

UNIVERSITE DE LAUSANNE
FACULTE DES SCIENCES
SOCIALES ET POLITIQUES
INSTITUT DES SCIENCES DU
SPORT DE L'UNIVERSITE DE
LAUSANNE (ISSUL)

SESSION D'ETE 2020

Optimisation des revenus matchday des clubs de football professionnels français : le cas du Racing Club Strasbourg Alsace

Présenté par Albert LAZARETH,
Etudiant en Master en Sciences du mouvement et du sport

Directeur de mémoire : LANG Markus
Expert : FINCOEUR Bertrand

Table des matières

Remerciements	5
Résumé et mots-clés	6
Liste des tableaux	8
Liste des figures	9
1. Introduction	10
2. Problématisation.....	12
3. Revues de littérature	14
3.1 Etat des lieux en France et dans le « Big Five européen »	14
3.2 Les enceintes sportives françaises : une ressource incontournable	19
3.3 Vers le développement de stratégies marketing et managériales.....	26
4. Cadrage théorique.....	38
4.1 Définitions du marketing	38
4.2 Marketing stratégique et marketing opérationnel	39
4.3 « Les 10 règles d’or du marketing » selon Pierre Cabane (2010).....	42
5. Méthodologie.....	45
5.1 Modèle utilisé : la démarche inductive	45
5.2 Mode de collecte de données	45
6. Résultats et interprétation	47
6.1 Le Racing Club Strasbourg Alsace	47
6.2 Une étape d’analyses stratégiques multiples	51
6.3 Un mix-marketing du matchday en réponse à l’analyse stratégique.....	73
6.4 Diagnostic opérationnel, contrôle stratégique et perspectives	86
7. Limites du projet et perspectives de recherche	96
8. Conclusion et discussion	99

9. Sources	102
9.1 Bibliographie	102
9.2 Webographie	105
9.3 Rapports	108
10. Annexes	109
10.1 Evolution des produits des clubs de Ligue 1 sur les 20 dernières saisons ...	109
10.2 Guide d'entretien	111

Remerciements

Avant même que vous lisiez le travail qui va suivre, il m'est indispensable de remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près comme de loin, à l'aboutissement de ce mémoire.

Nombreux ont été les collaborateurs m'ayant accompagné, au premier rang desquels Mr Markus Lang, professeur de l'Institut des Sciences du Sport de l'Université de Lausanne, qui a accepté de bien vouloir encadrer mon projet de recherche en tant que directeur de mémoire. Au-delà de cet engagement, ce sont surtout ses conseils, sa disponibilité ainsi que son dévouement que je tiens à saluer.

Un grand merci également à Mr Bertrand Fincoeur, professeur de l'Institut des Sciences du Sport de l'Université de Lausanne, pour ses remarques aussi bien sur le fond que la forme du mémoire. Sans oublier ses apports méthodologiques grâce notamment au cours de « Démarches et méthodes de recherche en sciences sociales appliquées au sport » que j'ai eu l'opportunité de suivre au semestre d'automne 2019. Je le remercie par ailleurs d'avoir accepté d'endosser le rôle d'expert pour la soutenance de mon travail. Je lui suis également reconnaissant, ainsi qu'à Mr Emmanuel Bayle, professeur et responsable du master en Gestion du Sport et des Loisirs, pour leurs conseils lors de l'atelier des mémorants auquel j'ai participé.

Je tiens à remercier tout particulièrement Mr Romain Giraud, secrétaire général et directeur des opérations du Racing Club Strasbourg Alsace, qui lors d'entretiens téléphoniques a accepté à plusieurs reprises de répondre avec beaucoup de clarté à mes questions. Sa collaboration a ainsi grandement contribué à ma récolte de données, et donc au contenu de ce mémoire.

Il m'est indispensable de remercier ma famille, mes amis ainsi que mes proches pour leur soutien durant cette année de recherche et rédaction. Il peut certes paraître parfois « pesant » que l'on nous interroge avec redondance sur l'avancée de notre mémoire, à des moments où l'on souhaiterait penser à autre chose. Il n'en demeure pas moins que ces questions témoignent de la bienveillance de chacun, raison pour laquelle je tiens ici à les remercier chaleureusement. Parmi ces personnes, certaines ont accepté de prendre de leur temps pour relire mon travail. Un grand merci à elles d'abord pour ce dévouement, et aussi pour leurs retours ô combien utiles dans l'amélioration de mon mémoire.

Enfin, si vous ne vous êtes pas déjà arrêté(e), merci à vous cher(ère) lecteur(rice), de prendre de votre temps pour lire l'aboutissement de plusieurs mois de recherche. En espérant évidemment que le contenu qui suit mêlera pour vous l'utile à l'agréable.

Bonne lecture.

Résumé :

Nombreux sont les moyens à entreprendre par les clubs de football professionnels français pour tendre vers une optimisation de leurs revenus matchday. En nous intéressant au cas du Racing Club Strasbourg Alsace, nous avons vu à différentes échelles les enjeux d'un tel objectif. Afin d'y parvenir, plusieurs étapes doivent alors être suivies, tout en restant orientées vers le but visé. La première est l'élaboration d'analyses internes et externes, adaptées au club et au marché du matchday, visant à déboucher sur un diagnostic stratégique du match à domicile. En réponse à ces multiples études, charge au club d'en déterminer la stratégie la plus adaptée, en réalisant une segmentation, un choix des marchés cibles et un positionnement cohérents. Il s'agira ensuite d'optimiser son opérationnalisation, au travers d'un mix-marketing incluant les politiques liées au produit, au prix, à la distribution, à la communication et aux relations client. La dernière étape consiste en un diagnostic opérationnel sous forme de facteurs clés de succès, et d'un contrôle stratégique orienté d'une part vers la maîtrise (comparaison à l'entreprise elle-même) et d'autre part vers la performance (comparaison aux clubs qui réussissent le mieux en termes de revenus matchday). Cette étude nous invite ainsi à proposer le suivi d'un marketing « optimisationnel » qui consiste pour les clubs, par l'adoption de démarches rationnelles, à optimiser l'ensemble des stratégies déployées et ainsi atteindre efficacement leurs objectifs.

Mots-clés :

Revenus matchday - Football - Optimisation - Stratégie - Opérationnalisation - Racing Club Strasbourg Alsace

Abstract :

Numerous are means which can be undertaken by French professional football clubs to tend toward an optimization of their matchday income. By focusing on the case of Racing Club Strasbourg Alsace, we saw at different scales the stakes linked to such an objective. In order to achieve this, several steps must be followed, while remaining oriented towards the goal aimed. The first one is the development of internal and external analysis, adapted to the club and the matchday market, to lead to a home match strategic diagnosis. In response to these multiple studies, the club has to determine the most appropriate strategy, by doing coherent segmentation, choice of target markets and positioning. Then it will be question to optimize its operationalization, through a mix-marketing including the policies related to the product, the price, the distribution, the communication and customer relations. The last step involves an operational diagnosis in the form of key success factors, and of a strategic control oriented on one hand to mastery (comparison to the company itself), and on the other hand to performance (comparison to clubs which succeed best in terms of matchday income). Thus this study invites us to propose an « optimizational » marketing to follow which consists for clubs, by the adoption of rational approaches, in optimizing the whole of strategies deployed and so achieving efficiently their objectives.

Keywords :

Matchday income - Football - Optimization - Strategy - Operationalization - Racing Club Strasbourg Alsace

Liste des tableaux

Tableau 1 : Affluence moyenne et prix moyen d'une place, saison 2011-2012.....	14
Tableau 2 : Dettes des clubs de football européens, 1 ^{ère} division (2008-2012).....	19
Tableau 3 : Contrastes entre marketing transactionnel et relationnel.....	41
Tableau 4 : Analyse des caractéristiques du marché matchday de Ligue 1 pour le Racing Club Strasbourg Alsace lors de la saison 2018-2019.....	54
Tableau 5 : Etude de l'offre du marché matchday du Racing Club Strasbourg Alsace.....	55
Tableau 6 : Etude de la demande du marché matchday du Racing Club Strasbourg Alsace...	56
Tableau 7 : Etude des micro et macro-environnements du marché matchday du Racing Club Strasbourg Alsace.....	57
Tableau 8 : Analyse PESTEL du Racing Club Strasbourg Alsace.....	58
Tableau 9 : Analyse des parties prenantes du Racing Club Strasbourg Alsace.....	60
Tableau 10 : Diagnostic stratégique interne des ressources du Racing Club Strasbourg Alsace.....	63
Tableau 11 : Diagnostic stratégique interne des compétences du Racing Club Strasbourg Alsace.....	64
Tableau 12 : Matrice SWOT du matchday du Racing Club Strasbourg Alsace.....	67
Tableau 13 : Typologie des matchs à domicile du Racing Club Strasbourg Alsace.....	74
Tableau 14 : Segmentation de l'offre de matchs du Racing Club Strasbourg Alsace.....	77

Liste des figures

Figure 1 : European football market size – 2016/17 and 2017/18 (€ billion).....	17
Figure 2 : ‘Big five’ European league clubs’ revenue – 2017/18 (€m).....	18
Figure 3 : « Le cercle vertueux » du financement du sport professionnel.....	21
Figure 4 : Business Model « <i>Fan Relationship Management</i> ».....	28
Figure 5 : Les deux visages du marketing.....	39
Figure 6 : Les deux visages du marketing stratégique.....	40
Figure 7 : Composition du budget 2019-2020 du Racing Club Strasbourg Alsace.....	48
Figure 8 : Part des recettes du Racing Club Strasbourg Alsace dans le total des produits hors-mutation générés lors de la saison 2018-2019.....	49
Figure 9 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2015-2016 et 2018-2019 (hors mutations).....	49
Figure 10 : Evolution de l’affluence moyenne du Racing Club Strasbourg Alsace au cours des 6 dernières saisons.....	50
Figure 11 : Deloitte Football League’s top 20 – 2017/18 revenue profile (€m).....	53
Figure 12 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 1998/1999 et 2002/2003 (hors mutations).....	109
Figure 13 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2003/2004 et 2007/2008 (hors mutations).....	109
Figure 14 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2008/2009 et 2012/2013 (hors mutations).....	110
Figure 15 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre lors des saisons 2013/2014 et 2014/2015 (hors mutations).....	110
Figure 16 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2015/2016 et 2018/2019 (hors mutations).....	111

1. Introduction

Depuis sa professionnalisation au début des années 1930, le paysage du football français n'a cessé d'évoluer. Au-delà des règles du jeu ou des compétitions, des équipes représentées, ou encore des tactiques mises en place, c'est bel et bien autour du rectangle vert que les mutations ont été de mise. Ces dernières se caractérisent par une marchandisation croissante du football. Ce phénomène, qui n'a alors cessé de se développer, s'est accru au cours des dernières années, comme l'attestent les flux monétaires de plus en plus nombreux et aux montants exponentiels (transferts de joueurs, budgets des clubs, droits de retransmission des rencontres, contrats de sponsoring, etc.).

Parallèlement, les enceintes sportives accueillant les rencontres se modernisent et s'agrandissent, pendant que les prix des billets augmentent, notamment pour les grands rendez-vous du ballon rond. En France, on assiste ces dernières années à une stagnation des taux de remplissage et des affluences moyennes en Ligue 1 (championnat de 1^{ère} division du football français). Contrairement à l'organisation de la Coupe du Monde 1998, qui a par ailleurs vu l'Equipe de France sacrée pour la première fois de son histoire, on est loin des retombées espérées suite à l'organisation du Championnat d'Europe de 2016 dans l'Hexagone. Cet événement avait pourtant occasionné les constructions et rénovations de nombreux stades au bénéfice de clubs pensionnaires de l'élite.

Par exemple, le taux de remplissage est identique entre les saisons 2008/2009 et 2018/2019 (74%), stagnant entre 68 et 74% sur les dix dernières années. Relativisons toutefois en soulignant que l'affluence moyenne est passée de 21 050 en 2008/2009 à 22 833 spectateurs en 2018/2019, représentant alors une augmentation de 8,5% sur cette même période¹.

Pendant ce temps, on assiste à une explosion des droits TV, couplée à une meilleure qualité concernant la retransmission des matchs et la diversité de l'offre (diffusion de matchs des grands championnats européens et des coupes d'Europe, mais aussi d'autres sports). Dès son apparition dans l'univers footballistique, les clubs craignaient déjà un impact négatif sur le nombre de spectateurs dans les stades et par conséquent sur leurs revenus (Senaux, 2011).

La billetterie était autrefois la principale source de revenus des clubs professionnels français. Lors de la saison 1970-1971, elle représentait 81% de leurs revenus, tandis que 18% provenaient des subventions municipales et 1% des sponsors (Drut, 2014).

Bien que leur montant ait augmenté depuis, les revenus liés au matchday pèsent de moins en moins dans les produits générés sur une saison (hors mutations) par les clubs de Ligue 1 sur les 20 dernières années. En effet, alors qu'ils constituaient 22% des produits des clubs lors de la saison 1998/1999 (42% liés aux droits TV, 20% au sponsoring, 10% aux subventions des collectivités territoriales et 7% aux autres produits), ils n'en représentaient plus que 11% à l'issue de l'exercice 2018/2019 (47% droits TV, 22% sponsoring et 20% autres produits)².

¹ Source : lfp.fr

² Rapports DNCG, consultés sur le site internet de la Ligue de Football Professionnel (lfp.fr). Voir annexes

Les revenus matchday, qui correspondent aux « ressources liées à la billetterie le jour des rencontres au stade » (Marquès & de Bontin, 2014), représentent une source de profit non négligeable pour les clubs professionnels, que ce soit en France ou dans les autres championnats du « Big Five européen » (terme désignant les cinq plus grands championnats de football en Europe, dont celui de la Ligue 1 française, auquel s'ajoutent la Premier League anglaise, la Bundesliga allemande, la Liga espagnole et la Serie A italienne).

Ce phénomène de marchandisation a créé un déséquilibre dans les sources de revenus des budgets des clubs français, marqué aujourd'hui par une forte dépendance aux droits TV et sponsors.

Une des explications est la difficulté à remplir le stade sur toute une saison (stades essentiellement pour les matchs « prestigieux » ou « importants »), engendrant alors des revenus matchday qui peinent à exprimer tout leur potentiel. La stagnation observée suite à l'Euro 2016 laisse entrevoir des causes qui iraient au-delà de l'esthétique et la taille du stade.

2. Problématisation

Le problème soulevé dans le cadre de ce mémoire émerge d'un fait observable concernant les clubs de football professionnels français.

A l'inverse de leurs homologues anglais ou allemands, qui réussissent le mieux en Europe dans ce domaine, un élément que l'on remarque fréquemment en regardant un match de Ligue 1 ne se trouve non pas sur mais autour de l'aire de jeu. Il s'agit ni plus ni moins du remplissage des enceintes, et force est de constater que celles-ci ne sont que partiellement remplies.

Si l'on se réfère au dernier rapport du Deloitte (Mai 2019) concernant l'exercice 2017/2018, la Ligue 1 affichait un taux de remplissage moyen de 72% et une affluence moyenne de 22 575 spectateurs. Des résultats loin d'égaliser ceux de la Bundesliga allemande (90% de taux de remplissage, 43 879 spectateurs en moyenne) et de la Premier League anglaise (96% de taux de remplissage, 38 495 spectateurs en moyenne).

Il en est de même concernant le nombre moyen d'abonnés sur une saison. Les clubs de Ligue 1 comptaient en moyenne 12 555 abonnés au cours de cette même saison 2017/2018, derrière l'Italie (14 134), l'Allemagne (26 208), l'Angleterre (26 250) et l'Espagne (30 544)³.

La conséquence de ces chiffres se traduit par un retard en termes de revenus matchday, élément autour duquel nous allons nous intéresser dans ce travail de recherche.

La France est le pays le moins performant du « Big Five européen », non seulement avec des revenus annuels beaucoup moins élevés mais aussi une plus faible part de ce type de recette dans le total des produits générés. Et force est de constater, simplement au regard des taux de remplissage et du nombre d'abonnés moyens, que les clubs de l'Hexagone ont une marge de progression non négligeable.

Nombreuses sont les explications que nous pouvons associer à de tels résultats (que nous verrons plus en détail dans la revue de littérature). Il existe d'une part des causes externes et de l'autre des facteurs internes aux clubs, notamment au travers des stratégies et opérationnalisations mises en place par chacun des pensionnaires de l'élite, relevant ainsi des ressources et compétences de ces derniers sur les plans marketing et managérial.

L'objectif de notre travail sera, en nous appuyant sur des outils marketing détaillés plus loin dans le cadrage théorique, de tenter de répondre à la question suivante :

« Comment les clubs de football professionnels français peuvent-ils optimiser leurs revenus matchday sur une saison ? »

³ Source : lequipe.fr

Nous tenterons de répondre à cette problématique en étudiant particulièrement le cas du Racing Club Strasbourg Alsace, qui est un des clubs qui réussit le mieux en Ligue 1 dans ce domaine, en nous appuyant notamment sur des faits observables et des données récoltées.

3. Revues de littérature

3.1 Etats des lieux en France et dans le « Big Five européen »

3.1.1 Evolution des revenus et affluences

Les revenus des clubs ainsi que les affluences ont beaucoup intéressé les chercheurs au cours des dernières décennies.

Desbordes (2018) souligne que depuis les années 1990, le phénomène de marchandisation a fait émerger 4 principaux types de revenus : la billetterie, les droits de retransmission (droits TV), le sponsoring et une quatrième catégorie incluant d'autres recettes, notamment le merchandising.

Drut (2014) explique qu'avant les années 1990 les revenus des clubs professionnels s'expliquaient principalement la vente de billets, résultant d'un effet volume (nombre de spectateurs) et d'un effet prix (montant des places). Il reprend une analyse du Deloitte montrant l'affluence moyenne ainsi que le prix moyen des places lors de la saison 2011-2012 en Europe (tableau 1). On remarque alors que la France se classe 5^{ème} parmi le « Big Five européen », aussi bien en termes d'affluence moyenne (18 870 spectateurs contre 45 116 pour l'Allemagne) que de prix moyen d'une place (17,3 euros contre 51,4 euros en Angleterre).

Tableau 1 : Affluence moyenne et prix moyen d'une place, saison 2011-2012

	Affluence moyenne	Prix moyen d'une place en euros
Allemagne	45 116	31,9
Angleterre	34 600	51,4
Espagne	28 796	39,6
Italie	22 466	22,4
Pays-Bas	19 466	19,8
France	18 870	17,3
Russie	12 903	8,4
Belgique	11 726	26,3
Ukraine	11 309	3,3
Portugal	10 957	18,6

Source : Deloitte, www.european-football-statistics.co.uk, tiré de Drut (2014).

Outre ces deux facteurs (affluence et prix), la modernisation des stades explique également la hausse des revenus matchday. Entre 2002 et 2013 ces derniers ont presque doublé pour les 5 plus gros clubs européens (Marquès & de Bontin, 2014).

D'après Andreff & Staudoar (2000), cette marchandisation du sport a provoqué de nouveaux modes de financement des clubs du « Big Five européen ». En effet, il a été constaté le passage d'un modèle SSSL (Supporters, Subventions, Sponsoring, Local) à un modèle MMMMG (Médias, Merchandising, Magnats, Marchés et Global)⁴.

En France, la part des revenus matchday dans les revenus totaux des clubs de football professionnels a bien changé au cours des dernières décennies.

