

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option: Marketing

THEME:

Le rôle du marketing sportif dans
l'accroissement des recettes d'un club
sportif

Présenté par:

FRIK Ismeddine

Encadré par :

Mlle Haddad Imene

2^{ième} promotion Master

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option: Marketing

THEME:

Le rôle du marketing sportif dans
l'accroissement des recettes d'un club
sportif

Présenté par:

FRIK Ismeddine

Encadré par :

Mlle Haddad Imene

2^{ième} promotion Master

Résumé

Le schéma économique actuel place le client au centre de toute gravité, les organisations sportives n'échappent pas à cette règle, en effet aujourd'hui considérés comme des entreprises, et les supporters comme des clients. Les organisations sportives développent leur propre marque, en se tournant vers un marketing ayant ses propres spécificités, le marketing sportif.

Dans ce contexte, nous nous intéressons au rôle du marketing sportif dans l'accroissement des recettes des clubs sportifs. Après avoir fait une recherche théorique qui concerne les fondements du marketing sportif, ainsi que les innovations et les sources de financement qu'il propose à la marque sportive, nous ferons une étude qualitative, dans le cadre de notre cas pratique au sein du club USM Alger, afin de connaître les actions marketing permettent au club USMA d'améliorer son image de marque à l'effet d'accroître ses profits.

Mots clés: les organisations sportives, marketing sportif, l'accroissement des recettes marque sportive

Dédicaces

A ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère.

A mon humble, stricte, brave et majestueux père.

A mes précieuses sœurs.

*A chacun de mes instituteurs, professeurs du secondaire, et mes enseignants
compétents universitaires.*

A tous mes oncles, tantes et cousins.

A la mémoire de sifou et sofiane supporteurs de l'usm alger partie trop tôt

A tous ceux qui m'ont connu dans la joie et dans la galère.

*Et enfin à toute personne désireuse de se distraire, a travers la lecture de ce
document.*

*Je vous dédie cette contribution modeste que j'espère, l'avoir tissée à une fin
utile.*

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous remercions le Dieu, notre créateur de nos avoir donné la force, la volonté et le courage afin d'accomplir ce travail modeste.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre Directeur de mémoire Mlle Imene HADDAD. Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

Nous remercions également les dirigeants du club de l'USM Alger qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout Mr Hakim BENMOULOUD, directeur marketing.

Nous désirons aussi remercier les professeurs d'EHEC Alger, qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite de nos études universitaires.

Nous adressons nos sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Nous tenons d'autre part à remercier vivement les bibliothécaires d'EHEC pour leur aide considérable en matière de documentation.

En fin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin a la réalisation de ce travail de recherche.

Listes des tableaux :

Tableau	Pages
(II-01) : Les étapes et objectifs d'internationalisation des marques d'équipes sportives	45
(II-02) : Les déterminants du succès dans l'internationalisation des marques d'équipes sportives	46
(II-03) : Comparatif entre le sponsoring et le mécénat	50
(II-04) : Avantages et inconvénients des abonnés	53
(III-01) : Palmarès de l'USM Alger	75
(III-02) : Effectifs par Fonctions	77
(III-03) : Groupe Socio-Professionnel	78

Listes des figures :

Figures	Pages
(I-01) : Décomposition du mot marketing	6
(I-02) : Structure du marketing sportif	10
(I-03) : Les services proposés au sein du stade	28
(II-01) : La construction stratégique de la marque dans le sport	40
(II-02) : Le rôle de la télévision dans le système sportif	55
(II-03) : La complémentarité entre le marketing et le yield management	59
(II-04) : Liste des stades avec les plus fortes affluences en Europe	67
(II-05) : Le processus de la tarification dynamique	69
(III-01) : Evolution du nom du club USMA	73
(III-02) : Organigramme de la SSPA USMA	76
(III-03) : Organigramme du département Marketing et communication.	80
(III-04) : Elaboration de la revue de presse	83

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AC	Athletic Club
AMA	American Marketing Association
FAF	Fédération Algérienne de Football
CRM	Customer Relationship Management
FC	Football Club
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
IFM	Institut Français du Merchandising
MCA	Mouloudia Club d 'Alger
PSG	Paris Saint Germain
SSPA	Société Sportive Par Action
UAFA	Union des Associations de Football Arabe

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	2
<i>Chapitre 01 : le marketing appliqué au secteur</i>	5
Section 01 : notions de base sur le marketing sportif	5
Section 02 : le Mix marketing sportif	14
Section 03 : les innovations	24
<i>Chapitre 02 : la marque et les sources de financements du club sportif</i>	37
Section 01 : la marque pour une équipe sportive.....	37
Section 02 : les sources de financement d'un club sportif	47
Section 03 : le Yield Management	59
<i>Chapitre 03 : le rôle du marketing dans le financement de l'USMA</i>	72
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	72
Section 02 : méthodologie de recherche	85
Section 03 : Présentation et analyse de l'étude	89
<i>Conclusion générale</i>	104
<i>Bibliographie</i>	107
<i>Les annexes</i>	114

Introduction

générale

L'économie contemporaine a fait du marché des sports un bon allier de l'économie du pays, à savoir, même un atout pour développer le PIB, financer des projets de grand envergure, et même résoudre des conflits socio-politique.

Le sport, souvent décrit comme 'l'opium du peuple' prend une place de plus en plus importante dans la société actuelle, en générant de nombreuses opportunités de consommation. Le sport en général et le football en particulier sont considérés aujourd'hui comme une véritable industrie.

Le club sportif étant traditionnellement fondé sur des valeurs associatives, cette structure ne répond plus aujourd'hui aux nouvelles attentes de l'environnement et de son évolution prévisible.

Autant dire que si le sport est une activité à part entière qui a besoin des ressorts marketing pour advenir et prospérer, le marketing quand à lui a besoin du sport pour optimiser, au centuple, la communication d'image, des produits et des services.

En Algérie, la professionnalisation du secteur du football est récente. Le concept lui-même est source de questionnements et de débats. Les clubs sportifs sont contraints désormais de répondre à de nombreuses attentes émanant de multiples acteurs gravitant tout autour d'eux, qui exercent une influence déterminante sur leur survie.

Ainsi notre travail de recherche s'articule sur le rôle du marketing sportif dans l'accroissement des recettes d'un club sportif, et plus précisément de la S.S.P.A USM Alger, Le professionnalisme étant toujours un sujet d'actualité, et notre passion pour le sport en général et l'USM ALGER en particulier nous ont poussés à appréhender ce thème.

Nous essayerons au travers de ce travail, de répondre à la problématique suivante :
Quelles sont les actions marketing permettant au club USMA d'améliorer son image de marque à l'effet d'accroître ses profits ?

Pour cela, nous devons tout d'abord essayer de répondre aux sous-questions suivantes :

- 1- En quoi consiste le marketing au sein de l'USMA ?
- 2- Quelles sont les sources de financements de l'USM ALGER ?
- 3- A quel point les résultats d'un club sportif influencent son image de marque, son rendement ainsi que sa relation avec ses partenaires (financiers) ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1- USMA applique les techniques du marketing traditionnel

H2- Les principales sources de financement des l'USMA sont les subventions de l'état, la billetterie et les différents sponsors.

H3- Les résultats sportifs d'un club n'ont aucune influence sur son image de marque, son rendement ainsi que sur sa relation avec ses sponsors.

Dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté deux méthodes de recherche. D'abord, la méthode descriptive qui nous permet de comprendre le cadre conceptuel du coaching managérial et celui de la créativité, par le biais d'une recherche théorique en se référant à la littérature en question. Par la suite, la méthode analytique qui sert à nous expliquer les différentes relations entre les éléments de notre recherche et ce, grâce à une étude qualitative réalisée à travers des entretiens semi-directifs utilisés pour la collecte de données.

Cependant, notre travail se décompose en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré au marketing appliqué au secteur du sport, ainsi qu'à l'application de ses variables, tout en abordant l'innovation qui est un élément important du marketing sportif.

Le deuxième chapitre sera porté sur le développement d'une organisation sportive en tant que marque, ainsi qu'aux différentes sources de son financement, on parlera aussi dans ce chapitre du yield management comme outil efficace pour le remplissage des enceintes sportives.

Enfin, le troisième chapitre représente notre partie pratique. La première section comporte une présentation de notre organisme d'accueil la SSPA USM ALGER. La deuxième section traite le cadre méthodologique de notre enquête. Enfin, la troisième section expose l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête qui vont nous permettre de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

Chapitre 01 :

Le marketing appliqué

Au secteur

Chapitre 01 : Le marketing appliqué au secteur sportif

Introduction :

Le sport a cessé d'être un passe-temps amateur pour devenir une industrie importante. La croissance et la professionnalisation du sport a entraîné des changements dans la consommation et la production du sport et dans la gestion des organisations sportives à tous les niveaux.

Afin d'asseoir sa notoriété et de se créer de nouvelles opportunités de financement, l'organisation sportive est dans l'obligation de recourir au marketing.

Ce premier chapitre consiste à saisir quelques définitions du marketing sportif indispensable à la bonne compréhension de ce mémoire, nous aborderons par la suite l'application des variables du marketing mix, dans le secteur sportif, enfin nous clôturerons notre chapitre en parlant de l'innovation dans ce secteur, et qui sera illustré par plusieurs exemples.

Section 01 : Notions de base sur le marketing sportif

Tout d'abord ; bien avant de procéder au marketing appliqué au secteur sportif ; il est tout à fait indispensable de passer en revue quelques concepts et définitions sur le marketing.

Sous section 01 : cadre théorique du marketing

Le marketing est une branche du management dont le principal objectif est de rentabiliser les offres de biens et services, par rapport aux comportements et motivation des consommateurs.

1.1. Origine du marketing:

L'origine du marketing a été sujette à plusieurs controverses, dans son œuvre « *important history of marketing* », Robert Bartels suggère que le terme marketing aurait été utilisé pour la première fois quelque part entre 1906 et 1911. Cela dit, Bartels a été contredit par Dave Brussière dans son livre « *Evidence of a marketing periodical literature within the American Economic Association, 1895–1936* » qui certifie qu'il existe des personnes qui ont déjà écrit sur le sujet bien avant 1906. En approuvant les publications de l'American Economic Association, Brussière a trouvé, qu'en effet, le terme marketing a été utilisé en 1897, Robert Tamilia suggère que le terme a été utilisé même avant cela, dans son ouvrage « *Quarterly Journal of Economics* ».

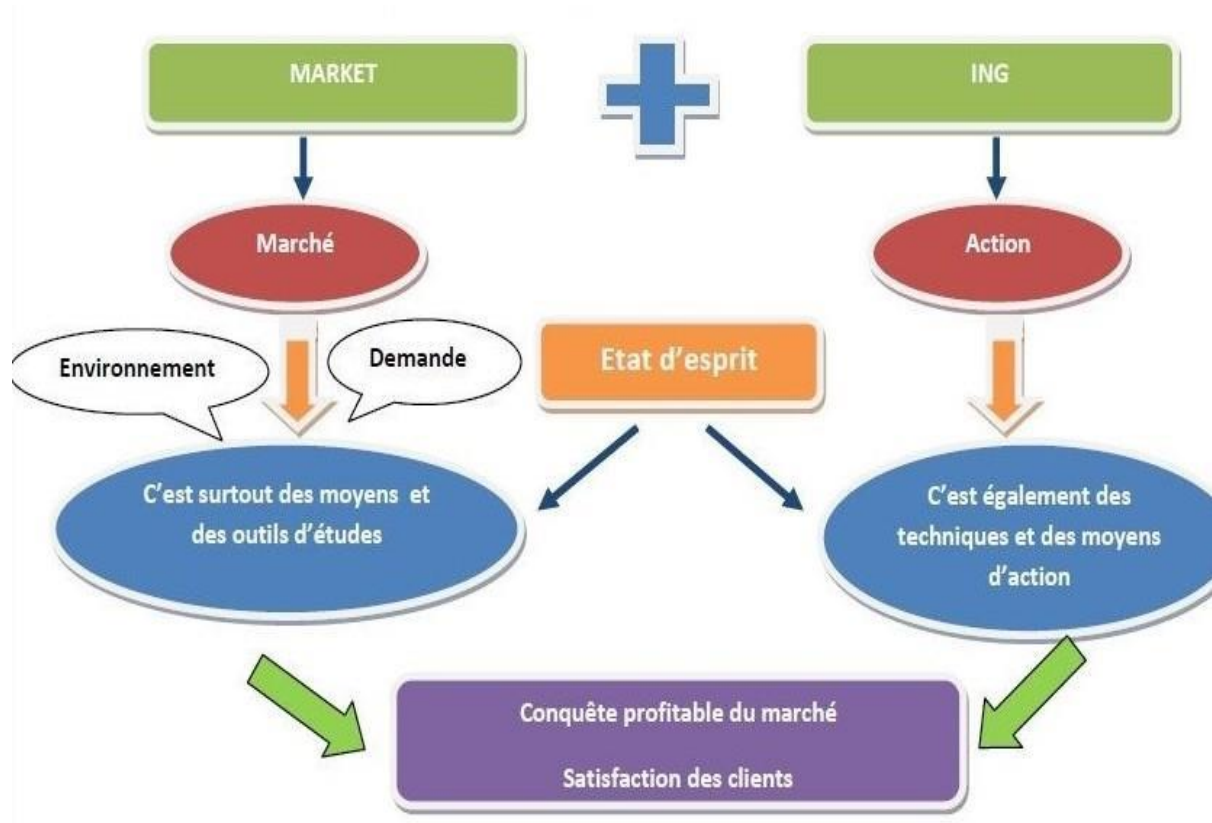
Eric Shaw suggère que si on parcourt les dictionnaires précédant l'analyse de Bartels, l'histoire intellectuelle du terme marketing pourrait être remontée à très loin et arriver à 1561.

Brian Jones et David Monieson affirment que les premiers cours de marketing ont été donnés en Allemagne au début du 20ème siècle et non USA, Cela étant dit, l'association américaine de marketing, et le système d'éducation américain ont évidemment joué un rôle très important en terme de développement des pensées marketing¹.

1.2.L'étymologie du mot marketing

« Il est essentiellement formé de deux mots anglais : MARKET qui veut dire marché, et la forme ING qui implique les activités, la dynamique, c'est-à-dire dans le concept commercial, s'intéresse aux activités des entrepreneurs dans le marché »².

Figure (I-01): Décomposition du mot marketing



Source : KADI (A) et coll : *Manuel du cours de marketing fondamental*, EHEC, 2013/2014, p.14.

¹ ELLIS (N) et coll : *Marketing : A Critical Textbook*, Sage publications, 2010, p.14.

² BOUKHAOUA (S) : *Marketing la petite histoire du concept*, revue de l'économie n°32, Mars/Avril, 1996, p.34.

D'après la figure (I-01), le mot marketing est composé de deux mots anglais qui résument bien les deux fonctions principales de ce concept qui sont d'abord d'étudier les différents besoins des consommateurs ainsi que l'environnement économique, à travers le marché (market), et ensuite entreprendre des actions (ing) afin de satisfaire le client et conquérir des parts de marché.

1.3. Différentes définitions du marketing

Le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, le marketing peut être défini par plusieurs façons.

Le fameux dictionnaire LAROUSSE définit le marketing ainsi : « *Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés.* »¹

Le célèbre auteur Américain Philippe KOTLER pense que le marketing consiste à identifier et comprendre les besoins du client afin d'y répondre de manière profitable, c'est-à-dire que le marketing travaille à transformer un besoin en opportunité rentable.²

Selon l'AMA (American Marketing Association) : le marketing est le processus de planification, de mise en application du concept du produit, de la fixation des prix, de la communication et de la distribution, des idées, des biens et des services pour créer un échange qui satisfait les objectifs individuels et organisationnels.³

D'après Lendrevie et Levy, auteurs du Mercator « *Le marketing est un moyen d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent.* »⁴

L'auteur Français Yves Chirouze définit le marketing comme suit « *Le marketing est à la fois un état d'esprit qui consiste à se placer systématiquement du point de vue du consommateur*

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/marketing/49526?q=marketing#49433> (consulté le 24/03/2015 à 17h31).

² KOTLER (P) et coll : *Marketing et management*, Pearson, 13^{ème} éditions, Paris, 2009, p.5.

³ GHIDDOUCHE AIT-YAHIA (K) : Support de cours marketing de base, EHEC Alger, 2012/2013, p.8.

⁴ LENDREVIE(J) et LEVY(J) : *Mercator*, DUNOD, 11^{ème} édition, Paris, 2014, p.3.

de façon à répondre au mieux à ses besoins, une démarche allant de l'analyse du marché et de son environnement à la planification, puis à la mise en œuvre jusqu'au contrôle des décisions concernant le produit, son prix, sa distribution et sa communication et des techniques rigoureuses permettant à une entreprise de conquérir des marchés, des clientèles, voire de les créer, de les conserver, de les développer et d'atteindre ses objectifs .»¹

Peter Drucker, pour sa part estime que l'aspect le plus important du marketing n'est pas l'art de vendre : « *Le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui conviennent parfaitement et se vendent d'eux-mêmes. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes. Tout ce dont on a alors besoin est de rendre le produit ou le service accessible* »²

Selon ces différentes définitions on a pu constater que le marketing est un ensemble d'actions, mises en œuvre par une entreprise, afin d'offrir un bien ou service qui répond aux besoins et désirs des consommateurs.

Le marketing s'étend sur plusieurs domaines notamment le domaine sportif.

Sous section 02 : Le marketing sportif

Plusieurs auteurs ont abordé le domaine sportif sous un angle marketing, dans la présente sous section, on va explorer quelques définitions et concepts relatifs à ce domaine.

2.1. Définitions du marketing sportif

Bernard Mulin propose la définition suivante du marketing sportif :

« Le marketing sportif concerne toutes les activités visant à répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs de sport par le biais d'un processus d'échange. Le marketing sportif a développé deux secteurs majeurs : le marketing de produits et de services

¹ CHIROUZE (Y) : *Le marketing : le choix des moyens de l'action commerciale*, Office des publications universitaires, 1990, p.13.

² DRUCKER (P) : *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Edition d'organisation, Paris, 1975, p.86.

*directement dédiés aux consommateurs sportifs, et le marketing d'autres produits industriels ou de services de consommation à travers l'usage de promotions sportives ».*¹

Pour Mathieuw Shank «*le marketing sportif est l'application spécifique des principes et processus du marketing aux produits sportifs ainsi qu'au marketing de produits non sportifs à travers leur association au sport ».*²

Le terme 'sport marketing' a été utilisé pour la première aux États-Unis par l'Advertising Age en 1978. Depuis lors il a été utilisé pour décrire une variété d'activités associée à la promotion du sport. Il existe cependant deux concepts du marketing sportif :³

- Le marketing du sport :

Il s'agit de l'utilisation des variables du mix marketing pour communiquer les bienfaits du sport. L'objectif est d'assurer la survie continue du sport dans l'évolution rapide de l'environnement.

Les organisations sportives ainsi que les organismes nationaux du sport devront veiller à ce que le produit (sport) soit toujours une forme attrayante de divertissement diffusé par la télévision, l'internet et autres.

- Le marketing à travers le sport :

C'est l'utilisation du sport par les entreprises afin de véhiculer leur image, le temps de télévision est très attrayant pour les entreprises qui cherchent à promouvoir et faire connaître leur produits par le biais d'une association avec le sport.

Développer des programmes d'octroi de licence est un autre exemple du marketing à travers le sport, tel que l'achat de l'entreprise le droit de placer un logo sportif sur ses produits afin de booster ses ventes.

¹ MULIN (B), HARDY (S) et SUTTON (W): *sport marketing*, 3^{ème} édition, Human kinetics, 2007, p.11.

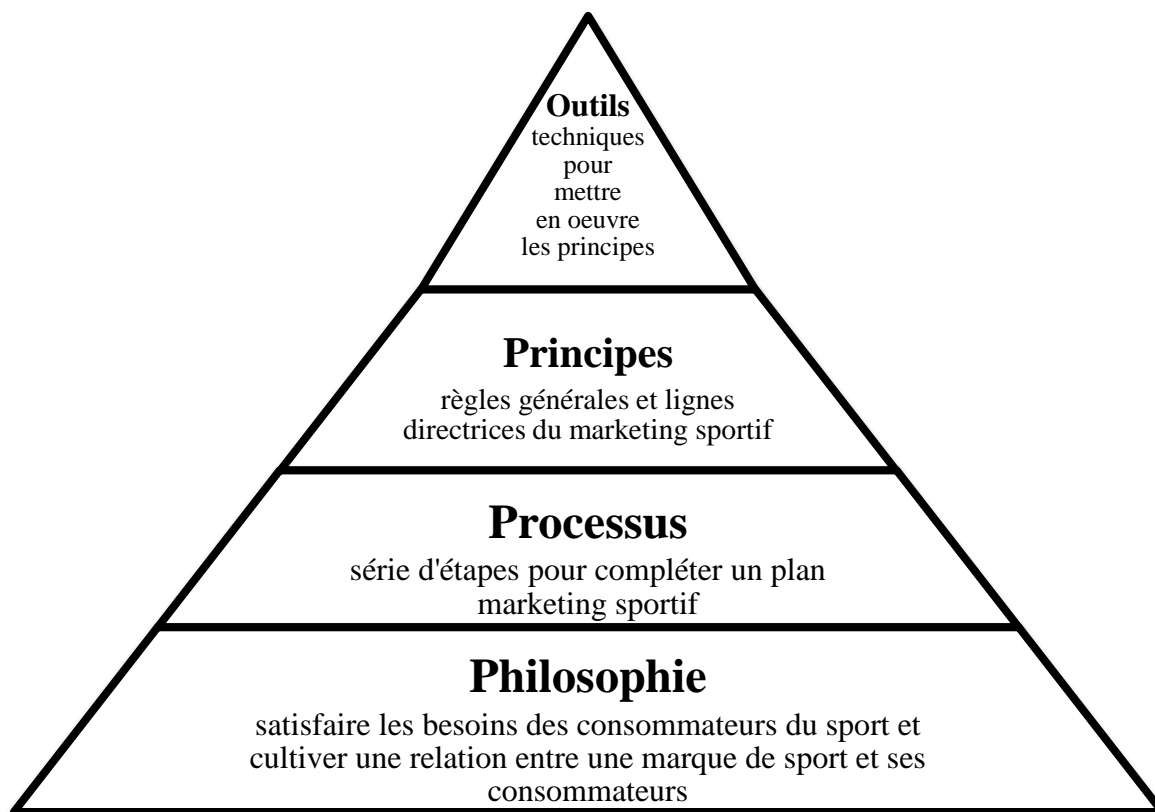
² SHANK (M): *sports marketing: A strategic perspective*, Pearson prentice hall, 2005, p.03.

³ SHILBURY (D) et coll: *Strategic sport marketing*, Allen et Unwin, 3^{ème} édition, 2009, p.14.

2.2. Structure du marketing sportif :

La structure du marketing sportif a été présentée selon Aaron Smith par le schéma ci-dessous :

Figure (I-02): Structure du marketing sportif



Source: Smith (A): *Introduction to Sport Marketing*, Elsevier, Londres, 2008, p.7

Comme illustré dans la Figure (I-02), le marketing du sport comprend un concept hiérarchique. Autrement dit, le marketing sportif peut être considéré sous plusieurs niveaux.

Au niveau le plus fondamental, le marketing sportif adopte une philosophie générale et un ensemble de croyances sur la façon de faire du marketing. Une philosophie de marketing est de mettre les besoins et les désirs du client au centre de toutes les décisions. La philosophie de marketing a pour objet de créer une situation gagnant-gagnant entre l'organisation et les consommateurs du sport.

A un deuxième niveau, le marketing sportif peut être considéré comme un processus. Il est un processus, car il implique une série d'activités et d'étapes. Par exemple, le marketing sportif

implique la recherche, l'analyse, la planification, le développement, la mise en œuvre et l'évaluation. Ces processus sont une propriété commune du marketing sportif.

Au troisième niveau, le marketing sportif peut être résumé comme un ensemble de principes, car il adopte de nombreuses idées et concepts qui fournissent une orientation spécifique à ceux qui entreprennent des activités marketing dans le milieu sportif.

Enfin, au niveau le plus opérationnel, les principes de marketing de sport peuvent être mises en œuvre à l'aide d'outils, qui sont des dispositifs d'analyse et des activités spécifiques utilisés dans la pratique au jour le jour.

Sous section 03 : Les caractéristiques du marketing sportif :

Eric Shewarz et Jason Hunter présentent onze caractéristiques du marketing sportif¹ :

- ✓ Le sport peut être un service et un produit pour le consommateur, un produit commercial ou un service commercial :

Le sport est un produit fini qui est produit pour la grande consommation, pour les spectateurs et les participants, le sport principale peu être tangible et intangible à la fois, les entreprises utilisent le sport comme un moyen pour atteindre leurs consommateurs et vendre leurs produits et services respectifs.

- ✓ Le Sport est un produit perpétuellement immatériel, subjectif et variable :

L'expérience du consommateur est constamment subjective, parce qu'elle est sujet à différent niveaux d'interprétation, et ces derniers sont souvent variable, ce qui rend la tâche difficile pour un marketeur du sport, parce qu'en effet, il a affaire à différent consommateurs avec différents points de vue, satisfaire tous les consommateurs devient alors un challenge, plus encore, comme il n y peut avoir une prédiction de résultat du sport, et aucune garantie de la bonne performance des participants, ça devient un plus grand challenge pour le marketeur sportif de garantir la satisfaction du consommateur.

¹SHEWARZ (E) et HUNTER(J): *Advance theory and practice in sport marketing*, Elsevier, USA, 2008, p.18-21

- ✓ Le sport possède un attrait qui est vaste et imprègne tous les aspects de la vie :

Le sport a un attrait très vaste qui touche différents aspects de la vie, ce qui donne au marketeur sportif une gamme variée de marché cible et ce qui demande aussi à l'industrie du sport une variété de produits. Ces variétés doivent représenter les innombrables données démographiques des consommateurs. Notamment le sexe, l'âge, le niveau de revenu. La race /ethnie et la localisation géographique.

- ✓ Le sport est généralement un produit destiné au grand public et la satisfaction du consommateur est directement affectée par l'environnement externe :

La consommation du sport entraîne en général une interaction sociale. Selon de nombreuses études menées. Il y a une grande relation entre l'appartenance sociale et l'affiliation à une équipe et les décisions d'assister à un événement sportif.

- ✓ Le produit sportif suscite une connexion émotionnelle forte :

Le produit sportif suscite une forte connexion émotionnelle. Les consommateurs ont une forte identification personnelle, qu'elle soit positive ou négative, avec les éléments du produit sportif.

