DIRECTEUR PISCINE · BOÎTE À OUTILS

Ma politique commerciale

Définir une offre lisible et soutenable pour le centre aquatique

Des grilles pour relier les besoins des usagers, les prestations, les tarifs, les capacités et la fidélisation.

L’offre
Répondre aux usages

L’économie
Tester les hypothèses

La relation
Informer et fidéliser

PDF imprimable · 12 pages

François Rosenblatt · Fondateur du cabinet AQUA PROXIMA

Mode d’emploi

La politique commerciale donne un cadre commun à l’offre, aux tarifs et à la relation usager. Dans un équipement public, elle s’inscrit dans les objectifs du service, les compétences de l’autorité tarifaire et, le cas échéant, le contrat de délégation. Elle ne se réduit pas à une succession de promotions.

Une méthode en quatre temps

1. Rassembler les données utiles. **2.** Choisir quelques priorités. **3.** Affecter un pilote, un budget et une échéance. **4.** Revoir les résultats avec l’équipe et décider de la suite.

Téléchargez le PDF avant de le remplir, puis enregistrez une copie sous un autre nom. Les champs ne calculent pas automatiquement les totaux. Utilisez un lecteur PDF compatible avec les formulaires ; vérifiez votre sauvegarde en la rouvrant. Les zones peuvent aussi être complétées à la main dans la version imprimable.

Établissement

Période / année

Pilote du document

Version / date de validation

Objectif prioritaire de l’établissement

Les exemples sont des propositions de travail. Adaptez-les aux équipements, aux publics, aux décisions tarifaires et aux moyens réellement disponibles. Aucun résultat commercial n’est garanti.

Écrire le positionnement

Formulez ce que votre établissement apporte à son territoire, aux publics scolaires, associatifs et individuels. Définissez les usages que vous souhaitez développer sans dégrader les missions et créneaux prioritaires.

Mission du service et engagements envers les usagers

Atouts concrets de l’établissement

Limites actuelles : espaces, horaires, effectifs, équipements

Trois priorités et résultats attendus à douze mois

Les ambitions doivent rester cohérentes avec la qualité d’accueil, la propreté, la disponibilité des espaces et la continuité du service.

Comprendre les usages et les freins

Public / usage	Questions à poser
Baignade libre	Quels créneaux sont recherchés ? Quelles contraintes de déplacement ?
Familles	Le prix total, les horaires et les règles d’accompagnement sont-ils lisibles ?
Apprentissage	Le niveau d’entrée, la progression et les réinscriptions sont-ils expliqués ?
Pratique encadrée	La réservation, la disponibilité et les alternatives correspondent-elles aux besoins ?
Publics peu présents	Quels obstacles : information, coût, appréhension, accessibilité ou horaires ?

Public prioritaire	Besoin / frein observé	Réponse à tester

Étayer les constats : demandes à l’accueil, fréquentation par créneau, entretiens courts, réclamations ou partenaires. Ne pas inventer les attentes des non-usagers.

Construire les offres

Chaque formule doit pouvoir être expliquée en quelques phrases. Préférez une gamme compréhensible et des conditions explicites. La durée de validité d’une carte et le préavis d’un abonnement sont des décisions à définir et à vérifier, pas des valeurs universelles.

Formule	Prestations incluses	Validité / accès	Public / conditions
Entrée unitaire			
Carte de séances			
Abonnement			
Cycle d’apprentissage			
Stage / événement			
Offre complémentaire			

Offres redondantes à simplifier et prestations exclues à préciser

Évitez le terme « illimité » si la capacité, les réservations ou les créneaux réduisent fortement l’usage possible. Décrivez clairement ces limites.

Définir la grille tarifaire

Construisez plusieurs hypothèses à partir des coûts, du niveau de service, des usages et des objectifs d’accessibilité. Pour les tarifs publics, identifier la décision habilitante et faire vérifier les différenciations envisagées. Le présent outil ne vaut pas approbation tarifaire.

Offre / catégorie	Tarif TTC actuel	Hypothèse TTC	Justification

Autorité compétente / référence de la décision

Date d’effet / modalités d’information / traitement des contrats en cours

Distinguer les tarifs des nouvelles souscriptions des règles applicables aux contrats existants. Afficher le montant effectivement dû, les frais éventuels et les conditions de réduction.