Selon Senaux (2011), alors qu'ils représentaient 80% des revenus des clubs dans les années 1970, ils n'en constituaient plus que 50% lors de la saison 1985/1986, puis 25% en 1993/1994 pour retomber aux alentours de 15% depuis 2000. Parallèlement, l'affluence moyenne a augmenté, passant d'environ 10 000 spectateurs entre 1947 et 1992 (Wahl, 1989) à 21 500 à partir de l'exercice 1999-2000. La forte hausse constatée dans les années 2000 s'explique notamment par les succès des clubs français en Coupe d'Europe ainsi que la victoire de l'Equipe de France à la Coupe de monde 1998 disputée « à domicile ». Malgré cela, la plupart des clubs français soulèvent le manque de confort et de fonctionnalité de leurs stades, peu propices à un accroissement de leurs revenus. Ce constat découle du fait que les travaux pour l'organisation de la Coupe de Monde 1998 étaient principalement tournés vers la construction du Stade de France à Saint-Denis, alors même que celui-ci n'a aucun club de Ligue 1 qui y réside. Parallèlement, d'autres sources de revenus se sont développées. D'une part le sponsoring et la publicité, apparus à la fin des années 1960, qui sont passés de 9% des revenus des clubs en 1974-1975 à 18% en 2008-2009. D'autre part, les droits TV ont enregistré la plus forte hausse depuis leur arrivée dans les années 1950. Alors que ceux-ci représentaient moins de 1% des revenus des clubs en 1980, ils en constituaient 21% dix ans plus tard, puis 56% en 1999-2000 (342 millions d'euros) avant de se stabiliser entre 50 et 55% en 2008-2009, en enregistrant tout de même une hausse non négligeable (575,7 millions d'euros).

Au regard des différents rapports annuels de la Direction Nationale de Contrôle et de Gestion (DNCG), on a pu observer les tendances sur les 20 dernières années du football français sur le plan économique. Entre les saisons 2008/2009 et 2018/2019, les produits des clubs de Ligue 1 (hors mutations) ont presque été multipliés par 5, grimant de 400 à 1 900 millions d'euros. Les revenus matchday ont quant à eux plus que doublé en passant d'environ 80 à 200 millions d'euros. Ils ont toutefois augmenté à une allure inférieure comparativement à d'autres sources de revenus, faisant ainsi remarquablement chuter leur poids dans le budget des pensionnaires de l'élite. En effet, alors que 22% des produits hors mutations des clubs de Ligue 1 étaient dus aux revenus liés au jour de match en 1998/1999, cette part est deux fois plus faible 20 ans après et ne représente plus que 11% des revenus perçus, chiffre déjà atteint en 2011/2012 et qui stagne depuis maintenant 8 saisons⁵.

⁴ Repris par Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. Pole Sud Revue de science politique de l'Europe méridionale (47), 41-59

⁵ Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr. Voir annexes

3.1.2 Différents facteurs explicatifs de ces revenus matchday

Drut (2014) reprend les travaux de Simmons (2006), montrant que la demande de billets va dépendre de plusieurs facteurs en plus du prix, à savoir le revenu du spectateur (niveau de vie), le prix des biens substituables, la taille de la zone de chalandise du club (taille de la population locale), l'enjeu du match et l'incertitude du résultat.

De ce fait émerge la question de l'impact de la diffusion des matchs à la télévision sur les revenus matchday des clubs. Cet effet de substitution revient dans les travaux de Garcia & Rodriguez (2002) et Allan & Roy (2008) repris par Drut (2014). Sur le plan des résultats sportifs, l'incertitude du match, mesurée par la différence de classement entre l'équipe locale et l'équipe visiteuse, n'influencerait pas l'affluence contrairement à l'enjeu du match (par exemple un match pour une qualification en Coupe d'Europe) ou la réception d'une équipe bien classée, d'après les travaux de Czartitzki & Stadtmann, 2002 ; Forrest & Simmons, 2006 ; Madalozzo & Berber Villar, 2009 ; Garcia & Rodriguez, 2002 (repris par Drut, 2014). Cette dépendance des revenus aux résultats sportifs peut entraîner les clubs dans des sortes de cercles vicieux : de mauvais résultats provoquent moins de revenus, donc un manque de moyens pour acheter des bons joueurs ou payer les meilleurs de l'effectif qui s'en vont, et par conséquent l'équipe est moins compétitive et risque d'obtenir de mauvais résultats sportifs. Face à cette dépendance des résultats sportifs, Drut (2014) soulève la question de la diversification des revenus, qui pourrait se traduire par l'acquisition du stade et la diversification de ses recettes au-delà du football.

Toujours sur le plan sportif, Maltese (2014) ajoute que la qualité du plateau sportif donne du crédit au « capital de réputation » du club, réputation sportive qui va d'ailleurs selon lui influencer l'achat de billets.

3.1.3 Des déséquilibres marqués à différentes échelles

Des disparités ont été soulevées entre les clubs mais aussi entre les ligues sur 5 ans, entre 2010 et 2014, d'après une étude menée par l'UEFA en 2015. Si l'on s'intéresse aux ligues du « Big Five », celles-ci dominent avec des revenus dépassant les 6 milliards d'euros sur 5 ans, et allant jusqu'à plus de 15 milliards pour la Premier League anglaise. Au niveau des clubs, on parle d'une « structure d'oligopole » qui reste assez fermée, puisqu'ils sont seulement 27 à avoir figuré dans le Top 20 des clubs européens aux plus gros revenus générés entre 2007 et 2014 (Andreff, 2017).

Si l'on se réfère aux derniers rapports financiers du Deloitte de Mai 2019 (figure 1), on constate toujours la suprématie du « Big Five » sur le Vieux Continent, qui témoigne des disparités persistantes entre les ligues. Les chiffres les plus récents sur la première figure montrent que les ligues anglaise, allemande, espagnole, italienne et française généraient à elles cinq 15,6 milliards d'euros et représentaient alors plus de la moitié du marché du football européen (55%).

Figure 1 : European football market size – 2016/17 and 2017/18 (€ billion)



Source: Leagues; UEFA; FIFA; Deloitte analysis.

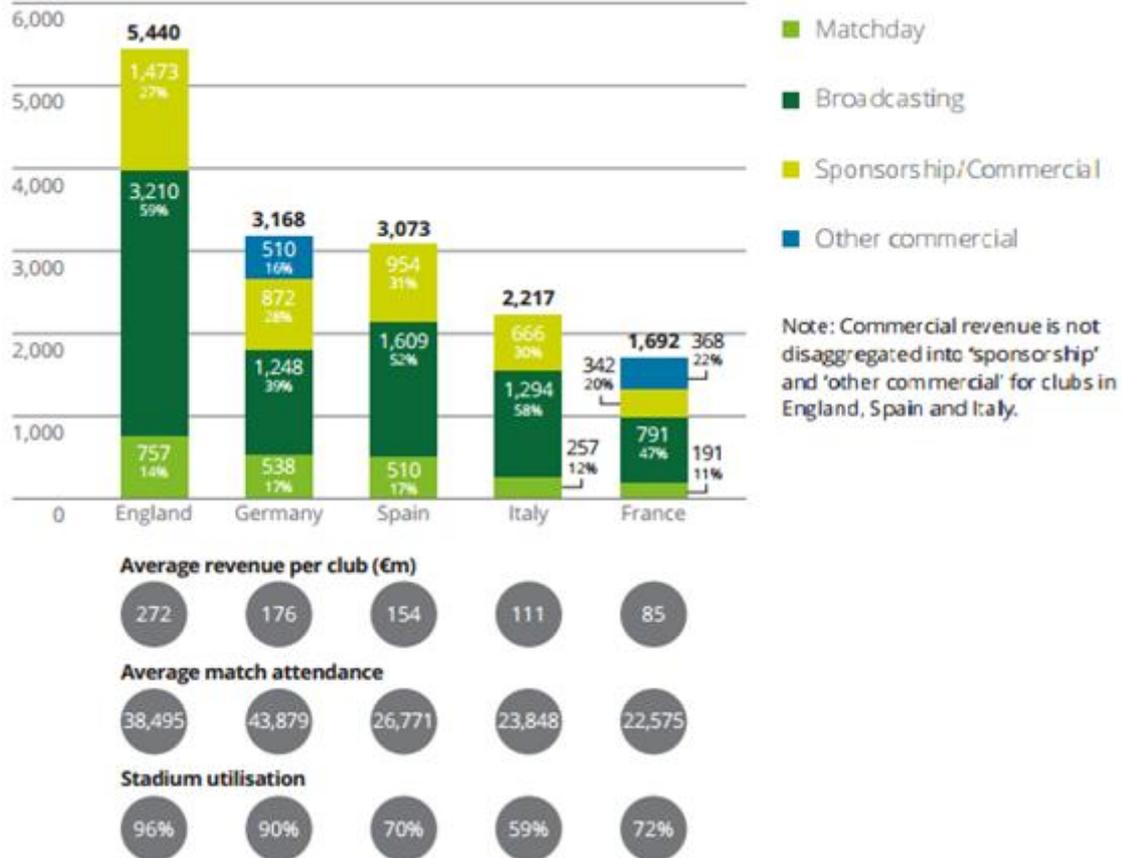
La figure 2 nous montre également des disparités plus macroscopiques, au sein même du « Big Five ». Lors de l'exercice 2017-2018, les clubs français occupent la dernière place en termes de revenus matchday. Les pensionnaires de Ligue 1 ne représentaient que 11% des revenus totaux générés sur une saison en moyenne par club. C'est par exemple 6 points en-dessous des clubs allemands et espagnols.

Bien au-delà de ces proportions, ce sont les montants de ces revenus matchday qui interpellent le plus. Avec 191 millions d'euros en 2017-2018, la France présente le total le plus faible du « Big Five » européen et occupe de nouveau la dernière position. L'Italie (4^{ème}) a 35% de revenus matchday en plus sur la saison, sans parler du leader anglais dont les recettes liées au jour de match sont presque 4 fois supérieures. En somme, cette 5^{ème} place concerne également les revenus globaux moyens par club (85 millions d'euros), résultats de nouveau loin des concurrents (111 millions d'euros en Italie, 154 millions d'euros en Espagne, 176 millions d'euros en Allemagne et 272 millions d'euros en Angleterre)⁶.

Il s'agit de données qui vous l'aurez remarqué appuient la problématique soulevée précédemment et faisant l'objet de ce mémoire.

⁶ Deloitte Annual Review of Football Finance 2019, Sports Business Group (May 2019), consulté sur deloitte.com

Figure 2 : 'Big five' European league clubs' revenue – 2017/18 (€m)



Source : Leagues ; Deloitte analysis.

3.1.4 Des problématiques émergentes voire persistantes

Nombreux sont les clubs professionnels présentant un déficit, expliqué notamment par des dépenses extravagantes sur le marché des transferts ainsi qu'en termes de masses salariales et primes versées aux joueurs. Le déficit se traduirait ainsi par cette « course aux armements » (Andreff, 2017).

Le tableau ci-après, repris par Andreff (2017), rend compte du déficit des clubs européens entre 2008 et 2012. On constate alors sur cette période une augmentation du nombre de clubs européens endettés parmi ceux ayant répondu.

Tableau 2 : Dettes des clubs de football européens, 1^{ère} division (2008-2012)

Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre de clubs répondants	644	664	665	654	699
Nombre de clubs dont dettes > actifs	224	245	237	255	266
en pourcentage des clubs répondants	35%	37%	36%	38%	39%
Dettes bancaires et prêts commerciaux *	5.5	5.6	5.5	5.1	6.3
Impayés d'impôt et charges sociales *	1.4	1.3	1.2	1.4	1.4
Salaires impayés *	n.a	n.a.	0.6	0.7	1.0
Primes de transfert impayées *	1.6	2.1	2.3	2.3	2.4
Total de la dette typique de la CBL *	8.5	9.0	9.6	9.5	11.1
en pourcentage du passif total	49%	48%	50%	52%	57%

* en milliards d'euros.

Source: UEFA Club licensing benchmarking reports.

Au niveau français, Perri (2017) parle plus précisément d'un « déficit compétitif » des clubs français par rapport aux autres ligues européennes du « Big Five ». A quelques exceptions près, les clubs de l'Hexagone présentent plus souvent des déficits que des bénéfices. Perri rappelle particulièrement leur forte dépendance aux droits TV, témoignant d'un manque d'optimisation des autres sources de revenus, dont ceux liés au matchday. Ce manque de compétitivité s'explique notamment par « une fiscalité conséquente comprenant des cotisations élevées, des droits TV qui restent nettement inférieurs à ceux des concurrents européens, une gouvernance sous tutelle publique, des revenus autonomes jugés insuffisants et enfin des manquements dans les politiques marketing » (Perri, 2017).

C'est d'ailleurs ce dernier aspect sur lequel nous nous attarderons dans le cadre de ce mémoire.

3.2 Les enceintes sportives françaises : une ressource incontournable

3.2.1 Entre clubs locataires et clubs propriétaires

Un premier point concerne le statut du club vis-à-vis de l'enceinte dans laquelle son équipe fanion évolue. En Ligue 1 française, tous les clubs sont locataires, à l'exception de l'Olympique Lyonnais qui est propriétaire de son stade depuis son ouverture le 9 janvier 2016. Autrement seuls les clubs de l'AJ Auxerre et de l'AC Ajaccio, actuellement pensionnaires de Ligue 2 (2^{ème} échelon), sont également propriétaires de leur stade en France (Drut, 2014).

Nous pouvons ajouter à cette (courte) liste le Gazélec FC Ajaccio, évoluant en National lors de la saison 2019/2020 (3^{ème} échelon), qui est devenu propriétaire de son stade Ange-Casanova en 2016⁷.

⁷ Source : rmc sport.bfmtv.com

Drut (2014) reprend une étude de l'UEFA de 2010 indiquant que 83% des clubs de première division en Europe sont locataires (65% louent à des autorités publiques et 18% à des tiers) et 17% sont propriétaires. Les championnats anglais, espagnols et écossais présentent la plus grande part de clubs propriétaires de leur stade. Le principal inconvénient pour les clubs locataires, en plus de devoir payer une redevance et souvent des charges de fonctionnement, réside dans le fait qu'ils n'exploitent le stade que partiellement les jours de match (Drut, 2014). Il leur est alors difficile de développer des activités autres que le football. A l'inverse, être propriétaire de son stade s'inscrit comme une véritable stratégie, permettant d'exploiter librement ce dernier et de générer des revenus moins aléatoires et sur toute l'année. Cependant, le coût élevé lié à sa construction représente un frein pour bon nombre de clubs dans cette démarche (Drut, 2014).

3.2.2 Des stades présentés comme un enjeu

Outre le fait d'en être propriétaire, pouvoir exploiter un stade fonctionnel et moderne se révèle être un enjeu de taille pour les clubs.

En 2008 a été élaboré un rapport de la Commission Grands Stades Euro 2016 (RGS) qui rend compte de la nécessité d'avoir un nouveau stade pour le développement économique des clubs français, ces enceintes étant considérées comme pouvant avoir un impact important sur les recettes qu'elles génèrent (Moulard, 2018).

Moulard (2018) reprend l'idée de Maltese (2014) selon laquelle les parties prenantes de l'écosystème d'affaires du football français estimaient qu'il suffisait d'avoir un nouveau stade pour faire évoluer leur Business Model vers un Fan Relationship Management.

Dans son rapport d'activité de Décembre 2009, la Ligue de Football Professionnel met de son côté en avant l'importance des travaux de construction et rénovation des stades en France en vue de l'organisation de l'Euro 2016. La construction et rénovation des stades est ainsi qualifiée comme un « élément moteur de relance de l'économie ».

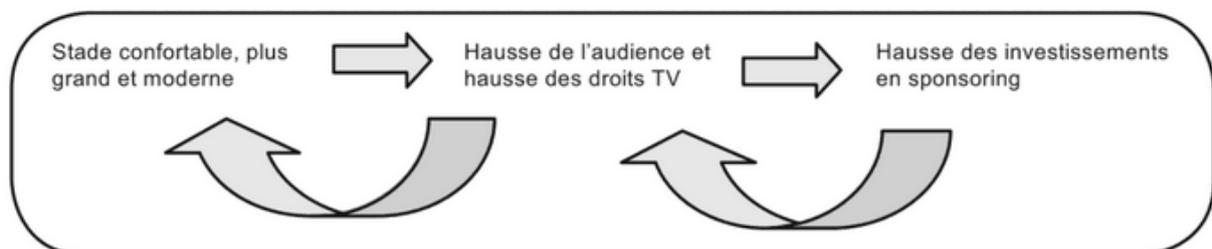
Millereux (2015) dresse un état des lieux des stades de 9 clubs avant le début des travaux de construction et rénovation des enceintes sportives en vue de l'Euro 2016. Il fait le bilan d'une capacité globalement faible et d'un manque de fonctionnalité des stades, et ce malgré les travaux entrepris dans le cadre de l'organisation de la Coupe du Monde 1998 en France. Millereux (2015) utilise dans ses recherches la « théorie de l'acteur-réseau », consistant à mieux identifier le comportement des différents acteurs impliqués dans les projets de construction et rénovation de stades. Il souligne notamment le fort interventionnisme de l'Etat, traduit par le fait que les 9 stades étudiés appartenaient à des collectivités locales. Ce sont d'ailleurs souvent ces dernières qui sont les « primum movens » (Callon, 1986), autrement dit les acteurs principaux dans le projet de construction/rénovation du stade. Il s'agit alors de déterminer les « primum movens », « d'enrôler les acteurs » (« consiste à définir et attribuer un rôle à un acteur qui l'accepte », Callon, 1986) et de les mobiliser dans le projet.

Selon Millereux, Cicut & Montchaud (2015), outre l'augmentation de la capacité moyenne des stades de Ligue 1, un des objectifs est d'offrir aux clubs des stades modernes qui soient confortables et fonctionnels, afin de générer de plus grandes recettes les jours de match. C'est également l'occasion de permettre une « redistribution des cartes de la propriété et/ou de la gestion des stades avec l'entrée de nouveaux acteurs » (Millereux, Cicut et Montchaud, 2015).

Au niveau des parties prenantes mobilisées autour du projet, la construction ou rénovation d'une enceinte sportive moderne a tout d'un enjeu pour chacune d'entre elles, qu'elles appartiennent à la sphère publique ou privée. Pour les collectivités locales, qui sont majoritairement propriétaires des enceintes sportives en France, l'objectif est d'obtenir du nouveau stade une « régénération urbaine », d'accroître l'attractivité du territoire et de bénéficier de retombées socio-économiques (Millereux, Cicut et Montchaud, 2015). Pour les clubs professionnels, un tel projet est porteur de revenus matchday plus importants, d'autant plus si le club parvient à devenir exploitant voire propriétaire de l'enceinte sportive (Millereux, Cicut et Montchaud, 2015).

Desbordes (2018) parle d'un « cercle vertueux » du financement du sport professionnel (figure 3). Le fait pour un club d'être doté d'un stade confortable, plus grand et moderne engendre une hausse des droits TV et de l'audience, qui eux-mêmes vont provoquer une augmentation des investissements en sponsoring. Ainsi, chaque élément aura des retombées positives (Triboud, 2007)⁸.

Figure 3 : « Le cercle vertueux » du financement du sport professionnel



Source : Desbordes (2018).

Moulard, Dermot-Richard & Durand (2016), qui se sont intéressés à l'effet des nouveaux stades en France, précisent que le programme de construction et rénovation des enceintes sportives, ayant coûté 2,015 milliards d'euros, a non seulement pour objectif d'obtenir l'organisation de l'Euro 2016 en France mais aussi d'accroître la compétitivité économique et sportive des pensionnaires de Ligue 1. Ils s'appuient notamment sur les rapports de Besson (2008) et Seguin (2008). Le premier déclare que les clubs professionnels français sont très handicapés par leurs enceintes jugées « vétustes, inadaptées à une fréquentation familiale et ne permettant pas d'offrir aux spectateurs un "spectacle global" qui leur permettrait d'accroître leurs recettes d'avant et d'après match ». Le second soulève également la nécessité d'avoir des stades non seulement modernes et à hauteur des voisins européens en termes de

⁸ DFML (2017), repris par Desbordes, M. (2018). L'implantation et le management des enceintes sportives dans une logique néo-marketing. In M. Desbordes & A. Richelieu (Eds.), Marketing du sport : Une vision internationale (pp. 163 – 202). Paris : Deboeck Supérieur

capacité, mais aussi des stades fonctionnels avec une certaine qualité d'accueil. Ces deux rapports transposent « l'effet nouveau stade » (Moulard, Dermit-Richard & Durand, 2016) constaté en Allemagne suite aux travaux occasionnés par l'organisation de la Coupe de Monde 2006.