- ✓ Le consommateur du sport estime qu'il est expert dans le produit sportif :

Les consommateurs de sport croient qu'ils sont des experts quand il s'agit de la connaissance du produit. En général les fabricants de produits sont les experts de ce dernier, ce qui fait que les consommateurs ont confiance en la compagnie qui produit. Ou alors. Ils ont confiance dans l'industrie où le produit est commercialisé. Mais cela ne s'applique pas dans le sport, où le consommateur se croit expert, exemple d'un match de football où les fans le repasse et font des critiques aux joueurs ou aux entraîneurs et jugent ce qu'ils auraient du ou pas du faire. Et cela est intensifié par le nombre de médias, les sites internet dédiés aux sports, les radios de sports, les chaînes de sports 24h/24, les pages Facebook...etc.

- ✓ Le produit sportif est un bien périssable :

Le produit sportif sous forme d'événement est une marchandise périssable. Sous cette forme, il ne peut y avoir un inventaire réel car le produit sport est produit et consommé en même temps. C'est pour cela que le marketer sport doit pré-vendre l'événement. Et pour le faire. Il doit vendre des performances anticipées.

- ✓ Le produit sportif axé sur la demande :

Comme la plupart des produits axées sur la demande. Le produit principal du sport subit des variations de demandes considérables. Pour la plupart des produits on prend en considération le concept économique de la loi de l'offre et de la demande, alors que le produit sportif est basé sur la demande, ce qui rend la tâche difficile au marketeur du sport de développer et définir des stratégies. Ils doivent constamment lire dans les pensées des consommateurs, identifier leurs besoins et leurs désirs en rapport avec le produit

- ✓ Les organisateurs sportive sont en compétition et collabore à la fois :

Alors qu'elles sont en compétition sur le terrain. Les organisations sportives doivent collaborer hors compétition pour assurer leur pérennité et stabilité. Ce qui représente un vrai challenge pour le marketeur sportif. Parce qu'il doit commercialiser le produit en pensant à la fois à son organisation et à la concurrence. Le bon exemple qui illustre tous ça serait celui des deux grands rivaux, le Real Madrid et le FC Barcelone, les 2 équipes sont toujours en compétition sur le classement, sur le terrain et dans les esprits des supporters. Mais elles doivent cependant compter l'une sur l'autre pour que les matchs prennent place sur le terrain. Si par exemple Le FC Barcelone décide de ne pas se présenter sur le terrain du Real de Madrid, l'événement est annulé.

- ✓ La plupart des efforts marketing du sport ne sont pas placé sur le produit de base :

La plupart des efforts marketing du sport sont placé non pas sur le produit de base mais sur son extension. Comme les marketeur du sport n'ont pratiquement pas leur mot à dire sur le produit de base. Ils doivent utiliser son extension pour transmettre aux publique le message sur le produit. L'exemple le plus concret sur l'extension du produit sport est le produit dérivé. L'extension du produit est un générateur important de profit à tous les niveaux.

- ✓ L'exposition par les médias a entraîné un accent réduit sur le marketing sportif traditionnel :

L'exposition massive aux medias a limité le rôle du marketing traditionnel, La sursaturation du sport dans les médias a entraîné une évolution des méthodes de contrôle et de coordination du mix marketing.

Section 02 : Le Mix marketing sportif

L'expression marketing mix a été utilisée pour la première fois dans les années 50 par James Culliton, afin d'indiquer le choix puis le dosage, aussi cohérent que possible, que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables commerciales, et que certains désignent par « composition commerciale »¹.

Le Marketing vise à offrir les bons produits et services, puis à forger les meilleures relations entre les clients et l'entreprise. Le «marketing mix» est le moyen par lequel cette relation se développe, Torkilesten propose d'appliquer le modèle des Sept P pour le secteur sportif, les sept éléments du mix marketing sont le produit, le prix, la distribution, la communication, le personnel en contact, le support physique et le processus².

Sous section 01 : Le produit

Un produit est souvent défini comme étant un bien physique préfabriqué. Une chose tangible. qu'on peut toucher ou tenir, comme des chaussures de sport. Cela dit, le terme produit peut aussi faire référence à un service ou même une idée. En effet, le terme produit dans le marketing de sport est utilisé pour parler de bien (article tangible/physique) ou d'un service ou d'une combinaison des deux, Aaron Smith explique le concept produit comme suit³ :

1.1. Bien sportif :

Dans l'industrie du sport, des exemples de produits physiques comprennent les chaussures de sport, raquettes de tennis, des balles de golf et planches à roulettes. Il existe également des produits qui sont non seulement utilisés exclusivement pour le sport, mais peuvent être utilisés dans le cadre de l'expérience sportive. Il s'agit notamment des lunettes de soleil, casquettes, T-shirts, montres, les iPod, sacs gym-, vêtements de sport. Ces articles sont tous tangibles, ce qui signifie qu'ils peuvent être expérimentés par les cinq sens qui sont la vue, le toucher, le goût, l'odorat et l'ouïe.

¹ IBNLKHAYAT (N) : *Marketing des systèmes et services d'information et de documentation : traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information*, Presses de l'université du Québec, Canada, 2005, p 28.

² TORKILDSEN (G) : *Torkildsen's sport and leisure management*, 6^{ème} édition, Peter Taylor, 2010, p.419 et p.420

³ SMITH (A): *Op.cit*, p.104 et p.107.

1.2. Service sportif :

En revanche ces services ne sont pas des objets physiques qui peuvent être achetés et déplacés. Les organisations sportives ne peuvent pas créer des services supplémentaires et les stocker à distance pour que les consommateurs les achètent plus tard. Le service se caractérisant par son intangibilité, inséparabilité, variabilité et périssabilité¹.

- **Tangibilité :**

Les services sont immatériels et ne peuvent pas être pris à la maison. Les services sont expérimentés pour une période plutôt qu'en propriété.

- **Variabilité :**

Il n'y a pas beaucoup de changement dans la qualité d'une chaussure de sport ou un ballon de football de la même marque et du même modèle. D'autre part, les services de sport sont susceptibles d'avoir une qualité plus variable. La qualité de service d'une expérience sportive peut changer en fonction de la personne qui fournit le service ainsi que les conditions particulières de son offre comme la météo.

- **Périssabilité :**

Les services ne peuvent être stockés. Par exemple, il n'est pas possible de conserver les billets invendus à un match de football pour les vendre à un autre moment.

- **Inséparabilité :**

Lors d'un événement sportif en direct, le divertissement est créé en même temps qu'il est consommé par les fans.

1.3. L'idée :

Bien que cela puisse sembler étrange, les idées peuvent former le noyau de certains produits de sport. Par exemple, quand un consommateur achète une adhésion de gymnase avec l'idée d'être plus mince ou plus musclé. Un autre exemple est le pouvoir du sport en procurant un sentiment d'identité et de réussite par personne interposée pour les fans. De ce point de vue, le sport stimule les consommateurs (réponse émotionnelle) en leur faisant croire certaines

¹ KOTLER (P) et ARMSTRONG (G): *Principles of marketing*, 14^{ème} édition, Pearson printice hall, 2011, p.236.

choses. Lors de manifestations sportives, il n'y a pas seulement des biens et services qui sont offerts aux consommateurs. Il peut aussi y avoir des idées qui sont vendues aux consommateurs, tels que celles relatives à l'appartenance et à la réussite.

1.4. Une combinaison des biens, des services et des idées :

Dans la pratique, la plupart des produits et services de sport sont un mélange d'éléments tangibles et intangibles. Beaucoup de produits physiques ont un élément de service ou une idée. En fait, les marchandises sont souvent achetées par des consommateurs de sport en raison des avantages intangibles qu'ils offrent. De même, de nombreux services sont vendus avec quelque chose de tangible à emporter. Par exemple, une adhésion à un club de football peut venir avec un forfait comprenant autocollant du club, badges et bulletins d'information réguliers. Dans de nombreux cas, un consommateur de sport achète un mélange des marchandises, des services, des avantages et des idées. Il ya aussi des exemples de services de sport étant transformées en produits de sport, comme les matches en direct qui ont été enregistrées sur DVD, et qui seront vendu plus tard.

Sous section 02 : Le prix

Le prix est défini par l'auteur Français Claude Demeure comme étant une : « *quantité d'argent nécessaire pour acquérir une quantité définie de biens ou de services.* »¹

La fixation du prix jouit d'une importance vitale pour l'entreprise car non seulement il s'agit d'une source de financement pour elle, mais aussi elle s'inscrit dans la stratégie de positionnement de l'entreprise.

Le prix d'un produit doit être planifié avec une analyse minutieuse et un objectif constant.

Le processus de tarification compte 6 étapes ²:

2.1.L'objectif :

Il existe deux principaux types d'objectifs de prix: des objectifs de prix à but lucratif, et des objectifs de prix basé sur les ventes. Les objectifs à but lucratif se concentrent sur combien

¹ DEMEURE(C) : *Aide-mémoire Marketing*, Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008, p.155.

² SMITH (A): *Op.cit*, p 131-146

d'argent une organisation sportive gagne après le paiement de la totalité de ses coûts. Tandis que les objectifs de prix de vente sont axés sur le montant des ventes de l'organisation.

2.2.Sensibilité au prix:

La deuxième étape du processus de tarification stratégique consiste à déterminer comment les consommateurs sont sensibles au prix du produit. La sensibilité au prix est parfois appelé la sensibilité du marché car elle se réfère à la façon dont les consommateurs sont sensibles à l'évolution du prix d'un produit. Par exemple, si le prix d'un produit monte, les clients vont-ils arrêter d'acheter le produit, ou bien vont-ils ignorer la hausse des prix et continuer à consommer? La sensibilité au prix est influencée par la demande, l'offre, l'élasticité des prix et la valeur perçue du produit.

2.3.Analyse de rentabilité :

L'analyse de rentabilité est utilisée pour déterminer le volume de ventes de produits nécessaires pour que les recettes soient égales au coût de production du produit. Quand un produit atteint le seuil de rentabilité, son chiffre d'affaires est égal à ses frais; s'il y a de l'argent supplémentaire qui reste ce serait un bénéfice, si les coûts sont plus que les recettes, ce serait une perte.

2.4.les variables qui influencent le prix :

D'autres variables peuvent influencer le prix, ces autres facteurs comprennent :

- Le prix que les concurrents facturent pour les produits identiques ou similaires, offrira un aperçu des attentes des consommateurs ;
- Les frontières juridiques et légales, qui représentent l'ensemble de lois ou règlements établis par les organismes de sport régissant du gouvernement qui limitent ou modulent le prix.
- Les autres variables du mix marketing : Tous les variables du mix marketing doivent représenter la stratégie marketing que la marque a sélectionné.

2.5.Stratégie de prix :

Une stratégie de prix doit être liée à la stratégie de positionnement que l'organisation a choisit pour son produit. Il y a 14 types de stratégies de tarification que les organisations sportives pourraient employer:

- ✓ Prix psychologique : Fourchette de prix dans l'esprit du consommateur, selon ses attentes, ses moyens, la connaissance des caractéristiques et l'image qu'il a du produit.
- ✓ Prix concurrentiel : Prix réputé être plus bas que celui de la concurrence. Il engendre un avantage à court terme.
- ✓ Prix d'écrémage : Prix fixé volontairement plus élevé que celui de la concurrence. Il permet d'acquérir de la notoriété, et de positionner le produit comme étant de qualité.
- ✓ Prix de pénétration : Prix fixé à un niveau censé favoriser la conquête rapide de parts de marché.
- ✓ Prix à partir du « coûts plus marge » : Prix calculé en additionnant les coûts de la prestation à un autre montant qui représente le bénéfice.
- ✓ Seuil de rentabilité : Tarification aux coûts.
- ✓ Prix de la concurrence : Copier le prix des concurrents.
- ✓ Prix de la demande du marché : consiste à fixer un prix en fonction des consommateurs prêts à payer à un moment donné.
- ✓ Remise des prix : Il est utilisé comme un moyen d'encourager les consommateurs à acheter plus.
- ✓ Prix saisonnier : Indique des variations de prix suivant la période de l'année (hors saison, de pré-saison, saison régulière, finales ...).
- ✓ Off-Peak : Si les prix saisonniers tirent profit de changements au cours d'une année, les prix off-peak sont concentrés sur les changements de la demande au cours d'une journée, l'exemple des gymnases qui proposent aux consommateurs des prix réduits à des moments de faible demande.
- ✓ Prix regroupé : Offre des produits, services ou avantages au même prix.
- ✓ Prix différentiel : Le prix change selon les catégories de clients.

2.6.Prix final :

La dernière étape du processus de fixation des prix est de définir le prix final pour chaque produit.

En général le prix reflète la stratégie de positionnement du produit.

Sous section 03 : Distribution

La troisième variable du mix marketing est la distribution. Il s'agit d'acheminer le produit de chez le producteur jusqu'au consommateur.

Selon Alain Goudey et Gaël Bonin : « *La distribution se définit comme l'ensemble des processus qui permettent aux clients d'avoir accès aux offres de l'entreprise.* »¹

Dans leur ouvrage « *Sport management principle and application* » les auteurs Russel Hoy, Aaron Smith et Matthew Nicholson définissent le troisième « P » du mix marketing comme étant le lieu ou l'emplacement où un produit ou service sportif est livré, comme il peut s'agir de la méthode de distribution d'un produit. En conséquence, place et distribution sont interchangeables. Toutes deux décrivent la façon dont un produit ou service sportif parvient du producteur au consommateur final. Le processus de distribution peut s'expliquer par le concept d'un canal de distribution de sport, qui comprend une série d'organisations ou d'individus à travers lequel un produit de sport doit passer. Il ya deux canaux de distribution directs et indirects. Un canal de distribution directe est court lorsque le producteur vend le produit directement au consommateur. Les exemples incluent les ventes sur Internet de marchandises sportives et services sportifs comme les matchs en direct et des leçons de coaching. Et un canal de distribution indirecte qui est plutôt long où il ya un certain nombre d'organisations ou de personnes (appelées intermédiaires) impliqués. Les exemples incluent les produits d'articles de sport comme les chaussures et les équipements de sport.²

Les ventes de billets sont une des sources les plus importantes de revenus pour les organisations sportives, lors des compétitions ou manifestations. La distribution des billets est donc un enjeu extrêmement important pour les commerçants de sport qui se rapporte à l'élément «place» du mix marketing du sport. Lorsque le consommateur vient acheter un billet pour un événement sportif, il attend plus qu'un billet. Il veut une certaine commodité, un service rapide et amical, des réponses aux questions et un prix raisonnable. Si un consommateur est insatisfait par le service ou le prix d'un distributeur de billets, il peut se sentir insatisfait de l'événement sportif ou du club. Ainsi, il est essentiel que les organisations sportives contrôlent soigneusement leurs contrats avec ceux qui distribuent les billets.

¹ GOUDEY(A) et BONIN(G) : *Marketing pour ingénieurs*, DUNOD, Paris, 2010, p.208.

² HOY (R), SMITH (A) et NICHOLSON (M) : *Sport management principle and application*, 2^{ème} Edition, Elsevier, UK, 2009, p.243

L'enceinte sportive est considérée pour le club sportif comme étant le centre de sa politique de distribution, vu son importance, l'enceinte devra répondre aux normes suivantes :¹

✓ Lieu et accessibilité :

Emplacement attractive, bonne signalisation, disponibilité d'un parking, accessibilité aux transports publics, simplicité d'accès : facilité à y entrer et d'en sortir, accès handicapés (rampes, ascenseurs, toilettes).

✓ Design et disposition :

Convient au lieu, design attrayant (taille, couleur, forme et lumière), bonne ambiance, facile pour aller d'un endroit à l'autre, bonne signalétique de direction, disposition de sièges avec une bonne visualisation, protection contre les intempéries, contrôle des niveaux de bruit, zones pour les non-fumeurs et les non-buveurs, éclairage de la zone de jeu, protection contre la chaleur et le froid, circulation d'air, sécurité (surveillance, sécurité à l'entrée, procédures d'urgence, détection de fumé, communication d'urgence), contrôle des spectateurs (zones, barrières, sécurité, police).

✓ Infrastructure :

Variété de magasins, qualité des sièges, disponibilité de sièges premium, nombre suffisant de sanitaires, garderies d'enfants, écrans, système sonore, services médicaux d'urgence, capacité technique à répondre aux exigences de la radiodiffusion et des médias.

✓ Service clients :

Gestion de fil d'attente, personnel efficace, sympathique et serviable

Sous section 04 : Promotion

L'auteur Français Jean Jaques Cariout décrit la communication comme suit : « *Dans un contexte marketing, la communication désigne la communication commerciale, c'est à dire l'émission par une entreprise de messages susceptibles d'accroître les ventes, d'améliorer*

¹ HOY (R), SMITH (A) et NICHOLSON (M), *op.cit.*, p.244.

l'image ou la notoriété de l'entreprise, de ses produits, de ses marques. Les effets de la communication sont généralement classés en trois domaines : cognitif, affectif, conatif. »¹

La promotion s'intéresse à communiquer avec les consommateurs, en leur fournissant des informations sur les offres de produits et d'essayer de les persuader d'acheter. En fin de compte, la promotion est essentielle pour cultiver une bonne image de marque.

La communication est définie par les spécialistes du management sportif² comme étant la façon dont les commerçants du sport communiquent avec les consommateurs potentiels pour les informer, convaincre et leur rappeler leurs offres de produits. Il ya quatre principales activités de promotion, aussi appelées mix promotion, ils sont généralement utilisés afin de créer une stratégie de promotion intégrée.

Les éléments du mix communication sont³:

4.1. La publicité :

La publicité est une forme de communication à sens unique ou l'organisation sportive paie pour rendre visible sa marque ou ses produits. Les exemples incluent des publicités télévisées, des publicités de magazines et de journal, des spots radio, Internet pop-ups, des affiches, des panneaux d'affichage et publicités dans les transports publics.

4.2. La force de vente :

La vente one-to-one implique une communication entre un consommateur et un vendeur, comme parler à un client au téléphone, parler face-à-face ou même faire du télémarketing. Avals et commandites sont deux formes de vente personnelle qui sont courants dans l'industrie du sport.

4.3. Les promotions des ventes :

Les promotions de ventes sont des programmes à court terme qui visent à stimuler une augmentation des ventes. Ils donnent aux consommateurs une incitation (ou un bonus),

¹ CARIOU(J) : *Dictionnaire de marketing*, e-Theque, 2004, p.58.

² HOY (R), SMITH (A) et NICHOLSON (M) : *Op.cit*, p.241

³ HOY (R), SMITH (A) et NICHOLSON (M) : *Op.cit*, p.242

d'utiliser le produit de sport. Les exemples communs incluent les offres 'deux-pour-un', cadeaux publicitaires, des concours et des essais gratuits ou des échantillons.

4.5. Les relations publiques :

Les programmes de relations publiques tentent de construire une image favorable à une organisation sportive. Il n'est pas payé par l'organisation sportive et implique généralement la publicité dans les médias sous la forme d'un élément de nouvelles.

Sous section 05 : Les 3 autres P additionnels

Avec la place de plus en plus importante que prend le secteur des services au niveau de la consommation, un 5ème P « People », qui prend en compte la relation avec le client s'imposait.

Les 4P traditionnels n'étant plus suffisant pour satisfaire le consommateur, de nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont mis au point le modèle des 7P, qui ajoute aux 4P initiaux, outre le « Personnel », deux autres P à savoir le « Physical evidence » qui est la preuve tangible, ainsi que le « Process » qui représente les éléments d'interaction avec le client¹.

Du fait que le sport peut être considéré comme un service, l'auteur du « Torkildsen's sport and leisure management » Georges Torkildsen propose d'adapter le modèle 7P au marketing sportif en ajoutant 3 autres variables au mix marketing traditionnel² :

5.1. Personnel en contact :

Parce que le sport peut être considéré comme un service, le personnel en contact est un élément essentiel du mix commerce. L'une des caractéristiques définissant les services est l'inséparabilité de la production et de la consommation. L'interaction en face-à-face entre l'organisation et le client est inévitable et le succès d'un service est très dépendant de cette relation de personnes.

¹ <http://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/> (consulté le 10/04/2015 à 22h :17).

² TORKILDSEN (G) : *Torkildsen's sport and leisure management*, 6^{ème} édition, Routledge, New York, 2011, p.419 et p.420

Un service personnalisé, avec de véritables bonnes intentions pour le client, est un attribut de base pour les services de sport et de loisirs. Les mauvaises nouvelles vont vite. Elle se transmet plus facilement que de bonnes nouvelles. Le marketing sportif doit donc se préoccuper non seulement avec ce qui motive les gens à prendre part dans le sport, mais aussi ce qui les démotive. Rien ne démotive les clients plus que d'être mal géré: (impolitesse;; réservations doubles; attentes en ruines; insatisfactions et des promesses non tenues).

5.2. Support physique :

Une autre caractéristique déterminante des services, c'est qu'ils sont intangibles et pourtant, paradoxalement ce sont souvent les circonstances physiques ou «tangibles» d'un service qui sont les plus importants, certains biens corporels, sont parmi les plus importants pour les clients, à savoir la qualité de l'eau pour les nageurs, et la propreté des vestiaires et des espaces d'activités.

5.3. Processus:

En raison de l'inséparabilité de la consommation et de la production dans les services, la prestation des services est sous les projecteurs tout au long du processus. Ce processus s'étend de la recherche sur les possibilités, à travers l'activité de réservation, trouver le centre, le parking, l'entrée dans l'établissement, trouver le tour de l'établissement, s'engager dans l'activité, peut-être acheter de la nourriture et des boissons, de quitter l'établissement. L'ensemble du processus de prestation de services détermine les relations entre l'organisation et ses clients.

Une façon évidente de démontrer une relation active et dynamique avec les clients est via la médiatisation des suggestions des clients, et les réponses organisationnelles afin de démontrer et de promouvoir un processus d'amélioration continue.

SECTION 03 : Les innovations

Sous section 01 : cadre théorique de l'innovation

1.1. Etymologie de l'innovation :

Le mot innovation vient du mot latin innovare composé du préfixe 'in' qui veut dire mouvement vers l'intérieur, et du verbe 'novare' qui veut dire changer. Ce qui signifie introduire du nouveau dans une chose déjà existante.¹

1.2. Différentes définitions de l'innovation :

Joseph Schumpeter a été le premier, en 1935, à utiliser l'innovation comme concept économique, l'économiste autrichien définit l'innovation comme la mise réussie sur le marché d'un produit nouveau, d'un nouveau processus de fabrication ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle de l'entreprise.²

Le site internet d'expression anglaise businessdictionary.com, définit l'innovation comme étant le processus de traduction d'une idée ou invention en un bien ou un service qui crée de la valeur, et pour lesquels les clients paieront.³

Pour être appelée une innovation, une idée doit être reproductible à un coût économique et doit répondre à un besoin spécifique. L'innovation implique l'application délibérée d'informations, d'imagination et d'initiative, et comprend tous le processus par lequel de nouvelles idées sont générées et transformées en produits utiles. En marketing, l'innovation se traduit souvent lorsque les idées sont appliquées par l'entreprise afin de satisfaire davantage les besoins et les attentes des clients.

Peter Drucker propose la définition suivante concernant l'innovation⁴ : « *C'est la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments*

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation#C3.89tymologie_du_terme_et_histoire_du_concept (consulté le 15/05/2015 à 17h32).

² BENAMAR (B), CHERIET(F), *Les déterminants de l'innovation dans les entreprises émergentes en Algérie*, *Innovations* 3/2012 (n°39), p.125.

³ <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html> (consulté le 07/05/2015 à 13h20).

⁴ HERMEL (L) et LOUYAT (G) : *Innovation dans les services*, éditions AFNOR, Paris, 2008, p.03.

anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle. L'innovation constitue alors le lien qui transforme un jeu d'éléments, dont chacun dispose d'une efficacité marginale, en un système intégré puissant. Dans les services, l'innovation, ainsi identifiée, adopte toutes sortes de formes. Le plus souvent, elle se matérialise dans les caractéristiques mêmes de l'offre de service ou de l'espace de transaction qui lui est attaché, mais elle se trouve également mobilisée lors de la redéfinition des processus de production des services. Enfin, l'innovation dite de rupture peut aussi se manifester sous l'aspect de prestations radicalement nouvelles répondants à des besoins émergents ».

D'après les définitions citées, on peut dire que l'innovation est le fait de créer quelque chose de nouveau, qui une fois introduit sur le marché créera de la valeur ajoutée. L'innovation vise à mieux répondre aux besoins des clients, en proposant de nouvelles offres ou en améliorant les offres déjà existantes ouvrant de nouveaux marchés avec l'objectif d'augmenter les ventes de l'entreprise.

1.3. Spécificités de l'innovation :

L'innovation se caractérise par les spécificités suivantes¹ :

5. Elle est imprévisible, « *une réaction créatrice ne se laisse pas saisir par notre appareil analytique...on ne peut compter avec aucune certitude sur son apparition, on ne peut la prédire d'aucune manière* ² ».
6. Elle suppose l'apparition d'un nouveau type d'homme possédant des qualités spéciales ;
7. Elle nécessite la création de nouvelles firmes;
8. Il n'y a pas de lien qui puisse la relier aux situations qui auraient existé en son absence;
9. Elle est distincte de l'invention, et l'innovateur se distingue de l'inventeur.

¹ MARTY (A.G) : *Analyse critique de l'œuvre de Joseph Schumpeter*. Thèse pour le doctorat. Université de Bordeaux, Ed. Montana, Bruxelles, 1955, p.88.

² SCHUMPETER (J): *The explanation of the Business Cycles*. *Economica*, 1927, p.292.

Sous section 02 : L'innovation sportive

Les avancées technologiques réalisées ces dernières années, ont radicalement fait évoluer la façon de consommer le sport, l'innovation sportive est devenue un enjeu majeur qui fait parti intégrante du marketing sportif.

Gary Tribu et Bernard Augé pense que l'innovation sportive peut être définie en deux points¹ :

-Processus d'apparition de nouveaux produits (biens ou services) dont le caractère novateur repose sur la perception que peut en avoir le pratiquant et s'appuyant, le plus souvent, sur des produits déjà existants ;

– Processus dont la diffusion est située dans une logique marketing d'extension du marché. Généralement, la diffusion se fait de l'espace non marchand sur l'initiative d'une poignée de pionniers (windsurf dans les années soixante-dix) vers l'espace marchand à partir du moment où la pratique devient rentable (windsurf dans les années quatre-vingt).

2.1. Les degrés de l'innovation sportive :

Les mêmes auteurs constatent que l'innovation est relative c'est-à-dire que la nouveauté n'est pas toujours perçue de la même manière de la part de l'entreprise et du consommateur, le produit peut être nouveau pour l'entreprise mais connu du consommateur comme il peut être nouveau pour le consommateur mais pas pour l'entreprise qui a emprunté l'idée, Rares sont les innovations majeures, c'est-à-dire à la fois pour le consommateur et pour l'entreprise².

Il existe trois degrés d'innovation sportive³ :

- ✓ 1^{er} degré : Comprend un risque limité vu que l'innovation est juste pour le prestataire qui l'a copié d'un autre prestataire, le client la connaît déjà.
- ✓ 2^{ème} degré : innovation incrémentale elle consiste à transformer une pratique déjà existante en modifiant quelques attributs tels que le Beach Volley ou bien le foot salle.

