroches clientèles aux activités ; tout comme, le prestataire doit envisager de penser les facteurs de rupture qui participent à limiter la fidélisation. Pour limiter l'effet de saturation, la prestation doit intégrer des variations, des combinaisons, des progressions qui ne reposent pas seulement sur une logique sportive... Des innovations sont ainsi envisageables, où l'on peut jouer sur les médiations topographiques (nouvelles formes de topoguides), sur les matériaux de progression, sur les technologies sécuritaires ou tout simplement sur les logiques de jeu.

Des offres différenciées

Actuellement, la didactique des produits reste assez classique ; des innovations sont perceptibles au niveau des pratiques juvéniles, des événementiels, des animations, des courts séjours ou encore des séminaires d'entreprise. Des concepts sont à développer pour inviter le client à aller plus loin dans le vécu d'expériences extraordinaires. Enfin, ajoutons la possibilité de jouer sur les horaires entre les pratiques *in*, *around* et *outdoor*, permettant de combiner les temps de pratique en fonction des demandes. Une autre forme de gestion

des lieux de pratique est à développer, qui nécessite de transformer le rapport à la culture sportive et à la temporalité touristique.

Dans la continuité du propos précédent, la démarche consiste à sortir d'une vision globale du client, à partir du moment où la même prestation ne peut être applicable à tous les publics. Les études de terrain montrent les fortes différences qui existent entre les nationalités dans la consommation des produits proposés.

De même, l'orientation famille choisie par de nombreuses destinations ne semble plus aujourd'hui une entrée suffisante pour identifier son marché. La famille n'est pas unique ; elle s'inscrit dans des styles touristiques variés et elle ne forme pas un ensemble unifié. La pratique des enfants, des jeunes, du père, de la mère et des grands-parents ne se construit pas de la même façon, même si à certains moments du séjour se développe une activité familiale. Il importe aujourd'hui d'affiner la connaissance de ces segments de clientèle qui ne se réduisent pas aux grandes catégories sociales définies. Des changements sont ainsi à réaliser dans la manière de définir la relation aux clients et dans la définition des compétences professionnelles. Tout comme il faudra aller plus loin dans la connaissance de la culture touristique des clients qui sont demandeurs de nouvelles formes de service en fonction de leur niveau de pratique, des contextes de pratique, des styles sportifs ou encore des humeurs du moment... L'affinement des procédures marketing est dans l'air du temps et nécessite de revoir l'approche marketing des produits. Après le temps de la deuxième génération des professionnels des sports de nature, on entre dans l'univers de la troisième génération, qui devra s'adapter aux nouvelles réalités du marketing et des attentes clientèles.

Des territoires plus attractifs

Enfin, en quelques mots, on peut évoquer le changement du rapport au territoire. Le développement des parcs de loisirs sportifs et autres aménagements des années 1980-1990 (*via ferrata*, parcours d'aventure, petit chemin de randonnée...) a marqué la recomposition de l'offre territoriale⁽⁸⁾. Par ailleurs, il faut bien penser que l'utilisateur devient un nomade capable de se déplacer rapidement d'un lieu à l'autre pour répondre à ses goûts et aux opportunités locales. Cette transformation des territorialités touristiques s'explique aussi par le développement du marketing territorial par lequel chaque destination s'emploie à dynamiser son offre d'animation.

Dès lors, on peut penser que, à l'avenir, l'attractivité des territoires sportifs reposera sur la capacité à dynamiser leur capital culturel pour produire du sens et de l'identité touristique, mais aussi sur la capacité à construire un univers d'action programmable. En effet, le client souhaite vivre un potentiel d'action dans un lieu donné en fonction des dispositions affichées et des contextes sociaux dans lesquels il s'inscrit. Pour cela, on entre dans une logique de la coproduction et du copilotage du produit au sein duquel le pratiquant veut être acteur. Il veut pouvoir programmer une carte d'action par rapport à un choix potentiel. Le client veut des programmes d'action modulables sur des temps flexibles. On entre dans le temps de la multipratique programmée par rapport à une carte de pratiques potentielles. Cette dynamique doit s'inscrire dans un temps long, au sein duquel le pratiquant puisse s'inscrire dans un processus du pouvoir faire, mais aussi dans un processus du "pouvoir-restant à faire" comme procédure de fidélisation à long terme.