Au sortir de ces travaux dans l'Hexagone les chercheurs ne manquent pas d'en analyser les résultats pour les clubs français.

3.2.3 Les effets des nouveaux stades en France

Les résultats de cet « effet nouveau stade » suite à l'organisation de l'Euro 2016 ont été mesurés en France puis comparés à ceux obtenus par les voisins allemands après la Coupe du Monde 2006.

Moulard (2016, 2018) a notamment travaillé sur ce sujet. Il tente dans des travaux d'évaluer la durée de l'effet « lune de miel », qui correspond au nombre de saisons consécutives durant lesquelles le niveau d'affluence enregistré en championnat est supérieur à la première saison entière jouée après la fin des travaux ou la livraison du nouveau stade (Moulard, Dermit-Richard & Durand, 2016).

Dans ses travaux de 2016 et 2018, Moulard présente les différents résultats obtenus. Il constate tout d'abord une augmentation des affluences des clubs ayant bénéficié d'un stade neuf ou rénové. En Allemagne les 12 clubs ayant hérité de ces travaux en vue de la Coupe du Monde 2006 ont en moyenne vu leur affluence augmenter de 31% entre la saison précédant la fin des travaux et la suivante. A noter que seul un club n'a pas vu son nombre de spectateurs augmenter, ceci étant notamment expliqué par sa relégation en deuxième division au moment de la livraison du stade. En France, les 13 clubs ayant eu un stade neuf ou rénové suite aux travaux effectués en vue de l'Euro 2016 ont vu leur affluence augmenter de 18% en moyenne, soit 13 points inférieur aux clubs allemands qui enregistrent par ailleurs une affluence moyenne post-travaux nettement supérieure (48 785 spectateurs contre 27 031). Seuls deux clubs ont vu leur affluence moyenne diminuer : le RC Lens et le Toulouse FC dont la capacité du stade a diminué suite aux rénovations.

De plus, Moulard (2018) a observé une forte augmentation des affluences en Allemagne marquée par une moyenne record en 2012/2013 de 45 000 spectateurs dans les enceintes de Bundesliga (+45% par rapport à 2001 avant les travaux). A l'inverse, la France n'a pas connu la même dynamique. Alors que la fréquentation moyenne dans les stades de Ligue 1 était de 21 940 spectateurs en 2007 avant les travaux de construction et rénovation de 13 enceintes, elle n'était plus que de 21 208 spectateurs en 2017, soit une diminution de 3,3%.

Concernant cet effet « lune de miel », celui-ci aura été de courte durée en France (0,3 an en moyenne) avec une baisse de l'affluence dès la 1^{ère} saison qui suit celle de la livraison du stade pour la quasi-totalité des clubs. L'Allemagne a quant à elle surfé plus longtemps sur cette dynamique, avec un effet « lune de miel » estimé en moyenne à 6,4 ans (Moulard, 2018). Cet effet « nouveau stade » s'essouffle en France saison après saison contrairement au voisin allemand.

Au niveau des taux de remplissage, la France n'affiche pas plus de 65% de taux d'occupation des nouveaux stades, dont la capacité moyenne est de 42 663 places. De son côté, l'Allemagne enregistre un taux de remplissage moyen de 86%, tandis que les stades ont une capacité moyenne de 59 386 places (Moulard, 2018).

Pour ce qui est de l'évolution des recettes matchday, on observe une disparité croissante entre la France et l'Allemagne. Alors qu'en 2001/2002 le championnat allemand générait des revenus matchday 84% supérieurs à ceux du championnat français (81 millions d'euros supplémentaires), il en enregistrait 221% de plus en 2016 (323 millions d'euros d'écart), d'après Moulard (2016, 2018). D'une manière générale on observe chez les clubs français ayant eu un stade neuf ou rénové une augmentation des recettes matchday la 1^{ère} année (par rapport à la saison précédant les travaux), puis une diminution la saison suivante, réduisant ainsi l'écart par rapport à la saison précédant la livraison du stade (bien que celui-ci soit toujours positif). Ce dernier résultat témoigne des limites de cet effet « nouveau stade » en France, et qui montrent qu'il ne suffit pas de disposer d'un stade plus grand et plus moderne (Moulard, 2018).

En France il est observé la tendance selon laquelle l'effet « lune de miel » génère une augmentation du chiffre d'affaires qui ne dépasse pas 10 à 15% et qui se dissipe au-delà d'un an (Perri, 2017).

3.2.4 Une tentative d'explication de ce manque à gagner et des propositions

Face à cet « échec » de l'effet nouveau stade en France, plusieurs explications sont données par les auteurs.

Moulard, Dermit-Richard & Durand (2016) considèrent que ces résultats sont dus en partie à une relation entre la zone de chalandise (mesurée dans ses travaux par rapport à l'aire urbaine dans laquelle se trouve le club) et la capacité commerciale du stade. Celle-ci est moindre en France (en moyenne 20 habitants pour une place, hors Paris) qu'en Allemagne (en moyenne 31 habitants pour une place), témoignant de la « surdimension » des stades de l'Hexagone par rapport à la demande potentielle.

Moulard, Dermit-Richard & Durand (2016) ajoutent un autre facteur qui est la gestion des stades essentiellement sous la tutelle d'autorités publiques (témoignant du fort interventionnisme de l'Etat Français), la large majorité des clubs n'étant de ce fait pas exploitants exclusifs de leur enceinte. Ces trois auteurs mentionnent également les travaux de Maltese et Danglade (2014) qui parlent des différences existantes entre des pays obligeant à manier avec précaution la transposition d'un modèle d'un pays à un autre. En d'autres termes, le fait que l'effet nouveaux stades ait été positif en Allemagne ne garantissait pas qu'il en soit de même en France, tant les pays présentent des spécificités différentes, aussi bien sociales (Maurice, 2010) que culturelles (D'Iribarne, 2015).

Moulard, Dermit-Richard & Durand (2016) considèrent que le fait que les clubs ne soient pas pleinement impliqués et manquent de responsabilités dans les projets liés à la construction ou

rénovation des stades (principalement sous la houlette des autorités publiques) dans lesquels leur équipe première évolue est une autre cause explicative.

Moulard (2018) donne 3 particularités françaises venant renforcer les résultats obtenus :

- Une quantité importante d'invitations aux matchs par les clubs (30% en moyenne en 2013 selon la DNCG) qui ne génèrent pas de recettes billetterie
- Le taux important de « no show » dans les stades, puisqu'il est constaté une différence moyenne de 20% entre le nombre de billets édités (comptés dans l'affluence au match) et le nombre réel de spectateurs présents dans le stade
- L'absence d'effet Euro 2016 contrairement aux attentes de Szymanski & Drut (2014) qui prévoient 15 à 20% de spectateurs en plus suite à l'organisation de cette compétition en France. Ce fut pire encore avec une diminution de l'affluence en Ligue 1 en 2016/2017 par rapport à la saison 2015/2016.

Les résultats semblent alors éloignés des espérances et prévisions des rapports de Seguin et Besson (Moulard, 2018).

Les clubs soulèvent certains problèmes concernant le modèle d'exploitation du stade et le manque d'expertise de l'exploitant (calibrage des charges d'exploitation, manque d'anticipation et d'investissement en compétences marketing). Emerge alors la problématique relative à « l'adéquation de la ressource stade et des compétences déployées dans la mise en œuvre d'un nouveau business model des clubs de football français fondé sur ce nouvel équipement » (Moulard, 2016). Ceci laisse entrevoir la nécessité non pas de simplement disposer d'un stade, mais de savoir le gérer et l'exploiter de façon optimale, sujet qui s'avère incontournable pour les clubs français.

Moulard (2018) parle par conséquent d'une ressource stade « nécessaire mais insuffisante ».

On peut observer plusieurs limites structurelles spécifiques données par Moulard (2018) :

- La capacité du stade inadaptée (souvent trop grande)
- L'accessibilité : qualité d'accueil et confort, accès au stade et temps d'attente
- Limites fonctionnelles et expérientielles : guichets de billetterie, buvettes, sectorisation des stades, manque de connectivité du stade
- Surcoût des montants de construction : le PPP (partenariat public-privé) apparaît comme le plan le plus onéreux en termes de coût à la place
- Des charges d'exploitation mal calibrées : des loyers plus élevés pour les clubs en raison des coûts de construction eux-mêmes plus élevés, et des charges d'organisation des matchs plus élevées.

Concernant cette « surdimension » des stades, Perri (2017) prend l'exemple de l'OGC Nice qui peine à remplir plus de la moitié de son stade lors de la saison 2014/2015.

Les clubs anglais, à l'opposé, privilégient la recette unitaire au volume de l'offre. C'est le cas par exemple d'Arsenal qui a délibérément rationné la capacité de l'Emirates Stadium à 60 000 places alors qu'il aurait pu se permettre d'en avoir 20 000 supplémentaires, assurant ainsi un événement dans un stade plein et avec de l'ambiance, qui « produit un vrai spectacle et élargit les communautés de consommateurs » (« The economic impact of the Premier League, Ernst and Young rapport », Novembre 2015).

Ainsi, selon les travaux de Perri (2017), le fait pour un club d'être doté d'un stade de capacité adaptée occupe une place centrale, car un siège vide lors d'un match constitue une production détruite non reportable pour le club. Le fait d'avoir une capacité adaptée permet d'avoir un rapport entre l'offre et la demande adéquat, laissant ainsi au club plus de liberté dans sa politique de prix et une meilleure maîtrise. Dans cette logique, certains clubs souhaitent acquérir un nouveau stade avec une capacité revue à la baisse. C'est par exemple le cas du Montpellier Hérault Sporting Club dont la future enceinte, en plus d'être plus moderne et confortable que le stade de la Mosson, devrait pouvoir accueillir un nombre de spectateurs plus restreint (20 000 places contre 32 900).

Reprenant ses travaux de 2016 en collaboration avec Dermit-Richard et Durand sur l'effet « lune de miel » des nouveaux stades, Moulard (2018) montre qu'il ne suffit pas de construire de nouvelles enceintes pour optimiser les affluences et revenus des clubs français, contrairement aux attentes et espérances du rapport de la Commission Grands Stades. Il ajoute que le stade, qui apparaît comme une nécessité, s'accompagne de compétences à détenir.

Il est plus difficile de construire des compétences nouvelles que de contrôler ou d'acquérir des actifs ou ressources qui pouvaient faire défaut, parallèlement à l'idée que « ce sont les compétences qui créent la ressource et l'avantage concurrentiel en passant par une alchimie organisationnelle regroupant savoir, savoir-faire et savoir-être » (notion de compétence de Durand, 2006). Cette notion de compétence, bien que jouant un rôle central selon Moulard, a cependant été ignorée par les parties prenantes au cours des différentes étapes du projet. Les conséquences furent la création d'un stade inadapté aux besoins marketing des clubs et l'absence de développement économique de ces derniers. Moulard (2018) met en exergue la mobilisation et acquisition de compétences comme une nécessité pour l'écosystème d'affaires du football professionnel français.

Moulard (2018) parle enfin d'une « alchimie » selon lui nécessaire pour « transformer des stades français inadaptés aux besoins marketing des clubs en un outil de productivité et de rentabilité économique ».

Celle-ci passe selon Moulard (2018) par « une (re)mobilisation des compétences et une (re)programmation de la ressource stade adaptées à l'écosystème d'affaires du football français », qui se traduit par :

- L'identification d'un acteur leader dans la programmation des stades français
- La transformation des stades en une ressource pour les clubs : arrêt des PPP, donner aux clubs la possibilité de devenir exploitants des stades ou même d'en devenir propriétaires

(proposition formulée également par Pascal Perri dans sa thèse en 2018 qui parle de « favoriser le transfert de propriété du stade aux clubs » en prenant l'exemple de l'Olympique Lyonnais), autoriser les collectivités à être garantes des emprunts des clubs professionnels, accorder des emprunts à la Banque Publique d'investissement au club professionnel désirant investir dans un stade, améliorer l'implication d'acteurs privés en facilitant leur arrivée (ex : nameurs)

- Optimiser la montée en compétence des clubs pour une meilleure programmation et exploitation des stades

- Prendre en compte la demande spécifique du football professionnel français : préconiser une officialisation moins tardive des dates de match, réviser le Loi Evin en autorisant la vente d'alcool dans les buvettes, autoriser les tribunes debout pour améliorer l'ambiance dans les stades, privilégier les sanctions individuelles aux sanctions collectives (huis clos, interdictions de déplacement).

3.3 Vers le développement de stratégies marketing et managériales

3.3.1 Gestion des ressources et compétences d'une organisation sportive

Afin de mieux comprendre les Business Models adoptés par les entreprises et les choix qu'elles font pour générer des revenus, Maltese (2014) propose d'en étudier les ressources et compétences, et la manière dont celles-ci se combinent, de sorte à comprendre les enjeux liés au management de ces dernières.

Maltese (2014) identifie différentes ressources qu'il définit de la manière suivante :

- La réputation du club qui peut être définie comme étant « la réaction nette, affective ou émotionnelle – bonne ou mauvaise, faible ou forte – des clients, investisseurs, employés et du grand public vis-à-vis du nom d'une organisation » (Fombrun, 1996)

- Les ressources partenariales : « contrats de parrainage publics et privés » que conclut le club

- Les ressources relationnelles : « réseaux relationnels des dirigeants de l'organisation sportive » (concernent à la fois les sphères publiques et privées, mais aussi le domaine sportif au niveau institutionnel et au niveau des réseaux d'agents et d'athlètes)

- Les ressources physiques : infrastructures du club, dans notre cas l'enceinte sportive dans laquelle il réside. Les ressources physiques regroupent également les dimensions économiques, démographiques, sociales et politiques du territoire dans lequel le club est situé

- Les ressources de marque : « partie commerciale des produits dérivés ou co-marqués avec certains partenaires et équipementiers »

- Les ressources sportives : effectif professionnel et membres du staff rémunérés par le club.

L'enjeu pour l'organisation sportive va être de réussir à mettre en relation ses différentes ressources, chacune contribuant de près ou de loin au bon fonctionnement de son business model. Teece (2007) parle des capacités des organisations à combiner ses ressources « en les associant les unes aux autres en fonction de leur degré de co-spécialisation ».

Ainsi, Maltese (2014) propose plusieurs sortes de business models, chacun variant selon la disposition des différentes ressources (la ressource « clé » est placée au centre du business model) ainsi que les relations entre elles.

Notre cas, qui porte sur l'étude des clubs de football professionnels, semble quant à lui se rapprocher du business model basé sur le « Fan Relationship Management ». Les ressources du club gravitent autour de son support physique (l'enceinte sportive), qui dans le cas où le club en est exploitant ou propriétaire peut être considérée comme une ressource durable (Maltese, 2014). Cette dernière va être à l'origine des principales sources de revenus de manière directe grâce à la vente de billets ainsi que des produits dérivés et services liés au matchday, ou de manière indirecte grâce au développement de nouveaux types de partenariats. Le client va de ce fait être placé au centre de ces différentes sources de revenus.

Plusieurs stratégies marketing peuvent être opérationnalisées par l'organisation sportive autour des relations clients, afin de valoriser la commercialisation de la billetterie, voire même d'attirer des partenaires au stade.

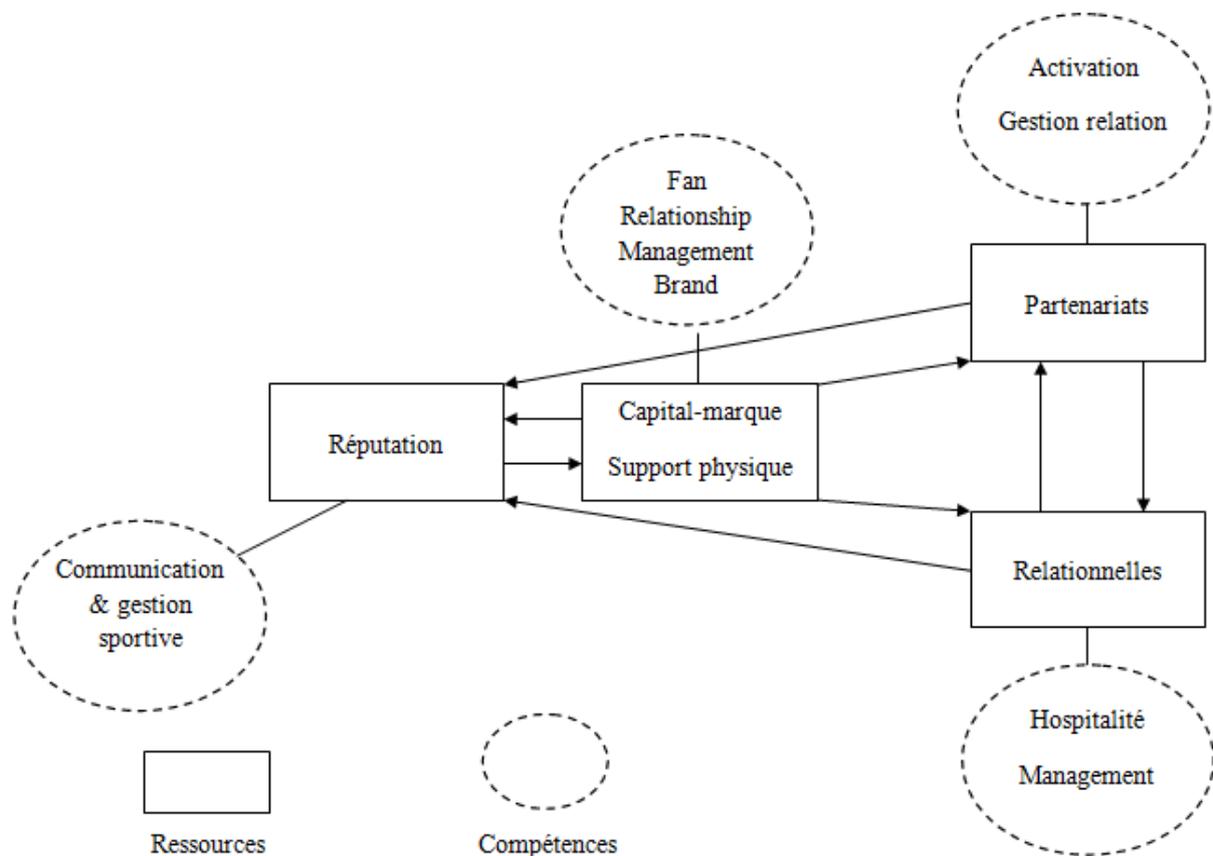
La qualité des infrastructures dont dispose le club professionnel va favoriser l'optimisation des prestations d'hospitalité à destination des consommateurs, ainsi que des entreprises présentes aux matchs. Ceci explique la place centrale du support physique par rapport au capital marque et à l'attractivité de la structure (Maltes, 2014).

Maltese (2014) précise que ce modèle basé sur le « Fan Relationship Management » n'est possible que si :

- la marque sportive est assez forte pour faire venir les fans et entreprises au stade, alors considéré comme un lieu de vie et de consommation
- la zone de chalandise du club est assez importante pour permettre une économie directement liée au stade
- le club utilise l'enceinte sportive en tant que propriétaire ou exploitant et est doté de compétences marketing suffisantes pour mettre en place durablement le « Fan Relationship Management ».

Le business model « Fan Relationship Management » est modélisé dans la figure 4.