¹ TRIBOU (G) et AUGE (B) : Management et gestion des clubs sportifs, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p.68.

² Ibid, p.66.

³ Ibid P.67.

- ✓ 3^{ème} degré : innovation de rupture, introduire sur le marché une pratique totalement nouvelle, que ça soit pour le prestataire ou bien pour le consommateur, c'est le cas du parapente.

2.2. L'innovation sportive en marche avec les tendances sociétales :

L'évolution de la pratique sportive a été influencée par 5 tendances sociétales¹ :

La première tendance est liée au positionnement social par le sport, le sport étant une consommation symbolique, qui fait partie des motivations d'identité sociale, le choix sportif irait forcément vers des pratiques nouvelles identitaire d'accès immédiat.

La deuxième tendance est associée à la délocalisation des pratiques, du milieu naturel vers le milieu urbain et inversement, le mouvement vers la nature est expliqué par l'esprit qu'a l'être humain à vouloir dominer la nature ,d'autre part y a le mouvement inverse d'urbanisation, ou la personne veut contrôler l'espace de pratique (à l'abri des aléas météorologiques et naturel en général , un mur d'escalade in-door par exemple peut se pratiquer en toute saison et en toute sécurité).

La troisième tendance penche vers l'aspect technologique qui offre des possibilités d'usage renouvelés, par exemple, la pratique du ski alpin s'est transformée à la suite de l'invention du ski parabolique puis du ski de figures (à double spatule). Le skieur classique s'est ainsi transformé en rider tous terrains puis en freestyler . Les fabricants de biens sportifs ont une grande part d'initiative dans ces processus.

La quatrième tendance est une tendance d'hybridation, c'est-à-dire une combinaison de pratiques déjà existantes, exemple du kit surf, il s'agit d'un surf tracté par un cerf- volant. Son usage est de renouveler la pratique de la planche à voile en donnant la possibilité d'exécuter plus facilement des sauts radicaux.

La cinquième et dernière tendance est la recherche de sensations fortes par le consommateur, une descente en raft ou un ski hors-piste sont des pratiques dont le risque est soigneusement maîtrisé par le prestataire

¹ TRIBOU (G) et AUGÉ (N) : *Op.cit*, p.68 et 69.

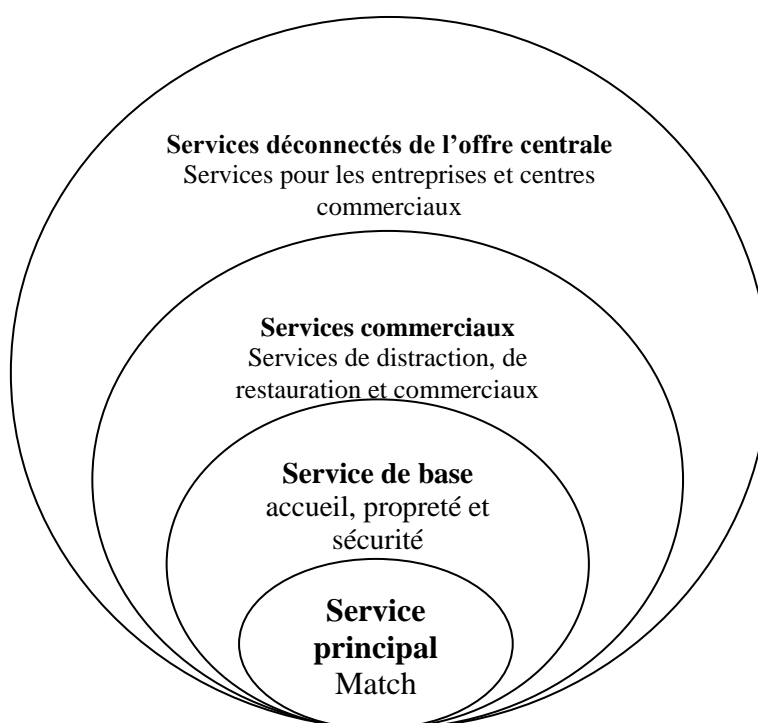
Sous section 03 : Champs d'application de l'innovation au sein de l'enceinte sportive :

L'enceinte sportive a la spécificité de contenir une dimension émotionnelle et environnementale qui est souvent liée à l'atmosphère créée à l'intérieur du support physique.

3.1. L'innovation dans les services proposés au sein du stade

Afin d'attirer les spectateurs, au stade le club se doit de mettre en œuvre des innovations concernant les services fournis à l'intérieur de l'enceinte sportive

Figure (I-03): Les services proposés au sein du stade



Source : Maltese (L) et Danglade (J) : *Marketing du sport et événementiel sportif*, DUNOD, 2014, p.149.

La figure (I-03) nous illustre les différents services proposés par le stade, en effet devant des consommateurs de plus en plus exigeants, les enceintes sportives aujourd'hui doivent être à la fois attractives, accessibles, pratiques, multifonctionnelles, connectées et proposant une

gamme de services complète et pertinente, concernant le service principal qui est le match, les services de bases, les services commerciaux et les services déconnectés de l'offre centrale.¹

✓ **Concernant les services de bases :**

• **L'Architecture :**

L'architecture dépasse la simple fonction "de contenant", elle participe grandement à la singularisation du lieu, et elle est aussi considérée comme un véritable vecteur d'attractivité de différenciation et d'expérience.

Exemple :

L'Allianz Arena de Munich reste une des références de ces dernières années. Équipé de 24 000 m² de « membranes » lumineuses, le stade peut changer de couleur en fonction de l'équipe hôte : blanc pour l'équipe nationale, rouge pour le Bayern Munich et bleu pour Munich 1860.

• **Modularité :**

La modularité qui est un enjeu d'exploitation très important, La modularité du lieu, conduisant à pouvoir passer rapidement d'une configuration « sport » à une configuration « concert », devient une condition essentielle de l'exploitation et de la rentabilité de l'enceinte comme l'O2 Arena de Londres, le Madison Square Garden de New York ou la Lanxess Arena de Cologne (pouvant passer de 3000 à 19 000 places)

• **Le confort :**

Le confort dans une enceinte sportive est devenu essentiel, au même titre que d'autres lieux de loisirs comme les cinémas.

Les services proposés par les stades et les salles sportives, doivent avant tout participer à un sentiment de confort et de plaisir.

Comme dans chaque lieu, une bonne fluidité du trafic est fondamentale pour des raisons évidentes de sécurité et de confort.

¹ MALTESE (L) et DANGLADE (J) :*Op.cit*, pp.148-160.

Tout doit être fait à ce que les visiteurs rentrent rapidement dans le stade et circulent facilement avant, pendant et après le match. La signalétique doit être optimisée afin que tout spectateur identifie rapidement les points d'accès divers.

✓ **Concernant les services commerciaux**

-L'innovation intervient aussi pour les services commerciaux connectés à l'offre centrale : tel que la restauration : L'Olympique de Marseille dispose de plusieurs offres de restauration dans l'enceinte du Stade Vélodrome dont la table des légendes qui propose à ses clients une vue panoramique sur le terrain ainsi que la présence d'anciens joueurs du club .

• **Cas Veltins Arena :**

Les exploitants de la Veltins Arena (Allemagne), ont mis en place un système particulièrement efficace afin de proposer aux spectateurs du stade de football un service de restauration de qualité. Tout d'abord, les larges espaces de vie sont protégés des intempéries et adaptés aux différents segments de spectateurs (restaurants / salons VIP, brasserie, bars, restauration rapide, etc.). Un système de monnaie interne a été mis en place au stade, évitant les flux d'argent trop importants au sein de l'enceinte (rechargement des cartes d'abonnés/cartes de membres sur place dans des kiosques dédiés, et possibilité de recharger ces cartes en avance via un Call Center ou par Internet). D'autres initiatives ont été expérimentées par les prestataires de la Veltins Arena pour améliorer les recettes par point de vente et la satisfaction du public. Certaines visent à raccourcir la durée de l'acte de vente en utilisant une monnaie privative (recharge de carte) et un terminal adapté dans les kiosques, ou en faisant circuler des vendeurs dans les tribunes. D'autres, au contraire, ont pour objectif de rallonger la durée de vente en ouvrant les boutiques/ espaces de restauration avant le début de l'événement puis en les fermant progressivement en fonction des volumes des ventes. En outre, le stade possède son propre réseau de canalisations de 5 kilomètres de longueur entièrement dédié à la bière. Partant d'une importante citerne de bière, ce réseau approvisionne les 15 restaurants et 35 cafés du stade. Bien évidemment la bière qui y circule est de la Veltins, le partenaire officiel du stade lui ayant donné son nom.

✓ **Les services commerciaux déconnectés de l'offre centrale :**

C'est toutes les offres que propose l'enceinte en dehors des jours de matchs ; certaines enceintes prestigieuses deviennent des monuments visités par de nombreux touristes les jours sans match. Autorisant les clients à pénétrer dans les tribunes ou dans des endroits plus rares comme les vestiaires ou sur la pelouse, ces visites représentent une source de revenus importante et permettent d'optimiser les exploitations de structures annexes comme les musées.

• **Les musées :**

L'Ajax d'Amsterdam, Manchester United ou le Milan AC disposent de leur propre musée dédié à l'histoire du club et à l'identité de leur marque, même si l'exemple le plus frappant demeure celui du FC Barcelone. Troisième musée le plus visité en Espagne (un million et demi de visiteurs annuels payant une visite de 23 euros couplée avec une visite du stade) et doté d'une superficie de 3500 m², le FCB Museum rapporte 30 millions d'euros par an aux « Blaugranas ». Contraints par une forte demande des visiteurs, les exploitants du lieu ont dédié un espace de 70 m² à Lionel Messi dans lequel sont exposés les ballons d'or et souliers d'or remportés par le joueur argentin.

3.2. Les Innovations sportives les plus marquantes dans les stades :

Pour inciter les fans à se déplacer aux stades, les clubs sportifs devront faire preuve d'innovation, et notamment grâce au numérique, afin de faire vivre aux spectateurs une expérience unique.

Le site [session-sport.com](http://www.session-sport.com), nous a sélectionné les innovations digitales les plus marquantes dans les stades :¹

✓ L'opération « Tweet a beer » au Sun Life Stadium

L'opération « Tweet a beer » permet aux spectateurs présents au Sun Life Stadium de commander une bière directement par Twitter. Pour commander, il suffit d'indiquer dans son tweet le type de bière souhaité, son numéro de place et la mention @beerme. Quelques minutes plus tard, un livreur amène directement la bière au spectateur qui n'a plus qu'à régler

¹ <http://www.session-sport.com/stade-2-0/meilleures-innovations-dans-les-stades> (publié le 05/02/2015 consulté le 28/05/2015).

avec sa carte bancaire ou en espèce. Ce dispositif inédit améliore l'expérience vécue par le spectateur lorsqu'il assiste au match.

✓ La notification « Unite this house » de l'AT&T Stadium

L'AT&T Stadium, enceinte des Cowboys de Dallas (NFL), est à la pointe de la technologie. En plus d'être le plus grand stade couvert du monde, l'enceinte dispose du plus grand écran installé dans une enceinte sportive, « Unite this house » est une innovation digitale qui vise à créer une ambiance unique à laquelle chaque fan participe activement, Lors des moments cruciaux de chaque match, une notification est envoyée sur le smartphone de chaque spectateur présent dans le stade. Il leur suffit d'appuyer sur le bouton qui s'affiche. Tous les téléphones portables des spectateurs se mettent alors à vibrer et à flasher de façon synchronisée pour créer un grondement massif et un spectacle de lumières exceptionnel.

✓ La technologie Ibeacon d'Apple dans les stades de MLB

L'innovation Ibeacon d'apple permet de vivre aux fans une expérience unique et ultra personnalisée ; Grâce à des balises, le Ibeacon permet de localiser précisément un utilisateur dans un petit périmètre et de lui envoyer des informations personnalisées sur son smartphone. La technologie d'Apple fait partie des innovations en vogue dans de nombreux secteurs mais la MLB faisait partie des premiers utilisateurs. Les 30 stades de la ligue américaine de baseball sont équipés du Ibeacon et les supporters peuvent en profiter grâce à l'application « At the Ballpark ». Lorsque le spectateur arrive à l'entrée du stade, il est automatiquement reconnu et un plan pour rejoindre sa place s'affiche sur l'écran de son smartphone. Il reçoit des réductions selon sa fidélité et une proposition de sur-classement peut lui être envoyée si des places sont disponibles près de son emplacement. La technologie lui permet également de commander depuis son siège et de recevoir des contenus vidéos, ralentis ou statistiques en temps réel. .

✓ Les parquets animés de la NBA

Depuis cette année, les Cavaliers de Cleveland et les Sixers de Philadelphie utilisent un tout nouveau système de projection en 3D sur leur parquet. Ce dispositif permet de projeter des animations visuelles impressionnantes lors de la présentation des joueurs ou des shows pendant les mi-temps.

Sous section 04 : Le conflit entre l'innovation et la tradition

4.1. L'innovation dans les maillots de football

Les maillots de football sont des équipements contenant des symboles identitaires extrêmement forts. Ces tenues sont souvent chargées d'histoire et représentatives de la culture d'un club ou d'une sélection nationale. Force est de constater que cette dimension historique et identitaire est confrontée à la gigantesque économie développée par le football depuis la fin du XXe siècle, où les équipes de football deviennent de véritables marques obéissant à des besoins d'innovation, proposant de nouvelles offres, et voulant augmenter leur chiffre d'affaire en vendant toujours plus de maillots. Dans cette optique, les maillots se retrouvent souvent au cœur des initiatives marketing de ces équipes. Créés par les équipementiers, ceux-ci tendent de plus en plus à pencher vers le marketing plutôt que vers l'histoire, vers l'innovation et l'originalité plutôt que vers la tradition.

Globalement, les maillots domicile résistent aux innovations introduites par les équipementiers, C'est bien plus au niveau des autres jeux de maillot que des différences sensibles vont intervenir.

Les maillots extérieurs entrent de plus en plus dans cette logique de marketing. Durant une large partie du XXe siècle, le schéma était simple : les équipementiers, pour le maillot extérieur, se contentaient de créer le maillot « négatif » du maillot domicile, autrement dit son exact inverse. Les maillots extérieurs aujourd'hui se scindent entre ceux qui, sans reprendre le schéma du maillot « négatif », respectent les couleurs figurant sur l'écusson du club ; et ceux, plus originaux, aux couleurs sans rapport avec le club, et qui changent chaque année.

Pour un certain nombre de clubs européens, aux identités pourtant fortes, les maillots extérieurs évoluent chaque année, sans qu'il y ait de réelle cohésion au niveau du choix des couleurs et des motifs, ce qui étaye l'idée d'un marketing sportif qui prend le pas sur les couleurs traditionnelles et historiques. Par exemple, les joueurs du FC Barcelone, depuis le début du siècle, ont successivement évolué avec une tenue extérieure blanche pour la saison 2000-2001, dorée pour la saison 2001-2002, bleue marine pour la saison 2002-2003, grise pour la saison 2003-2004, bleue marine pour la saison 2004-2005, jaune fluo pour la saison 2005-2006, orange pour la saison 2006-2007, bleu ciel pour la saison 2007-2008, rose pour la saison 2009-2010, verte pour la saison 2010-2011, noire pour la saison 2011-2012, jaune orangé pour la saison 2012-2013, et enfin jaune et rouge, les couleurs de la Catalogne, pour la

saison dernière 2013-2014 ; autant de maillots et de couleurs différentes obéissant avant tout à une volonté de l'équipementier du club de vendre un grand nombre de maillots en lançant des créations originales et colorées, mais dans la plupart des cas sans grand rapport avec l'identité et l'histoire du FC Barcelone, en dehors de ce maillot 2013-2014, aux couleurs de la Catalogne, porteur d'une forte charge identitaire. Surtout, ce qui marque, c'est que les maillots extérieurs du FC Barcelone évoluent quasiment chaque année, et cette instabilité, cette fluctuation, ne sauraient être en congruence avec le caractère stable et historiquement marqué de l'identité d'un club de football.

D'autres exemples peuvent être cités : le maillot « Louis Vuitton » du Paris Saint-Germain lors de la saison 2006-2007, le maillot « Atlantique » de Bordeaux pour la saison 2013-2014, le maillot « blue jean » de l'Olympique de Marseille 2013-2014, le maillot « camouflage » du SSC Naples pour la saison 2013-2014, le maillot noir de Liverpool lors de la saison 2012-2013.

Force est de constater que les maillots extérieurs, ces dernières années, ont parfois féroce ment heurté les traditions et l'histoire de certains clubs.

Plus encore que les maillots extérieurs, les maillots « third » qui sont destinés aux compétitions européennes semblent obéir à une totale logique de marketing.

Les opposants radicaux au maillot « third » vont même jusqu'à parler d'une attaque de l'identité. En France, cette question du maillot « third » a suscité une vive polémique en 2013, fondée sur une proposition de loi controversée des députés, préconisant la création d'une amende de 1500 euros pour tout porteur d'un maillot « third » dans l'espace public.

Il ne faut pas sous-estimer l'attachement des supporters à la tradition, à l'histoire et à l'identité des équipes qu'ils supportent. Souvent, lorsque l'on touche aux maillots historiques, c'est également et indirectement à eux que l'on s'en prend et à leur fierté de porter les couleurs de leur club¹.

¹ <https://www.pkfoot.com/39699/histoire/maillots-de-football-entre-poids-de-lidentite-et-innovations-entre-histoire-et-marketing> (publié le 24/02/2014 consulté 01/06/2015 à 17h21).

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons retenu que le marketing sportif possède ses propres caractéristiques, il se différencie du marketing classique généralement associé aux biens tangibles.

Aussi, nous avons eu un aperçu sur les différentes applications des variables du mix marketing dans le secteur sportif, ainsi que la nécessité d'innover et de proposer des services intégrés, en effet les organisations sportives doivent rivaliser d'ingéniosité pour modifier la variable « produit », en évitant de toucher aux valeurs véhiculées par le sport.

Chapitre 02 :

La marque et les sources De financements du club sportif

Chapitre 02 : La marque et les sources de financement du club sportif

Introduction :

Depuis le milieu des années 1990, les organisations sportives mettent en place des stratégies afin de se positionner comme des marques à part entière, le club sportif a tout intérêt à se positionner comme une marque en exploitant la relation exceptionnelle qu'il partage avec ses supporters. En effet l'attachement émotionnel existant entre un club sportif et son principal client c'est-à-dire le supporter est plus fort que dans n'importe quelle industrie.

Nous ne devrions pas, cependant, oublier que la capacité de générer des revenus est essentiellement déterminée par le succès de l'équipe sur le terrain. Cet aspect décisif est associé à la capacité du club à acquérir et de garder les meilleurs joueurs au sein de son effectif, ce qui représente des coûts extrêmement élevés pour le club. . Pour atteindre cet objectif, il est fondamentale pour le club de réaliser un certain équilibre financier, forçant l'organisation sportive constamment à explorer de nouvelles sources de revenus, quelque chose dont le club peut réaliser grâce à de divers moyens avec l'amélioration continue de son capital marque.

Section 01 : La marque pour une équipe sportive

La marque est avant tout un fort vecteur de communication qu'utilise l'entreprise afin de véhiculer ses valeurs dans ses produits à travers un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel, l'organisation sportive en tant qu'entreprise à part entière adhère à ce concept.

Sous section 01 : Cadre théorique de la marque

D'après Al Ries : *«une marque n'est rien d'autre qu'un mot placé dans les esprits, mais pas n'importe quel mot, une marque est un nom, un nom propre, qui, comme tous les noms propres, s'écrit avec une lettre majuscule¹»*

Pour J.N Kapeferer la marque est : *«...un avantage concurrentiel. Pourquoi les financiers préfèrent ils les entreprises à marque fortes? Parce que le risque est moindre. Ainsi la*

¹ LEWI (G), LACOEUILHE (J) : *Branding management, la marque, de l'idée à l'action* ; 2 ème édition. Pearson Education, 2007, p.09.

marque fonctionne de la même façon pour le consommateur et pour le financier: la marque supprime le risque. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque. En achetant très cher des à marques, le financier acquiert des cash flow prévisionnel quasi certains¹».

Selon Andrea Semprini: *«une marque est constituée par l'ensemble des discours tenus à son égard par la totalité des sujets (individuels et collectifs), impliqués dans sa génération..., une instance sémiotique, une manière de segmenter et attribuer du sens d'une façon ordonnée, structurée et volontaire²»*

La marque est perçue par le consommateur comme un moyen de distinction et de garantie.

La marque représente une valeur intangible qu'on peut mesurer grâce au comportement des consommateurs face à ces produits ou services par rapport à d'autres marques.

Sous section 02 : Les organisations sportives vues comme des marques

2.1. La marque de l'équipe sportive

Une équipe sportive aujourd'hui est considérée comme une marque, la marque constitue l'actif le plus important d'un club, la marque et la gestion de la marque permettent la création de la valeur autant sur le plan marketing que financier.

Les équipes sportives au niveau professionnel présentent les caractéristiques de vrais produits, constitués de bénéfices tangibles, tels les résultats comme les émotions ressenties par les fans au stade et le sentiment d'appartenance et de fierté des supporters. Une équipe de sport a un énorme potentiel pour construire et nourrir son capital de marque, en amplifiant la connexion émotionnelle qu'elle partage avec ses fans, dans le but de renforcer la fidélité des supporters, de favoriser le bouche à oreille positif et de stimuler les achats de produits dérivés. En effet, plus un consommateur s'identifie à une marque et plus les chances sont grandes qu'il lui soit fidèle et qu'il exprime son attachement par l'achat de produits de la marque, en plus de jouer le rôle d'ambassadeur qui sera une véritable fierté pour lui.

Les équipes de sport professionnel génèrent une réponse émotionnelle sans égale de la part de leurs fans. Bien qu'encore peu exploitée, cette relation passionnelle est très importante, car les

¹ KAPFERER (J.N) : *Les marques, capital de l'Entreprise*; 3ème édition; édition d'organisation; 1998; P 28.

² SEMPRINI (A) : *Le marketing de la marque approche sémiotique*, éditions liaison, Paris, 1992, p27.

fans retirent fierté et estime de soi de leur association avec leur équipe. Bien que la victoire sur le terrain soit essentielle, elle n'est pas suffisante pour nourrir le capital marque d'une équipe. En fait, on pourrait dire que la victoire, la tradition, les titres remportés et l'espoir de gagner à nouveau représentent des socles sur lesquelles une équipe de sport peut s'appuyer pour articuler une identité de marque forte. C'est un actif tangible, qui donne du prestige à une organisation et lui permet de « faire du millage » dans les périodes creuses, et à partir duquel les actions marketing (les 4P) peuvent électrifier la connexion émotionnelle avec les supporters. On ne peut gagner tous les ans, mais l'héritage est présent, on le rappelle au bon souvenir des partisans, tout en espérant regagner le plu tôt possible.

C'est ce que font les équipes à succès comme le FC Barcelone, Manchester United, les Yankees de New York ou encore les All Blacks de nouvelle Zélande¹.

Hans Bauer, Nicola Sauer et Philipp Schmitt pensent qu'il existe 3 niveaux de production de la marque pour une équipe sportive² :

- 1^{er} niveau : L'apport des autres membres de l'équipe.
- 2^{ème} niveau : Nécessité d'une autre équipe concurrente
- 3^{ème} niveau : Les compétitions (championnat, coupe...) qui relient les matchs de l'équipe.

2.2. La construction stratégique de la marque dans le sport :

Selon Michel Debrodes et André Richelieu la construction de la marque d'une équipe sportive passerait par trois étapes³ :

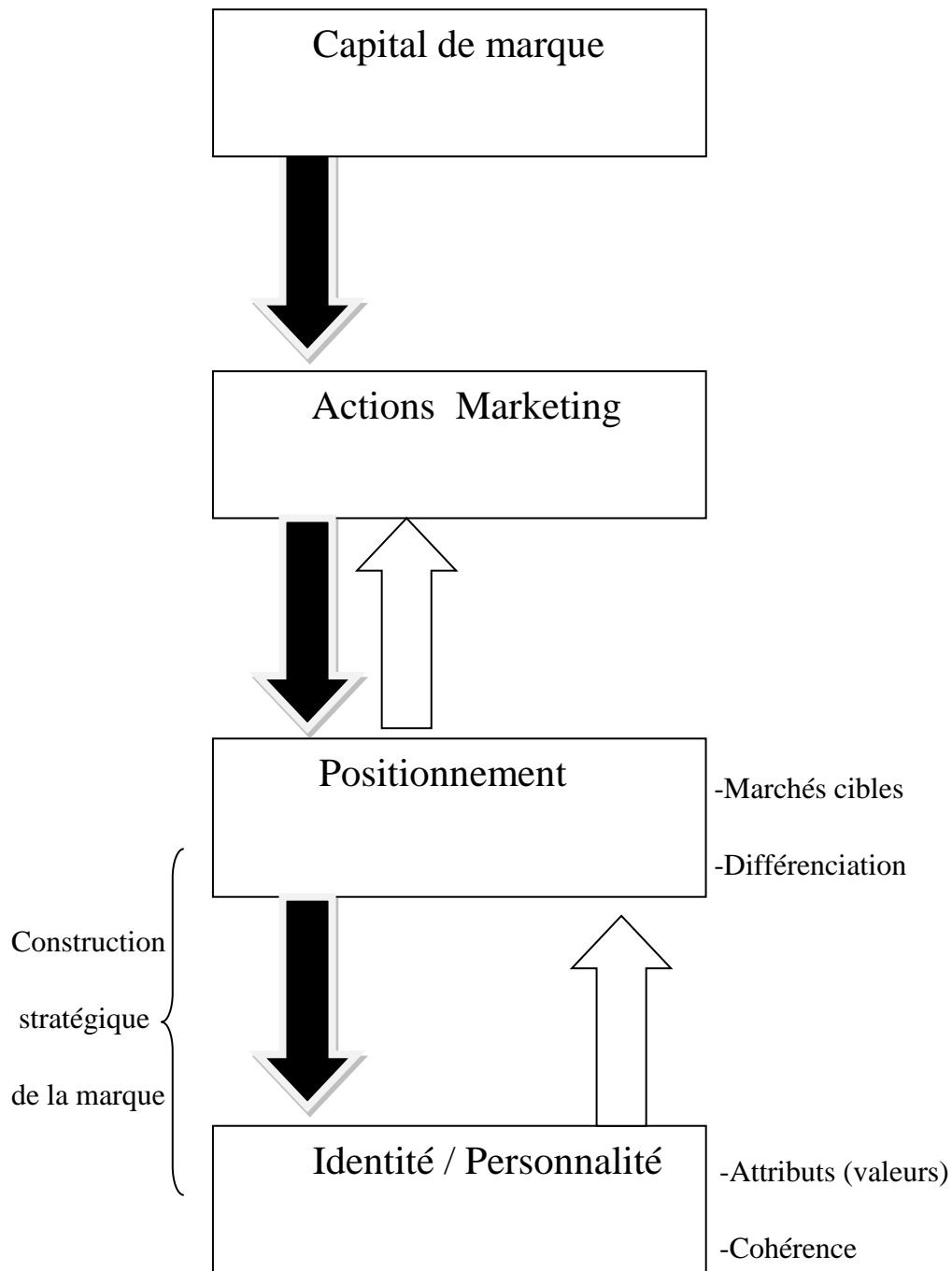
- 1- Définir l'identité ou la personnalité de marque ;
- 2- Positionner l'équipe de sport sur le marché ;
- 3- Développer des actions marketing à travers des 4P qui vont soutenir la stratégie de marque

¹ RICHELIEU (A) et PONS (F), *If brand equity matters, where is the brand strategy? A look at Canadian teams in the NHL*, *International Journal Of Sports Management and Marketing*, 2009, p.162-182.