Confronter l’offre à la capacité

Une vente supplémentaire n’est utile que si la prestation peut être assurée. Analysez les créneaux très demandés, les places inutilisées et les conflits d’usage avant d’élargir une formule.

Activité / créneau	Capacité validée	Présence moyenne	Liste d’attente / action

Créneaux à développer, adapter ou préserver

Taux d’occupation = participants présents / places proposées × 100. Les places proposées doivent être compatibles avec les conditions d’exploitation et d’encadrement. Un taux moyen peut masquer des créneaux saturés.

Tester l’équilibre économique

Un exemple de raisonnement

Un cours comporte 12 places et 40 séances annuelles. Hypothèses : 8 participants payants par séance, recette moyenne réellement affectée de 8 € par participant et coût direct de 75 € par séance. Les recettes annuelles sont de 2 560 € ; les coûts directs de 3 000 € ; le solde direct de -440 €. Ces montants sont fictifs et ne constituent pas un tarif recommandé.

Le seuil théorique est de 75 / 8 = 9,375, soit au moins 10 participants payants par séance avec ces hypothèses. Les charges communes restent à financer. Pour un abonnement multi-activités, une méthode d’affectation des recettes doit être définie afin d’éviter de compter plusieurs fois le même paiement.

Offre étudiée et période

Capacité / séances

Présence payante attendue

Recette moyenne affectée

Coût direct par séance

Recettes / coûts / solde direct calculés

Charges communes, risques et décision

Organiser le parcours de vente

Étape	Attendu pour l’usager	Organisation à prévoir
Découverte	Comprendre les prestations et les prix.	Page à jour et accueil informé.
Conseil	Identifier la formule correspondant au besoin.	Questions simples, sans pression à l’achat.
Inscription	Connaître durée, frais, restrictions et modalités de sortie.	CGV adaptées et information préalable.
Première visite	Savoir où aller et comment utiliser le service.	Accueil et orientation.
Usage régulier	Réserver facilement et être informé des changements.	Capacités suivies et messages fiables.
Renouvellement / départ	Comprendre les options et résilier selon les règles applicables.	Procédure accessible et traitement traçable.

Trois améliorations du parcours : pilote et échéance

Les objectifs de vente ne doivent pas conduire à minimiser les conditions de résiliation, les restrictions d’accès ou les indisponibilités.

Fidéliser et encadrer les opérations

La fidélisation commence par un service régulier et une réponse aux difficultés. Les offres ponctuelles viennent soutenir un objectif défini : découverte, réactivation ou occupation d’un créneau disponible.

Action envisagée	Public / objectif	Coût / condition	Indicateur
Accueil des nouveaux			
Relance autorisée			
Découverte d’activité			
Parrainage éventuel			
Réinscription			
Traitement d’un irritant			

Règles : durée, bénéficiaires, cumul, validation et plafond

Pour la prospection électronique, appliquer les règles CNIL et proposer une opposition simple. Une réduction ne doit pas créer une information trompeuse ni écarter les règles tarifaires de la structure.

Suivre les résultats

Indicateur	Point de départ	Objectif	Résultat / décision
Entrées individuelles			
Recette moyenne par entrée			
Occupation des cours			
Réinscriptions			
Résiliations			
Réclamations commerciales			

Période, périmètre et source des données

Écarts à expliquer avec l’équipe

Définir chaque indicateur avant de comparer : passages ou personnes ; recettes encaissées ou produits de la période ; abonnements actifs ou nouveaux. Un même usager peut participer à plusieurs activités.

Valider puis mettre en œuvre

- [ ] Les objectifs de service public et les publics prioritaires sont explicités.
- [ ] Les capacités et moyens humains sont vérifiés.
- [ ] Les hypothèses de recettes et coûts sont documentées.
- [ ] L’autorité compétente a validé les tarifs et les opérations autorisées.
- [ ] Les CGV, la réservation et la caisse sont cohérentes avec les offres.
- [ ] Les agents disposent d’un argumentaire exact et de réponses communes.
- [ ] Les supports de communication et les indicateurs sont prêts.

Décision / autorité / date d’application

Actions de lancement, pilotes et échéances

Date de première revue et critères d’ajustement

À associer aux outils Plan de communication, Plan d’animation et Conditions générales de vente.

Repères : Service Public, CGV ; CNIL, prospection électronique. Consultés le 13 octobre 2026.