Figure 4 : Business Model « Fan Relationship Management »



Source : Lionel Maltese (2014). Les business models du sport spectacle. Dans Lionel Maltese et Jean-Philippe Danglade, Marketing du sport et événementiel sportif (Chapitre 1, p. 32). Editions DUNOD

Le point d’ancrage de ce modèle est la réputation du club et l’attractivité du spectacle sportif proposé, qui vont attirer les fans et entreprises aux matchs. L’organisation sportive doit construire et entretenir une base de connaissances sur ses clients. Le potentiel médiatique et relationnel proposé permettra l’activation de collaborateurs médias et hors-médias. Ces derniers vont ensuite enrichir la réputation du club et de ses matchs à domicile en prenant part au financement de la sphère sportive et en enrichissant le réseau relationnel du club (Maltese, 2014).

Il est montré à titre d’exemples qu’en Europe, les clubs du Bayern Munich (Allemagne) et d’Arsenal (Angleterre) réussissent très bien en suivant ce type de business model. Les clubs sont tous deux propriétaires d’enceintes sportives ultra modernes et basent leur business model autour de cette ressource (Maltese, 2014).

3.3.2 Marketing relationnel et commercialisation des prestations de relations publiques

Une des idées soulevées consiste en un marketing dit relationnel, basé sur les relations clients, aussi bien pour les consommateurs que les entreprises. On s'intéresse alors à l'offre de prestations de relations publiques (RP) proposée par l'organisation sportive.

D'après Maltese (2014), le marketing relationnel vise à créer mais aussi à entretenir les liens entre une marque (le club) et les marchés qu'elle cible. En clair l'objectif consiste à fidéliser la clientèle dans cette approche (Christopher et al., 2004). Maltese (2014) reprend les résultats des travaux de Ferrand et al. (2009) qui proposent une échelle de fidélité relationnelle adaptée au milieu sportif, avec 6 catégories hiérarchisées selon l'intensité de la relation entre le club et le client (prospect, acheteur, client, supporter, fan, partenaire).

La mise en œuvre d'une stratégie relationnelle et de personnalisation de l'offre sera soumise à une bonne connaissance du public cible que la structure souhaite atteindre.

Gummerson en 2006 considère le marketing relationnel comme « fondé sur l'interaction au sein des réseaux de relations », définition que Maltese (2014) associe au contexte des écosystèmes d'organisations productrices de spectacles sportifs.

Maltese (2014) reprend les travaux de Peelen (2005) qui intègre le Customer Relationship Management (CRM) dans la stratégie relationnelle. Le CRM consiste à « analyser des données clients et prospects et des opérations supports dans le but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et d'optimiser la marge par client » (Maltese, 2014). En faisant le lien entre ces deux concepts, Peelen (2005) identifie 4 composantes clés du marketing relationnel : la stratégie relationnelle, la communication, la connaissance du consommateur et la personnalisation de l'offre.

Dans cette perspective de Customer Relationship Management il s'agit donc pour le club de placer le client au centre de sa stratégie, ainsi que d'analyser les données sur le consommateur afin de mieux le connaître et personnaliser son offre.

Nous pouvons identifier 2 types de marchés pour l'organisation sportive dans cette approche relationnelle (Maltese, 2014) :

- Marché B to B : « commercialisation des prestations de relations publiques et d'hospitalité »
- Marché B to C : « commercialisation de la billetterie ».

Concernant le marché B to B dans le cadre du spectacle sportif, les prestations RP (Relations Publiques) vont correspondre plus concrètement à l'offre « hospitalité » du club, soit la commercialisation de loges (places VIP) auxquelles sont par exemple associés des services tels que le parking ou la restauration (Maltese, 2014). Ces espaces peuvent aussi bien s'adresser à une entreprise qu'à un individu, l'objectif restant de créer et d'entretenir des relations positives entre le club et le client.

Il a été montré l'importance des prestations RP pour les clubs de football professionnels. C'est le cas par exemple de Manchester United, dont les dirigeants considèrent que 10% des places du stade doivent représenter 75% du chiffre d'affaires de billetterie, du fait du caractère très rémunérateur des places VIP avec des tarifs très élevés (Maltese, 2014).

Ces enjeux posent la question des stratégies à mettre en place par les clubs afin d'optimiser cette source de revenu non négligeable.

La commercialisation B to C des billets va davantage porter sur le grand public et ainsi requérir des techniques de CRM grand public. La stratégie marketing va différer de celle employée pour les prestations RP, avec un objectif plutôt porté sur l'optimisation du remplissage du stade (Maltese, 2014).

Nombreuses sont donc les stratégies marketing et managériales proposées pour tendre vers cette optimisation des revenus B to B, qui combinés aux revenus B to C permettront une optimisation des revenus matchday du club.

3.3.3 Stratégies liées à la commercialisation de la billetterie

Afin d'optimiser les revenus B to C, autrement dit les revenus liés à la commercialisation de la billetterie, plusieurs solutions sont présentées par les auteurs.

Afin d'appuyer l'importance de ce type de revenu, Ritchie (2007) lors de la colloque SPORTMED sur la performance des événements sportifs démontre que « le premier indicateur de performance durable pour un club est sa capacité à remplir son stade ».

Celui-ci se révèle être un véritable enjeu tant la France est en difficulté de ce point de vue là par rapport à son voisin allemand, pour ne citer qu'un exemple. De plus, remplir son stade et améliorer ses revenus matchday permettrait de réduire le déséquilibre budgétaire marqué par une forte dépendance des clubs francophones aux droits TV.

La dépendance à l'affiche sportive est beaucoup avancée, notamment pour les événements « one shot ». Dans le but de ne pas dépendre uniquement de ce paramètre, il est proposé d'adopter le Customer Relationship Management (CRM) en plaçant le client au centre de la stratégie (Maltese, 2014), afin de disposer d'une bonne gestion de la relation-client, mais aussi de permettre aux clubs de mieux connaître le profil de leurs consommateurs.

Le fait de mieux connaître le client va permettre à l'organisation sportive de connaître en partie les déterminants qui vont le faire venir au stade.

Desbordes (2018) donne 5 facteurs qui influenceraient la consommation de spectacle sportif : l'attractivité du match (joueurs, adversaire, classement, enjeu...), les facteurs économiques (revenus du spectateur, prix du billet, politique commerciale du club...), les facteurs environnementaux (calendrier, météo, infrastructures...), les facteurs démographiques (sexe, âge...) et les facteurs émotionnels (identification à l'équipe et motivation).

3 axes d'enjeux sont donnés concernant le CRM : attirer plus de clients, conserver les meilleurs clients et augmenter le chiffre d'affaires généré par chaque client (Desbordes, 2018).

La stratégie de Customer Relationship Management, s'inscrivant rappelons-le dans une démarche relationnelle, se révèle importante si bien qu'il est plus difficile et coûteux pour un club d'attirer de nouveaux clients que de conserver ceux déjà présents (Maltese, 2014).

Maltese (2014) définit 4 étapes de la stratégie CRM : connaître (rassembler des informations pour décrire et caractériser ses clients), choisir (analyse statistique de la base de connaissances pour orienter les choix de segmentations, de canaux de communication et de vente), conquérir (utiliser les tableaux de bord CRM afin de personnaliser les offres et cibler de nouveaux clients) et fidéliser (mise en place de programmes de fidélisation pour les « meilleurs » clients).

Le CRM va ainsi permettre aux clubs de fidéliser et personnaliser l'offre proposée aux clients grâce à une meilleure connaissance de ces derniers (Maltese, 2014).

Desbordes (2018) précise que les supporters (fans) sont davantage étudiés que les spectateurs, et se caractérisent selon les points suivants : l'identification à l'équipe et le suivi de celle-ci sur et en-dehors du terrain, la possession de produits dérivés, l'achat régulier de billets et une place prépondérante du club dans les sujets de discussion.

Le CRM est présenté comme un facteur déterminant le succès de l'entreprise, qui consiste à cibler, attirer et conserver les bons clients. Il existe 4 composantes fondamentales du CRM selon Desbordes (2018) : la connaissance du client, la stratégie relationnelle, la communication et la proposition de valeur individualisée.

Il est également proposé aux clubs de suivre des stratégies de « Yield Management », où il s'agit d'adapter les prix en fonction de la demande afin d'avoir le meilleur rendement et de remplir le stade (Maltese, 2014). Par exemple, ce pourrait être pour les clubs le fait de diminuer les prix pour les matchs plus « classiques » qui vont peu intéresser les consommateurs, et à l'inverse de surenchérir les « grosses affiches » où la demande risque d'être nettement supérieure à la capacité de l'enceinte.

Perri (2017) propose d'adapter le Yield Management au contexte du sport professionnel et à ses particularités. Cette stratégie, qui va arbitrer l'offre et la demande en temps réel en adaptant le montant de chaque catégorie tarifaire, présente selon Perri (2017) les caractéristiques suivantes : les consommateurs peuvent être regroupés en segments homogènes, la production est intangible et périssable, les ventes sont faites à l'avance, les coûts fixes de production sont élevés et le coût marginal est très faible voire nul.

D'après Perri (2017), bien que le Yield Management permette de « maximiser la profitabilité » (Alain Capiez), il est important pour le club d'utiliser cet outil équitablement afin de ne pas influencer négativement les intentions d'achat des consommateurs (Lubika Hikkerova, 2011).

Desbordes (2018) considère le CRM et le Yield Management sur le plan managérial comme étant des politiques cohérentes à mettre en place par rapport aux fans afin d'optimiser les enceintes sportives.

Maltese (2014) reprend les travaux de Howard & Crompton (2004) qui montrent 3 principales stratégies mises en place par les organisations sportives.

L'une d'entre elles est la fixation dynamique des prix qui consiste en 3 approches (Bulhler et Nufer, 2010) : l'orientation coût-prix (fixation du prix en fonction du choix volontaire de pourcentage de marge, lui-même lié au coût de revient de la rencontre), l'orientation prix-concurrence (prix fixé selon l'analyse des grilles de prix des principaux concurrents) et l'orientation prix-demande (aussi appelée « dynamic pricing », approche qui requiert une bonne connaissance du consommateur et des facteurs qui vont influencer la demande : valeur perçue, pouvoir d'achat, volume de population touchée, élasticité-prix de la demande).

En général, les 3 approches sont mêlées par les clubs qui vont tenir également compte de 3 paramètres pour fixer leur prix (Maltese, 2014) : la qualité du spectacle proposé (prestige de l'affiche/adversaire), le temps (situation du match dans le calendrier), et l'emplacement du siège dans le stade (confort, visibilité offerte).

Désormais en France les clubs manifestent de l'intérêt pour l'utilisation de prix variables et/ou dynamiques, pariant sur l'élasticité-prix de la demande, souvent positive (Perri, 2017).

Maltese (2014) présente une autre stratégie (d'après les travaux de Howard & Crompton, 2004), appelée garantie « Money Back ». Il s'agit d'un programme de fidélisation qui se traduit par un abonnement, un mini-abonnement ou des formules « package » afin de « bénéficier d'une base de fans connue et de ressources financières garanties à l'année ».

Perri (2017) ajoute que le fait pour un club de vendre des abonnements, mini-abonnements et formules « package » permet également de « réduire le risque de siège vide ».

Troisième et dernière stratégie reprise par Maltese (2014) d'après Howard et Crompton (2004), la billetterie en ligne est également utilisée par les clubs. Peu d'entre eux ont développé cette compétence, qui permet d'obtenir une meilleure connaissance du client et faciliter son expérience d'achat, et ainsi développer le CRM.

Les études en collaboration avec le FC Chambly réalisées par Perri (2017) l'ont conduit à proposer une amélioration du pricing, avec la mise en place d'un Yield Management « plus imaginaire utilisé dans un cadre psycho-social et coopératif », en interrogeant les consommateurs (s'intéresser à leurs goûts, par exemple connaître leurs équipes préférées du championnat afin de déterminer pour quels matchs ils seraient prêts à payer leur place à un prix plus élevé). A partir du traitement des résultats obtenus, le club peut repérer les caractéristiques psycho-sociales des spectateurs en déterminant pour chacun leur propension à payer (par exemple proposer des services supplémentaires que le consommateur recherche), caractéristiques qui selon Perri doivent être prises en compte dans l'établissement des catégories de prix qui ne doivent pas se suffire à la l'emplacement du siège.

Dans le cadre du développement de ce « Yield psycho-social », Perri (2017) a également mené une étude sur le club d'Epinal lors de la saison 2015-2016 (le club évoluant alors en National) en interrogeant également les consommateurs spinaliens sur leurs goûts (clubs préférés du championnat).

Perri (2017) développe l'idée d'un élargissement des catégories tarifaires qui seraient adaptées aux connaissances des données sur les consommateurs. Lors de la saison 2016-2017 le club du FC Chambly a par exemple proposé pour son abonnement 6 catégories tarifaires. Celles-ci, différentes en fonction de la localisation du siège et des services proposés, ont permis au club d'augmenter son nombre d'abonnés et son affluence moyenne en diversifiant les abonnements. Ces derniers correspondaient alors davantage aux différents besoins des spectateurs.

Cependant, les abonnements et autres formules ont un prix unitaire inférieur à celui des places mises en vente le jour du match (tarifs billetterie matchday), élément à prendre en compte pour les clubs dans la gestion de leur « stock matchday ». Ce dernier correspond au total de places disponibles après y avoir soustrait les abonnements, les mini-abonnements et les packages. Les clubs auront tout intérêt dans leur stratégie à garder un stock matchday équilibré par rapport à la demande prévisible pour la rencontre considérée (Perri, 2017).

Maltese (2014) reprend l'idée pour les clubs de passer d'un Customer Relationship Management à un « Fan Relationship Management », au sein duquel il s'agirait de placer le fan au centre de la stratégie marketing, comme le font Rein, Kotler et Ben Shields dans *The Elusive Fan* (2006). Il va toutefois s'agir pour les clubs d'identifier et comprendre leurs fans.

Pour ce faire, Maltese (2014) propose de porter un regard sur la typologie de Hune et al. (1999) distinguant :

- le fan « temporaire » : attachement momentané au club
- le fan « local » : attaché à l'identité locale et la marque de la ville du club
- le fan « dévoué » : attachement à l'équipe indépendamment du lieu de vie du fan et la dynamique du club
- le fan « fanatique » : très fort attachement à l'équipe qui est inscrite dans son mode de vie
- le fan « dysfonctionnel » : très fort attachement à un club pouvant conduire l'individu à des attitudes extrêmes selon la dynamique du club (ex : hooliganisme).

L'objectif marketing pour les clubs derrière cette catégorisation de ses fans est de valoriser cette base de connaissance et d'utiliser ses fans comme des médias et prescripteurs (par exemple distribuer des cartes membres avec pour chacune une catégorie spécifique attribuée au fan). Dans cette stratégie le stade va être considéré comme un lieu de vie pour les fans (Maltese, 2014).

Le programme marketing de « Fan Relationship Management », proche du CRM, peut être formalisé selon 4 étapes (Maltese, 2014) :

- Identification des fans et création d'une base de connaissances sur leurs comportements de consommation et leur attachement au club
- Personnalisation des offres de sorte à entretenir des relations positives et donc fidéliser les fans
- Créer une dynamique relationnelle sous forme d'interactions avec les fans au travers de participations actives à la vie du club
- Intégration des NTIC et des réseaux sociaux comme support principal du « Fan Relationship Management ».

3.3.4 Marketing expérientiel dans les stades et utilisation croissante des nouvelles technologies

L'expérience proposée dans les stades les jours de match prennent une place de plus en plus prégnante dans les stratégies des clubs.

D'après Desbordes et Richelieu (2011), « Aujourd'hui un spectateur vient au stade pour assister à une rencontre sportive, mais plus encore pour vivre une expérience : profiter de l'atmosphère à laquelle lui-même contribue »⁹.

Caru et al. (2008) ont montré que l'expérience se structurait autour de deux axes : l'élargissement de l'offre de consommation (production de contenus extra-sportifs pour toucher des fans « abeilles » qui vont partager ces expériences via les réseaux sociaux et toucher le grand public) et l'approfondissement de l'expérience de consommation (renforcer l'expérience en utilisant des contenus purement sportifs, par exemple en leur faisant vivre le briefing d'avant-match, afin de créer des fans « alpha » connaissant très bien l'événement).

L'élargissement de l'offre va se présenter comme incontournable pour que les spectateurs restent plus longtemps au stade (venir en avance, partir plus tard) et pour qu'ils consomment davantage. Pour ce faire, les clubs vont généralement diversifier leur offre en proposant d'autres prestations et services en plus du match en lui-même, compléments qui vont être plus ou moins liés à la rencontre (animations au stade, restauration, jeux, etc.).

La diversification des services dans les stades va naturellement passer par des innovations dans ce domaine. En allant dans ce sens, l'UEFA a dressé un cahier des charges destiné aux clubs, comprenant des recommandations à suivre pour avoir des stades de qualité (Danglade, 2014).

⁹ Citation reprise par Perri, P. (2017). Optimiser les politiques de billetterie et développer les ressources de la distribution sur internet. In M. Desbordes & J. Falgoux (Eds.), *Organiser un événement sportif : Stratégie et méthodologie d'organisation* (pp. 197-216). Eyrolles

Ainsi, Maltese (2014) présente différents stades d'élargissement de l'offre avec 4 types de services : le service principal (le match), les services de base (accueil, propreté, sécurité, esthétique, multifonctionnalité, confort), les services commerciaux connectés à l'offre centrale (distraction, restauration, boutiques) et les services déconnectés de l'offre centrale (services transformant le stade en un lieu de vie, services aux entreprises, centres commerciaux).

Concernant les services commerciaux, l'exemple de l'Olympique Lyonnais est repris par Perri (2017) en pointant les facilités d'accès et de parcours commercial mis en place au Groupama Stadium.

L'intégration du digital dans les stades est mise en lumière et a permis d'améliorer l'expérience client avant, pendant et après les rencontres sportives. Cet outil est notamment utilisé au travers d'applications, par l'intermédiaire desquelles les spectateurs peuvent par exemple être guidés jusqu'à la porte du stade correspondant à leur siège, et passer des commandes de restauration depuis leur emplacement (Perri, 2017).

L'importance grandissante de l'expérience client dans les stades, avec des consommateurs exigeants à la recherche d'un service de qualité, illustre « le passage d'une économie transactionnelle à une économie servicielle » (Perri, 2017).

Face à ce contexte, il convient pour le club d'adapter son offre aux publics cibles, en fonction des connaissances qu'il détient sur ces derniers.

Parallèlement, les chercheurs s'intéressent à l'utilisation croissante des nouvelles technologies par les organisations sportives.

Danglade (2014) utilise le terme « d'enceinte 2.0 », désignant le stade qui intègre les nouvelles technologies, offrant ainsi de multiples possibilités aux clubs pour optimiser leurs revenus matchday.

Selon Perri (2017), alors que certains clubs comme le Borussia Dortmund cherchent à limiter cette connectivité dans le but de libérer l'attention de leurs supporters, d'autres soutiennent que le stade se doit d'être connecté afin de pouvoir « rivaliser avec la télévision » (propos tenus par Jean-Michel Aulas, président de l'Olympique Lyonnais).

Il peut s'agir d'utiliser ce support pour dématérialiser la billetterie. Le client pourra plus aisément acheter son billet pour le match en amont, sans besoin de se déplacer.

Perri (2017) recommande de tendre vers une digitalisation complète de la billetterie, modèle accessible à faible coût pour les clubs. Une telle action leur permettrait de constituer des bases de données fiables pour mieux connaître les besoins des différentes catégories de supporters, et augmenter la recette unitaire.

Cette digitalisation conduit des clubs à pratiquer le cross-selling (vente croisée), qui consiste à vendre des produits et services en même temps que l'achat du billet en ligne, car cette

acquisition induirait chez le consommateur une forte propension à acheter autre chose (Perri, 2017).

En plus de permettre au club d'optimiser son chiffre d'affaires et son taux de remplissage, cette dématérialisation représente un triple-enjeu (d'après Euromed Management / Ineum Consulting FFPF, repris par Danglade, 2014) : financier (développement des ventes, moins de frais de fonctionnement), organisationnel (déporter le processus de vente sur le client, gestion des flux, lutte contre la falsification des billets et le marché noir) et commercial (récolte de données clients dans une démarche de CRM, communication grâce à des billets personnalisables).