² BAUER (H), SAUER (N) ET SHMITT (p): *customer-based brand equity in the team sport industry*, *European journal of marketing*, 2005, p.498 et p.499.

³ DEBRODES (M) et RICHELIEU (A) : *Néo-marketing du sport*, de boeck, Bruxelles, 2001, p.15.

Figure (II-01): La construction stratégique de la marque dans le sport :



Source : DEBRODES (M) et RICHELIEU (A) : Néo-marketing du sport, de boeck, Bruxelles, 2001, p.15

1. Définir l'identité ou la personnalité de marque :¹

L'identité de la marque fait référence à deux composantes qui sont les attributs ou les valeurs de la marque et la cohérence entre les valeurs du club (communication, perception des fans...)

Les attributs de la marque, c'est sa personnalité, c'est-à-dire comment le club est-il reconnu, par son histoire et sa tradition, ses victoires, son style de jeu, ses ambitions, sa convivialité, sa proximité avec les fans, sa détermination sur le terrain, son humilité ...

Une fois les valeurs de la marque définies, il faut s'assurer de la cohérence et la compatibilité avec la perception des fans, en empruntant différentes techniques de focus groupe et de sondages. Le club doit concilier la perception qu'ont les fans et la réalité sur le terrain, par exemple l'image de marque peut être sérieusement altérée, si l'équipe met continuellement en avant son histoire et son passé victorieux, mais ne parvient plus à gagner de titres.

L'identité de marque forte a le potentiel d'accroître les émotions des fans et de renforcer leur confiance et loyauté envers la marque ; par conséquent, ils seront plus réceptifs aux actions marketing entrepris par le club.

2. Positionner l'équipe de sport sur le marché :

Cette étape comprend l'identification des fans et la différenciation de la marque de sport :

2.1. L'identification des fans² :

Comme chaque entreprise il est important d'identifier les consommateurs qui ont déjà ou qui sont susceptibles de développer une prédisposition favorable à l'égard du club.

2.1.1. Les différentes catégories de fans :

1-Les fans émotionnels : les fans qui viennent au stade pour encourager leur équipe : l'expression de leur allégeance peut prendre plusieurs formes : assister à tous les matchs du club, y compris en déplacement, planifier ses vacances en fonction du calendrier de son club, collectionner tous les produits dérivés du club...

¹ Richelieu (A): *Building the brand equity of professional sports teams, Sharing best practices in sport marketing*, Fitness Information Technology Publishers, 2004, p. 3-21

² RICHELIEU (A) et PONS (F): *Reconciling managers strategic vision with fans expectations*, International Journal Of Sports Marketing and sponsoring, 2005, pp.150-163.

2-Les fans cognitifs: les fans qui viennent au stade pour le beau jeu : Ces fans aiment le sport en lui-même, ils se voient et essaient d'être reconnus comme des experts du sport.

3-Les fans relationnels : les fans qui viennent au stade pour le coté social Ces les fans relationnels qui voient dans le sport une tribune de socialisation, en famille, entre amis ou entre fans, cette catégorie de supporteur voie dans le sport une occasion de se rassembler et de passer un bon moment avec des gens qu'ils apprécient.

4-Les fans calculateurs : qui viennent au stade pour élargir leur réseau : C'est les fans calculateurs qui voient en allant au stade une opportunité pour développer leur réseau et étoffer leur carnet d'adresse.

5-Les fans normatifs : qui viennent au stade pour répondre à la pression sociale du groupe de référence auquel ils appartiennent, C'est un genre d'obligation morale de soutenir l'équipe locale au risque d'être décrié par ses proches. Par exemple en Algerie lors de la coupe du monde de football ou des personnes qui ne sont pas attirés par le football, regardent quand même les matchs afin d'éviter d'être exclus socialement

2.2. Différencier la marque de sport :¹

L'identité ou la personnalité de marque représente les fondations sur lesquelles le club peut se positionner par rapport avec d'autres équipes sportives ou offres de divertissement.

Les équipes de sport professionnel doivent se démarquer .Qu'offre-t-on de si spécial qui justifierait pour un consommateur de privilégier un match de sport plutôt qu'une sortie au restaurant au musée ou au cinéma, le marketing se vante depuis longtemps de vouloir satisfaire les besoins et désirs des consommateurs :voilà donc un défi intéressant pour les équipes de sport, notamment professionnel qui exigent des dépenses de plus en plus élevées de la part de leurs fans mais sans nécessairement accroître la proposition de valeur pour leur supporters.

3. Articulation des actions marketing cohérentes :²

L'application des actions marketings (4P) découle de l'identité et du positionnement du club. Le fil conducteur de ces actions marketing est d'assurer la cohérence de la marque, tout en

¹ ROSS (S): *A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity*, Journal of sport management, 20 Janvier 2006, p.22-38

² DEBRODES (M) et RICHELIEU (A) : *Op.cit*, p.18

préservant son authenticité. La marque doit évoluer dans la continuité, sinon elle risque de déboussoler les consommateurs.

Pour une équipe de sport, le travail peut être facilité s'il existe, à la base, une forte connexion émotionnelle entre les fans et le club. L'équipe a donc intérêt à utiliser les actions marketing comme des leviers renforçant ce lien émotionnel : plus le fan se sentira valorisé, plus il s'attachera au club, donc plus il s'y identifiera et plus il sera enclin à pardonner les échecs de son club favori.

Sous section 03 : Internationalisation des marques d'équipes de sport :

3.1. Cadre théorique de l'internationalisation de la marque :

L'auteur EDGARD P. HIBBERT décrit l'internationalisation comme suit : « *le processus d'internationalisation, décrit la séquence dans laquelle évolue une entreprise d'une organisation nationale, servant un marché local relativement homogène, pour devenir une exportatrice active, et par voie de conséquence une corporation internationale servant un grand nombre de marchés multinationaux et culturels divers* »¹.

L'auteur Van Gelder énumère 4 stratégies d'internationalisation de la marque² :

- ✓ **Domaine** : cette stratégie permet à la marque d'influencer le développement dans un domaine particulier, comme la technologie, ainsi que les préférences des consommateurs.
- ✓ **Réputation** : cette stratégie met l'accent sur l'authenticité, la crédibilité et la fiabilité.
- ✓ **L'affinité** : cette stratégie vise à dépasser la concurrence, en développant des relations spéciales avec les consommateurs, à travers d'une expérience mémorable.
- ✓ **Connaissance** : cette stratégie accroît la notoriété spontanée de la marque, qui devient éventuellement une « top of mind »

3.2. Stratégies d'internationalisation d'une marque d'équipe sportive :

Considérant l'équipe sportive comme une marque à part entière, André Richelieu, Sibylle Lopez et Michel Desbordes mentionnent les stratégies d'internationalisation à appliquer¹ :

¹ HIBBERT (E.P), *International Business Strategy and Operations*, Macmillan Press Ltd, UK, 1997, p.34

² VAN GELDER (S):*Global brand strategy*, Journal of Brand Management, p.39-48

- ✓ Réputation (penser localement, agir mondialement) : L'équipe capitalise sur sa réputation pour aller à l'étranger. Elle pénètre graduellement les marchés grâce aux résultats et à l'histoire du club (Real Madrid, Lakers de Los Angeles, Yankees de New York).
- ✓ Affinité (penser localement, agir mondialement) : La marque se construit une forte base de partisans, locale et internationale, au travers d'une expérience émotionnelle unique avec les fans. Les supporters s'identifient fortement avec l'équipe et les joueurs, au point de se les approprier, et s'unissent souvent dans des communautés de marque en ligne (Liverpool, Manchester United).
- ✓ Challenger (penser localement, agir mondialement) : L'équipe favorise d'importants investissements dans les joueurs afin d'établir la marque du club. Mais les résultats, l'histoire et la présence de fans fidèles sont nécessaires ; l'équipe peut se rendre compte qu'il n'y a pas toujours de raccourci pour établir une marque de club internationale forte (Chelsea, Manchester City).
- ✓ Conquistador (unifier des marques locales) : L'équipe s'allie à une autre sur un marché étranger. L'équipe locale bénéficie d'un transfert d'image et d'association de marque positif ; le club étranger emploie un tremplin pour pénétrer un ou des marchés prometteurs (Ajax Amsterdam/Ajax Cape Town en Afrique du Sud ; Bayern Munich/Urawa Reds au Japon ; Real Madrid/Beijing Guoan en Chine).

¹ RICHELIEU (A), Lopez (S) et DESBRODES (M): *The internationalization of a sports team brand : The case of European soccer teams*, International Journal of Sports Marketing et Sponsorship, 2008, pp.29-44.

3.3. Les étapes d'internationalisation des marques d'équipes sportives :

Tableau (II-01) : Les étapes et objectifs d'internationalisation des marques d'équipes sportives

Etapes d'internationalisation	Objectifs et moyens
D'une marque locale à une marque régionale	<p>Objectifs : Construire et perpétuer la marque du club, travailler sur l'image de marque, construire la loyauté des fans et accroître la présence régionale</p> <p>Moyens : construction stratégique de la marque, recours au Customer Relationship Management (CRM), campagnes publicitaires, partenariats de distribution pour augmenter la présence régionale, mise en valeur de l'identité communautaire de la marque. Exemple : RC Strasbourg.</p>
D'une marque régionale à une marque nationale	<p>Objectifs : Renforcer le positionnement national, accroître la présence et la reconnaissance de la marque.</p> <p>Moyens : partenariats nationaux stratégiques (équipementiers, grande distribution, médias, club étrangers), nouveau design pour le maillot du club (3^e maillot par exemple), collection « vintage », site web, acquisition de joueurs vedettes.</p> <p>Exemple : Girondins de Bordeaux.</p>
D'une marque nationale à une marque internationale	<p>Objectifs : Exporter et internationaliser la marque du club, accroître la présence et la reconnaissance de marque à travers le monde.</p> <p>Moyens : partenariats stratégiques internationaux (équipementiers, grande distribution, médias clubs étrangers),</p>

	<p>tournées, tournois et matchs à l'étranger, acquisition de vedettes internationales, site web adapté pour différents pays/langues, ouverture de magasins à l'étranger.</p> <p>Exemples: Manchester United, Paris Saint Germain.</p>
--	---

Source: COUVELAERE (V) et RICHELIEU (A): *Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams*, European Sport Management Quarterly, 2005, p.23.

Le tableau précédent (II-01) nous explique, le processus d'internationalisation de la marque de l'équipe sportive, ainsi que les objectifs fixés et les moyens utilisés dans chaque étape, pour passer d'une marque locale à une marque internationale.

3.4. Les déterminants du succès dans l'internationalisation des marques d'équipes sportives:

Tableau (II-02) : Les déterminants du succès dans l'internationalisation des marques d'équipes sportives

Déterminants internes
Une histoire gagnante.
Un système de communications bien développé (site web, chaîne de TV, publications du club, présence sur les réseaux sociaux sur internet, etc.).
Une forte implication communautaire.
Une série de tournées sur des marchés prometteurs (Amérique du nord et Asie pour le football).
Un bon éventail de produits dérivés.
Une ou des stars locales ou étrangères.
Déterminants externes
Une approbation du club par les fans via les sites de supporters.
Un support logistique de l'équipementier (Adidas, Nike, Puma, Reebok).
Une forte rivalité entre clubs (Olympique de Marseille vs Paris Saint Germain, Glasgow Rangers vs Celtic Glasgow).

Un pays d'origine réputé dans le sport représenté par le club (Allemagne, Argentine, Brésil, Italie et Espagne pour le football ; Canada et Russie pour le hockey sur glace ; Japon et USA pour le baseball ; Australie et Nouvelle-Zélande pour le rugby).

Source: RICHELIEU (A) et PONS (F): *Toronto Maple Leafs vs F.C. Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity*, international Journal of Sport Marketing and sponsorship, 2006, p.231.

Le tableau ci-dessus nous indique les catalyseurs de succès dans l'internationalisation de la marque de l'équipe sportive, parmi les déterminants internes qui contribueront à mettre en valeur la marque du club à l'étranger, on citera le fort palmarès du club, la modernité du système de communication, la forte implication pour la communauté, des séries de tournée sur des marchés prometteurs, ainsi que la disponibilité de stars au sein de l'effectif. Afin d'acquérir de nouveaux supporters à travers le monde l'organisation sportive devra aussi compter sur des déterminants externes tel que l'approbation du club par les fans via les sites de supporters, le support logistique de l'équipementier, la couverture médiatique accrue qui est générée grâce aux différents derbys, et aussi la réputation du pays d'origine du club dans le sport représenté.

Section 02 : Les sources de financements d'un club sportif

“Le sport s'apparentant chaque jour davantage à une activité industrielle, il est de plus en plus la proie de contingences économiques et financières”¹

Nous allons à travers cette section découvrir les différentes sources de financement d'un club sportif.

Sous section 01 : Le sponsoring

1.1.Définitions :

Gary Tribu définit le sponsoring de la façon suivante : « *Le club, l'équipe, l'athlète, ou l'organisateur de l'événement offrent au sponsor une part du capital-sympathie qu'ils détiennent sur leur public en échange de son soutien* »², le sponsoring est : « *une technique de communication qui vise à persuader les publics assistant à un événement sportif de l'existence d'un lien de partenariat entre cet événement et l'entreprise sponsor, afin de*

¹ “Les droits de diffusion (partielle) de Sidney 2000”, Olympic News Magazine, avril-mai-juin 1999, p. 14

² TRIBOU (G): *Sponsoring sportif*, Economica, Paris, 2007, p.8.

connaître l'entreprise, ses produits et ses marques, et d'en récolter les retombées valorisantes en terme d'image »¹.

Le sponsoring pour Ferrand et Torrignani est : « *Une stratégie de communication intégrée aux différents stratégies de l'organisation. Le sponsoring poursuit des objectifs commerciaux et / ou institutionnelle en exploitant les droits liés, l'association directe entre une organisation, une marque un produit avec une autre organisation, un événement ou une personnalité. Il implique une transaction commerciale entre les différentes parties concernées »².*

1.2. Les principes de mise en œuvre du Sponsoring sportif

La mise en œuvre du sponsoring sportif comporte huit principes:³

- Une sélection rigoureuse entre le sponsor et l'objet de sponsorisation ;
- Une opération sélectionnée en fonction des objectifs recherchés ;
- Une intégration à la stratégie de communication ;
- Un contrôle efficace ;
- Un engagement contractuel précis ;
- Un engagement sur le long terme ;
- La mise en œuvre d'une protection contre l'ambush marketing ;
- La création d'une véritable valorisation.

1.3. Le naming :

Le naming est un terme anglais décrivant une pratique de sponsoring qui consiste à donner à une enceinte sportive (le plus souvent un stade), le nom d'une marque ou d'une société sponsor (Allianz Arena, Emirates stadium, ...), les accords de naming sont généralement des accords de longue durée, compris entre 15 et 30 ans.

¹ TRIBOU (G) : *Sponsoring : le retour symbolique sur investissement. In Management et marketing du sport : du local au global*, éd. P. Bouchet & C. Sobry, Presses Universitaires du Septentrion, 2005, p.47.

² FERRAND (A), TOTTIGNANI (L) et CAMPS IPOVILL (A) : *Sport et sponsoring*, INSEP, Paris, 2006, p.71.

³ibid, p.62.

Le naming peut être considéré comme une plateforme de communication globale du moment où c'est un outil publicitaire très performant qui touche un maximum de personnes à travers tous les médias.

1.3.1. Les avantages du Naming :

Pour le partenaire :

- Accroissement rapide et important de la notoriété du sponsor, notamment dans la phase de construction.
- Génération de milliards de contacts médias chaque année, répartis entre l'ensemble des supports de presse, chaînes de télévision, stations de radio et internet.
- Pour atteindre un tel niveau de présence médiatique par le biais de la publicité classique, l'investissement serait plus élevé.
- Renforcement de la légitimité et de l'implantation locale.
- Possibilité d'intégrer des espaces d'hospitalité dans le partenariat et d'utiliser le stade comme une vitrine de la marque.

Pour le club résident, l'exploitant ou le propriétaire :

- Contrat de longue durée, d'un montant souvent élevée.
- Sécurisation des ressources sur une longue période.
- Bonne gestion des finances publiques pour les collectivités propriétaires.

1.4. La différence entre le sponsoring et le mécénat

Le mécénat se distingue généralement du sponsoring, par la nature des actions soutenues et par le fait qu'il n'y a normalement pas de contreparties contractuelles publicitaires au soutien du mécène.¹

¹ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Mecenat> (publié le 16/03/2015 consulté le 30/06/2015 à 02h45).

Tableau (III-03) : Comparatif entre le sponsoring et le mécénat

	Sponsoring	Mécénat
Finalité	Economique : créer un lien entre une marque et événement médiatique, à des fins d'image et de notoriété de la marque	Institutionnelle : créer un lien entre l'entreprise et un événement présentant une utilité sociale, à des fins d'identité sociale
Ethique	Ethique utilitariste, même si on joue sur la symbolique des valeurs sportives	Ethique de don, même si on recherche des profits symboliques
Principal domaine d'application	Domaine sportif : le spectacle corporel renvoie à une forme de gout populaire largement partagé	Domaine culturel : renvoie à une forme de « bon gout » bourgeois
Cible	Prospects mais peut être élargie à tous les partenaires	La collectivité, mais peut être ciblé sur les partenaires et le personnel
Technique de communication	Outils de la communication publicitaire médiatisée	Les relations interpersonnelles et les relations publiques
Echéances	Coupe médiatique à court terme.	Le vise le long terme
Contrat	Le contrat de sponsoring précis les engagements réciproques dans le détail	On respecte la liberté des contractants
Contrôle d'efficacité	Contrôle de la rentabilité, mais difficile à mettre en œuvre	Pas de contrôle, mais souci néanmoins d'un certain retour sur l'investissement

Source: DESBRODES (M), OHL (F) et TRIBOU (G) : *Marketing du sport*, Edition economica, 1999, p.134.

Le tableau 03 ci-dessous clarifie la différence existante entre le sponsoring et le mécénat, en effet le sponsoring se différencie du mécénat par sa finalité qui pour le sponsoring est purement économique alors que qu'elle est institutionnelle pour le mécénat, le sponsoring joue sur la symbolique par une éthique utilitariste, tandis que le mécénat jouit d' une éthique

de don, le sponsoring s'effectue dans le domaine sportif alors que le mécénat est surtout utilisé dans le domaine culturel, le sponsoring utilise les outils de la communication publicitaire médiatisée, contre les relations publiques pour le mécénat, le sponsoring se diffère aussi du mécénat par la cible choisit, les échéances attendus, la nature du contrat mais aussi par la complexité du contrôle d'efficacité.

Sous section 02 : La billetterie

« Le principal indicateur de performance durable d'un événement et d'un club est lié à sa capacité à remplir son stade. »¹

En ce qui concerne la fréquentation du stade, le «produit» que les clubs de football cherchent à promouvoir est la possibilité de regarder un match de football, en profitant des installations et des équipements disponibles au stade le jour du match. Chaque club a une quantité fixe de la vente du produit, la quantité étant déterminée par la capacité du stade, moins les billets vendus en début de saison.

Le billet de correspondance est le produit dans sa forme la plus basique - il permet l'accès au stade pour un jeu particulier, et oblige son détenteur à s'asseoir dans un siège désigné. Le billet ne donne aucune garantie quant à la qualité du match que le spectateur verra, elle ne garantit pas une ambiance électrique ou un siège parmi une agréable compagnie. Si le spectateur est chanceux, il verra un bon match et une victoire pour son équipe, mais il peut aussi voir une médiocre performance et un résultat désastreux. Le prix sera le même pour tout les scenarios.

Lors de grands événements, les organisateurs font appel à des réseaux de distribution très structurés comme France Billet. Ils permettent aux gens d'acheter leur place à proximité de leur domicile et de soulager l'organisation moyennant une commission d'environ 10 % sur chaque billet vendu.

Toutes les entrées dans les réunions sportives doivent en effet donner lieu à la remise d'un billet. Ces billets sont extraits d'un carnet à souche gardé par les organisateurs. Chaque partie doit porter de façons apparente et imprimé : le nom de l'établissement, le numéro d'ordre du billet, la catégorie de la place à laquelle il donne droit et le prix global payé par le spectateur ou, s'il y a lieu, la mention de la gratuité.

La vente de billets est une transaction commerciale qui implique la responsabilité civile de l'organisateur vis-à-vis du spectateur. Il est indispensable d'informer le public quant aux jours

¹ MALTESE (L) et DANGLADE (J) : *Op.cit*, p.122.

et heures d'ouverture des guichets des différents points de vente, aux modalités de réservation, de paiement et de retrait des billets.¹

« La billetterie est un des éléments à prendre en compte dans le dimensionnement des services à fournir au spectateur. Au-delà des recettes qu'elle génère, elle doit être cohérente et servir le positionnement marketing de l'événement. »²

Gladden et Funk démontrent que la variable qui intéresse et attire le plus les fans acheteurs de billets, est la présence d'athlètes stars. Alors oui, la qualité du plateau sportif est déterminante pour attirer des clients en billetterie, cependant la majorité des événements et des clubs n'ont pas tous les ressources financières nécessaires pour garantir la présence d'athlètes stars chaque année... Il est donc nécessaire de faire plusieurs différences en fonction des organisations productrices de spectacles sportifs et de poser la problématique de l'efficacité d'une stratégie commerciale de billetterie. En effet l'exceptionnalité sportive de certains clubs ou grands événements leur permet de bénéficier d'une attractivité singulière. Ce n'est pas le cas des entités plus locales moins bien dotées sur le plan sportif. Afin de ne plus uniquement dépendre des athlètes stars à la base de l'attractivité d'une organisation sportive, certaines d'entre elles ont développé des stratégies de gestion de la relation client (CRM)³.

¹ DESBRODES (M) ET FALGOUX (J) : *Organiser un événement sportif*, 3eme édition, Eyrolles, 2007, p. 99 et 100.

² BERGERI (P), SORDE (P) et DENIS (G) : *GUIDE D'ORGANISATION DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS POUR LES RESPONSABLES SPORTIFS, POLITIQUES ET ADMINISTRATIFS « BON, PAR QUOI JE COMMENCE ? »*, Sentedalps Consortium, 2005, p.21.

³ GLADDEN (F) et FUNK (J): *Developing and understanding of brand associations in team sport: empirical Evidences from consumers of Professional sport*, journal of sport management, N°16, pp 54-81.

2.1. Avantages et inconvénients de la politique d'abonnement d'un club sportif

Tableau (II-04) : Avantages et inconvénients des abonnés :

Entreprendre une politique d'abonnement envers les supporters peut être avantageuse comme elle peut aussi porter préjudice au club sportif, le tableau suivant nous donne les avantages et inconvénients de cette stratégie

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Recettes billetteries assurées, sans aléa des résultats sportifs. -Garantie de places occupées favorisant l'image du club et l'ambition dans le stade. -Public captif a priori plus enclin à consommer des produits dérivés. -Constitution et exploitation d'une base de données marketing. -Sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> -Faible rotation du public limitant l'appropriation du club par un plus grand nombre de spectateurs/consommateurs. -Tendance pour certains abonnés à se considérer comme les propriétaires symboliques du club. -Faible segmentation possible (profil type homme, fan convaincu). -Saturation de l'enceinte : plus grande difficulté à surfer sur les bons résultats par des opérations commerciales.

Source : Desbrodes (M) et Richelieu (A) : *Néo-marketing du sport regard croisés entre Europe et Amérique du nord*, de boeck, Bruxelles, 2011, p.155.

Les supporters abonnés représentent pour le club, une assurance de recettes sans aléa des résultats sportifs, ainsi qu'une garantie de places occupées, et une constitution d'une base de données marketing, cependant avoir des abonnés ne représente pas que des avantages pour le club sportif ; en effet les remplir le stade que d'abonnés peut causer une faible rotation du public limitant l'appropriation du club par un plus grand nombre de fans, une tendance pour certains abonnés à se considérer comme les propriétaires symboliques du club, une faible segmentation possible, une difficulté à optimiser le prix de la billetterie en fonction des bons résultats de l'équipe.