Enfin, il semble important de modifier la manière de construire les référents culturels des territoires de pratique, à partir du moment où le pratiquant est à la recherche de nouvelles lectures des espaces d'action en fonction des topoguides élaborés. Là encore, nous n'en sommes

(8) Philippe BOURDEAU, Pascal MAO, "Nouvelles pratiques sportives, nouveaux territoires...", *L'Accès du public aux espaces naturels et forestiers. Outils d'analyse et méthodes de gestion*, Hermès-Lavoisier, 2002, pp. 345-364.

qu'au stade primaire des configurations symboliques des sites de pratique, où des formes plus ludiques, extrêmes, artistiques, écologiques... sont envisageables.

À l'exemple de l'aménagement des pistes de ski, où des transformations sont souhaitables et possibles, mais surtout au niveau des topoguides sur les pistes de ski, qui devraient dépasser la simple présentation de plans des pistes. Des parcours, des combinaisons, des découvertes, des enchaînements thématiques sont envisageables, qui pourraient se combiner avec une autre lecture des informations sécuritaires via les systèmes d'information.

Sans doute, on peut noter qu'une des clés de la recomposition des rapports au territoire de pratique repose sur la reconfiguration du système d'information culturelle en tant que médiateur symbolique avec le lieu d'action. Nous n'en sommes qu'au début de la mise en forme de ces médiateurs topographiques pour répondre aux attentes du public qui a besoin de nouveaux codes de jeu pour continuer à s'investir dans les territoires sportifs de nature. L'innovation technologique ne peut suffire à créer des univers culturels emblématiques créateurs de formes de pratiques et de prestations inédites. La médiation symbolique dans la redéfinition des objets géographiques touristiques par l'action des prestataires est indispensable pour redonner du sens à l'espace.



Ajoutons pour conclure que la dynamique du marché se présente comme une force d'action incontournable aujourd'hui pour comprendre les pôles organisateurs du plein air. Le marketing entre dans une nouvelle phase de composition des produits qui nécessitera l'acquisition de compétences spécifiques pour proposer des prestations adaptées à la demande.

Bref, nous sommes bien en présence de l'émergence de la troisième génération de professionnels des sports de nature après les moniteurs, guides et brevets d'État (première génération), les concepteurs d'espaces ludiques, de parcs de loisirs sportifs ou de centres touristiques multi-loisirs (deuxième génération). Une nouvelle déclinaison des compétences est à faire, qui doit à la fois intégrer les quatre formes de marketing (commercial, culturel politique et territorial) et maîtriser la structure globale de l'action marketing en gestation.

Cependant, si la conjoncture de ces vingt dernières années a été marquée par la force d'action du marché et du territoire, on peut penser que le mouvement associatif autour de l'émergence de ce que Rifkin⁽⁹⁾ nomme le "tiers secteur" (économie sociale associative, coopérative et mutualiste) est un secteur en recomposition. Il pourrait participer largement à la production d'une force d'action fortement active dans les années à venir, à côté des multiples acteurs du monde fédéral engagés sur la voie de la réforme.

Cette dynamique est liée à l'émergence du mouvement écologique et alternatif, des pratiques de développement personnel et des valeurs communautaires et d'une autre approche de la responsabilité sociétale de certains acteurs de la société⁽¹⁰⁾. Il faut noter d'ailleurs que la culture du plein air est de retour après le temps de la performance, de la compétition et du ludisme qui a marqué les deux décennies de la fin du XX^e siècle. On en revient à une approche globale des pratiques de nature où l'épreuve retrouve des vertus, ainsi que la contemplation, l'esthétisme, l'immersion dans la nature et toutes les pratiques d'éco-développement sans pour autant remettre en cause les principes culturels des pratiques sportives de demain. Après la vague du *fun*, des pratiques ludiques, des loisirs actifs de nature et des raids en tout genre, voici revenir le temps des centres et des pratiques de plein air, ces vieilles notions qui semblaient destinées à l'histoire et à l'oubli. ○

(9)
Jeremy RIFKIN,
La Fin du travail,
Éd. La Découverte,
1997.

(10)
– Michel CAPRON,
Françoise QUAIREL,
*Mythes et réalités de
l'entreprise respon-
sable*, Éd. La
Découverte, 2004:
– ATTAC, *op. cit.*