Danglade (2014) ajoute que le remplissage du stade va également être important dans cette démarche d'utilisation des nouvelles technologies, si bien que l'effet stade plein diffusé au travers des médias et réseaux sociaux sera plus attractif qu'un stade vide pour les personnes qui suivent la rencontre.

L'utilisation des technologies par les spectateurs au sein du stade est favorisée par les clubs qui proposent des services permettant d'avoir un stade connecté (accès internet et wifi). Les spectateurs peuvent ainsi vivre une expérience plus interactive (par exemple relayer des tweets de fans sur les écrans géants du stade) et la partager avec la communauté (Danglade, 2014).

D'autres paramètres comme la mise en place d'applications dans le stade (par exemple l'Olympique Lyonnais avec le service de commande de boissons depuis son siège) sont de mise pour accroître cette expérience du consommateur (Perri, 2017).

Les clubs utilisent également les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter qui constituent des espaces privilégiés pour les fans. Ces derniers peuvent ainsi suivre au plus près leur club et interagir, permettant de renforcer les liens entre la marque et le consommateur (Danglade, 2014).

C'est bien sur les réseaux sociaux que l'attractivité du stade va se jouer pour attirer les jeunes générations. La zone de chalandise du club va ainsi pouvoir être agrandie grâce à cette digitalisation. Les clubs doivent prendre conscience de l'enjeu digital, communiquer sur internet et les réseaux sociaux pour attirer les consommateurs de demain, et ainsi devenir des « clubs 2.0 » capables d'adapter l'expérience client aux jeunes générations et leur transmettre la passion du club (Perri, 2017).

Les réseaux sociaux vont également être utilisés par les organisations sportives pour améliorer l'accès aux consommateurs en ligne, par exemple pour relancer un client ayant effectué un achat et qui n'en a pas effectué depuis longtemps. Certains clubs encouragent leurs supporters à suivre le parcours digital en leur proposant des tarifs préférentiels lors d'achats sur internet. Au-delà de ces aspects économiques, les réseaux sociaux permettent aussi d'entretenir les relations entre le club et ses supporters (Perri, 2017).

Cette stratégie de « Social Media Marketing » va ainsi apparaître comme un élément moteur, notamment pour les clubs adoptant la stratégie du « Fan Relationship Management » (Maltese, 2014), présentée précédemment.

Les diverses recherches que nous avons résumées dans cette revue de littérature montrent que la thématique des revenus matchday a déjà fait l'objet de nombreux travaux, force est de constater que nous nous engageons ici sur un terrain connu. Cependant, ils ne présentent pas d'étude de cas d'un club précis avec des analyses stratégiques des environnements internes et externes, ou encore des stratégies adoptées. Ainsi au travers de ce mémoire nous allons tenter de transposer ces savoirs sur le marché du matchday et un club présentant un taux de remplissage élevé comme le Racing Club Strasbourg Alsace, avec pour buts de comprendre les déterminants de sa réussite et d'essayer de proposer des axes d'amélioration.

4. Cadrage théorique

Nombreuses sont les théories proposées par les chercheurs, comme nous l'avons vu précédemment. De ce fait, plusieurs angles d'approche sont envisageables pour cadrer des travaux de recherche. Pour répondre à la problématique soulevée, les résultats de ce mémoire s'appuieront sur la démarche marketing, sous différents aspects sur lesquels nous allons nous attarder dans cette partie.

4.1 Définitions du marketing

Il convient au préalable de définir le concept de marketing. Pour ce faire, nous pouvons reprendre les travaux de Lambin & de Moerloose (2016) ainsi que ceux de Cabane (2010).

Lambin & de Moerloose (2016) se sont intéressés à l'outil marketing dans les marchés B to B et B to C, mais également aux marchés hors ligne et en ligne. Ils nous donnent une définition de la démarche marketing dans l'entreprise et dans une économie « en pleine révolution numérique », phénomène impactant les comportements des consommateurs, et par conséquent les stratégies des entreprises.

Le concept marketing est présent depuis les années 1950, et a connu de nombreuses définitions de la part de différents auteurs. Une courte définition considère le marketing comme le fait de « rencontrer de manière rentable les besoins des clients » (Lambin & de Moerloose, 2016).

Lambin et de Moerloose (2016) proposent une définition du marketing comme un concept « basé sur 3 piliers :

- Une orientation-clients : la compréhension intime de leurs besoins et désirs doit être le point focal de toute intervention managériale
- L'intégration des efforts : la coordination avec les autres fonctions dans l'entreprise permet de disséminer cette orientation-clients parmi les autres fonctions managériales (R&D, production, comptabilité, finances)
- Un objectif de profit : le marketing est destiné à réaliser du profit pour la firme, comme récompense de l'accent mis sur la satisfaction des clients et comme prime de risque ».

Selon Cabane (2010), avant d'être une série de techniques et de méthodes, le marketing est d'abord « une attitude ayant pour objectif l'établissement de relations durables et rentables entre l'entreprise et le client, fondées sur la perception par le client d'une valeur supérieure du bien ou du service ».

C'est d'ailleurs autour de cette démarche qu'il va élaborer ses travaux sur lesquels nous allons revenir plus tard dans ce cadrage théorique.

4.2 Marketing stratégique et marketing opérationnel

Le marketing comprend une double approche : d'une part le marketing stratégique et d'autre part le marketing opérationnel.

Figure 5 : Les deux visages du marketing



Source : Lambin et de Moerloose (2016)

Le marketing stratégique est défini comme « un processus centré sur l'analyse des besoins des individus et des organisations » dont le rôle est de « suivre l'évolution d'un marché de référence défini en termes de besoins génériques et d'identifier la diversité des besoins à rencontrer au sein de ce marché » (Lambin et de Moerloose, 2016).

Cette approche s'applique sur du moyen ou long terme. Les activités stratégiques associées sont de « définir la mission de l'entreprise, de choisir un ciblage et un positionnement, déterminer la stratégie de développement, assurer un équilibre du portefeuille de produits et éventuellement d'en développer de nouveaux » (Lambin et de Moerloose, 2016).

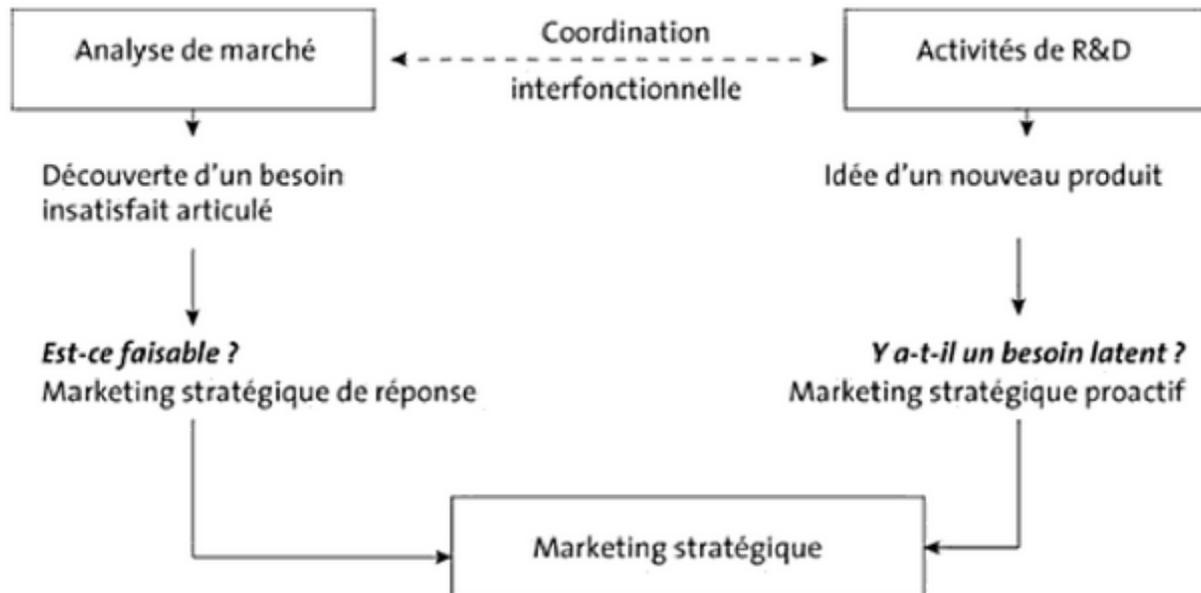
L'innovation joue un rôle prépondérant dans le marketing stratégique, qui peut alors être divisé en deux sous-catégories (Lambin et de Moerloose, 2016) :

- Le marketing stratégique « réactif » (réponse à un besoin) : approche « tirée par le marché » consistant à « développer une demande potentielle préexistante ».

- Le marketing stratégique « proactif » : consiste à « créer un nouveau marché sur la base d'un besoin latent ou non articulé », il s'agit d'une approche « poussée par la technologie ». L'objectif est de « créer un nouveau produit-marché grâce à une innovation technologique et/ou organisationnelle ».

« L'objectif du marketing n'est pas seulement d'écouter les consommateurs et de répondre à leurs besoins [...], mais également de les guider là où ils ont intérêt à aller, même s'ils l'ignorent encore » (Lambin et de Moerloose, 2016).

Figure 6 : Les deux visages du marketing stratégique



Source : Lambin et de Moerloose (2016)

Le marketing opérationnel va de son côté être « centré sur l'action, à court ou moyen terme, et cibler des marchés ou des segments existants ». Il utilise notamment le produit (et la marque), la distribution, le prix et la communication (règle des « 4p »), avec un objectif de part de marché (générer des ventes). Son plan « décrit les objectifs, les positionnements choisis, les tactiques et les budgets pour chaque marque du portefeuille », à une période et un lieu donnés (Lambin et de Moerloose, 2016).

Lambin et de Moerloose (2016) précisent que le marketing opérationnel a souvent été rapproché au « mix-marketing » et sa règle des « 4p » qui prend en compte 4 variables : le produit (Product), la distribution (Place), le prix (Price) et la communication (Promotion) que l'on doit aux travaux de McCarthy (1960).

Lambin et de Moerloose (2016) indiquent également que dans le prolongement des recherches de McCarthy, Booms et Bitner (1981) y ont ajouté 3 « p » : People (contact avec le client), Process (processus de production d'un service ou « servuction ») et Physical Evidence (ce qui rend le produit tangible).

Nous pourrions même aller plus loin en citant encore d'autres « p » ayant été théorisés depuis ces travaux.

Dans ce mémoire, nous nous en tiendrons aux « 5p ». Autrement dit nous nous appuyerons sur les « 4p » de McCarthy auxquels nous ajouterons la composante « People » de Booms et Bitner.

L'approche opérationnelle peut elle aussi être scindée en deux composantes (Lambin et de Moerloose, 2016) :

- Marketing opérationnel « transactionnel » : consiste à réaliser une transaction et à clôturer une vente. On est sur une « maximisation des parts de marché ».
- Marketing opérationnel « relationnel » : vise à promouvoir et valoriser la fidélité avec le client. On est sur une « maximisation des parts de clients ».

Tableau 3 : Contrastes entre marketing transactionnel et relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Mission	Conquête	Fidélisation
Objectif	Transaction, parts de marché	Relation, part du client
Organisation	Gestion de marques/de produits Portefeuille de produits	Gestion de clients Portefeuille de clients
Sources d'information	Étude de marché	Dialogue permanent, base de données
Communication	Communication de masse	Communication personnelle
Contexte favorable	Marchés non saturés	Marchés en maturité
Secteurs privilégiés	B2C	B2B et services

Source : Lambin et de Moerloose (2016)

Bien que marketing stratégique et marketing opérationnel aient des fonctions très différentes, leurs rôles présentent une certaine complémentarité, du fait de l'étroite liaison entre les plans stratégique et opérationnel d'une entreprise.

Le marketing opérationnel se sert essentiellement des « variables prix, publicité, force de vente et animation du réseau de distribution ». Le marketing stratégique se base quant à lui sur « le choix des produits-marchés qui donnent un avantage concurrentiel à l'entreprise, ainsi que sur une prévision de la demande pour chacun des produits/marchés cibles » (Lambin et de Moerloose, 2016).

L'opérationnalisation propose ensuite un « objectif de parts de marché à atteindre selon l'ambition du plan stratégique et du budget marketing alloué à la réalisation de cet objectif » (Lambin et de Moerloose, 2016).

La rencontre entre l'objectif de part de marché (marketing opérationnel) et la prévision de la demande globale (marketing stratégique) « débouche sur un objectif de volume de vente, puis de chiffre d'affaires, en tenant compte de la politique de prix adoptée » par l'entreprise (Lambin et de Moerloose, 2016).

4.3 « Les 10 règles d'or du marketing » selon Pierre Cabane (2010)

Pour aller plus loin dans ce cadrage théorique, il est bon de préciser que ce mémoire se fondera sur une transposition des « 10 règles d'or du marketing » proposées par Pierre Cabane (2010) au Racing Club Strasbourg Alsace.

Dans son ouvrage, Cabane (2010) distingue 3 types de marketing répondant chacun à une question :

- Le marketing des études : « A qui vendre ? »
- Le marketing stratégique : « Quoi vendre ? »
- Le marketing opérationnel : « Comment vendre ? »

Nous constatons alors une nouvelle approche marketing que Cabane ajoute à celles déjà vues précédemment.

Chacune de ces trois approches marketing possède des spécificités, considérées comme des « règles d'or » (Cabane, 2010). Il en dénombre au total 10 dans ses travaux, que nous allons résumer ci-après.

4.3.1 Le marketing des études

Le marketing des études est garant de deux « règles d'or » : connaître son marché et comprendre les besoins du consommateur (Cabane, 2010).

La 1^{ère} « règle d'or » consiste à connaître son marché, autrement dit « le lieu où vont se rencontrer l'offre et la demande », ainsi que les micro et macro-environnements. Cette connaissance du marché suppose une analyse de ce dernier (sa taille, la nature de la demande, la catégorie de biens ou services présents sur le marché, les marchés actuel et potentiel, les parts de marché de l'entreprise), l'identification de ses composantes (l'offre, la demande, les micro et macro-environnements) et la conduite d'une étude de marché (pouvant être quantitative ou qualitative).

La 2^{ème} « règle d'or » est la compréhension du comportement du consommateur. Pour ce faire l'entreprise aura à identifier les facteurs clés influençant ces derniers (caractéristiques personnelles, situation économique, facteurs sociologiques, facteurs psychologiques et facteurs culturels), analyser les 5 étapes du processus d'achat (reconnaissance du besoin, recherche d'informations, évaluation des solutions, choix et décision d'achat, évaluation post-achat) et comprendre les particularités des entreprises (processus d'achat et comportement d'achat des entreprises).

Les connaissances relatives au marché et au comportement du consommateur orienteront notamment la stratégie de l'entreprise (Cabane, 2010).

4.3.2 Le marketing stratégique

Le marketing stratégique comprend deux autres « règles d'or » : construire une stratégie marketing et bâtir une offre marketing adaptée (Cabane, 2010).

La 3^{ème} « règle d'or » est selon Cabane (2010) de construire une stratégie marketing. L'entreprise devra alors formaliser une démarche marketing (définir la stratégie et le processus stratégique, distinguer stratégie d'entreprise et stratégie marketing), maîtriser les outils du diagnostic stratégique (les outils portant sur l'entreprise et son environnement, les outils d'analyse du portefeuille d'activités), connaître les principales stratégies marketing (stratégie de l'avantage concurrentiel, stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation) et savoir mettre en œuvre une stratégie marketing (analyse, fixation des objectifs, planification, mise en œuvre, évaluation et adaptation).

Au travers de sa stratégie marketing, l'entreprise doit chercher la combinaison optimale entre le coût du produit et la valeur perçue par le consommateur, tout en tenant compte de ses compétences propres et de la concurrence (Cabane, 2010).

La 4^{ème} « règle d'or » consiste à bâtir une offre marketing adaptée. Cela suppose de réaliser une segmentation du marché sur la base de critères (critères géographiques, sociodémographiques, de style de vie, comportementaux), d'effectuer un ciblage (évaluation des segments, choix des marchés cibles avec un marketing adapté au ciblage retenu), de se positionner (étapes du positionnement) tout en construisant un positionnement unique (utilisation des mappings, avoir un « bon » positionnement) et de créer de la valeur avec la marque (avoir un capital marque élevé).

La construction d'une stratégie marketing adaptée s'inscrit dans le schéma global de l'entreprise. Il en est de même concernant son opérationnalisation (Cabane, 2010).

4.3.3 Le marketing opérationnel

Enfin, le marketing opérationnel englobe six « règles d'or » : optimiser la politique produit, fixer le bon niveau de prix, choisir la meilleure distribution, savoir communiquer, développer le marketing relationnel et maîtriser internet (Cabane, 2010).

La 5^{ème} « règle d'or » est l'optimisation de la politique de produit. L'entreprise aura à charge de définir son produit (s'il s'agit d'un bien ou d'un service) ainsi que ses différentes dimensions (dimension matérielle, dimension fonctionnelle, dimension d'image, concept produit, caractéristiques, qualités sensorielles, services complémentaires), savoir créer un bon packaging (protection du produit, utilisation, information, communication), adapter la politique au cycle de vie des produits (phases de développement, de croissance, de maturité et de déclin) et réussir un lancement de nouveaux produits (recherche d'idées, développement du concept, définition stratégique, validation de la faisabilité, élaboration du produit, phase de test, préparation du lancement).

La 6^{ème} « règle d'or » consiste pour l'entreprise à fixer le bon niveau de prix. Ceci passera par une identification des facteurs influençant le prix (valeur du produit perçue par le client, nature du marché, situation concurrentielle, élasticité-prix de la demande, objectifs de l'entreprise, autres éléments du marketing-mix, positionnement, coût du produit pour l'entreprise), la compréhension de la notion d'élasticité (élasticité-prix de la demande, effet de démonstration ou effet Veblen, facteurs explicatifs de l'élasticité-prix), la construction d'une

démarche de fixation du prix (fixation en fonction des coûts, en fonction du consommateur), la connaissance des différentes stratégies de prix (l'écroulement, la pénétration, la différenciation, l'alignement, la guerre des prix) et des différents positionnements prix (prix haut de gamme, prix medium, prix bas).

La 7^{ème} « règle d'or » est de choisir la meilleure distribution. Dans cette perspective l'entreprise devra connaître les spécificités des circuits (circuit direct, circuit court, circuit long), maîtriser le marketing-mix du distributeur (positionnement de l'enseigne, implantation du magasin, design du magasin, choix de l'assortiment, niveau de prix), construire une stratégie de distribution (choisir sa distribution, identifier les attentes des clients potentiels, sélectionner les circuits possibles, choisir le type de distribution) et savoir animer la distribution (référencement, merchandising, trade marketing).

La 8^{ème} « règle d'or » est, toujours selon Cabane (2010), de savoir communiquer. Cela suppose une maîtrise des fondamentaux de la communication (communication marketing, objectifs de la communication, modèle AIDA), la connaissance des clés d'un bon message (processus de communication), la construction d'un mix-communication (communication intégrée dans la stratégie, choix de la stratégie de communication, publicité, connaissance des grands types de médias), savoir choisir le bon média (choix selon les critères du message) et identifier les techniques promotionnelles (techniques de promotion auprès des consommateurs et auprès des distributeurs, actions hors médias).

La 9^{ème} « règle d'or » consiste à développer le marketing relationnel. Pour ce faire, l'entreprise devra comprendre l'importance du capital client (valeur de la relation client exprimée par la contribution financière possible totale des clients actuels et potentiels à l'entreprise), accroître la fidélité des clients (« conserver » les bons clients en construisant et développant des relations étroites et privilégiées, construire un client fidèle, tenir compte des différentes natures de fidélité et des objectifs de la fidélisation), maîtriser les techniques de fidélisation (outils de fidélisation, étapes de mise en œuvre d'un programme de fidélisation) et construire le Customer Relationship Management (créer un état d'esprit orienté client).