Sous section 03 : Les droits TV

3.1. La relation entre les medias et le sport :¹

Wladimir Andref insiste sur deux points essentiels qui relient entre le sport et les médias :

“Le premier est l’apparition d’un besoin de narration, de retransmission de l’événement sportif; cette retransmission mobilise des moyens économiques et financiers; par exemple, la presse doit mobiliser des moyens matériels, des reporters, payé des frais de voyage, etc. La télévision mobilise aujourd’hui d’importants moyens techniques et financiers pour “couvrir” l’événement sportif. Le second est, disons, historique: peu à peu les médias vont adopter une autre attitude économique à l’égard des sports, l’organisation de l’événement sportif lui-même. Par exemple le Tour de France ou d’autres courses cyclistes ont été lancés par des journaux, ou ont été organisés par des organes de presse ayant une rubrique sportive, et a fortiori par des entreprises de presse disposant de titres exclusivement consacrés au sport. Ces organes de presse y voient un avantage important: développer leur lectorat, c’est-à-dire leur propre marché. Si le journal L’Équipe organise des épreuves sportives aujourd’hui, ce n’est pas uniquement pour la promotion du sport, c’est également pour la promotion des ventes. Donc, on a cette relation d’organisation du sport par les médias qui a commencé à la fin du XIXe siècle et s’est prolongée jusqu’à nos jours”

En d’autre terme le sport est une opportunité très fructueuse que ça soit pour la télévision d’une part, pour augmenter son audience et donc d’avoir une position de force lors des négociations avec les différents annonceurs au sujet des tarifs de publicité « *la retransmission sportive était donc une formidable fenêtre publicitaire dont s’emparent les annonceurs* »², mais aussi d’une autre part pour les clubs et les fédérations, notons que la vente des droits tv est la source de financement la plus importante pour les organisations sportives le championnat de football premier league génère 6,92 milliards d’euros en droits de retransmission télévisuelle pour les trois années 2016-1019)³ , Guy Roux l’ancien entraîneur emblématique de l’AJ Auxerre s’est exprimé à ce sujet « *Il ne faut jamais oublier que plus de*

¹ ANDREFF (W) : *L’athlète et le marché*, Sport et télévision, Valence, CRAC, 1993, p. 54 et 55

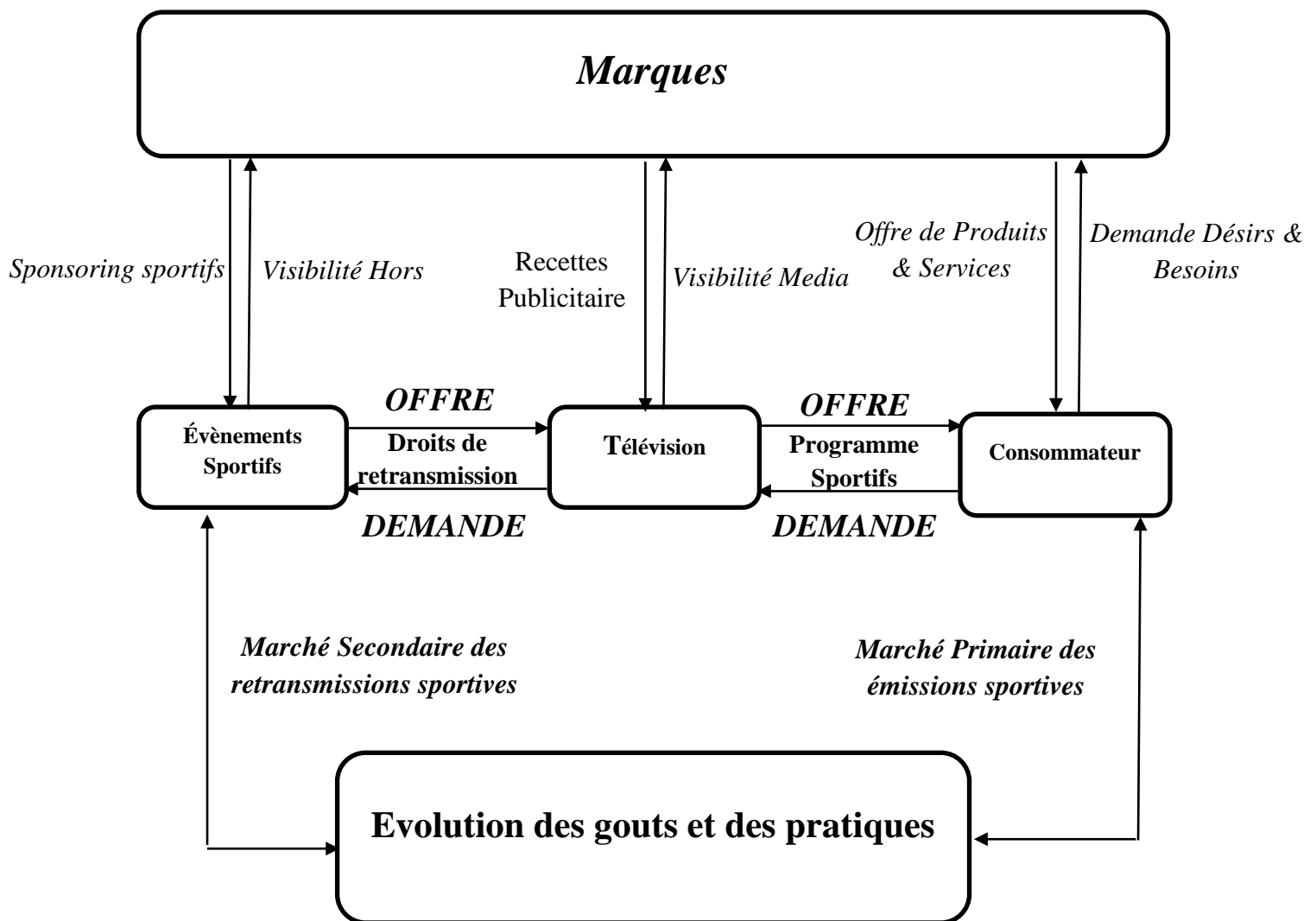
² NYS (J) : *Football, Puissance, Influence*, Géoéconomie Revue trimestrielle, 2010, p.64

³ <http://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Des-droits-tv-a-7-milliards/535401> (publié le 10/02/2015 consulté le 02/07/2015 à 11h00).

la moitié de la fiche de paie de n'importe quel acteur du foot pro en France est remplie par Canal + »¹, Néanmoins les sports qui ne sont pas télévisés risquent de le rester, c'est un cercle vicieux assez bien résumé par Maitrot : "Pas de télé – pas de sponsors, pas de sponsors – pas d'argent, pas d'argent – pas de champions, pas de champions – pas de télé"²

3.2. Le rôle de la télévision dans le système sportif :

Figure (II-02): Le rôle de la télévision dans le système sportif



Source : Desbrodes (M) et Richelieu (A), Néo-marketing du sport regards croisés entre Europe et Amérique du nord, de boeck, Bruxelles, 2011, p.141.

¹ Gambarelli (R) : *L'INFLUENCE DE LA TELEVISION SUR LE SPORT ET L'ORGANISATION D'EVENEMENTS SPORTIFS*, INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES EN DROIT DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, Droit des médias et des télécommunications , Aix en provence, 2009-2010, p.34

² MAITROT (E) : *Sport et télé. Les liaisons secrètes*, Flammarion, Paris, 1995, p.305

Les télévisions paient des droits TV, en fonction de l'audience pour l'événement sportif, un spectacle sportif de qualité est une compétition ou le stade est plein et l'atmosphère festive, en effet une bonne ambiance rend le spectacle sportif plus valorisant à diffuser, et donc augmente mécaniquement la valeur marchande de ce produit télévisuel pour les diffuseurs. De même, un spectacle sportif largement diffusé génère automatiquement une hausse de contrats de sponsoring, puisque la marque a d'autant plus de chance d'augmenter sa notoriété et de capitaliser sur les valeurs de l'événement, s'il y a plus de monde au stade et devant la télévision.

Sous section 04 : Merchandising

Le terme de merchandising peut avoir plusieurs significations interdépendantes. Il peut simplement signifier la vente de produits, étant dérivé du mot marchand qui veut dire marchand en Anglais, comme il peut se référer à une gamme complète de produits, ou bien en un sens plus étroit, il peut être utilisé pour décrire les produits liés à un événement ou d'une organisation spécifique.¹

Le merchandising est défini par l'IFM (Institut français du merchandising) comme « *l'ensemble des études et des techniques d'application mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises* ».²

L'auteur Anglais David Griffith-James place le concept du merchandising dans le contexte sportif et le définit comme étant un processus par lequel la forte attractivité (équipe sportive, joueur, événement) est utilisé pour fournir un rendement commercial à travers la mobilisation de l'identité en question et par son utilisation pour promouvoir la vente de produits étant associés à elle.³

Les auteurs Français Gary Tribou et Bernard Augé définissent le merchandising dans le secteur sportif dans les termes suivants : « *Il s'agit de la vente, par un sponsor officiel, de produits faisant référence à un événement ou certains de ses compétiteurs (un athlète, une*

¹ GROUCUTT (J), LEADLEY (P) et FORSYTH (P): *Marketing: Essential principles, new realities*, Kogan page, UK, 2004, p.392

² FADY (A), RENAUDIN (V) et VYT (D): *Le Merchandising*, 6e édition, Vuibert, Paris, 2007, p.2

³ GRIFFITH-JONES (D): *Law and the business of sport*, 1ere edition, Butterworths, UK, 1997, p.239

*équipe, un club). L'objectif n'est pas seulement d'augmenter les chiffres d'affaires de l'un et de l'autre, mais aussi de développer leurs notoriétés car l'un et l'autre sont étroitement associés à l'opération ».*¹

Pour soutenir leur droit exclusif de vendre les marchandises mises en marché, les ligues et équipes comptent sur le droit des marques. Le nom d'une équipe de sport et le logo sont des marques protégées contre les utilisations qui sont susceptibles de causer la confusion parmi les consommateurs. Cependant le paramètre sportif est très important, le mieux pour le club sportif est de signer des contrats avec ses fournisseurs au meilleur moment, c'est-à-dire pendant la période où il obtient de bons résultats. Si l'équipe marche bien, le club sera en position de force lors de la négociation du contrat, plus le club a de bons résultats, plus la vente de produits dérivés sera importante.²

On peut trouver dans une boutique des produits dérivés, des produits classiques appréciés par les supporters comme les écharpes, les maillots, les porte-clefs ou autres fanions, de nouveaux produits, mais aussi des produits qui rappellent le passé du club (l'AS Saint-Étienne propose des produits comme le maillot « hommage » Manufrance ou la R5 miniature de la descente des Champs Élysée de 1976) y'a aussi des produits plus « tendances » propres à intéresser les cibles secondaires moins passionnées par le sport (le Real de Madrid a créé des lignes de lingerie féminine).³

Afin de dynamiser son merchandising le club sportif peut recruter de grands joueurs, tel que l'exemple du PSG en recrutant l'attaquant Suédois Zlatan Ibrahimovic.

Le Paris Saint Germain en recrutant une star comme Zlatan Ibrahimovic a réussi à propulser ses ventes de produits dérivés notamment ceux des maillots ce qui représente un apport considérable de revenus pour le club. L'article suivant reflète bien l'impact du recrutement d'un joueur qui jouit d'une grande notoriété dans la dynamisation de la vente de produits dérivés.⁴

¹ TRIBOU (G) et AUGÉ (B) : *Op.cit*, p.131

² P. LIU (J), *Sports Merchandising, Publicity Rights, and the Missing Role of the Sports Fan*, Boston College Law School, Octobre 2010, p.499.

³ MALTESE (L) et DANGLADE (J) : *op.cit*, p.

⁴ <http://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/2012/07/24/les-maillots-du-psg-se-vendent-comme-des-petits-pains-42011.html> (publié le 24/07/2012 consulté le 15/05/2015 à 23h20)

Sous section 05 : Le stade comme source de financement

Le stade étant un outil de développement essentiel du marketing d'une équipe sportive. Les organisations sportives devront faire en sorte de rentabiliser le stade, hors les jours de match, en le rendant multi fonctionnel,

Le nouveau stade de l'Olympique Lyonnais illustre bien ce concept :

Le nouveau stade de l'Olympique Lyonnais est un stade ultra moderne, il dispose d'une capacité de 59 286 places, idéalement situé, le grand stade de l'Olympique Lyonnais offre une accessibilité maximale depuis les grands axes routiers avec une implantation stratégique au cœur des réseaux de transports en commun. Une application pour mobile d'accès et d'aide au parcours sera également mise à disposition pour permettre de choisir les meilleurs trajets et modes de transport à associer à l'achat de la place de match.

Le stade dispose d'une gare de tramway se trouvant aux portes du stade, d'un parking de 10 000 places, de deux parkings relais, d'une gare de navettes et d'un parking vélo.

Le nouveau stade est un stade 2.0, en effet il dispose d'un wifi gratuit, des replay vidéos et vidéos live, un système permettant des commandes sur place, 176 m² d'écrans géants, une application mobile dédié à l'expérience stade, 300 écrans connectés au match ainsi que des jeux interactifs en temps réel.

La technologie existante au sein du stade facilite les transactions avec un support multi-usages permettant le paiement-accès-fidélité, un paiement accéléré pour les buvettes et les différents magasins du stade, des caisses dédiée qui marque la fin des files d'attente, ainsi que d'un rechargement en ligne.

Afin de renflouer ses recettes hors les jours de match, l'Olympique Lyonnais par l'intermédiaire de son enceinte propose à ses clients un centre commercial, un magasin dédié au produits dérivé (OL store), des restaurants, des salles de conférences, une piste de karting, un centre de fitness, une zone de jeux et loisirs multiplex, une salle cinéma, une salle de musculation, , un musée dédié à l'histoire du club, le stade propose aussi des concerts et spectacles avec l'ambition d'atteindre 30 événements par an, notant que le stade du club est

candidat à l'organisation des matchs internationaux des équipes de France de football et de rugby et des finales de ligues des champions européenne.¹

Section 03 : Le Yield Management :

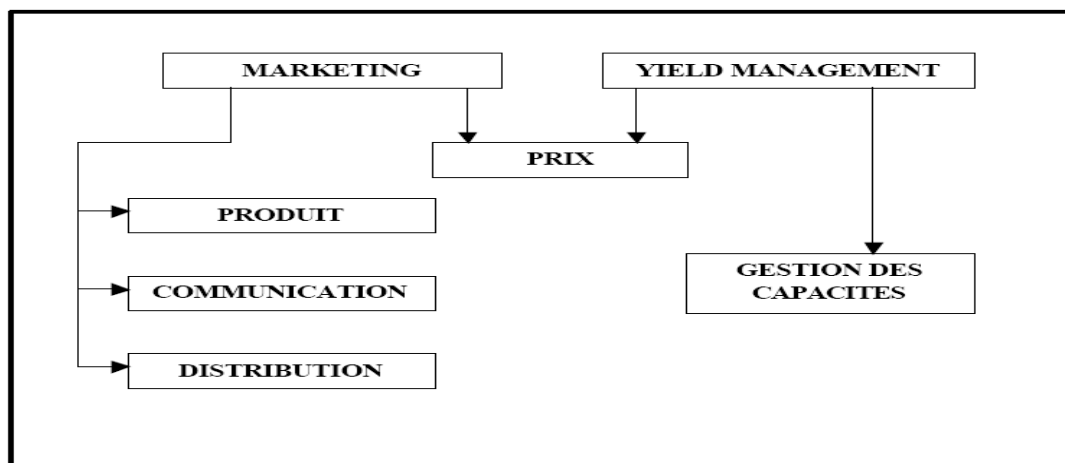
Bien qu'on a l'habitude d'associer le yield management aux secteurs de l'hôtellerie, et du transport aérien, La pratique du yield management dans l'organisation et la gestion des évènements sportifs est en cours de développement. Le yield Management devra être utilisé avec clairvoyance et dans le principal objectif est de réduire le nombre de sièges inoccupés dans les stades afin d'augmenter le chiffre d'affaires.

Sous section 01 : Cadre théorique du Yield management

« *Le yield management, est un système de gestion des capacités disponibles telles des chambres en hôtellerie ou des sièges dans le transport aérien, qui a pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires* »².

Le yield management, en tant qu'outil de gestion des capacités, et d'optimisation, joue un rôle complémentaire à celui du marketing, comme décrit dans la (Figure II-03).

Figure (II-03): La complémentarité entre le marketing et le yield management



Source : ALLOUCHI(M) : *Le yield management dans le transport aérien*, mémoire pour l'obtention du diplôme de technicien spécialisé commerce international, Institut Work Center, Oujda, 2010.

¹ <http://www.grandstadeol.com/presentation/> (consulté le 15/08/2015)

² DHENIN (J-F), BERRY(P): *Management & gestion des unités commerciales*, Editions Bréal, Paris, 2004, p.259.

Le yield management est une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible. C'est un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment.¹

3.1. Les principes du yield management :

Selon G. Vialle, le yield management repose sur trois principes² :

- Anticiper : est le préalable à tout système de yield management. Le yield management commence par des prévisions à partir de séries statistiques sur l'évolution de la demande.
- Segmenter : suppose que les clients auxquels on s'adresse ont des élasticités au prix différentes. On fait payer plus cher les hommes d'affaires. On pratique des prix attractifs pour la clientèle familiale aux périodes qui n'intéressent pas les hommes d'affaires.
- Communiquer : la communication cible les segments définis pour leur faire savoir les avantages de prix ou les contraintes qu'on leur impose parfois.

Le yield management se base sur un principe de forte variation des tarifs adaptée au contexte de marché (intensité de la demande, type de demande, pratique des concurrents, comportement des consommateurs...).

Il prône la protection de la clientèle à haute contribution, tout en offrant des accès à des niveaux tarifaires plus avantageux à des périodes creuses, ou pour des réservations validées longtemps avant la date de réservation. Il nécessite une segmentation approfondie des clients, tout en intégrant la valeur attribuée par le client à la prestation de service, ainsi que la « sensibilité prix » et la « sensibilité à la qualité » des consommateurs.

Un niveau de sélection plus avancé, lié aux pratiques de yield management, consiste à ne plus servir tous ses clients, mais en priorité les clients à forte contribution qui acceptent les prix les plus élevés. Dorénavant, les clients sont sélectionnés en fonction de leur profil et de leur contribution potentielle, tout en étant assez flexible pour détecter

¹ SMITH (B.C), LEIMKUHNER (J.E) et DARROW (R.M): *Yield management at American Airlines*, INTERFACES, Oxford, 1992, p.8-31.

² LENDREVIE(J) et LEVY(J), Op.cit., p.287 et 288

de nouveaux clients à forte contribution. Dans ce contexte, et pour permettre une véritable réaction des consommateurs aux prix, les tarifs des prestations de service sont fixés en tenant compte de l'analyse de la demande.

Par ailleurs, le yield management, permet une réduction partielle du risque lié à toute décision commerciale, du fait qu'il se base sur une accumulation de données (passées, présentes et futures). Notons que le rôle du yield manager reste prépondérant en complément du support réel procuré par les outils informatisés d'aide à la prise de décision.

3.2. Les champs d'application du yield management :

Afin de pouvoir appliquer efficacement à un secteur d'activité les principes et pratiques du yield management. Il est impératif que ce secteur réponde à certains critères¹ :

- Produits périssables : les produits non vendus sont donc perdus.
- Demande variable et capacité de production rigide : il est difficile d'adapter les capacités en volume et en qualité.
- Vente par réservation : ceci donnant la capacité de prévoir son activité.
- Différenciation des prix : l'application d'une tarification différenciée selon le segment de clients
- Coûts variables unitaires très faibles : L'entreprise supporte des charges fixes très élevées. Une optimisation du rendement via le yield management permet une meilleure répartition de ces coûts fixes.
- Le prix est un levier puissant : du fait de l'importance des charges fixes, une augmentation des prix à un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise.

Sous section 2 : Le yield management dans le sport

Dans le cas des clubs sportifs, le yield management va permettre d'améliorer l'affluence en termes de spectateurs au cours des divers événements ou rencontres sportives afin d'optimiser le remplissage des infrastructures. Cette technique peut aider les clubs professionnels sportifs à piloter leur billetterie, maximiser le remplissage des stades et ainsi améliorer leur profit.²

¹ LEGOHEREL(P) et POUTIER(E) : *Revenue management*, op.cit., p.8

² <http://marketsportclub.canalblog.com/archives/2012/01/15/23245711.html> (consulté 27/07/2015 00:03).

Une organisation de ventes efficace emploie une variété de stratégies tarifaires pour s'assurer que le produit, particulièrement les billets, peuvent être achetés par la gamme la plus large d'acheteurs potentiels. Ce concept global, souvent mentionné comme *yield management*, inclut non seulement la tarification, mais aussi l'emballage de billets pour supporter le meilleur rendement possible sur la vente du produit. Pendant plus de 20 ans les concepts de *yield management* et la gestion de revenu sont devenus répandus dans la plupart des industries comme une façon stratégique de cultiver des revenus. En sa forme la plus simple, le *yield management* est le processus qui permet de comprendre les courbes de l'offre et de la demande spécifique à l'inventaire de l'entreprise et savoir trouver le bon prix pour son produit pour qu'elle puisse le vendre au bon client au bon moment pour maximiser ses revenus, de préférence sans sacrifier des unités vendues. Les organisations sportives mettent en œuvre le *yield management* dans un but d'augmenter les revenus et remplir les stades tout en parvenant à rester une option abordable de divertissement en direct. Contrairement aux clients de compagnies aériennes, les fans de sports ont des options multiples pour s'engager avec leurs équipes sportives préférées sans se déplacer au stade, ils peuvent profiter du spectacle sans bouger de leur maison devant une télévision, ou en écoutant la radio. Ainsi, les équipes et les ligues sont devenues encore plus conscient de maintenir le bon équilibre entre les stocks disponibles et le prix de cet inventaire pour gérer la perception de la marque. S'ils facturent trop cher, ils peuvent avoir des sièges vides qui endommageront la perception de la demande et freiner les ventes futures. S'ils facturent trop peu, ils ne pourront pas générer suffisamment de revenus pour couvrir leurs coûts, ce qui conduit à des réductions de la masse salariale (joueurs) et éventuellement une réduction des ventes (diminution de l'intérêt suite aux départs des joueurs vedettes). Ainsi, trouver le bon équilibre de la tarification et de l'inventaire est essentiel pour les organisations sportives.¹

Les compagnies de *Yield management* spécialisés dans le sport ont commencé à apparaître aux Etats-Unis pendant les années 2000. Ces entreprises développent généralement des techniques informatiques sophistiquées basées sur des programmes optimaux appliqués dans le remplissage des stades. Les données sont actualisées en permanence, et les panneaux de contrôle sont surveillés heure par heure, de façon à apporter les modifications nécessaires

¹ Mullin (B), Hardy (J) et Sutton (S): *Sport marketing*, 4eme edition, Human Kinetics, USA, 2014, p.214

dans la politique de prix. L'objet est de toujours suivre une ligne représentative de la parfaite prévision, et cela en faisant les ajustements nécessaires¹.

Les prix que proposent les clubs sportifs pour assister à un événement sont très complexes à percevoir par les clients puisque ce prix est intangible. Pour deux rencontres de championnat, le prix peut fluctuer significativement en raison du prestige de la rencontre. Par exemple, pour la phase retour de la Liga Espagnole de la saison 2011/2012, le Real Madrid propose un prix deux fois supérieur pour un match l'opposant au FC Valence (150 €) par rapport à celui contre le FC Grenade (75 €). De manière identique une même rencontre entre deux équipes peut avoir un prix différent d'une année à l'autre, ainsi la rencontre Real Madrid-Villareal était plus onéreuse durant la saison (2010/2011), en raison des très bonnes performances du club de Villareal, mais qui durant la saison (2011/2012) est très mal classé en championnat².

Internet est le vecteur dont peuvent profiter les marketeurs, afin de sensibiliser les consommateurs d'événements sportifs. La dématérialisation de la billetterie va faciliter la mise en place du Yield Management.

La délivrance de billets par envoi électronique est efficace et constitue un gain de temps pour son futur détenteur. Elle donne la possibilité pour les clubs sportifs de poursuivre les ventes jusqu'au dernier moment précédant l'évènement, encourageant de ce fait les achats dits « impulsifs »³.

2.1. Conditions d'application du Yield management au niveau des stades :

Le Yield management peut être appliqué à chaque type d'entreprise. Pourtant, certaines conditions sont nécessaires pour l'adoption adéquate de ce type de gestion. L'industrie du sport répond à ces conditions qui doivent être souligné :⁴

- Des contraintes liés à la capacité du stade : De toute évidence, la capacité d'un stade est limité et seul un nombre limité de fans peuvent assister à chaque match. Dans le cas d'un sell-out ou tout les billets sont vendus, le club ne peut pas simplement ajouter d'autres sièges au stade, afin de satisfaire une demande excédentaire, d'autant plus que

¹ DEBRODES (M) et RICHELIEU (A), *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice*, Routledge, USA, 2012, p.173

² <http://marketsportclub.canalblog.com/archives/2012/01/15/23245711.html> (consulté le 27/07/2015 à 00:13)

³ Ibid., (27/07/2015 00 :19)

⁴ NUGER (G) et FISCHER (J): *Ticket Pricing in European Football*, Horizon Research, USA, 2013, p.57

l'extension de la capacité du stade exige des travaux majeurs impliquant des coûts élevés.

- Les segments de la clientèle: les clubs de football possèdent des clients de différentes natures, des fans fideles au club, aux fans uniquement du sport, en passant par les spectateurs occasionnels. L'hétérogénéité des spectateurs implique une différence à la volonté de payer, qui est la base d'une segmentation efficace.
- Stocks périssables: Le billet du match perd de sa valeur complète une fois que le match est terminé. Le billet ne peut être revendu et représente une perte de recettes. Alors qu'une compagnie aérienne exploite un itinéraire de vol plusieurs fois par jour, un club de football, dans le cadre du championnat ne reçoit qu'une seule fois son adversaire pendant la saison.
- Vente ou réservation à l'avance: La plupart des billets sont vendus avant le jour du match. Concernant les matchs du championnat, les billets sont vendus jusqu'à 10 mois avant le match, ainsi les fans ne peuvent pas laisser la décision d'achat du billet jusqu'à la veille du match
- Fluctuations de la demande: la demande pour les différentes rencontres fluctue en fonction de différents facteurs, tels que les jours ou le match est joué , par exemple les matchs qui se disputent le week-end contre les matchs disputés en milieu de semaine et la force ou le prestige de l'équipe adverse.
- Faibles coûts de vente marginaux: les coûts fixes prennent la plus grande part du coût total d'un club. Le coût associé à recevoir un spectateur supplémentaire au stade est proche de zéro, et donne au club la flexibilité pour réduire les prix en période de faible demande.

2.2 Les étapes de succès du Yield management pour les organisations sportives :

Les auteurs Bernard Mulins, Stephen Hardy et William Sutton recommandent les étapes suivantes pour assurer le succès du yield management pour les organisations sportives :¹

- ✓ Un engagement organisationnel ; L'ensemble de l'organisation a besoin de comprendre que leur offre, la demande, et la perception de la demande sont tous dans un état constant de changement et que l'organisation doit être agile pour s'adapter aux conditions changeantes du marché. Ce qui a fonctionné la saison dernière ou il ya 10 ans pourrait ne pas être la bonne stratégie pour l'avenir de la prochaine saison. Dans la dernière décennie les organisations ont commencé à comprendre qu'un yield management médiocre en ce qui concerne l'inventaire de la billetterie peut avoir des conséquences désastreuses pour les années à venir.
- ✓ La compréhension du marché ; Ce qui peut fonctionner pour une organisation sportive pourrait ne pas fonctionner pour une autre. Bien qu'une équipe puisse utiliser avec succès le yield management d'une certaine manière, la même stratégie peut ne pas être correcte pour une autre équipe du même championnat. Le yield management réussie n'est certainement pas une approche standard qu'on peut utiliser dans toutes les situations. Cela dit, l'organisation sportive a besoin d'étudier d'autres équipes de son marché, les couts généraux pour d'autres formes de divertissement et ainsi de suite pour se construire un contexte.
- ✓ Les données ; dans le domaine du yield management, il est important de rassembler autant de données que possible jusqu'au siège individuel et d'étudier la vente directe, le rendement, le tarif, le moment où le siège a été vendu, par quel canal le siège a été vendu, les données démographiques de qui a acheté le siège, et ainsi de suite. Ces données serviront à fournir un aperçu de l'offre, la demande et les prix par siège qui peuvent être transformés en un tableau des ventes sur le marché primaire.
- ✓ Comprendre le marché secondaire ; Le marché secondaire, ou de la revente (marché informel), ce marché a toujours été présent, mais c'était un business caché que de nombreuses équipes et fans ne veulent pas nécessairement admettre qu'il existe. L'avènement de l'Internet a permis aux fans et aux revendeurs de se connecter plus

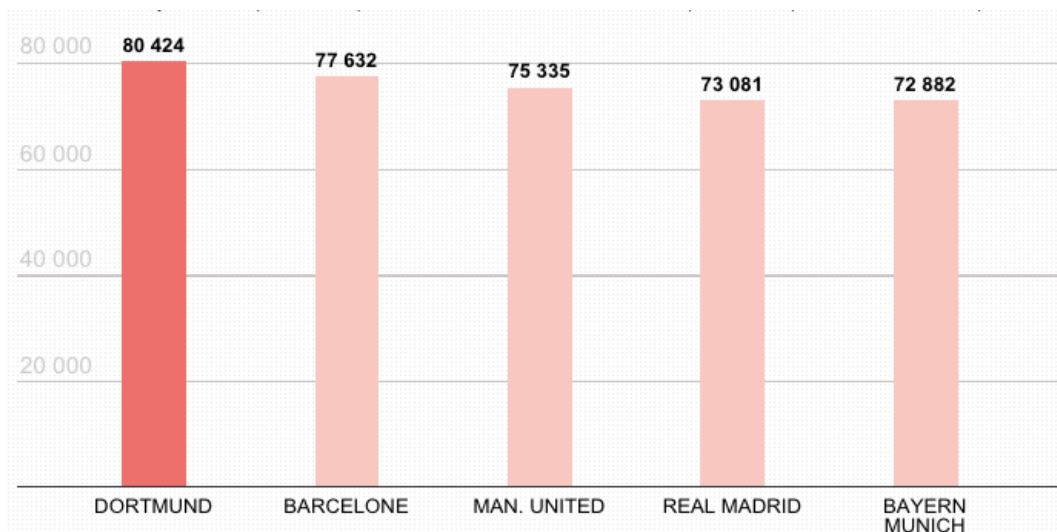
¹ MULLIN (B), HARDY (J) et SUTTON (S): *Op.cit.*: p.214 et 215

facilement et effectuer des transactions commerciales sur le marché secondaire, qui est devenue une entreprise de 15 milliards \$ en 2012. L'accès à la même information de la vente directe sur le marché secondaire que sur le marché primaire est une autre source de données que l'organisation sportive devra ajouter à son analyse de vente directe. Les données sur le marché secondaire peuvent être utiles dans l'amélioration du prix des billets. Une bonne analyse des données sur le marché secondaire en conjonction avec l'analyse de marché primaire va générer de meilleures stratégies de tarification pour les organisations sportives.