Enfin, la 10^{ème} « règle d'or » donnée par Cabane (2010) renvoie à la maîtrise d'internet. L'entreprise aura notamment à charge de connaître les règles du e-commerce (caractéristiques, profil de l'acheteur), construire un site marchand (en cherchant à optimiser ce dernier), comprendre le marketing viral (forme de publicité interactive où le consommateur contribue à diffuser le message de la marque via internet) et utiliser les réseaux sociaux (bien définir les objectifs de l'entreprise, commencer par écouter, réaliser un audit de l'e-réputation de l'entreprise, intervenir progressivement dans les conversations existantes, développer un blog d'entreprise, créer une page Fan Facebook, communiquer sur Twitter, lancer une campagne de marketing viral, mettre en place une fonction de « community manager »).

5. Méthodologie

5.1 Modèle utilisé : la démarche inductive

Les résultats de ce mémoire sont présentés en suivant une démarche inductive.

Suite à la problématisation du sujet, le plan de réponse à cette dernière émerge d'une logique constructiviste, en présentant des résultats issus de construits sociaux et en essayant de comprendre les démarches employées par les clubs dans le but d'optimiser leurs revenus matchday. Dans notre étude, nous nous intéressons particulièrement au Racing Club Strasbourg Alsace.

Dans cette perspective, la théorie que nous faisons est donc construite à partir de l'observation d'un cas particulier, que nous considérons dans cette étude comme un idéaltype, sans garantir que les faits observés vont systématiquement se retrouver dans les phénomènes existants. Nous pouvons à partir de cette catégorisation tenter une montée en généralité, de manière constructive, en nous appuyant sur une analyse qualitative des données récoltées.

5.2 Modes de collecte de données

Dans le cadre de ce mémoire nous avons opté pour une méthode qualitative de collecte de données.

Nous avons pour cela fait usage de deux techniques.

La première, majoritairement utilisée dans ce travail, est une addition d'entretiens individuels, sous forme téléphonique, avec un responsable du Racing Club Strasbourg Alsace. Il s'agit du secrétaire général et directeur des opérations du club, que je remercie de nouveau pour sa disponibilité et la qualité de ses réponses.

Un guide d'entretien de 30 questions (voir annexes) avait été préparé à ces occasions afin de donner une ligne directrice à l'entretien. Les questions portaient sur différents thèmes : des données génériques sur le club (ressources, budget, montant et évolution des revenus matchday, etc.), la stratégie mise en place (études réalisées, segmentation, ciblage, positionnement) et son opérationnalisation (actions menées en lien avec l'optimisation des revenus matchday générés par la structure, en nous intéressant à différentes composantes du mix-marketing).

Nous avons effectué des entretiens de type semi-directif, c'est-à-dire basés sur un échange guidé (via le guide préalablement conçu) mais souple (réponses aux questions dans un ordre différent), avec une adaptation permanente en fonction de l'interlocuteur et de ses réponses (réponses à des questions non prévues).

Une retranscription était faite à l'issue de chaque entretien afin de trier et agencer les données récoltées au sein du plan de réponse, qui figure dans les résultats. Chacune d'entre elles a

ainsi servi à apporter du contenu au mémoire sur la base d'une typologie (résultats spécifiques à un club), donnant donc au mémoire la forme d'une étude de cas.

J'ai donc fait le choix de bâtir les résultats avec des données subjectives en lien avec des concepts marketing et managériaux existants que la structure a choisis et mobilisés.

La deuxième méthode de collecte d'informations consiste en un recueil de données existantes (données documentaires). Cette méthode a aidé à co-construire à la fois le guide d'entretien ainsi que le plan de réponse à la problématique posée. Ainsi, certains contenus figurant dans les résultats sont le fruit d'analyses de faits observables quant aux stratégies mises en place par le Racing Club Strasbourg Alsace.

Le choix d'utiliser une méthode de récolte de données qualitative avait pour objectif de pouvoir analyser un problème précis à une échelle microscopique (au niveau d'une organisation sportive), d'analyser les enjeux et le fonctionnement (stratégie, opérationnalisation) d'un club professionnel au regard de la thématique de recherche (comment optimiser les revenus matchday).

Cette méthode nous a permis d'obtenir des données spécifiques, précises et pertinentes au regard des différents thèmes abordés, grâce à un contact direct avec une personne ressource bien positionnée pour apporter des éléments de réponse pertinents.

6. Résultats et interprétation

6.1 Le Racing Club Strasbourg Alsace

Préalablement à la présentation des résultats de cette étude, il convient de présenter la structure sur laquelle s'est basé ce mémoire, à savoir le Racing Club Strasbourg Alsace (RCSA).

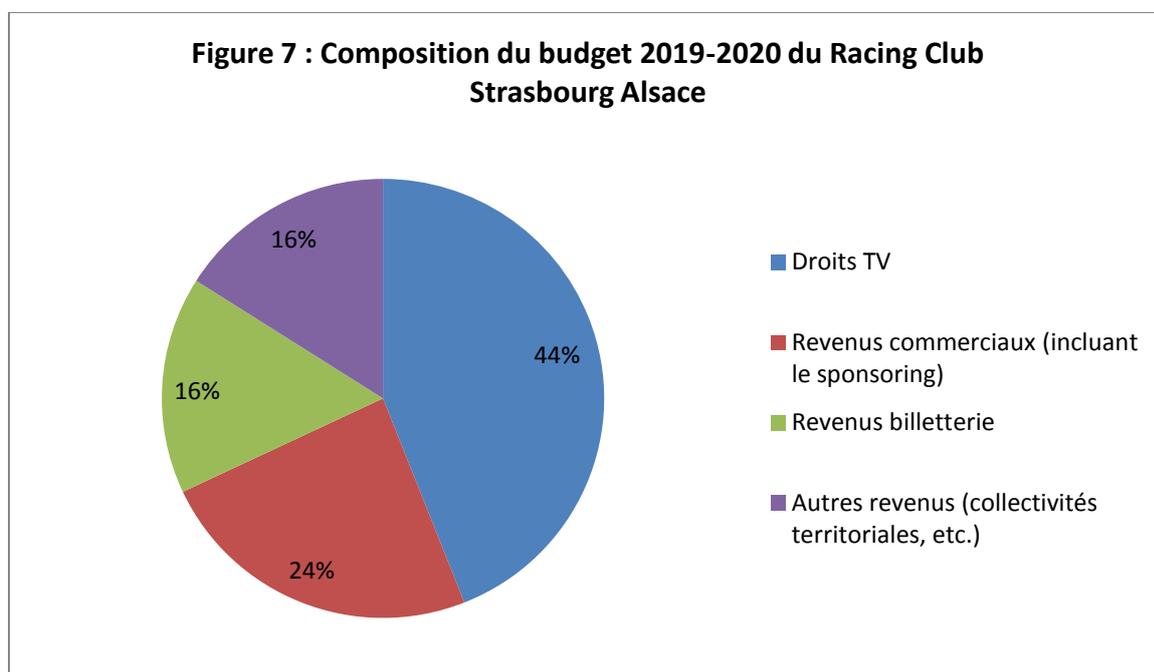
Celui-ci a été fondé en 1906 sous le nom de FC Neudorf, correspondant au nom d'un quartier de Strasbourg. En 1914 la structure s'installe au jardin Haemmerle, qui prendra plus tard le nom « Stade de la Meinau ». Après la 1^{ère} Guerre Mondiale, le club devient le Racing Club de Strasbourg en 1919. C'est en 1933 qu'il obtient le statut professionnel avant d'accéder au championnat de 1^{ère} division. Lors de la saison 1951-1952 le club connaît son premier titre en remportant la Coupe de France, mais est relégué en 2^{ème} division pour la première fois de son histoire également. Après plusieurs années entre ces deux échelons, le Racing Club de Strasbourg connaît son premier sacre de champion de France au terme de la saison 1978-1979. Parmi ses campagnes sur la scène européenne, la plus marquante reste son parcours en Coupe de l'UEFA en 1997-1998 où le club, après avoir sorti les Glasgow Rangers et Liverpool, est éliminé en 1/8^e de finale par l'Inter Milan. A l'issue de la saison 2007-2008, le club va connaître une relégation en 2^{ème} division, marquant le début d'une période sombre de son histoire avec de nombreux changements à sa présidence. Le RC Strasbourg, après avoir été rétrogradé en National (3^{ème} division) en 2010-2011, doit déposer le bilan à l'été 2011 et repartir en CFA2 (5^{ème} échelon) lors de la saison 2011-2012. Le club parvient à monter en CFA (4^{ème} niveau) avant qu'un groupe d'actionnaires mené par Marc Keller (l'actuel président du club), avec le soutien de la région et de la ville, reprenne le club avec l'objectif de retrouver le monde professionnel. Le club devient alors le Racing Club Strasbourg Alsace (RCSA). Au terme de la saison 2012-2013, celui-ci accède au National. Après avoir été sauvé administrativement à la fin de la 1^{ère} saison, puis terminé au pied du podium la seconde fois, le club parvient à monter en Ligue 2 et retrouve le monde professionnel à l'issue de la saison 2015-2016. Il ne lui faudra alors qu'une saison pour accéder en Ligue 1, terminant à la 1^{ère} place du classement. Depuis sa remontée fulgurante, le club figure toujours parmi l'élite du football français, et a même glané une Coupe de la Ligue lors de la saison 2018-2019, titre qui lui a permis de retrouver la Coupe d'Europe, 13 ans après sa dernière participation¹⁰.

Le club évolue depuis 1914 au Stade de la Meinau. Ouvert en 1906, il s'agit d'un des plus anciens stades de France. Sa capacité commerciale actuelle est de 26 109 places, ce qui en fait le 15^{ème} plus grand stade de football de l'Hexagone. Le club est locataire exclusif de l'enceinte, dont le propriétaire est l'Eurométropole de Strasbourg. Lors de son retour en Ligue 1 en 2017-2018, le RCSA entreprend des actions visant à améliorer sa structure d'accueil, et ce uniquement par l'ajout d'espaces modulaires (agrandissement des espaces hospitalité, mise aux normes des espaces sportifs, etc.).

¹⁰ Source : rcstrasbourgalssace.fr

Dans le prolongement de la volonté du club de réhabiliter le Stade de la Meinau, un projet de rénovation est prévu pour 2022 avec un agrandissement de la capacité de 26 000 à 32 000 places, et une hausse des places hospitalités (passage de 2 000 à 3 660 unités). Le projet, dont le coût est estimé autour de 100 millions d’euros, est pris en charge à 50% par l’Eurométropole de Strasbourg, 25% par le conseil régional Grand-Est, 12,5% par la ville de Strasbourg et 12,5% par le conseil départemental du Bas-Rhin¹¹.

Le budget du club est estimé à 45 millions d’euros lors de la saison 2019-2020, avec 20 millions d’euros provenant des droits TV, 11 millions des revenus commerciaux (dont 8 millions liés au sponsoring), 7 millions des revenus billetterie et 7 millions issus d’autres revenus (collectivités territoriales, etc.). La composition du budget du club est détaillée dans la figure 7.



Source : Albert Lazareth (2020).

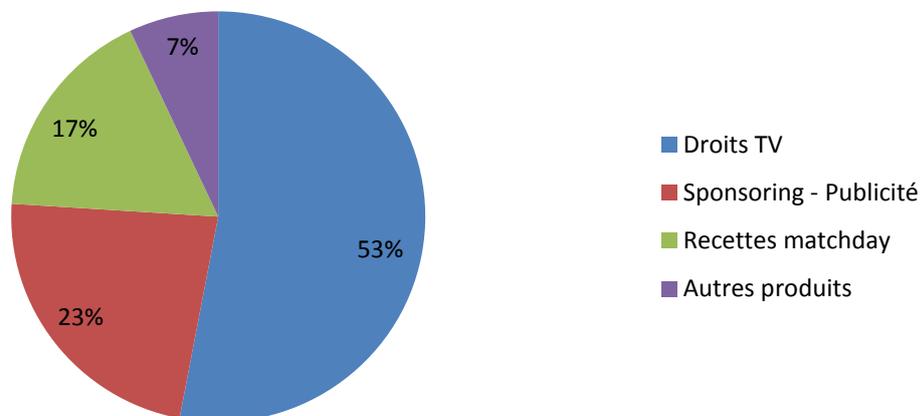
Si l’on prend le dernier compte de résultat du Racing Club Strasbourg Alsace, lors de la saison 2018-2019 le club a généré 48,677 millions d’euros de produits hors mutations, avec 26,023 millions d’euros de recettes liés aux droits TV, 11,286 millions liés aux recettes sponsoring - publicité, 8,072 millions liés aux recettes matchday et 3,286 millions liés aux autres produits¹².

La répartition de ces revenus dans le total des produits hors mutation du club lors de l’exercice 2018-2019 sont présentés dans la figure 8.

¹¹ Source : rcstrasbourgalace.fr

¹² Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr

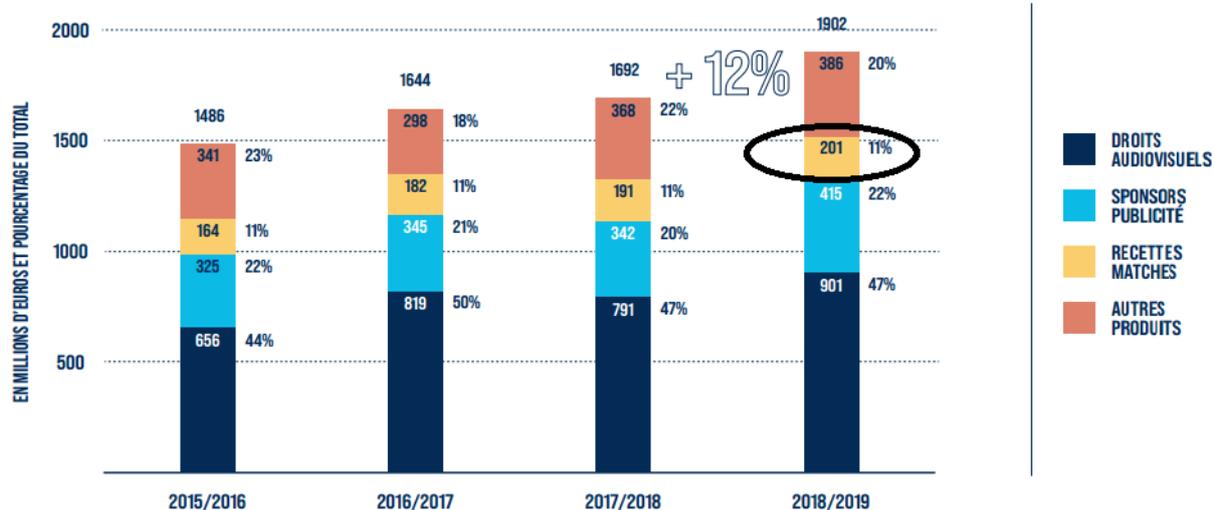
Figure 8 : Part des recettes du Racing Club Strasbourg Alsace dans le total des produits hors-mutation générés lors de la saison 2018-2019



Source : Albert Lazareth (2020).

Au regard des résultats, on constate une part des revenus matchday assez importante dans le total des produits générés par le club (hors-mutation) lors de la saison 2018-2019, avec une part calculée à 17%, derrière les droits TV (53%) et les recettes sponsoring – publicité (23%). C’est 6 points de plus que la moyenne des clubs de Ligue 1 la même saison (voir figure 9).

Figure 9 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2015/2016 et 2018/2019 (hors mutations)



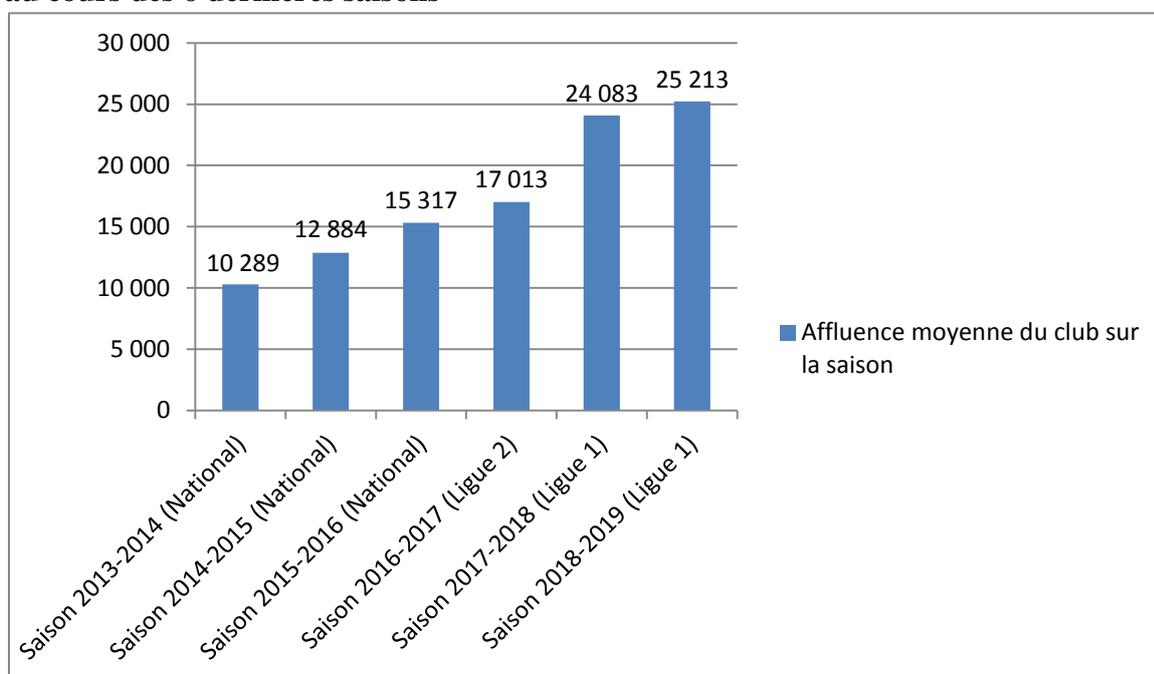
Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr/DNCG/rapports.

De tels revenus matchday proviennent notamment du très bon taux de remplissage du Racing Club Strasbourg Alsace. Lors de la saison 2018-2019, le club a affiché une affluence moyenne de 25 213 spectateurs et un taux de remplissage de 96,6%, ce qui représente un record historique pour la structure¹³.

L'affluence ainsi que le taux de remplissage n'ont fait qu'augmenter depuis la liquidation judiciaire du Racing Club Strasbourg Alsace et son retour dans le monde professionnel : 10 289 spectateurs en moyenne au cours de la saison 2013-2014 (club évoluant alors en National), 12 884 en 2014-2015 (National), 15 317 en 2015-2016 (National), 17 013 en 2016-2017 (Ligue 2), 24 083 en 2017-2018 (Ligue 1) et 25 213 en 2018-2019 (Ligue 1)¹⁴.

L'évolution de l'affluence du Racing Club Strasbourg Alsace lors des 6 dernières saisons est représentée dans la figure 10.

Figure 10 : Evolution de l'affluence moyenne du Racing Club Strasbourg Alsace au cours des 6 dernières saisons



Source : Albert Lazareth (2020).

Cette fidélité du public se traduit par le nombre d'abonnés, qui lui aussi n'a fait qu'augmenter au cours des dernières saisons : 11 000 abonnés en Ligue 2 lors de la saison 2016-2017, 17 000 en Ligue 1 lors de la saison 2017-2018 et un record historique de 20 000 abonnés en 2018-2019 et 2019-2020. Pour la saison en cours, la campagne d'abonnements a pris fin un mois avant sa fermeture initiale.

¹³ Source : m.ligue1.com

¹⁴ Sources : foot-national.com et m.ligue1.com

L'ensemble de ces résultats illustrent la belle réussite du club alsacien en termes de remplissage du stade et de revenus matchday générés sur une saison, qui font partie de ses grosses satisfactions. Ce succès a orienté le choix de travailler spécifiquement sur le Racing Club Strasbourg Alsace dans le cadre de ce mémoire, en essayant de mieux comprendre les clés de la réussite de l'organisation sportive dans ce domaine. Cette dernière peut ainsi servir d'exemple en France, notamment pour les autres clubs de Ligue 1 davantage en difficulté.

C'est d'ailleurs ce que nous tenterons de montrer dans les résultats obtenus.

Dans cette optique, nous présenterons tout d'abord une première étape d'analyses stratégiques multiples. Nous verrons dans un second temps un mix-marketing du matchday répondant à cette précédente étape, correspondant donc à l'opérationnalisation de la stratégie. Enfin, nous porterons un regard sur le diagnostic opérationnel ainsi que le contrôle stratégique, avant de déboucher sur des perspectives de développement.

6.2 Une étape d'analyses stratégiques multiples

6.2.1 Des enjeux à différentes échelles

Tout d'abord, il peut s'avérer intéressant dans cette phase d'analyse de porter un regard sur les enjeux liés à une optimisation des revenus matchday. La connaissance de ces derniers contribuera à orienter la stratégie du club (notamment les objectifs poursuivis) et sera source de motivation pour l'ensemble des acteurs impliqués.

Nous pouvons distinguer deux types d'enjeux : d'une part des enjeux microscopiques à une échelle locale (club et son environnement proche) et d'autre part des enjeux macroscopiques au niveau national voire international (championnat, pays).

Les premiers enjeux identifiables sont des enjeux microscopiques.

Sur le plan économique, en plus d'accroître les revenus du club sur la saison, l'augmentation des recettes matchday permettrait aux clubs de football professionnels français (notamment ceux éprouvant des difficultés dans ce domaine) d'être moins sous la dépendance des autres types de recettes qui eux sont en plein essor, notamment les droits TV et le sponsoring. Les clubs seraient alors plus stables et autonomes sur le plan financier, et moins sensibles aux aléas des résultats sportifs. Par exemple, une relégation en Ligue 2 pose d'importants problèmes financiers aux organisations sportives en raison d'une diminution considérable des droits de retransmission, très inférieurs à la Ligue 1. Cela conduit à une chute considérable du budget, obligeant souvent les clubs à se séparer de leurs meilleurs joueurs pour compenser ce « manque à gagner » (en termes de droits TV) en générant des revenus liés aux ventes de joueurs et en allégeant la masse salariale de leur effectif professionnel. Ces opérations vont alors amoindrir la compétitivité de l'équipe, qui éprouvera par conséquent plus de difficultés à retrouver rapidement l'élite. Ce phénomène se retrouve de nos jours avec des clubs autrefois

habitué à la Ligue 1 et qui peinent aujourd'hui à remonter. C'est le cas entre autres de l'AJ Auxerre, du FC Sochaux-Montbéliard ou encore du Valenciennes FC. Avoir des revenus matchday élevés, même si une relégation en Ligue 2 entraîne inéluctablement une diminution de ces derniers (affluences et prix des places plus faibles), constituerait un apport financier supplémentaire qui, à défaut de les supprimer, atténuerait les pertes économiques liées aux aléas du sport que les clubs ne peuvent pas maîtriser directement.

Par ailleurs, avoir un stade plein engendrerait des revenus supplémentaires et impacterait positivement l'image du club. En effet, « un stade plein a un effet positif sur la qualité perçue du spectacle par le public et les médias » (Danglade, 2014). Dès-lors, cet impact positif accroîtrait l'attractivité du club et donnerait ainsi de la valeur aux places pour le consommateur, en attribuant de la rareté et du prestige au produit. Le club serait alors plus disposé à en augmenter le prix, ce qui aurait un effet direct sur ses revenus matchday.

Danglade (2014) montre que, face à cet enjeu « visuel », des clubs ont déjà pris des mesures visant à garder un stade plein à l'ensemble de leurs matchs et donc cette image positive. Par exemple, le Bayern Munich a décidé de vendre des abonnements uniquement aux spectateurs se rendant au minimum à 8 des 17 matchs de la saison à domicile. Le FC Barcelone accorde quant à lui à ses abonnés (85 000) le droit de revendre leurs places lorsqu'ils ne peuvent assister à un match (cette opération concernerait environ 25 000 places par match).

Augmenter ses revenus matchday pourrait avoir un effet positif sur les autres sources de revenus du club. Si l'on porte un regard sur le rapport du Deloitte de 2019 et l'étude faite sur les revenus des 20 plus gros clubs européens lors de la saison 2017-2018, on constate une tendance selon laquelle les clubs avec les plus gros revenus matchday sont généralement ceux qui possèdent également les plus gros revenus liés aux droits TV et commerciaux (voir figure 11).

De tels résultats peuvent en partie être expliqués par l'effet positif sur l'image du club que l'on a mentionné précédemment. Un club avec une image positive sera plus attractif, il pourra ainsi attirer un plus grand nombre de fans qui vont consommer des produits dérivés (inclus dans les revenus commerciaux). Une forte attractivité attirera aussi les médias qui voudront diffuser les rencontres du club dont le stade est rempli, ce phénomène ajoutant une qualité supplémentaire au spectacle vendu par les diffuseurs (les téléspectateurs préféreront regarder un match avec de l'affluence et de l'ambiance).

Figure 11 : Deloitte Football League's top 20 – 2017/18 revenue profile (€m)



Source : Deloitte analysis.

Un autre enjeu pour les clubs peut être associé à une hausse des revenus liés au matchday : celui d'améliorer sa compétitivité sur les plans économique et sportif, à l'échelle nationale voire internationale pour les équipes disputant la Coupe d'Europe. En effet, le fait de générer des recettes plus élevées en termes de matchday (et aussi les autres types de recettes) va doter le club de moyens financiers plus importants, qu'il pourra en partie investir dans le recrutement de joueurs qui viendront améliorer le niveau sportif de l'équipe. Ces investissements donneront alors au club des conditions plus propices à son rayonnement sportif sur la scène nationale (meilleurs résultats en championnat) voire européenne (meilleurs parcours en Coupe d'Europe). Un cercle vertueux pourrait même apparaître : cette amélioration des résultats aurait elle-même un impact positif sur les revenus du club (dotations des compétitions, droits TV plus importants, meilleure attractivité du club donc plus de revenus matchday et commerciaux), qui auraient de nouveau un impact positif sur les résultats sportifs du club, et ainsi de suite.

L'augmentation des revenus matchday présente d'autres enjeux plus macroscopiques, au niveau national voire international.

Au niveau national, cette hausse du revenu matchday des clubs serait bénéfique au championnat de football français sur le plan économique, de meilleurs revenus pour les clubs signifieraient de meilleurs revenus pour la Ligue 1.

Sur le plan international, l'enjeu serait alors pour la Ligue 1 de gagner en compétitivité par rapport aux autres championnats européens du « Big Five » en réduisant son retard préalablement évoqué, tant sur les plans économique (revenus, budgets des clubs) que sportif (parcours des clubs français en Coupes d'Europe).

Pour aller plus loin, un autre enjeu international du remplissage des stades et de la bonne réussite des clubs français en termes de recettes matchday serait une amélioration de l'attractivité du pays. Une meilleure attractivité pourrait jouer en sa faveur dans le cadre d'une éventuelle candidature pour accueillir un grand événement internationale, comme une finale de Coupe d'Europe des clubs, voire pour organiser un Championnat d'Europe des nations ou une Coupe du Monde. L'attribution de tels événements peut engendrer des retombées pour le pays, notamment aux niveaux économique, social et politique.

6.2.2 Analyse externe : connaître son marché, son environnement et sa cible

Préalablement à la conception d'un plan stratégique, il convient pour le club de bien connaître son marché et sa (ou ses) cible(s). Il s'agit des deux règles d'or du marketing dit « d'étude » selon Pierre Cabane (2010).

Concernant l'étude du marché, il s'agit d'en cerner les caractéristiques, d'identifier ses composantes, et enfin de conduire une étude quantitative ou qualitative.

Le marché dans lequel se situe le Racing Club Strasbourg Alsace peut être défini de la manière suivante, dans le tableau 4.

Tableau 4 : Analyse des caractéristiques du marché matchday de Ligue 1 pour le Racing Club Strasbourg Alsace lors de la saison 2018-2019

Catégories	Caractéristiques du marché
Taille du marché	201 millions d'euros (source : lfp.fr) 380 matchs 20 clubs (19 matchs à domicile chacun)
Nature de la demande	Grand public consommateur de matchs de Ligue 1 (B to C) Entreprises intéressées par le milieu du football professionnel français (B to B)
Catégorie de biens ou services présents sur le marché	Marché de services (matchs de football dans les stades de Ligue 1)
Marché actuel	L'ensemble des individus et entreprises consommant aujourd'hui le produit (se rendant au stade pour assister aux matchs)
Marché potentiel	L'ensemble des individus et entreprises non consommateurs mais susceptibles de le devenir
Part de marché globale du Racing Club Strasbourg Alsace	4% (8,072 millions d'euros)

Source : Albert Lazareth (2020).

Concernant la taille du marché, celui-ci est en hausse ces dernières années et a atteint 201 millions d'euros lors de la dernière saison achevée. Ce montant correspond au cumul de l'ensemble des revenus matchday des clubs de Ligue 1, ayant chacun 19 matchs de championnat à domicile sur la saison (soit 380 confrontations au total). Cela signifie que le

revenu matchday moyen par club de Ligue 1 sur la saison est de 10,05 millions d'euros. La demande provient du grand public et des entreprises, soit l'identification de marchés « B to C » (Business to Consumer) et « B to B » (Business to Business) présentés par Maltese (2014). Les demandeurs sont consommateurs du produit proposé par le marché qui est un service, plus spécifiquement un match du championnat de France de football professionnel, connu sous l'appellation « Ligue 1 », dans un des vingt stades des pensionnaires de l'élite. On distingue les demandeurs qui consomment aujourd'hui le produit (marché actuel) et ceux qui seraient susceptibles de devenir consommateurs (marché potentiel). Sur le marché matchday français, le Racing Club Strasbourg Alsace se situe en-dessous de la moyenne des clubs avec 8,072 millions d'euros de revenus matchday générés lors de l'exercice 2018-2019, soit 4% de part de marché globale. Cependant, mentionnons qu'un tel résultat s'explique notamment par les revenus matchday très élevés du Paris Saint-Germain qui domine assez nettement dans ce domaine (50 millions d'euros soit 25% de part de marché). Malgré le fait que le RCSA soit en-dessous de la moyenne, il est le 7^{ème} club de Ligue 1 le plus performant en termes de revenus matchday.

Après avoir analysé les caractéristiques du marché matchday du club, il est possible d'en cerner les différentes composantes.

Tableau 5 : Etude de l'offre du marché matchday du Racing Club Strasbourg Alsace

Éléments constitutifs de l'offre	Éléments identifiés
Concurrence directe	Médias rediffusant le match (télévision) Autres clubs de football professionnels à proximité Exemples : FC Metz, SC Fribourg
Concurrence proche	Autres équipes sportives strasbourgeoises ou à proximité appartenant à d'autres disciplines Exemples : SIG Strasbourg (basketball), l'Etoile noire (hockey), ESSA Handball
Concurrence indirecte	Autres événements non-sportifs à proximité Exemple : concerts
Distribution	2 Boutiques/billetteries officielles du club Billetterie en ligne (site officiel du club)
L'entreprise	Le Racing Club Strasbourg Alsace, matchs de Ligue 1 au Stade de la Meinau (19 rencontres par saison)

Source : Albert Lazareth (2020).

Si l'on s'intéresse à l'offre (tableau 5), celle-ci a 3 composantes : la concurrence (directe, proche, indirecte), la distribution et l'entreprise (Cabane, 2010).

La concurrence directe va principalement être la (les) chaîne(s) télévisée(s) rediffusant la rencontre, qui se présente(nt) comme un produit de substitution moins coûteux pour le consommateur et lui évite de devoir se déplacer. C'est le principal concurrent direct identifié. Nous pouvons ajouter à cette liste les autres clubs de football professionnels à proximité, bien que ces derniers touchent peu la zone de chalandise du RCSA (que nous élargirons à l'aire

urbaine de la ville de Strasbourg soit 800 000 habitants), en raison de leur éloignement de la ville. Les clubs de football de 1^{ère} division les plus proches sont le FC Metz en Ligue 1 (165 km) et le SC Fribourg en Bundesliga allemande (90 km). Il demeure toutefois possible que des habitants de l'aire urbaine strasbourgeoise se rendent (plus ou moins fréquemment) dans ces stades. La concurrence proche concerne les clubs professionnels strasbourgeois dans des sports autres que le football. Nous pouvons penser notamment à l'équipe de basketball du SIG Strasbourg qui évolue en Pro A. La concurrence indirecte est quant à elle représentée par les autres événements non-sportifs organisés à Strasbourg (ou à proximité) et auxquels les personnes pourraient préférer assister plutôt que d'aller au stade, par exemple aller voir un concert.

Concernant ses canaux de distribution, le club vend ses billets pour les rencontres dans les boutiques et billetteries officielles du club (vente offline). Il en compte actuellement deux : une au stade de la Meinau et une au centre-ville de Strasbourg. Un autre canal de distribution est la billetterie en ligne, accessible via le site internet officiel du club (vente online).

Enfin, l'entreprise est à inclure dans l'offre, il s'agit du Racing Club Strasbourg Alsace qui offre la possibilité d'assister à 19 matchs de Ligue 1 de l'équipe première durant la saison, au stade de la Meinau.

Conjointement à l'offre, il est important d'effectuer une analyse de l'autre composante principale du marché, à savoir la demande. Celle-ci est présentée dans le tableau 6.

Tableau 6 : Etude de la demande du marché matchday du Racing Club Strasbourg Alsace

Eléments constitutifs de la demande	Eléments identifiés
Consommateurs	Individus se rendant au stade pour assister aux matchs
Acheteurs	Individus et entreprises payant le(s) billet(s)
Prescripteurs	Joueurs de l'équipe professionnelle, entraîneur, responsable marketing, responsable communication, personnalités se rendant aux matchs du RCSA ou supportant le club

Source : Albert Lazareth (2020).

La demande se compose des consommateurs, des acheteurs ainsi que des prescripteurs (Cabane, 2010). Sur le marché matchday la 1^{ère} catégorie concerne les individus se rendant au stade de la Meinau pour assister aux matchs au moins une fois dans la saison. Les acheteurs sont à distinguer des consommateurs, puisqu'il s'agit des individus et entreprises qui payent les billets pour en faire l'acquisition, qu'ils se rendent ou non au stade pour assister à la rencontre. Prenons l'exemple d'un chef d'entreprise qui paye des places qu'il remet à ses cadres. Dans ce cas le chef d'entreprise est acheteur non-consommateur tandis que les cadres sont consommateurs sans avoir acheté leur place. Le chef d'entreprise deviendrait consommateur s'il se rendait également au stade le jour du match. Enfin, les prescripteurs sont les personnes qui, de près ou de loin, vont influencer l'achat de billets pour les matchs du

Racing Club Strasbourg Alsace. Ce peuvent être les joueurs de l'équipe professionnelle par leurs résultats sportifs ou leur communication sur les réseaux sociaux par exemple, ou encore des personnalités qui supportent le club ou qui se rendent à la Meinau. Les directeurs marketing et communication de la structure, par leurs actions, peuvent également influencer la venue des spectateurs au stade, ceci étant un de leurs principaux objectifs.

Parallèlement à l'offre et la demande, il ne faut pas omettre d'établir un diagnostic du micro-environnement ainsi que du macro-environnement du club (tableau 7).

Tableau 7 : Etude des micro et macro-environnements du marché matchday du Racing Club Strasbourg Alsace

Composante du marché	Eléments caractéristiques
Micro-environnement	<p>Fournisseurs (ex : traiteur)</p> <p>Prestataires de services engagés lors des matchs à domicile (ex : personnel d'accueil, sécurité, animations)</p> <p>Groupes d'influence (ex : clubs de supporters, médias)</p> <p>L'opinion publique</p>
Macro-environnement	Facteurs influençant le micro-environnement sur lesquels l'entreprise n'a aucun pouvoir : facteurs politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et légal

Source : Albert Lazareth (2020).

Le micro-environnement comprend les acteurs qui vont directement influencer l'activité du club et sa stratégie marketing. Nous pouvons principalement lister les fournisseurs mobilisés lors des matchs à domicile (par exemple le traiteur qui prépare des aliments consommés au stade lors du match), les prestataires de services présents au stade (le personnel d'accueil, les agents de sécurité, les personnes en charge des animations, etc.), les groupes d'influence (groupes de supporters du club et médias) et l'opinion publique sur le club (opinion locale notamment).

Le macro-environnement englobe les acteurs qui vont impacter le micro-environnement du Racing Club Strasbourg Alsace mais sur lesquels ce dernier ne peut exercer de contrôle. Afin de les identifier, nous pouvons faire une analyse PESTEL (composantes Politiques, Economiques, Socioculturelles, Technologiques, Environnementales et Légales) détaillée dans le tableau 8.

Tableau 8 : Analyse PESTEL du Racing Club Strasbourg Alsace

PESTEL	Eléments identifiés
Politique	Stabilité gouvernementale et décisions au sein des instances sus-jacentes (Etat, Fédération Française de Football, Ligue de Football Professionnel) Politique fiscale
Economique	Conjoncture économique du football français Evolution du pouvoir d'achat des Consommateurs Stabilité économique des partenaires/sponsors du club Politique monétaire
Socioculturel	Croissance démographique de la zone de chalandise (ville de Strasbourg et métropole) Changements des modes et tendances de consommation du public cible Intérêt de la population pour le RCSA
Technologique	Innovations technologiques (ex : billetterie dématérialisée) Innovations dans les stades (équipements, services, instauration de la VAR) Vitesse des transferts technologiques
Environnemental	Lois sur la protection de l'environnement Conditions météorologiques et climatiques les jours de matchs Modes de consommation d'énergie
Légal	Normes de sécurité dans les stades Droit du travail appliqué au sport Règlement des terrains et installations Sportives

Source : Albert Lazareth (2020).

Au regard de cette analyse PESTEL, nous retiendrons au niveau politique la stabilité gouvernementale ainsi que les décisions prises au sein des instances sus-jacentes, au premier rang desquels l'Etat français, mais également la Fédération Française de Football (FFF) et la Ligue de Football Professionnel (LFP). Nous pouvons ajouter à cela la politique fiscale mise en place par le Gouvernement, qui impacte l'économie du pays et donc des entreprises (clubs, partenaires/sponsors).

Sur le plan économique, le club va être sensible à la conjoncture économique de la France et du football français (la conjoncture pouvant influencer le montant des subventions perçues), l'évolution du pouvoir d'achat de ses consommateurs (va déterminer leur propension à acheter des billets et à consommer sur place), la stabilité économique de ses partenaires et sponsors (va influencer le montant des aides financières à destination du club) ainsi que la politique monétaire (va notamment déterminer le taux d'inflation dans le pays).

Concernant la composante socioculturelle, un des éléments pouvant influencer les revenus matchday est l'évolution démographique de la zone de chalandise (aire urbaine de Strasbourg) qui est en phase de croissance ces dernières années et s'élève à environ 800 000 habitants. Une zone de chalandise élevée offrira une demande potentielle plus élevée (favorisant le remplissage du stade), et pourra donc jouer sur la rareté du produit si le ratio nombre d'habitants/capacité du stade augmente également. D'autres facteurs socioculturels sont les changements des modes et tendances de consommation du public cible (tournés de plus en plus vers les nouvelles technologies, ce qui est notamment le cas des dernières générations) et l'intérêt de la population pour le RCSA (une popularité élevée couplée une image perçue positive seront propices à la vente de billets).