- ✓ Comprendre les implications ; une chose à comprendre en ce qui concerne le yield management dans le domaine sportif est que l'offre et la demande affectent les prix de façon qui ne suit pas forcément la théorie. Parfois, la demande devient si élevée que les fans deviennent prêts à payer ce qu'il faut pour assister à un match ou un événement particulier, quand cela arrive les organisations sportives voient souvent un manque à gagner en fixant le prix trop bas, mais lorsque la demande chute considérablement, les modèles de gestion de rendement montreront que le prix des billets devraient descendre de façon spectaculaire, afin de compenser cette différence, les organisations sportives devraient augmenter les ventes or que cela ne se produit généralement pas, car quand la demande diminue de manière significative, la demande pour les billets est nulle jusqu'à ce que le prix du billet soit presque nulle.
- ✓ Importance des Fans ; L'organisation sportive doit obtenir l'engagement de ses fans dans ses stratégies, ce qui est pas toujours une tâche facile. L'objectif d'une gestion efficace du rendement est de trouver le bon équilibre entre les prix et le volume des ventes pour augmenter le volume et les recettes. Si cet équilibre est bouleversé dans les deux sens, selon toute vraisemblance, l'effet de la gestion du rendement diminuera de façon significative et aura potentiellement un effet négatif sur l'organisation dans son ensemble. Un message approprié contenant une formulation claire est recommandé lors des changements de prix.

2.3 L'affluence moyenne des principaux stades d'Europe

Figure (II-04): Liste des stades avec les plus fortes affluences en Europe :



Source : <http://www.focusur.fr/sport/2015/06/18/football-le-classement-des-stades-avec-les-plus-hautes-affluences> (publié le 18/06/2015 consulté le 05/08/2015 à 22h00)

Comme le montre la figure ci-dessus, c'est le stade du Borussia Dortmund qui domine ce classement. Le « *Signal Iduna Park* », avec une capacité de 81 000 places, le stade allemand a enregistré une affluence moyenne de 80 424 spectateurs lors de la saison 2014/2015, soit un taux de remplissage de près de 100%. Après Dortmund vient le FC Barcelone et son stade, Le « *Camp Nou* », plus grand stade d'Europe, n'affiche pas toujours complet, mais reste la deuxième enceinte la plus remplie d'Europe sur la saison, avec près de 78 000 spectateurs par match. Puis vient Manchester United, avec un « *Old Trafford* » qui affiche toujours complet, avec 75 335 supporters en moyenne. Puis le Real Madrid (« *Santiago Bernabeu* ») avec une affluence moyenne de 73 081 supporters suivi du Bayern de Munich (« *Allianz Arena* ») qui a une moyenne de 72 882 supporters par match.

Sous section 03 : La tarification dynamique au centre des stratégies prix du yield management dans le secteur sportif :

La demande d'accès à des événements sportifs est variable et est très difficile à prédire à l'unité près. Les clubs peuvent gérer la demande grâce à des stratégies de fixation des prix, Le dynamic pricing ou bien la tarification dynamique est l'une des stratégies les plus utilisés par les organisations sportives pour fixer le prix des billets en fonction de la demande.

Le dynamic pricing permet le changement de prix des billets sur une base spécifiée (jour, horaire, etc.) sur la base de la demande pour le match en question. Si une équipe est en forme la demande augmente, les prix vont grimper en générant plus de revenus, tout ça en temps réel. Le risque est que le contraire peut se produire; si la demande chute fortement, le prix serait alors ajuster à la baisse, ce qui pourrait générer moins de revenus que prévu. Les organisations sportives doivent faire attention à la mise en œuvre et l'exécution de la tarification dynamique, car cette stratégie a le potentiel de générer des revenus supplémentaires, lorsque la demande est stable ou en augmentation, mais pourrait gravement nuire aux revenus de l'organisation si la demande est en baisse. Ainsi, de nombreux modèles de tarification dynamique sont actuellement en jeu dans l'industrie du sport.¹

3.1. Les exigences de la tarification dynamique :

Pour faire fonctionner la tarification dynamique, il faudra stocker des données, les gérer et les analyser, ce qui signifie qu'un bon système de technologie de l'information sera nécessaire. Les données utilisées pour calculer le prix des billets, sont à la fois interne et externe, dans l'historique (archives) et en temps réel.

Les dossiers internes comprendront l'historique des ventes, le web et le trafic de la billetterie, le nombre de billets invendus, la date et l'heure du match.

Les données externes comprendront la demande, les ventes de billets en temps réel, ainsi que des facteurs comme l'adversaire, les joueurs stars, les enjeux de fin de saison, si l'équipe est sur une série de victoire ou de défaite, et même la météo. Faire entrer ces données devraient être complètement automatisées de sorte que les prix des billets peuvent ensuite être optimisé en utilisant des algorithmes. Toutefois, cela peut ne pas être possible pour toutes les variables, en particulier au début d'un tel système. Par exemple, calculer des variables comme un joueur

¹ MULLIN (B), HARDY (J) et SUTTON (S):*op.cit.*, p.21

star peut être très subjective. Par conséquent, certains de ces variables devront être entrés manuellement. A long terme, il serait possible d'automatiser de telles informations. Cela pourrait être fait grâce à une organisation indépendante qui pourrait sonder les supporters pour connaître leur appréhension de l'équipe, des joueurs, des résultats ...

La mise en place d'un système de tarification dynamique exige que l'organisation sportive dispose déjà d'un système de gestion de la relation client (CRM), un système d'adhésion et également des données historiques concernant la vente de billet. La tarification dynamique exigerait pour tout club un investissement important dans du matériel supplémentaire et des logiciels pour mettre en œuvre le système, ainsi qu'une expertise externe d'une entreprise spécialisée dans la gestion et la construction de systèmes de tarification dynamique.¹

3.2. Le processus de la tarification dynamique :

La figure ci-dessus illustre le processus de la tarification dynamique,

Figure 08 : Le processus de la tarification dynamique



Source: SINGH (R), MULLER (G) et BUSKIRK (D): *An Analytics-based Pricing Strategy for Sports Franchises Maximize revenue and enhance fan experience through analytics*, Deloitte Development, 2014, p.04.

Comme illustré dans la figure (08), le processus de la tarification dynamique passe par quatre étapes :

- Analyser les données :
 - Des algorithmes sophistiqués capable d'analyser jusqu'à 40 variables, y compris le prix secondaire, l'adversaire, et le jour de semaine.
- Faire des recommandations :
 - Les recommandations sont faites en fonction de l'offre et de la demande, grâce à des algorithmes.

¹ Moore (J): *Premier league pricing Premier League Pricing An investigation of spectator ticket pricing strategy of football clubs within the English Premier League*, The Aarhus school of business, 2010, p.47.

- Fixer les prix :
 - Un comité du club, ou bien l'entité qui gère le stade, se réunit régulièrement pour examiner les recommandations et fixer les prix.
- Résultats :
 - Les utilisateurs voient des augmentations du chiffre d'affaires allant jusqu'à 30% en situations de forte demande et de 5 à 10% dans les situations de faible demande.

Conclusion :

Nous avons vu à travers ce chapitre comment les clubs sportifs peuvent augmenter leurs revenus grâce à leur capital marque et les différentes activités marketing. Toute organisation sportive se doit de développer une attitude marque professionnelle, pendant de nombreuses années la gestion de l'organisation sportive était concentré sur l'aspect technique compétitive, mais sur les marchés mondiaux la capacité technique ne suffit pas à assurer le succès à long terme d'une organisation. Aujourd'hui les organisations sportives, pour générer des recettes ont à gérer les secteurs d'activité allant de la distribution des billets au sponsoring, droits tv et merchandising. En plus des sources de financements cités, nous avons eu un aperçu sur le yield management appliqué dans ce secteur dont il s'avère être un outil efficace pour améliorer la rentabilité des enceintes sportives.

Chapitre 03 :

Le rôle du marketing dans le financement de l'USMA

Chapitre 03 : Le rôle du marketing dans le financement de l'USMA

Introduction :

Face à un environnement fortement concurrentiel, les clubs sportifs aujourd'hui ont compris l'importance d'adopter une culture marketing, afin de répondre au mieux aux besoins de leurs supporters et de leurs partenaires.

Nous débuterons ce troisième et dernier chapitre par une présentation sur le club sportif où nous avons effectué notre stage pratique à savoir la SSPA USM Alger ; ainsi que la démarche méthodologique utilisée pour l'élaboration de notre étude, puis nous arriverons au cœur de notre recherche c'est-à-dire présenter les résultats de l'enquête.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

L'USM ALGER est l'une des références en matière de football en Algérie, et l'un des clubs pionniers sur la voie du professionnalisme. Il s'agit donc d'un terrain propice à notre étude.

L'Union sportive de la médina d'Alger, appelé plus communément USM ALGER ou USMA, est un club de football algérien basé à Alger. Il a été fondé le 5 juillet 1937 et est le club à avoir remporté le premier championnat d'Algérie de football en 1963.

L'USM ALGER compte à son palmarès six titres de champion d'Algérie, huit Coupes d'Algérie, une Super coupe ainsi qu'une coupe UAFA, ce qui constitue l'un des plus beaux palmarès du football algérien.

L'USMA se classe à la 18^e place des meilleures équipes africaines de la décennie 2001-2010, selon l'organisation d'études historiques et statistiques sur le football (IFFHS).

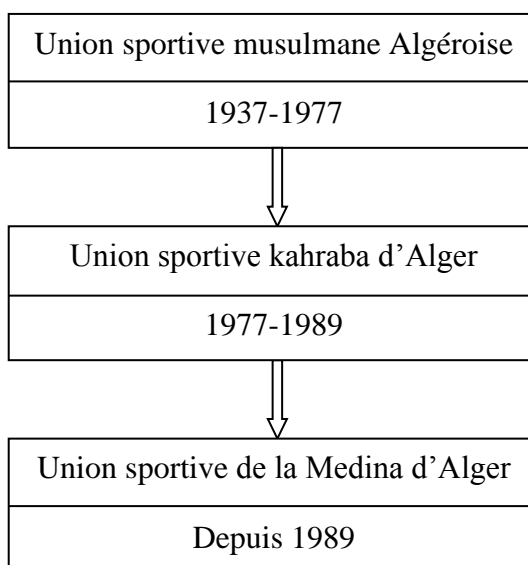
Durant l'année 2010, le club obtient le statut de professionnel à la suite d'une réforme du championnat en vue de professionnaliser le football algérien, cette année coïncide avec l'arrivée de l'actuel actionnaire majoritaire, l'homme d'affaires Ali Haddad président du groupe de travaux publics ETRHB Haddad.

Sous section 1 : Présentation générale du Club USMA

1.1. Historique des noms officiels du club :

La figure suivante illustre l'évolution du nom du club depuis sa création à nos jours.

Figure (III-01) : évolution du nom du club.



Source : Document interne du club

Comme le montre la figure **(III-01)** ci-dessus, lorsque le club fut créé en 1937, il adopta le nom d'Union Sportive Musulmane Algéroise. Le club change de nom lors de l'avènement de la réforme sportive en 1977 ou le gouvernement obligea chaque formation sportive à représenter une société nationale (économique et industrielle), L'USMA représentant Sonelgaz, la société de l'électricité et du gaz, fut rebaptisé « Union Sportive Kahraba d'Alger ».

Suite à une grande crise financière et économique les entreprises nationales se retirent des clubs en 1989 marquant ainsi la fin de la réforme sportive de 1977. La plupart des clubs reviennent à leurs noms d'origine, l'USMA reprend ses initiales en modifiant la lettre M. Le nom du club devient alors : « Union Sportive de la Médina d'Alger ».

En 2010 lors de l'avènement du professionnalisme, le club garde son appellation sportive mais le nom officiel doit maintenant inclure son nouveau statut juridique, c'est-à-dire « SSPA Union Sportive de la Medina d'Alger ».

1.2. Les couleurs du club

Les couleurs initiales de l'USMA étaient le rouge et le grenat, couleurs que le club arbora de 1937, année de sa création, à 1945. L'origine de ces couleurs est inconnue.

En mai 1945, suite aux massacres de Sétif, Guelma et Kherrata, le club décide de remplacer le grenat par le noir en hommage aux 45 000 manifestants algériens tués par la répression de l'armée française. Le noir représente le deuil et le rouge, le sang des victimes.

1.3. L'Avènement du professionnalisme (2010)

En 2009, la Fédération Algérienne du Football (FAF) et suite aux recommandations de la Fédération internationale de football (FIFA) a exigé à tous les clubs Algériens de renoncer à l'amateurisme et passer au statut de Société Sportive Par Actions (SSPA).

Un an après, soit, en 2010, l'USM ALGER fut l'un des premiers clubs Algériens à s'être engagé dans la voie du professionnalisme, en réussissant son passage d'un club amateur à une société par actions. Avec l'arrivée d'Ali Haddad à sa tête, l'USMA devient ainsi une SSPA. Ses actions ont été rachetées majoritairement par l'homme d'affaire qui détient 83% du capital de la société.

Le capital du club a augmenté depuis passant de 707 millions de dinars en Aout 2010 à 877 211 000 Da en 2012, le capital de la SSPA actuellement est de 1 417 211 002 Da.

1.4. Palmarès du club :

Le tableau suivant (III-01) de la page suivante, détaille le palmarès sportif du club avec les différents titres acquis sur la scène nationale et continentale.

Tableau (III-01): Palmarès de l'USM Alger

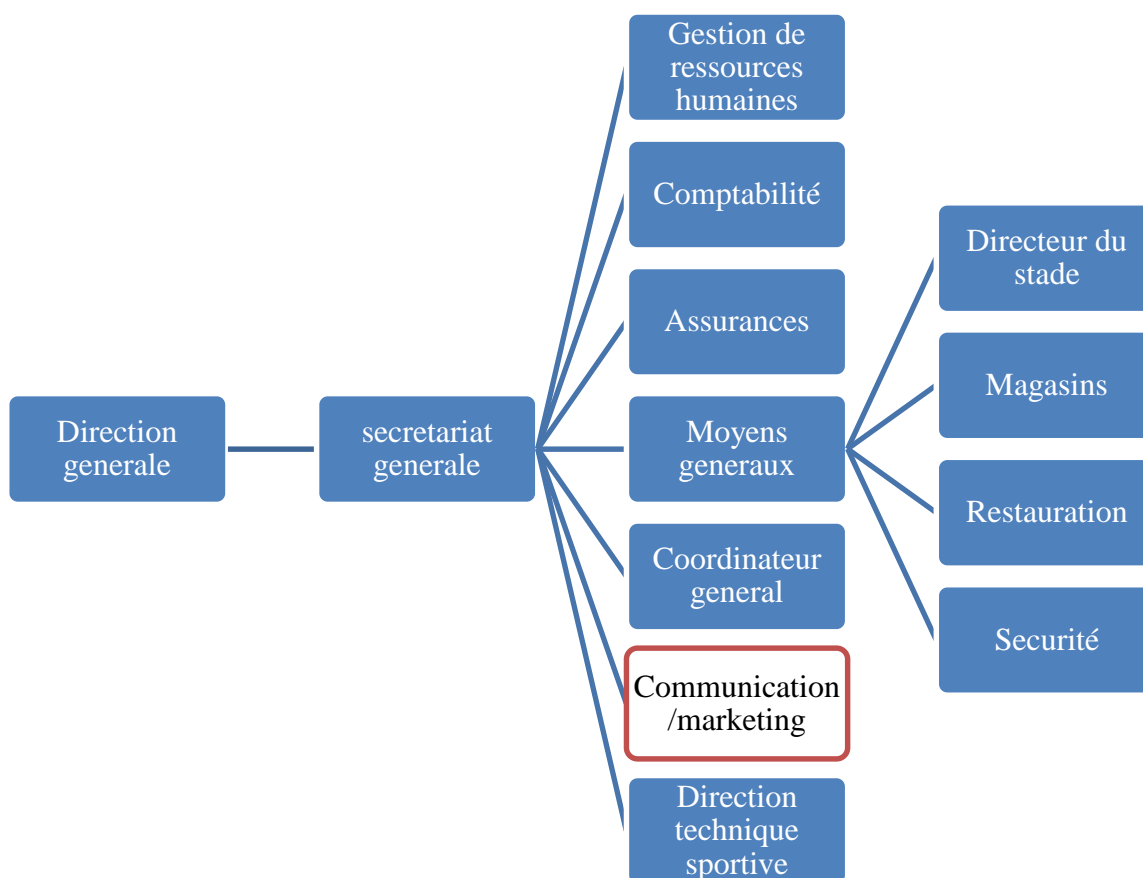
Compétition nationale	Compétition internationale
<p><u>Compétition actuelles</u></p> <p>Championnat d'Algérie (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Champion : 1963, 1996, 2002, 2003, 2005, et 2014. • Vice-champion : 1998, 2001, 2004 et 2006. <p>Coupe d'Algérie (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vainqueur : 1981, 1988, 1997, 1999, 2001, 2003, 2004 et 2013. • Finaliste : 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1978, 1980, 2006, 2007. <p>Championnat d'Algérie de D2 (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Champion : 1974, 1981, 1987 et 1995. • Vice-champion : 1969, 1973, 1985, 1986 et 1994. <p>Supercoupe d'Algérie (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vainqueur : 2013 • Finaliste : 1981 et 2014 	<p><u>Compétition actuelles</u></p> <p>Ligue des champions</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demi-finaliste (2) : 1997 et 2003. <p>Coupe de l'UFAFA (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vainqueur: 2013. <p><u>Anciennes compétitions</u></p> <p>Coupe d'Afrique des vainqueurs de coupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demi-finaliste: 2002. <p>Coupe du Maghreb des vainqueurs de coupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finaliste: 1969.

Source : source interne du club

1.5. Organigramme de l'USMA :

La figure suivante, décrit l'organigramme de la SSPA USM ALGER

Figure (III-02): Organigramme de la SSPA



Source : Document interne du club

L'organigramme de la SSPA USMA montre que la SSPA compte une direction générale et un secrétariat général, ainsi que les départements ; de gestion de ressources humaines, de comptabilité, des assurances, des moyens généraux (directeur du stade, magasins, restauration, sécurité), de communication/marketing, d'une direction technique sportive, ainsi qu'un coordinateur général qui coordonne les relations de chaque département.

1.6. Les Effectifs du club

Le tableau suivant détaille l'effectif de la SSPA selon la fonction

Tableau (III-02) : Effectifs par Fonctions :

Poste de travail	Effectifs	
	Nombre	Taux %
Personnel de soutien en CDI	15	10,87%
Personnel de soutien en CDD	38	28,26%
Personnel de soutien vacataire	10	7,25%
Staff médical d'encadrement en CDD	1	0,72%
Staff médical d'encadrement VACATAIRE	13	9,42%
Staff technique séniors (Nationaux)	6	2,90%
Staff technique Séniors (Etrangers)	0	2,17%
Joueurs Professionnels de la catégorie Séniors Nationaux	22	15,22%
Joueurs Professionnels de la catégorie Séniors Etrangers	3	2,17%
Joueurs professionnels de la catégorie Séniors en Prêt	4	3,62%
Staff technique des catégories de jeunes en CDD	4	4,35%
Staff technique des catégories de jeunes Vacataire	11	6,52%
Joueurs Professionnels de la catégorie U.21-Espoirs	8	5,80%
Joueurs Professionnels de la catégorie U.21-Espoirs en Prêt	1	0,72%
Total	136	100%

Source : Document interne du club

Le club USM ALGER, compte parmi son effectif essentiellement du personnel en soutien en contrat à durée déterminée, les autres activités étant très peu représentative en terme de nombre mais représentent un cout important, en terme de salaires.

Nous allons voir maintenant la classification de la SSPA USMA selon les groupes socioprofessionnels.

Tableau (III-03) : Effectif selon le groupe socioprofessionnel :

Cadres		Maîtrises		Exécutions		Total	
Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	taux
24	17.64%	51	37.5%	61	44.85%	136	100%

Source : Document interne du club

Comme le montre, le Tableau (III-03), la SSPA compte 136 employés dont la majorité sont des exécutants

Sous section 2 : Les infrastructures du club USMA

2.1. Le Stade du club (Omar Hamadi) :

Le stade de football Omar Hamadi est situé au nord de la ville d'Alger, dans la commune de Bologhine, à proximité du quartier populaire de Bab EL Oued. Il est bordé par la mer Méditerranée au nord, et la basilique Notre-Dame d'Afrique au sud.

Le stade a été construit en 1935 sous l'administration française. L'enceinte accueillait alors les rencontres de l'équipe locale, AS Saint-Eugénoise, basée à Saint-Eugène, ancien nom de la commune de Bologhine. Depuis l'indépendance de l'Algérie, le stade devient le domicile de l'USM Alger.

La capacité de ce dernier est d'environ 10000 places. La pelouse est en gazon synthétique de quatrième génération. Depuis sa construction, Le stade a connu plusieurs expansions au fil du temps, mais aussi la démolition d'une tribune en 2003.

Le stade Omar Hamadi de Bologhine appartient à la mairie de Bologhine mais est loué pour une durée de 99 ans (depuis 2010) au club.

A partir de 2010, et suite au rachat de l'USM Alger par l'homme d'affaires, Ali Haddad, de gros investissements ont été engagés pour améliorer les infrastructures du club dont le stade. Ainsi, des travaux de rénovation et d'aménagement d'espaces administratifs, techniques, sportifs et médicaux ont été lancés au niveau de l'enceinte qui dispose aujourd'hui de bureaux administratifs, une salle réservée aux conférences de presse et aux réunions techniques, un dispositif de sonorisation moderne, un centre de médecine sportive, un nouveau restaurant, une salle de loisirs ainsi qu'un sauna à l'intérieur des vestiaires.

2.2 Projet du centre de formation :

Le centre de formation de l'USM Alger est un projet de grande envergure que le club compte réaliser. Situé à Aïn Benian (Banlieue ouest d'Alger), le futur centre de préparation de la SSPA sera considéré comme un outil de travail moderne dédié à l'ensemble des jeunes athlètes désireux de suivre une formation professionnelle dans la discipline du football.

- **Fiche descriptive :**

Superficie totale du centre de formation : 3 hectares

Maître d'ouvrage : USM Alger

Maître d'œuvre : ETRHB Haddad

Architecte responsable du projet : Hocine Abdelatif (ETRHB)

Délai de réalisation : 18 mois

Nombre de terrains : 4 (un grand terrain avec pelouse synthétique, un terrain sablé, un terrain d'entraînement pour les gardiens de but, un carré avec pelouse synthétique pour les entraînements spécifiques relatifs aux joueurs revenant de blessures etc....)

Nombre de pôles : 6 (administratif, pédagogique, technique, sportif, hébergement et restauration, santé)

Parking d'une capacité de : 28 voitures

- **Objectifs du centre de formation :**

Le centre de formation aura pour principale mission, l'atteinte des objectifs suivants :

- Permettre aux jeunes athlètes de concilier le football et études
- Mettre en place les nouvelles techniques d'observation lors des entraînements et des compétitions officielles.
- Promouvoir une image de marque relative au volet de la formation afin d'attirer les meilleurs jeunes du pays et les orienter vers une carrière académique.
- Prendre en charge l'émergence des jeunes talents en leur offrant plus d'attention et d'intérêt pour une gestion efficace de leur carrière sportive dans un environnement scolaire adapté.
- Fournir à l'USM Alger et au football national une élite de joueurs professionnels.
- Développer une identité de jeu spécifique au club.

- Intégrer 50% de joueurs du centre de formation dans l'équipe première dans les trois années à venir.
- Intégrer 80% de joueurs du centre de formation dans l'équipe première au bout de 5 ans.

Sous section 03 : Le Département marketing de l'USM ALGER :

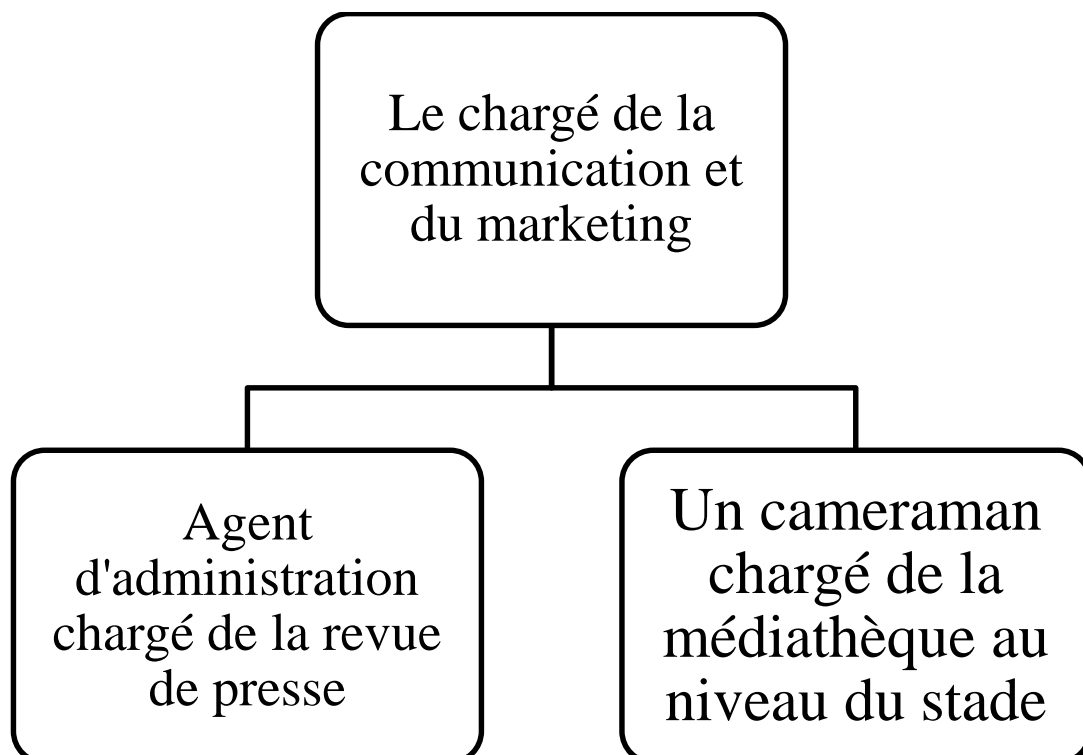
Afin de mener à bien notre étude nous avons choisi d'intégrer le département marketing & communication de la SSPA Union Sportive de la Médina d'Alger.

Nous allons procéder à une présentation détaillée de ce département, ainsi que de ses missions et les moyens qui sont mis à sa disposition.

3.1. Organisation et Organigramme du département :

La figure suivante présente l'organisation du département marketing et communication de la SSPA USM Alger.

Figure (III-03): Organigramme du département Marketing et communication.



Source : Document interne du club

Comme illustré par la figure précédente Figure (III-03), Le département marketing et communication comporte trois membres, un chargé de la communication et du marketing qui

est à la tête d'une assistante chargé de la revue de presse, ainsi qu'un cameraman chargé de la médiathèque.

Le département gère jusqu'à maintenant deux principaux axes complémentaires à savoir le marketing et la communication.

3.2 Travaux et actions de Communication :

Pour la communication, un programme a été élaboré avec à la clef une multitude d'actions, sachant que la communication est l'un des éléments du marketing

- Préparation, organisation et réalisation des revues de presse quotidiennes.
- Préparation et organisation des conférences de presse.
- Point de presse d'après match à domicile et à l'extérieur.
- Organisation des rencontres et émissions de radios et de télévision pour les joueurs de l'USMA.
- Diffusion des communiqués de presse.
- Développement de la communication interne.
- Participation aux préparations et organisation de la rencontre au stade.
- Elaboration des feuilles de match pour la presse avant chaque rencontre.
- Organisation de l'entrée et l'emplacement des journalistes lors des matchs joués à domicile (officier média).
- Gérer le site internet (USMA.DZ) afin d'assurer la crédibilité des informations pour les journalistes et les supporteurs du club.
- Assurer la couverture des stages d'intersaison de l'équipe et publication quotidienne sur le Site internet.
- Couverture quotidienne des entraînements de l'équipe première et U21 (les moins de 21 ans).
- Préparer les séances vidéo (enregistrement et montage des rencontres) pour l'équipe première.
- Sensibilisation des supporteurs.
- La mise en place d'une cellule de vente des abonnements.
- Développer un travail de proximité avec les supporteurs.

- Participation aux différentes opérations sociales et caritatives organisées par la SSPA USMA.
- Création d'une banque de donnée pour la presse écrite, audiovisuelle et medias lourds avec préparation des accréditations pour toute la saison prochaine 2015/2016 et les matches de la ligue des champions africaine, pour fluidifier et faciliter la tâche aux journalistes.
- Création d'une présentation du club SSPA USMA pour le dossier de la licence professionnelle de la FAF/CAF.
- Création d'un programme officiel du Club (**USMA MATCH**) pour la saison 2015/2016. (Il s'agit d'un grand dépliant de 4 volets recto verso tiré à plus de 100 exemplaires par match. Il comprend le contingent des équipes, articles, annonces et calendrier de la saison).
- Gestion du tableau d'affichage lors des matchs à domicile.

3.3. Plan de charge de l'agent d'administration chargé de la revue de presse

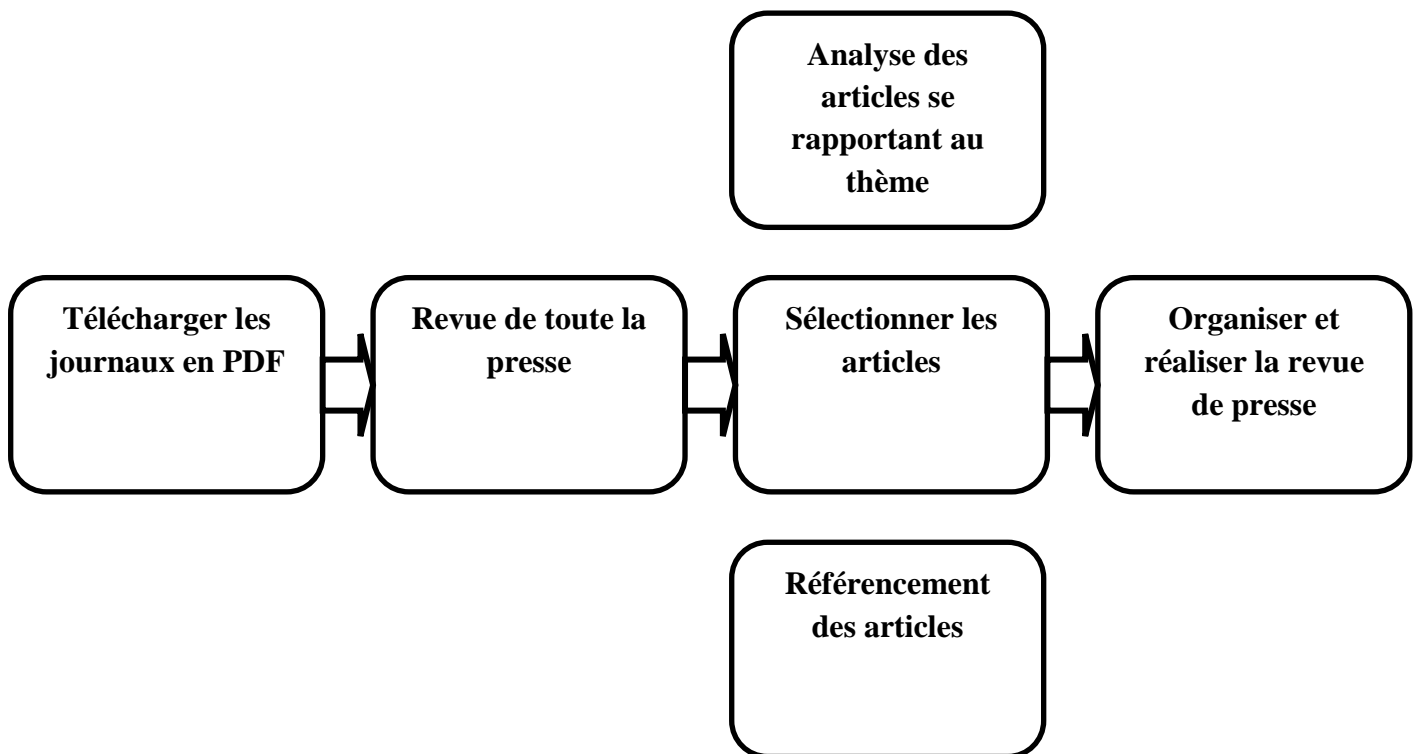
Les principales tâches de l'agent d'administration chargé de la revue de presse consistent en:

- La communication aux responsables de la SSPA USMA des articles qui concernent l'activité de la société.
- La revue de presse : Communication chaque matin à l'ensemble du personnel de la revue de presse interne par email dans laquelle figurent les sujets en relation directe ou indirecte avec le club sportif de la SSPA USMA, la Fédération Algérienne de Football ainsi que la Ligue de Football Professionnel.
- L'archivage et la constitution d'une base de données interne (dossier « Revue de presse » et « Journaux PDF »).
- Élaboration de comptes-rendus quotidiens (articles, déclarations...).
- Confection des badges d'accès vers le terrain pour le directeur du stade.

3.4. Approche adoptée dans la préparation de la revue de presse :

Pour la revue de la presse, la structure adopte l'approche décrite dans la figure suivante :

Figure (III-04) : élaboration de la revue de presse.



Source : Document interne du club

3.5. Documents utilisés lors de la revue de presse :

Dans le cadre de la préparation de la revue de presse, l'agent chargé de la revue se base sur l'ensemble des journaux en langue française et arabe et notamment les journaux suivants :

Presse sportive :

- Le Buteur/El Heddaf
- Compétition
- Planète Sport
- Derby
- Maracana
- El Khabar Erriadhi
- Echibek
- El Djoumhour Erriadhi
- Stade News.

Ainsi que la presse généraliste (voire annexe n°1)

3.6. Le Cameraman

La principale mission du cameraman est de fournir au staff technique les images des rencontres de l'équipe, ainsi que d'alimenter le site officiel du club usma.dz par les différentes photos et vidéos qui se rapporte à l'actualité du club (photos d'entraînement, des matchs, et des supporters).

3.7. Réalisation du département marketing en chiffre : entre Décembre 2014 et Mai 2015

- 182 revues réaliser.
- 18 conférences de presse.
- 12 points de presse).
- 04 entretiens radio, 04 reportages TV, 08 émissions TV.
- 10 communiqués.
- 40 feuilles de match.
- 50 accréditations.
- Site web :
 - Entre 400 et 4000 visiteurs uniques par jour.
 - Entre 20 000 et 110 000 visites mensuelles.
 - Une moyenne de 3.5 pages vues par visiteur.
- Une nouvelle convention signée avec (Ifri) et deux conventions de location publicitaire sur les panneaux LED (Condor, AXA assurance).

Section 2 : Méthodologie de recherche

Afin de bien mener notre étude nous avons opté pour une recherche qualitative car cette dernière permet de nous décrire avec précision la situation non par des chiffres ou des statistiques, ou l'étude quantitative serait plus approprié mais par une collecte de données à travers les points de vues et les expériences individuelles et collective des intervenants, permettant une démarche interprétative.

Le but de l'analyse est non seulement de décrire nos données. Nous voulons décrire les objets ou les événements qui se réfèrent à nos données. Cette description constitue le fondement de toute science. Et souvent, nous voulons faire plus que de décrire: nous voulons interpréter, expliquer, comprendre, peut-être même prévoir. Nous voulons savoir le comment, et le pourquoi des choses.

Sous-section 1 : Définition de la recherche qualitative

KAKAI définit la recherche qualitative¹ comme étant une recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes, elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène, elle traite des données difficilement quantifiables, mais ne rejette cependant ni les chiffres ni les statistiques en ne leur accordant tout simplement pas la première place.

1.1. Mode d'administration :

Le mode d'administration choisi pour mener notre enquête est la technique d'entretien :

Définition de l'entretien : « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les*

¹ KAKAI, (K) : *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire*, Université de Franche-Comté, Février 2008, p1.

mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée»¹

1.2. Types d'entretien² :

✓ Entretien non directif :

Ce type d'interview est utilisé pour une recherche d'informations de niveau général, sans rentrer dans les détails, afin d'avoir une vision globale du sujet ou l'interviewé a une liberté d'expression sur le sujet qui lui a été présenté.

✓ Entretien semi directif :

Ce genre d'entretien se diffère du premier par le degré de liberté laissé à l'interviewé qui est plus réduit, l'interviewé devra répondre à des questions assez directes, il peut rester large dans ses réponses mais ne devra pas sortir du cadre de la question.

✓ Entretien directif :

Cette forme d'entretien se base sur des questions déjà préparés à l'avance et non majoritairement improvisées, dans ce cas c'est le chercheur qui dirige la communication ou le champ de liberté de l'interviewé est très réduit.

Sous-section 2 : Présentation de l'étude :

2.1. Objectifs de l'étude :

Notre objectif, à travers cette recherche, est de comprendre le rôle du marketing dans l'accroissement des recettes de l'USMA autrement dit, comment les actions marketing contribuent elles à augmenter les revenus de l'USMA ?

L'échantillon est déterminé de façon à pouvoir satisfaire l'objectif de l'étude.

L'échantillon est très important dans notre recherche car il conditionne la précision des résultats obtenus. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes adressées pour nos entretiens à 3 personnes exerçant au sein de la SSPA USM ALGER, nous avons choisit

¹ R. A. THIETAR et COLL, « méthodes de recherche en management », édition DUNOD, 2003, page 235.

² CHABANI (S) et OUACHERINE (H): *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1 ère édition Taleb impression, 2013, p.73 et 74.

les personnes interrogées par rapport aux postes qu'elles occupent au sein de l'entreprise mais aussi par rapport à leur expérience au sein du club qui leur donne une certaine capacité à répondre à nos questions relatives avec notre sujet de recherche.

2.2. Présentation des interviewés :

	Fonction	Date	Lieu	Horraire
Individu 1	Responsable communication et marketing	13/05/2015	Stade Omar Hamadi	De 14h30 à 15h30
Individu 2	Coordinateur general	18/05/2015	Stade Omar Hamadi	De 15h à 16h15
Individu 3	Directeur du stade	24/05/2015	Stade Omar Hamadi	De 14h à 14h 30

2.3. Le guide d'entretien :

Ainsi, le guide d'entretien est défini comme¹ « *liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien* »

Notre guide est réparti en 6 axes (voir annexe n°02):

Le marketing au sein de l'USMA	Ce premier axe comporte des questions introductives qui vont nous permettre de connaître l'avis d'un professionnel sur le marketing dans le monde du football et de comprendre la réalité de ce concept sur le terrain ainsi que son impact au sein du club.
--------------------------------	--

¹ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm> (consulté le 08/05/2015 à 15H).

La communication	Cet axe contient des questions concernant la politique de communication de l'USMA, la cible choisit, le message véhiculé, les outils utilisés, ainsi que l'objectif à atteindre.
Le sponsoring comme principal source de financement de l'USMA	C'est des questions qui vont nous permettre de connaître les différentes entreprises qui sponsorisent l'USMA, ainsi que les spécificités de chaque partenariat.
Les supports publicitaires disponibles	Ce sont des questions qui vont nous permettre de connaître les différents supports de publicité proposés aux partenaires de l'USMA.
La billetterie	Ces des questions qui vont nous permettre de connaître la politique vis-à-vis la billetterie au niveau du stade Omar Hamadi.
Perspectives	Ce dernier axe est destiné à la vision future des interviewés concernant le marketing pour les saisons avenir.

2.4. Déroulement de l'interview :

La durée des interviews a varié entre 30 mn à 1h30mn pendant lesquelles les interviewés ont exprimé leurs avis librement.

Il a fallu veiller à ce que :

- Les interviewés ne s'écartent pas du sujet.
- Les questions dirigent le déroulement des interviews.
- Les interviewés analysent en détail et avec la précision les faits qu'ils abordent.

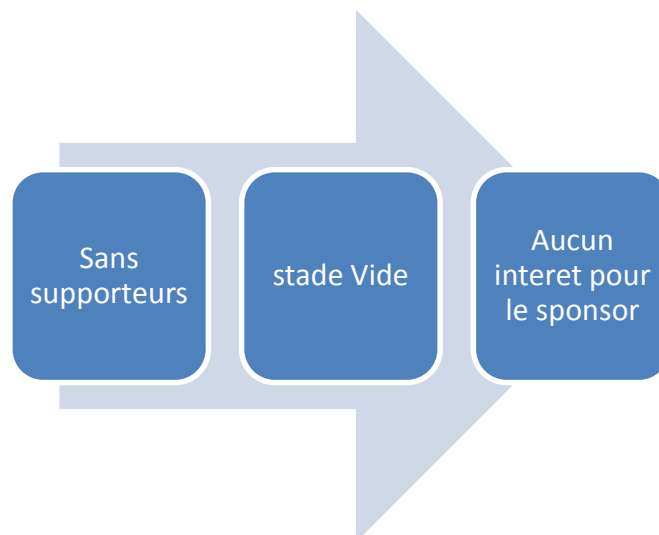
Section 3 : Présentation et analyse de l'étude

Sous-section 1 : Résultats de l'enquête

Axe1 : Le marketing au sein de l'USMA :

Q1 : Quelle opinion portez-vous sur le marketing sportif en votre qualité de responsable marketing de l'USMA ?

Le marketing c'est satisfaire le client, dans le cas de l'USM Alger les clients sont les supporters qui vont au stade et achète leurs billets, mais aussi les sponsors à qui il faudra veiller à leurs assurer une grande visibilité à travers les supports disponibles, avant l'avènement du professionnalisme tout les contrats se faisait par le biais des relations, maintenant l'entreprise qui sponsorise est exigeante et réclame d'être satisfaite au risque d'aller voir ailleurs. Le marketing est une affaire de tous au sein du club que ça soit pour les dirigeants mais aussi les joueurs qui devront jouer leur rôles dans ce domaine en se présentant aux conférences de presse (Grande bâche ou y a les sponsors), accepter d'être interviewer par les journalistes (interview photo , vidéo ou la marque du sponsor pourra être visible sur le maillot à la grande satisfaction du sponsor), mais aussi en entretenant de bonnes relations avec les supporters qui constituent l'âme de tout club de football, on peut représenter ce concept à travers le schéma suivant :



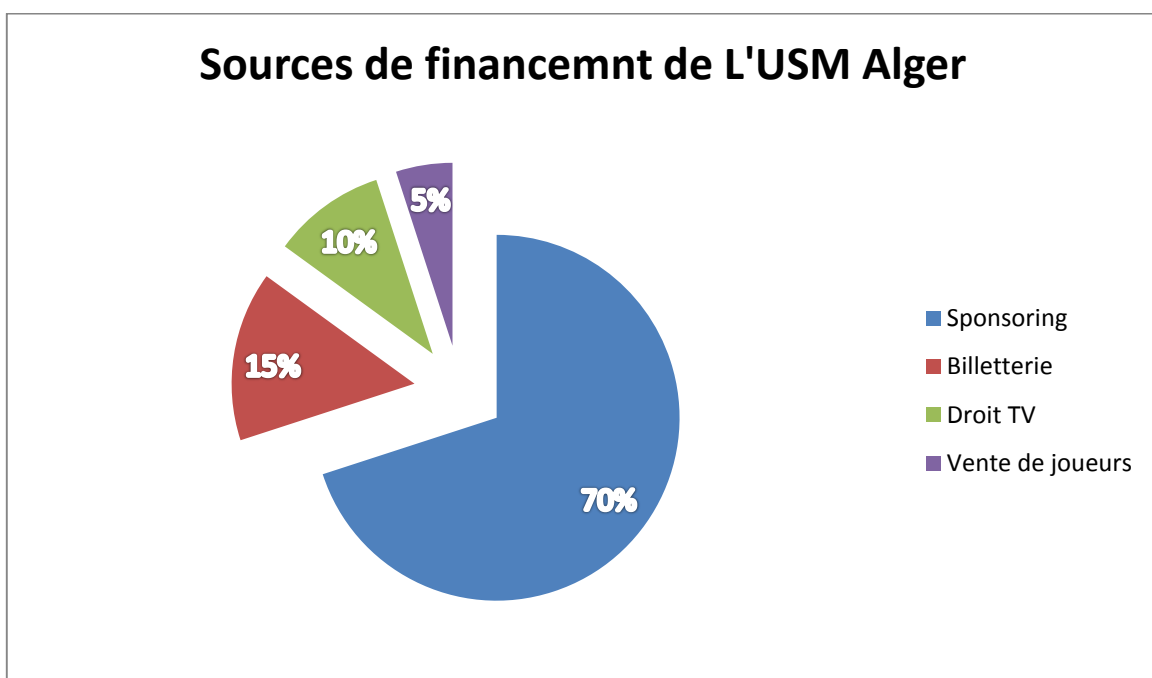
Du coup le marketing a un grand rôle à jouer dans les principaux sources de financements à savoir l'argent des sponsors mais aussi la billetterie, les autres sources qui sont les droits tv

sont négociés par la fédération, et aussi la vente des joueurs qui dépendent des performances sportives de ces derniers et qui ne concerne pas directement le marketing.

Q 2 : En pourcentage quelle place a chacune des sources de financements ?

La figure suivante représente les sources de financement de l'USMA classés par ordre d'importance.

Figure : répartition des sources de financement de l'USM Alger selon leur importance.



Nous remarquons à travers la figure ci-dessus, la plus grande partie des revenus est assurée par le biais du sponsoring (70%), ensuite vient la billetterie avec 15% des revenus, les droits TV avec 10% et enfin la vente de contrats de joueurs avec 5%.

Axe 2 : Communication

Q1 : Avez-vous un plan de communication ?

Pour asseoir une certaine notoriété et devancer les concurrents un plan de communication est obligatoire.

Q2 : A qui vous l'adressez ?

- Les journalistes et les médias,
- Les professionnels touchés par le Football,

- Les institutions municipales, départementales et régionales,
- Les entreprises,
- Le particulier et le grand public.

Q3 : Quel message véhiculez vous ?

Tout d'abord :

- Le message doit être conforme à la stratégie de communication et adapté au(x) public(s) visé(s).
- Chaque message doit développer une seule idée dans un langage clair et accessible.
- Le message véhiculé porte les valeurs de la loyauté, l'amour du maillot, et la passion du football.

Q4 : Quels sont les moyens utilisés ?

Ils sont aussi divers que variés ...

- Tracts, affiches
- Image et vidéo
- Site internet,
- Mails,
- La presse,
- Magazine.

Q5 : Quels sont les outils utilisés ?

Les outils de communication utilisés sont :

- Le logo;
- Le Slogan;
- Le dépliant ;
- Le bulletin d'information;
- Les réunions de dirigeants de clubs ;
- Les affiches, les courriers, les mails ;
- Magazine officiel ;
- Programme officiel (USMA MATCH) ;
- La presse ;

- Le communiqué de presse ;
- Le dossier de presse ;
- Sites internet : Club Comité, Ligue, supporters ;
- Chaîne Youtube ;

Q6 : Quels sont les objectifs à atteindre ?

- Améliorer la qualité de l'accueil ;
- La satisfaction de l'adhérent pour le fidéliser ;
- La recherche de nouveaux membres ;
- La recherche la fidélisation d'annonceurs, de partenaires, de sponsors ;
- la communication par l'information, l'événement, l'innovation, l'animation.

Axe3 : Le sponsoring comme principal source de financement de l'USMA

Q1 : Quels sont les sponsors du club ?

✓ Les sponsors :

- | | | |
|--|---------------|------------|
| • Djazzy – Télécommunications | partenaire | Principal |
| • Sonelgaz – Énergie | partenaire | Officiel |
| • ETRHB Haddad – Travaux publics | partenaire | Officiel |
| • Le Temps d'Algérie – Journal quotidien | partenaire | Media |
| • Wakt El Djazair – Journal quotidien | partenaire | Media |
| • Dzair TV – chaîne tv | partenaire | Media |
| • Condor – Electronique | partenaire | privilégié |
| • Axa assurance – Assurance | partenaire | privilégié |
| • Ifri – Agro alimentaire | partenaire | Privilégié |
| • Adidas – Équipementier | équipementier | officiel |

Q2 : Quelle est la spécificité de chaque partenariat ?

On distingue plusieurs types de partenariats avec chacun sa spécificité

✓ Partenaire Principal

- Un logo annuelle (Pub à LED / Conf de presse / Zone mixte)
- Publicité sur le joueur avec priorité sur le choix de l'emplacement
 - Face avant du maillot 360 cm²
 - Short 150 m²
- Film publicitaire sur l'écran géant
 - Diffusion: Avant le match et à la mi-temps
 - Durée: De 10 à 30 secondes
- Une Pub à l'intérieur de l'USMA MATCH
- Présence du logo sur:
 - les flyers et les imprimés du club
 - au bas de chaque page du site internet
 - sur les annonces dans la presse
- Présence sur le site internet
- Acquisition droit d'image de l'USMA en et hors médias
- Participation aux événements du club
- 2 cartes VIP

✓ Partenaires Officiels

- Un logo annuelle (Pub a LED / Conf de presse / Zone mixte)
- Publicité sur le joueur (face 210 cm², manches 60cm²)
- Une Pub à l'intérieur de l'USMA MATCH
- Présence du logo sur:
 - les flyers et les imprimés du club
 - au bas de chaque page du site internet
 - sur les annonces dans la presse
- Présence sur le site internet
- Acquisition droit d'image de l'USMA en et hors médias
- Participation aux événements du club

✓ Partenaires Médias

- Publicité sur le maillot (Dos 100 cm²) ainsi que sur le vêtement d'échauffement/entraînement
- 2 banderoles autour du terrain
- Présence du logo sur:
 - les flyers et les imprimés du club
 - au bas de chaque page du site internet
 - sur les annonces dans la presse
- Présence sur le site internet
- Acquisition droit d'image de l'USMA en et hors médias

✓ Partenaires Privilégiés

- location espace publicitaire sur LED (par match)
- Présence sur le site internet

Axe4 : Les supports publicitaires proposés**Q1 : Quels sont les supports publicitaires proposés pour vos partenaires ?**

Les supports publicitaires proposés aux partenaires sont :

✓ Affichage à l'extérieur du stade

Les espaces proposés se trouvant à l'extérieur du Stade donnant directement sur le front de mer de Bologhine et la rue parallèle « Rue Emir Khaled » :

- Un panneau de 32m²; C'est un panneau trivision de 32m² (Voire annexe n°03)
 - 8m00 de largeur x 4m00 de hauteur, il contient 03 faces de disponibles
- Un panneau de 48m² (Voire annexe n°04) ;
- Un panneau de 24m² (Voire annexe n°5).

✓ Affichage à l'intérieur du stade

Les espaces proposés se trouvant à l'intérieur du Stade :

- Espaces publicitaires LED
- Affichage grand format: 16 x 3m soit 50.42m² «Structure métallique plus bâche tendue» (Voire annexe n°6)

✓ Publicité sur le Site Web

Les bannières publicitaires sont actuellement le mode de publicité le plus utilisé sur Internet. Elles permettent d'attirer des visiteurs vers les sites annonceurs mais également d'entretenir la notoriété de l'annonceur.

- Site web officiel du club
- En fonction des périodes :
 - Entre 400 et 4000 visiteurs uniques par jour
 - Entre 20 000 et 110 000 visites mensuelles
- Une moyenne de 3,5 pages vues par le visiteur
- Site dynamique mis à jour quotidiennement

✓ Splash page

- Présence de la publicité sur la page d'accueil du site.
- Haut des pages
- Présence de votre publicité en haut de toutes les pages du site.
- A droite des pages
- De taille de 316px par (100 ou 250) px de hauteur, la publicité est présente à droite de toutes les pages du site en rotation avec d'autres annonceurs par pavé.

✓ USMA MATCH

Programme officiel « USMA MATCH » (Voire annexe n°07)

Il s'agit d'un grand dépliant de 4 volets recto verso tiré à plus de 100 exemplaires par match.

Il comprend le contingent des équipes, articles, annonces et calendrier de la saison. .

✓ Publicité sur les bus du club

Les bus de l'USMA servent à toute la catégorie du club pour les déplacements.

Axe 5 : La billetterie**Q1 : Quelle est la capacité d'accueil exacte du stade Omar Hamadi ?**

La capacité d'accueil du stade est de 8000 spectateurs.

Le plus grand taux de remplissage cette saison a été réalisée durant la 24^{ème} journée opposant l'USMA au MC El Eulma avec 7250 tickets vendus

Q2 : Quelle a été le plus faible taux de remplissage durant cette saison ?

Il a été enregistré à l'occasion du match de l'USMA face à FOULLAH Edifice FC comptant pour le premier tour préliminaire de la Ligue des champions africaine, avec 4000 tickets vendus.

Q3 : Quel est le nombre moyen de spectateurs par match ?

Nous avons eu en moyenne durant la saison 2014/2015, environ 4000 spectateurs par match.

Q4 : Avez vous une politique prix concernant les billets des matchs ?

Le prix est fixé est à 300 Dinars peu importe l'affiche, ce prix concerne toute les compétitions auquel l'USMA prend part que ça soit les matchs de championnat, de coupe d'Algérie ou bien de compétition international notamment la ligue des champions africaine.

Q5 : Avez-vous une politique concernant les abonnements au sein du stade ?

Le club propose plusieurs offres aux supporters :

- Tribune bleu pour 3000 Dinars la saison.
- Tribune rouge pour 50 000 Dinars la saison.
- Carré VIP pour 150 000 Dinars la saison.

Q6 : Combien comptez vous d'abonnés ?

-350 abonnés

Q7 : De quelle façon le club tire bénéfice lorsqu'un autre club reçoit au Stade Omar Hamadi ?

Concernant les recettes de la billetterie, 50% des recettes sont reversés à l'USMA.

AXE 6 : Perspective**Q1 : Quelles sont vos perspectives concernant les saisons à venir ?**

Le principal but est de faire progresser le club, sur tous les plans que ce soit sportivement, ou autres, le club veut être , un exemple à suivre, une institution, le faire connaître encore plus, faire en sorte que sa réputation dépasse les frontières...

L'objectif principal est faire en sorte que le club soit perçu comme étant une marque à part entière afin de réduire la dépendance des différents clients (Supporteurs, Partenaires) aux résultats sportifs de l'équipe.

Q2 : Comment comptez-vous développer votre communication ?

L'USMA dispose d'un plan de communication relativement développé relativement aux autres clubs, mais cela n'empêche que la SSPA compte le développer d'avantage dans un futur proche et ceux par :

- LE BULLETIN D'INFORMATION
 - C'est un moyen privilégié de communication interne.
 - Il permet de tenir régulièrement informés les adhérents.

- INTERNET
 - Alimenter et faire vivre le site du club
 - Diffuser les informations par mail
 - Créer une newsletter

- LA PRESSE
 - Constituer un fichier de journalistes avec lesquels l'USMA établira des relations personnelles.
 - Constituer un fichier de photos.
 - Devenir une source d'Information (les journalistes doivent avoir le réflexe de faire appel à aux services du club).

- Création d'une nouvelle chaine TV
 - Faire des interviews et couvertures du club

- Faire des reportages et les déclarations avant et après les matchs
- Suivre le club lors de tous les déplacements.

Q3 : Quelles sont vos attentes pour la prochaine saison en terme de remplissage du stade ?

Objectifs minimaux pour la saison 2015/2016

- Moyenne de 6000 spectateurs
- Nombre d'abonnés :

Tribune Bleu : 500 abonnés

Q4 : Quelles sont vos autres perspectives de développement concernant sources de financement ?

Le club compte ouvrir une boutique à l'effigie du l'USMA, afin de tirer profit des différents produits dérivés. La SSPA USMA est entrain d'étudier l'emplacement approprié pour ce point de vente, deux options sont retenues ; la première étant à Bab El Oued et la deuxième à Alger centre.

Sous-section 2 : L'analyse SWOT :

Grace à nos constats lors de notre stage au sein de la SSPA USMA, et nos connaissances du milieu du football, nous pouvons identifier les différentes opportunités à saisir pour l'USMA et les menaces qui pèsent sur le club, mais aussi ses forces et ses faiblesses.

✓ Les forces :

Les forces sont les facteurs internes qui affectent positivement la performance de l'entreprise, ces forces constituent la fondation pour bâtir le future de l'organisation, donc les forces se réfèrent au domaine de prédilection, les avantages concurrentiel, et l'utilisation optimale des ressources¹.

L'USMA comme entreprise et club de football jouit de plusieurs atouts dont :

¹ Villemus (P) : *le plan marketing a l'usage de manager*, édition des organisations , 2009 , p54.

- Stabilité financière avec l'homme d'affaire Ali HADDAD
- Histoire du club (créé en 1937)
- Bonne réputation des supporters
- Bonne réputation du club
- Fidélité des supporters
- Partenariat de qualité avec différentes entreprises
- Disponibilité d'un stade (Location d'une durée de 99ans)
- Les dirigeants sont à l'écoute du responsable marketing

✓ **Les faiblesses :**

Les faiblesses sont les facteurs internes qui affectent négativement la performance de l'entreprise. Ces dernières offrent d'importants potentiels de développement à l'organisation, c'est à dire ce que l'entreprise peut améliorer, les reproches formulés par les parties prenantes et les vulnérabilités de l'entreprise.¹

Comme chaque entreprise la SSPA USMA possède des faiblesses au sein de son environnement interne, dont on peut citer :

- Dépendance des résultats sportifs
- PDG non expérimenté dans le domaine sportif
- Manque d'effectif au sein des départements de la SSPA.
- Mauvaise coordination entre le personnel de l'entreprise
- Faible capacité d'accueil du stade
- L'identité du club vise plus le secteur de l'Algérois

✓ **Les opportunités :**

« Une opportunité pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité »².

L'environnement extérieur du club lui offre à l'USMA plusieurs opportunités parmi elles :

- Manque de divertissements en Algérie
- Résultats à venir, qualification en Champion's league Africaine

¹ Villemus (Philippe) : *op.cit*, p.55.

² KOTLER(P) et coll : *op.cit* ; p.63.

- Club basé à la capitale (population élevé, nombre considérable de sièges d'entreprise)
- Stade près de Bab El Oued (Un des fiefs des supporters du club)
- Extension du métro d'Alger (nouvelle station prochainement à Bab el Oued)
- Réception des matchs du Club du MCA au stade Omar Hamadi
- Pays ou la population accorde un grand intérêt au football

✓ **Les menaces :**

« Une menace est un problème pose par une tendance défavorable ou perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait a une détérioration de la position de l'entreprise »¹.

Afin de réaliser ses objectifs la SSPA USMA, devra faire face à son environnement extérieur souvent hostiles et essayer de gérer au mieux les menaces qui pèsent sur elle dont :

- La progression des autres clubs (La concurrence)
- Pression des supporters (Mauvais résultats)
- L'orientation des fans vers les Championnats européens
- Réception des derbys au stade du 5 Juillet durant la saison 2015/2016, un manque à gagner au déroulement des matchs derbys du MCA au 5 Juillet et non au stade Omar Hamadi
- L'orientation des fans de l'USMA vers le MILAN AC, les deux clubs possédant les mêmes couleurs, les supporters de l'USMA ont tendance à s'identifier au club milanais
- Violence dans les stades
- Matches à 8 Clos
- Réticence des familles à se déplacer au stade
- Contrefaçon des produits dérivés
- Niveau du championnat national très faible

¹ KOTLER(P) et autres : *op.cit* , p.64

Sous section 03 : Suggestions et recommandations

Afin de mieux valoriser l'image de marque du club, et mieux optimiser ses sources de financement nous recommandons les initiatives suivantes:

- Intégrer les joueurs dans la politique de communication du club;
- Faire du stade une source de financement durant l'intersaison, et les jours où il n'y a pas de matchs, à travers sa location pour des événements tels que des concerts ou des spectacles, et aussi ouvrir la salle de musculation moderne qui se situe à l'intérieur de l'enceinte au public; salle de trophées.
- Appliquer une tarification adaptée concernant les billets du match, grâce au Yield management;
- Ouvrir une chaîne tv dédiée au club afin de mieux communiquer avec ses supporters, et aussi vendre les reportages concernant l'équipe aux autres chaînes télévisées intéressées.
- Réaliser des actions de mécénat, pour mieux valoriser l'image du club auprès de la communauté sportive;
- Inviter les enfants à visiter le stade, assister aux séances d'entraînements, parler aux joueurs, avec l'ambition qu'ils deviennent par la suite des supporters de l'équipe, dans la logique qu'un supporter acquis est un supporter à vie;
- Faciliter aux supporters l'achat du billet en proposant plusieurs points de ventes dans les différents quartiers d'Alger qui comptent un nombre important de supporters de l'équipe.
- Faciliter aux supporters l'entrée au stade, en ouvrant plusieurs portes d'accès (uniquement deux disponibles)
- Créer un compte twitter pour communiquer en temps réel, et intensifier la communication sur internet à travers le site officiel du club et la page facebook.

- Renforcer l'effectif du département marketing et communication du club, en recrutant des spécialistes du domaine.

- Créer un espace d'interaction entre l'administration du club et le comité de supporters (Kop United) afin d'être à l'écoute des supporters du club et répondre aux attentes de ces derniers.

- Instaurer un règlement avec l'entente des joueurs et tout le staff de l'équipe, quant aux comportements à tenir en dehors des stades, en partant de l'idée qu'ils sont les ambassadeurs de l'équipe et, que tout comportement inadéquat pourrait ternir l'image de l'USMA.

- Investir le domaine des nouvelles technologies et du digitale, et créer par exemple, une application mobile dédiée au club, et dans laquelle chaque fan retrouvera les actualités et dernières news de l'USMA en temps réel.
- Mettre en vente dans les kiosques, un magazine mensuel dédié au club.

Conclusion :

La réalisation de ce chapitre a été faite après une expérience au sein du club USM Alger ou on a exploré la place du marketing au sein du club.

D'où on a constaté que le marketing à l'USMA se focalise essentiellement envers les différents sponsors de l'équipe, le club se doit de s'investir dans le marketing afin de mieux exploiter sa popularité.

Conclusion

Générale

Le concept marketing qui joue un rôle primordial dans les entreprises classiques, a sa place tout aussi importante dans le modèle entrepreneurial que suivent les organisations sportives aujourd'hui.

Les résultats sportifs n'étant jamais certains, les clubs sportifs se tournent vers les outils du marketing sportif afin d'assurer un certain équilibre financier.

Ce travail de recherche avait pour ambition de s'intéresser sur le rôle du marketing sportif dans l'accroissement des recettes d'un club sportif, cela nous a conduits à puiser dans une vaste littérature et à déterminer les principaux fondements du marketing sportif, ainsi que les différentes sources du financement des organisations sportives.

En effet l'équipe sportive a tout à gagner en se positionnant en tant que marque à part entière, profitant ainsi de la forte relation émotionnelle qui la lie avec ses fans, afin d'optimiser ses différentes sources de financements.

Notre recherche sur le terrain, s'est effectuée au sein de la S.S.P.A USM Alger, La présente étude s'est largement inspirée d'une méthodologie qualitative reposant sur le recueil et le traitement des données en utilisant des entretiens semi-directif. Les résultats obtenus nous permettent de répondre aux sous questions posées préalablement et de confirmer que :

- L'USMA applique un marketing traditionnel, essentiellement dirigé envers les sponsors qui représentent une importante source de financement pour le club.

Et d'infirmer les autres hypothèses mis au départ comme suit :

- Le sponsoring, la vente de joueurs, la billetterie et les droits TV sont les principales sources de financements de l'USMA.

- Les résultats sportives ont un impact important sur l'image de marque du club, ainsi que sur son rendement et de sa relation avec ses partenaires, dans la mesure l'attribut le plus important dans le sport c'est l'esprit de compétition, l'affluence au stade est en fonction de l'enjeu du match, un match pour qui se disputera le titre, drainera plus de foule qu'un match qui concerne deux équipes de milieu de classement, les résultats sportives ont une influence direct sur le message que voudra véhiculé le sponsor du club, en recourant au sponsoring

l'ambition principale de l'entreprise est d'associer son nom de marque à une équipe qui intègre l'esprit de gagner et d'être toujours la meilleur.

L'obtention de ce résultat n'était pas facile, car nous avons rencontré quelques contraintes qui nous ont limités.

Parmi ces contraintes nous citons:

- ✓ La rareté des informations liées au thème ;
- ✓ Le manque de documentations en langue française, en ce qui concerne ce sujet la traduction demande beaucoup de temps ;
- ✓ Inexistence d'un modèle de travail fait auparavant concernant le thème ;
- ✓ Confidentialité des chiffres, au niveau de l'entreprise hôte ;
- ✓ La non disponibilité des dirigeants de l'USM Alger, pour l'élaboration d'entretiens.

Ce travail de recherches, peut être considéré comme une base par rapport à des investigations dans le futur. En effet, le terrain étudié peut être vu comme une source de données sur le marketing sportif concernant les clubs de Football en Algérie et son rôle dans l'accroissement de leurs recettes, nous souhaitons cependant que d'autre recherche viennent enrichir la nôtre.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

En français :

1. ANDREFF (W) : L'athlète et le marché, Sport et télévision, CRAC, Valence, 1993.
2. BERGERI (P), SORDET (P) et DENIS (G) : GUIDE D'ORGANISATION DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS POUR LES RESPONSABLES SPORTIFS, POLITIQUES ET ADMINISTRATIFS « BON, PAR QUOI JE COMMENCE ? », Sentedalps Consortium , 2005.
3. CARIOU(J) : Dictionnaire de marketing, e-Theque, 2004, p.58
4. CHABANI (S) et OUACHERINE (H): Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1 ère édition Taleb impression, 2013.
5. CHIROUZE (Y) : Le marketing : le choix des moyens de l'action commerciale, Office des publications universitaires, 1990
6. DEBRODES (M) et RICHELIEU (A) : Néo-marketing du sport, de boeck, Bruxelles, 2001.
7. DEMEURE(C) : Aide-mémoire Marketing, Dunod, 6eédition, Paris, 2008
8. DESBRODES (M), OHL (F) et TRIBOU (G) : *Marketing du sport*, Edition economica, 1999.
9. DESBRODES (M) et FALGOUX (J) : Organiser un événement sportif, 3eme édition, Eyrolles, 2007.
10. DHENIN (J-F), BERRY(P): Management & gestion des unités commerciales, Editions Bréal, Paris, 2004.
11. DRUCKER(P) : La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Edition d'organisation, Paris, 1975.
12. FADY (A), RENAUDIN (V) et VYT (D): Le Merchandising, 6e édition, Vuibert, Paris, 2007.
13. FERRAND (A), TOTTIGNANI (L) et CAMPS IPOVILL (A) : Sport et sponsoring, INSEP, Paris, 2006.
14. GOUDEY(A) et BONIN(G) : Marketing pour ingénieurs, DUNOD, Paris, 2010
15. HERMEL (L) et LOUYAT (G) : Innovation dans les services, éditions AFNOR, Paris, 2008.

16. HOY (R), SMITH (A) et NICHOLSON (M) : Sport management principle and application, 2eme Edition, Elsevier, UK, 2009
17. IBNLKHAYAT (N) :Marketing des systèmes et services d'information et de documentation : traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information, Presses de l'université du Québec, Canada, 2005
18. KADI (A) et coll : Manuel du cours de marketing fondamental, EHEC, 2013/2014.
19. KAKAI, (K) : Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008.
20. KAPFERER (J.N) : Les marques, capital de l'Entreprise; 3ème édition; édition d'organisation;1998
21. Kotler (P) et coll : Marketing et management, Pearson, 13ème éditions, Paris, 2009.
22. LENDREVIE(J) et Levy(J) : Mercator, DUNOD, 11ème édition, Paris, 2014.
23. LEWI (Georges), LACOEUILHE Jérôme Branding management, la marque, de l'idée à l'action , 2 ème édition. Pearson Education ,2007.
24. MAITROT (E) : Sport et télé. Les liaisons secrètes, Flammarion, Paris, 1995
25. MALTESE (L) et DANGLADE (J) : Marketing du sport et événementiel sportif, DUNOD, 2014.
26. MULIN(B),HARDY(S) et SUTTON(W):sport marketing, 3ème edition, Human kinetics, ,2007
27. R. A. THIETAR et COLL, « méthodes de recherche en management », édition DUNOD, 2003.
28. SEMPRINI (A) : Le marketing de la marque approche sémiotique, éditions liaison. Paris, 1992.
29. TRIBOU (G) : Sponsoring : le retour symbolique sur investissement. In Management et marketing du sport : du local au global, éd. P. Bouchet & C. Sobry, Presses Universitaires du Septentrion, 2005.
30. TRIBOU (G) et Augé (B) : Management et gestion des clubs sportifs, 3eme éditions, Dunod, Paris, 2009.
31. TRIBU (G): Sponsoring sportif, Economica, Paris, 2007.

En anglais :

1. BAUER(H), Sauer(N) et SHMITT (p): customer-based brand equity in the team sport industry, *European journal of marketing*, 2005.
2. COUVELAERE (V) et RICHELIEU (A): Brand strategy in professional sports : The case of French soccer teams, *European Sport Management Quarterly*, 2005
3. COVENEY (P) et HIGHFIELD (R), *The arrow of time: the quest to solve science's greatest mystery*, Flamingo, Londres, 1991.
4. ELLIS (N) et coll : *Marketing : A Critical Textbook*, Sage publications, 2010.
5. DENZIN(N.K), *The Research Act*, 2d ed. McGraw-Hill, New York, 1978
6. DEY (I), *Qualitative Data Analysis A user-friendly guide for social scientists*, Routledge, Londres, 1993,
7. GRIFFITH-JONES (D): *Law and the business of sport*, 1ere edition, Butterworths, UK, 1997
8. GROUCUTT (J), LEADLEY (P) et FORSYTH (P): *Marketing: Essential principles, new realities*, Kogan page, UK, 2004,
9. HIBBERT (E.P), *International Business Strategy and Operations*, Macmillan Press Ltd, UK, 1997
10. JOSEPH P. LIU: *Sports Merchandising, Publicity Rights, and the Missing Role of the Sports Fan*, Boston College Law School, October,2010
11. KOTLER(P) et Armstrong(G):*Principles of marketing*, 14eme editions, Pearson printice hall, ,2011
12. MOORE (J): *Premier league pricing Premier League Pricing An investigation of spectator ticket pricing strategy of football clubs within the English Premier League*, The Aarhus school of business, 2010
13. MULLIN (B), HARDY (J) et SUTTON (S): *Sport marketing*, 4eme edition, Human Kinetics, USA, 2014. Debodes (M) et Richelieu (A), *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice* , Routledge, USA, 2012
14. NUGER (G) et Fischer (J): *Ticket Pricing in European Football*, Horizon Research, USA, 2013.
15. RICHELIEU (A) et PONS (F), *If brand equity matters, where is the brand strategy? A look at Canadian teams in the NHL*, *International Journal Of Sports Management and Marketing*, 2009.

16. RICHELIEU (A) ET PONS (F): Reconciling managers strategic vision with fans expectations, International Journal Of Sports Marketing and sponsoring, 2005
17. RICHELIEU (A), LOPEZ (S) et Desbrodes (M): The internationalization of a sports team brand : The case of European soccer teams, International Journal of Sports Marketing et Sponsorship, 2008,
18. RICHELIEU (A): Building the brand equity of professional sports teams, Sharing best practices in sport marketing, Fitness Information Technology Publishers, 2004.
19. ROSS (S): A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity, Journal of sport management, 20 Janvier 2006
20. SCHUMPETER, J: The explanation of the Business Cycles. Economica. 1927.
21. SHANK(M):sports marketing :A strategic perspective, Pearson prentice hall,2005
22. SHEWARZ (E) et Hunter (J):Advance theory and practice in sport marketing,Elsevier,USA,2008.
23. SHILBURY(D) and coll :Strategic sport marketing, Allen et Unwin,3e edition,2009,
24. SINGH (R), MULLER (G) et BUSKIRK (D): An Analytics-based Pricing Strategy for Sports Franchises Maximize revenue and enhance fan experience through analytics, Deloitte Development, 2014.
25. TORKILDSEN (G) :Torkiildsen's sport and leisure management, 6e edition, Peter Taylor, 2010,
26. TORKILDSEN (G) :Torkiildsen's sport and leisure management, 6e edition, Routledge, New York, 2011.

Mémoires et thèses :

1. ALLOUCHI(M) : Le yield management dans le transport aérien, mémoire pour l'obtention du diplôme de technicien spécialisé commerce international, Institut Work Center, Oujda, 2010
2. MARTY (A.G) :.Analyse critique de l'œuvre de Joseph Schumpeter. Thèse pour le doctorat. Université de Bordeaux. Ed. Montana, Bruxelles, 1955.

Reuves et magazines :

En français :

1. BOUKHAOUA (S) : Marketing la petite histoire du concept, revue de l'économie n°32, Mars/Avril, 1996.
2. Jean François (N.Y.S) : Football, Puissance, Influence, Géoéconomie Revue trimestrielle Eté 2010.
3. Les droits de diffusion (partielle) de Sidney 2000", Olympic News Magazine, avril-mai-juin 1999
4. MATHIEU (J.P), les trois représentations du marketing au travers de ses définitions, Revue Française de marketing, n°204 2005.

En anglais :

1. GLADDEN (F) ET FUNK (J): Developing and understanding of brand associations in team sport :empirical Evidences from consumers of Professional sport, journal of sport management, N°16.
2. RICHELIEU (A) ET PONS (F): Toronto Maple Leafs vs F.C. Barcelona : How two legendary sports teams built their brand equity, international Journal of Sport Marketing and sponsorship, 2006.

Site internet :

1. <http://france3-regions.francetvinfo.fr> (publié le 24/07/2012 consulté le 15/05/2015 à 23h20)
2. <http://marketsportclub.canalblog.com> (consulté 27/07/2015 00:03)
3. <http://marketsportclub.canalblog.com> (27/07/2015 à 00:13)
4. <http://www.businessdictionary.com> (consulté le 07/05/2015 à 13h20).
5. <http://www.e-marketing.fr> consulté le 08/05/2015 à 15H
6. <http://www.etudesdemarche.net> consulté le 05/05/ 2015 à 10H
7. <http://www.focusur.fr> (publié le 18/06/2015 consulté le 05/08/2015 à 22h00)
8. <http://www.larousse.fr> (consulté le 24/05/2015).
9. <http://www.marketing-strategie.fr> (consulté le 10/04/2015 à 22h : 17=
10. <http://www.session-sport.com> (publié le 05/02/2015
11. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation#>. (consulté le 15/05/2015 à 17h32
12. <https://www.pkfoot.com> (publié le 24/02/2014 consulté 01/06/2015 à 17h21) consulté le 28/05/2015)

Annexes

Presse généraliste :

- Achaab
- Akhbar Achark
- Akhbar El Youm
- Akhersaa
- Al Balagh
- Al Fadjr
- Al Hakaek
- Annasr
- Asalam Centre
- Dk News
- Echabab El Djazairi
- Echihab
- Echourouk
- El Acil
- El Bilad
- El Djazair El Djadida
- El Djoumhouria
- El Hayet Al Arabia
- El Houria
- El Khabar
- El Maouid
- El Massa
- El Massar El Arabi.
- El Mihwar
- El Moharir
- El Moudjahid
- El Moustakbel
- El Ouma
- El Watan
- Ennahar
- Esseyassi
- Horizons
- Info Soir
- Kawaliss
- L'echo D'Oran
- L'Expression
- La Dépêche De Kabylie
- La Nouvelle République
- La Tribune
- La Voix De L'Oranie
- Le Carrefour d'Algérie
- Le Citoyen
- Le Courrier d'Algérie
- Le Courrier D'Algérie
- Le Jeune Indépendant
- Le Jour d'Algérie
- Le Maghreb
- Le Quotidien d'Oran
- Le Soir d'Algérie
- Le Temps d'Algérie/ Wakt El Djazair
- Les Débats
- Liberté
- Midi Libre
- Réflexion
- Sada Achark
- Sawt El Ahrar

Guide d'entretien

Axe1 : Le marketing au sein de l'USMA :

Q1 : Quelle opinion portez-vous sur le marketing sportif en votre qualité de responsable marketing de l'USMA ?

Q 2 : En pourcentage quelle place a chacune des sources de financements ?

Axe 2 : Communication

Q1 : Avez-vous un plan de communication ?

Q2 : A qui vous l'adressez ?

Q3 : Quel message véhiculez vous ?

Q4 : Quels sont les moyens utilisés ?

Q5 : Quels sont les outils utilisés ?

Q6 : Quels sont les objectifs à atteindre ?

Axe3 : Le sponsoring comme principal source de financement de l'USMA

Q1 : Quels sont les sponsors du club ?

Q2 : Quelle est la spécificité de chaque partenariat ?

Axe4 : Les supports publicitaires proposés

Q1 : Quels sont les supports publicitaires proposés pour vos partenaires ?

Axe 5 : La billetterie

Q1 : Quelle est la capacité d'accueil exacte du stade Omar Hamadi ?

Q2 : Quelle a été le plus faible taux de remplissage durant cette saison ?

Q3 : Quel est le nombre moyen de spectateurs par match ?

Q4 : Avez vous une politique prix concernant les billets des matchs ?

Q5 : Avez-vous une politique concernant les abonnements au sein du stade ?

Q6 : Combien comptez vous d'abonnés ?

Q7 : De quelle façon le club tire bénéfice lorsqu'un autre club reçoit au Stade Omar Hamadi ?

AXE 6 : Perspective

Q1 : Quelles sont vos perspectives concernant les saisons à venir ?

Q2 : Comment comptez-vous développer votre communication ?

Q3 : Quelles sont vos attentes pour la prochaine saison en terme de remplissage du stade ?

Q4 : Quelles sont vos autres perspectives de développement concernant sources de financement ?











PROGRAMME OFFICIEL

USMA MATCH

JOURNEE 17 • SAMEDI 24 JANVIER 2015 - 16H • STADE BOLOGHINE

USM ALGER - JS KABYLIE



Qui aura le dernier mot ?

Le stade du 1er-Novembre abritera ce soir l'affiche JSK-USMA comptant pour la deuxième journée du championnat de Ligue 1 Mobilis. Les retrouvailles entre Kabyles et Usmistes se sont toujours déroulées devant des gradins archicombles et la rencontre de ce soir ne va pas déroger à la règle.