Les éléments macro-environnementaux à prendre en compte d'un point de vue technologique sont les diverses innovations, aussi bien technologiques (essor de la billetterie dématérialisée et de l'utilisation des réseaux sociaux par les clubs) qu'en termes d'infrastructures (comme c'est le cas dernièrement avec l'instauration de l'arbitrage vidéo dans les stades). Un autre critère que nous pouvons ajouter est la vitesse du transfert de ces innovations technologiques à destination des clubs et leur appropriation dans leur politique marketing.

Au niveau environnemental, les lois visant à protéger l'environnement ainsi que les modes de consommation d'énergies qui émergent vont impacter la politique du club concernant l'organisation et le déroulement des matchs à domicile. Les conditions météorologiques et climatiques impacteront elles aussi les décisions du club qui cherchera à s'adapter de manière à encourager les spectateurs à venir assister à la rencontre.

Enfin, des législations vont influencer les décisions prises au sein de l'organisation sportive. Dans le milieu du football professionnel il s'agira notamment des normes de sécurité dans et autour des stades, mais aussi du droit du travail dans le milieu sportif. Enfin, un autre élément concerne les règlements des terrains et installations sportives, définies par la Fédération Française de Football, qui fixe un ensemble de critères que le club doit remplir pour avoir une enceinte conforme aux directives.

Dans le prolongement de ces analyses externes, nous pouvons identifier les principales parties prenantes (ou stakeholders) du Racing Club Strasbourg Alsace. Ces dernières sont classées dans le tableau 9 en quatre catégories, selon leur niveau d'influence sur les décisions du club et leur impact sur les revenus matchday perçus, comparativement aux autres stakeholders mentionnés.

Tableau 9 : Analyse des parties prenantes du Racing Club Strasbourg Alsace

Influence + Dépendance +	Influence + Dépendance -	Influence – Dépendance +	Influence – Dépendance -
<ul style="list-style-type: none"> - Consommateurs et acheteurs (grand public, entreprises) - Groupes de consommateurs (clubs de supporters) - Sponsors et partenaires présents aux matchs - Groupe professionnel (joueurs et staff) - Responsables administratifs impliqués dans l'organisation des matchs (responsable des opérations, responsable marketing, responsable communication, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Etat et collectivités Territoriales - Fédération française de football - Ligue de Football Professionnel - Actionnaires - Direction du club - Concurrents - Médias - Sponsors et partenaires non consommateurs - Consommateurs potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs et prestataires de services - Sous-traitants 	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciés et Educateurs - Salariés non impliqués dans l'organisation des matchs - Zone de chalandise non-consommatrice

Source : Albert Lazareth (2020).

Parmi les différentes parties prenantes du Racing Club Strasbourg Alsace, celles qui vont le plus influencer les décisions marketing et dont les revenus matchday vont le plus dépendre sont les consommateurs et acheteurs, composés du grand public ainsi que des entreprises achetant des prestations de relations publiques (« places VIP »). Nous pouvons y inclure les groupes de consommateurs (clubs de supporters notamment) ainsi que les sponsors et partenaires qui vont assister aux matchs en bénéficiant des offres hospitalité. Il est donc naturel que le club devra orienter sa stratégie en particulier vers ces stakeholders. Parallèlement, le groupe professionnel (joueurs et staff) ainsi que les responsables administratifs de la structure impliqués dans l'organisation des matchs (notamment les responsables opérations, marketing et communication) vont influencer les décisions au sein du club et les revenus matchday (il s'agit de facteurs déterminant la qualité de l'offre proposée aux consommateurs, et donc influençant leur venue au stade).

D'autres parties prenantes vont grandement influencer les décisions au sein du club sans pour autant impacter directement les revenus matchday. C'est notamment le cas de l'Etat et des collectivités territoriales (politiques mises en place, subventions versées), les instances footballistiques sus-jacentes (Fédération Française de Football et Ligue de Football Professionnel par leurs décisions et actions à l'égard des clubs), les actionnaires et dirigeants du club (pouvoir décisionnel très fort), les concurrents (obligent le club à adapter sa stratégie pour rester compétitif et/ou se différencier), les médias (transmettent et véhiculent des informations, influencent l'opinion publique qui fait partie du micro-environnement), les sponsors/partenaires non-consommateurs et le marché potentiel.

Les stakeholders qui vont peu influencer les décisions du club mais dont vont dépendre les revenus matchday sont des acteurs externes présents lors des rencontres. Il s'agit notamment des fournisseurs, des prestataires de services et autres sous-traitants qui participent à la qualité des services proposés aux spectateurs lors des matchs du Racing Clubs Strasbourg Alsace à la Meinau, et à qui le club externalise certaines activités. Des services de qualité vont favoriser la venue du public dans l'enceinte ainsi que leur consommation sur place, et donc impacter les revenus matchday.

Il nous reste enfin à donner des exemples de parties prenantes qui auront moins d'influence dans les décisions du club et dont vont peu dépendre les revenus matchday. On y retrouve les licenciés du club hors groupe professionnel (joueurs et éducateurs), les salariés et bénévoles non-impliqués dans l'organisation et le déroulement des matchs à domicile, et la zone de chalandise non-consommatrice.

Après ces multiples analyses, le club peut procéder à des études visant à mieux comprendre le marché et le consommateur. Cabane (2010) montre que celles-ci peuvent être quantitatives (questionnaires) ou qualitatives (entretiens individuels ou en groupes).

Le Racing Club Strasbourg Alsace entreprend des études sur ses segments cibles de consommation. Il va s'agir en priorité des consommateurs au niveau local (spectateurs assistant aux matchs à la Meinau).

Ces enquêtes, réalisées en faisant appel à un institut de sondage, s'intéressent aux modes de consommation de leurs spectateurs. Le club les sonde une à deux fois chaque année selon les sujets à traiter.

Les modalités vont dépendre du sujet de l'étude et de ce qui est recherché par la structure. Par exemple, elle peut très bien interroger directement les consommateurs répertoriés sur sa base de données, ou alors s'adresser à ceux qui ne viennent pas au stade afin d'en comprendre les raisons.

Ainsi, les études vont porter sur différents segments de consommation, en essayant d'observer les réactions au niveau du public.

Différents types de sujets sont traités : en plus des modes de consommation des spectateurs les enquêtes peuvent par exemple porter sur les moyens de transport utilisés pour se rendre au stade, sur les buvettes, sur la billetterie, sur le parcours client en règle générale, etc. Ils portent souvent sur des sujets de consommation et de qualité d'accueil qui peuvent être mis en place à la Meinau, en tenant compte des connaissances que le club acquiert sur les besoins et attentes de ses consommateurs.

En complément de ces études régulières le Racing Club Strasbourg Alsace consulte les enquêtes menées chaque année par la LFP et l'INSEE, qui elles aussi portent sur différents sujets à l'échelle nationale. Par exemple, la Ligue de Football Professionnel a lancé en 2019 une étude auprès des supporters des clubs de football français afin de mieux comprendre leurs comportements et habitudes, afin que les organisations sportives connaissent mieux leur

public et proposent des services de qualité lors des matchs à domicile pour attirer davantage leur cible au stade.

Cette étape d'analyses du marché et de la cible s'avère important pour le club. Une bonne connaissance des besoins et attentes des consommateurs permettra d'adapter au mieux ses plans stratégique et opérationnel, et ainsi favoriser une optimisation des revenus matchday.

6.2.3 Une analyse interne des ressources et compétences de la structure

En plus de connaître l'environnement externe au club, il va être intéressant d'analyser la structure en interne. Ce diagnostic stratégique s'articule autour d'une analyse d'une part des ressources, et d'autre part des compétences. Pour le premier nous nous inspirerons des travaux de Penrose et pour le second nous reprendrons ceux de Hamel et Prahalad¹⁵.

Le tableau 10 fait état des ressources du Racing Club Strasbourg Alsace.

¹⁵ Concepts théoriques repris par Ragaïne, A., Tahar, C., Michaux-Omont, L. & Gond, G. (2019). Diagnostics stratégiques : Le diagnostic stratégique interne. In A. Ragaïne, C. Tahar, L. Michaux-Omont & G. Gond (Eds.), DSCG 3 : Management et contrôle de gestion (pp.113 – 116). Paris : DUNOD

Tableau 10 : Diagnostic stratégique interne des ressources du Racing Club Strasbourg Alsace

Ressources tangibles/intangibles	Types de ressources	Ressources RCSA
Ressources tangibles	Ressources humaines (dimension quantitative)	Effectif professionnel (joueurs et staff) Personnel d'accueil, de sécurité et d'animation Salariés et bénévoles impliqués dans l'organisation et/ou le déroulement des rencontres
Ressources tangibles	Ressources physiques	Stade de la Meinau (26 109 places) Loges VIP (2 000 places) Equipements annexes dans l'enceinte (fan zone, espaces hospitalité, espaces buvette/restauration, boutiques/billetteries officielles)
Ressources tangibles	Ressources financières	Budget alloué par le club à l'organisation des matchs à domicile (en moyenne 175 000 à 180 000 euros par match) Soutiens financiers des stakeholders (sponsors, partenaires), par exemple les entreprises qui parrainent les matchs
Ressources intangibles	Ressources organisationnelles	Structure du club Prises de décision Flexibilité organisationnelle
Ressources intangibles	Ressources technologiques	Savoir-faire Dépenses en recherche et développement (ex : amélioration du stade, projet futur stade)
Ressources intangibles	Ressources mercatiques	Réputation du club Notoriété Capital-marque, image de marque

Source : Albert Lazareth (2020).

Si l'on s'en tient aux travaux sur l'approche par les ressources et les compétences d'Edith Penrose, les ressources du club peuvent être de deux types : tangibles ou intangibles.

Parmi les ressources tangibles figurent les ressources humaines (dans leur dimension quantitative), physiques et financières. La première regroupe l'effectif professionnel présent au match, les salariés et bénévoles investis dans l'organisation et/ou le déroulement des rencontres, ainsi que les fournisseurs et prestataires également impliqués (personnel d'accueil, sécurité, animation). Les ressources physiques sont composées du stade de la Meinau (26 109 places), des loges destinées aux prestations de Relations Publiques (2 000 places incluses dans la capacité totale) et les équipements annexes présents dans l'enceinte (fan zone, espaces hospitalité, espaces buvette/restauration, boutiques/billetteries officielles).

Concernant les ressources intangibles, elles comprennent les ressources organisationnelles, technologiques et mercatiques. La dimension organisationnelle regroupe la structuration du club, les prises de décision relatives au matchday, ainsi que la flexibilité organisationnelle (capacité à s'adapter). Les ressources technologiques correspondent aux savoir-faire de l'organisation sportive et à ses dépenses en Recherche & Développement, comme c'est le cas par exemple dans le cadre du projet de rénovation du stade de la Meinau. Enfin, la structure possède des ressources mercatiques : sa réputation (Maltese en 2014 parle de « capital de réputation » des organisations sportives), sa notoriété (à l'échelle locale notamment mais aussi aux niveaux national et international) et son capital marque (image de marque du club).

Le tableau 11 consiste en une analyse stratégique interne des compétences du club alsacien.

Tableau 11 : Diagnostic stratégique interne des compétences du Racing Club Strasbourg Alsace

Types de compétences	Compétences du RCSA
Compétences individuelles	Savoir, savoir-faire et savoir-être des individus impliqués dans l'organisation et/ou le déroulement des matchs à domicile Expériences individuelles
Compétences spécifiques	Compétences propres au métier de l'entreprise, fonctions ou intra-services (conception et opérationnalisation d'un spectacle sportif)
Compétences managériales	Animation et mobilisation du personnel Contrôle interne (ex : respect des normes) Communication interne (circulation de l'information entre les ressources humaines) Capacité à mettre en place une stratégie pertinente
Compétences transversales	Maîtrise des processus internes (ex : mesure des résultats) Gestion des relations extérieures, compétences relationnelles (ex : relations avec les sous-traitants impliqués dans l'organisation des matchs, comme les traiteurs ou agences événementielles)

Source : Albert Lazareth (2020).

Ce tableau est inspiré des travaux de Gary Hamel et Coimbatore Krishnao Prahalad, qui ont classé les compétences de l'entreprise selon trois catégories : compétences spécifiques, compétences managériales et compétences transversales. Nous y ajouterons les compétences individuelles, qui correspondent aux savoir, savoir-faire, savoir-être et expériences des individus participant à l'organisation et/ou au déroulement des matchs à domicile. Les compétences spécifiques concernent les compétences liées au métier, aux fonctions ou intra-services du club. Il s'agit ici des compétences relatives à l'offre d'un spectacle sportif (de sa conception à son opérationnalisation). Les compétences managériales renvoient à l'animation

et la mobilisation des ressources humaines, au contrôle interne (par exemple le respect des normes), à la communication interne (transmission de l'information), et la capacité à établir une stratégie pertinente. Pour finir, les compétences transversales regroupent la maîtrise des processus internes (par exemple la maîtrise des processus de mesure des résultats) et la gestion des relations extérieures (par exemple le fait d'entretenir des relations positives avec les entreprises sous-traitantes).

Grâce à cet ensemble d'analyses sur la situation actuelle du Racing Club Strasbourg Alsace, nous allons pouvoir porter un regard plus précis sur la conception de la stratégie matchday de l'entreprise.

6.2.4 Une analyse plus synthétique et spécifique : vers un diagnostic stratégique des rencontres à domicile

A partir des analyses vues précédemment, nous avons débouché sur un diagnostic stratégique à la fois interne et externe du matchday du Racing Club Strasbourg Alsace. Pour ce faire nous avons décidé d'utiliser une matrice SWOT transposée au jour de match à domicile, et pouvant être adaptée pour chacun d'entre eux. L'objectif de cet outil d'analyse est de permettre au club d'adapter plus facilement son offre à la fois par rapport à ses ressources et compétences, mais aussi en fonction de son environnement externe, afin de tendre vers une optimisation de ses revenus matchday.

Avant d'exposer la matrice SWOT, une dernière analyse concerne les facteurs qui vont influencer la venue ou non des spectateurs au stade. La synthèse de ces différents paramètres découle d'une part des lectures présentées dans la revue de littérature, et d'autre part des entretiens réalisés avec le secrétaire général du Racing Club Strasbourg Alsace.

Les revenus matchday peuvent être influencés par des facteurs internes, c'est-à-dire des paramètres que le club peut contrôler. Il peut s'agir de l'efficacité des stratégies mises en place et du business plan de la structure (stratégies relatives à l'offre, la communication, le pricing, la distribution ou la relation client, etc.), de la qualité des infrastructures et de leur exploitation, ou encore de la mobilisation des ressources et compétences de l'organisation sportive.

Les facteurs externes, en revanche, ne peuvent pas être contrôlés directement par le club et vont plus ou moins impacter ses recettes matchday.

Il y a d'abord les résultats sportifs, comme le souligne Drut (2014). Ce facteur fut d'ailleurs le premier mentionné par le secrétaire général du club. Une bonne dynamique de l'équipe, observée à partir de son classement, va dépendre de ses résultats sportifs (et des autres équipes du championnat) et de la qualité de son effectif. Celle-ci va impacter son image, qui est une ressource attirant les spectateurs au stade. De plus, laissons supposer que de bons résultats notamment à domicile permettent de créer un engouement encourageant le public présent à consommer (« fêter la victoire du Racing »).

Au-delà de la dynamique de l'équipe, le « prestige » de la rencontre est un autre facteur influençant les recettes matchday du club. En effet, les individus seront plus enthousiastes à venir voir un match contre une équipe bien classée possédant des joueurs stars, par exemple la réception du Paris-Saint-Germain. Ils auront également une valeur perçue du match plus élevée qui fait qu'ils seront prêts à payer leur place plus cher que pour assister à une rencontre contre une équipe moins populaire. Ajoutons que l'enjeu de la rencontre peut également être un motif de venue des spectateurs au stade (Simmons, 2006, repris par Drut, 2014), comme un match contre le rival du FC Metz ou un concurrent direct au classement. Ce facteur s'avère intéressant à prendre en compte dans la stratégie du club afin d'optimiser ses revenus liés au jour de match.

La demande de billets va également dépendre d'autres facteurs économiques et sociaux, tels que le revenu du spectateur (niveau de vie, pouvoir d'achat), le prix des biens substituables, et la taille de la zone de chalandise du club (Simmons, 2006, repris par Drut, 2014).

Le « mode de consommation » du spectateur, que l'on entend souvent sous le terme « culture foot », est un autre élément à prendre en considération. Il est évident qu'un individu présentant un attachement fort au foot et plus encore à « son » club sera plus disposé à venir un maximum de fois au stade qu'une personne pour qui le foot et le RCSA occupent une place plus secondaire dans son quotidien.

Les conditions météorologiques et climatiques ont un impact indéniable sur la venue des spectateurs et plus encore sur leur consommation. Nombreux sont ceux qui préféreront regarder le match à la télévision (si bien que la qualité du spectacle retransmis sur le petit écran continue de croître) ou alors faire une autre activité en cas de temps pluvieux et froid. A l'inverse, un temps estival favorisera non seulement la sortie des individus mais aussi leurs consommations (en cas de grosses chaleurs les spectateurs seront plus amenés à s'hydrater à la buvette).

Enfin, la programmation du match (date et horaire) va elle aussi influencer la demande de billets et les consommations sur place, et donc impacter les revenus matchday du club. Par exemple, un match le week-end conviendra mieux qu'un match en semaine en fonction de la disponibilité et des congés des consommateurs. De plus, ces derniers consommeront davantage si le match se joue le soir qu'en milieu d'après-midi (notamment pour se restaurer).

A partir de l'ensemble des analyses effectuées, nous pouvons synthétiser ces dernières au travers d'un diagnostic stratégique mêlant les environnements internes et externes au club, en ne retenant que les plus pertinents vis-à-vis des matchs à domicile. Pour ce faire, nous avons décidé d'utiliser une matrice SWOT adaptée au matchday, comme mentionné précédemment. Les éléments internes au club vont représenter des forces ou des faiblesses, tandis que des opportunités et menaces vont émerger des paramètres provenant de l'environnement externe à la structure.

La matrice SWOT du matchday du RCSA est représentée dans le tableau 12.

Tableau 12 : Matrice SWOT du matchday du Racing Club Strasbourg Alsace

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Public fidèle (20 000 abonnés, taux de remplissage sur la saison supérieur à 95%) - Etudes annuelles réalisées sur un segment Spécifique - Efficacité de la stratégie du club mise en place (parcours client, créativité) - Engouement, image positive du club (« Génération Racing », résultats sportifs, ambiance) - Budget croissant sur les dernières saisons - Bonne zone de chalandise (30 habitants pour 1 place dans le stade) - Proximité avec l'Allemagne, 1^{ère} puissance européenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Stade vétuste et limité en capacité (manque à gagner) - Peu de places VIP (2 000 places), part des revenus hospitalité relativement faible dans les revenus matchday du club - Seulement 5 000 places restantes en vente pour le grand public - Equipe sans joueurs « stars » (hors du top 10 des effectifs les plus chers de Ligue 1) - Objectifs sportifs modestes (maintien) - Budget du club reste limité (12^{ème} budget du championnat) - Faible part de marché globale en termes de revenus matchday (4%) - Nombre de sponsors allemands limité (2 parmi les 14 sponsors officiels du club)
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Agrandissement et rénovation du stade de la Meinau (et des espaces hospitalités) - Continuer à innover et proposer des expériences aux spectateurs en plus du match afin de rester compétitif - « Militer » pour jouer l'ensemble des matchs aux jours/heures où le public se rend le plus au stade et consomme le plus (meilleures recettes) - Investir dans la venue de joueurs de renommée et viser des objectifs plus élevés (première partie de classement, voire qualification en Coupe d'Europe) - Orienter la stratégie sur le développement des revenus de relations publiques (en quantité et en valeur) - Libérer plus de places en vente les jours de Match - Activer des partenariats avec des entreprises allemandes dans l'achat de prestations RP - Optimiser l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux dans la stratégie du club - Développer un Business Model basé sur le « Fan Relationship Management » 	<ul style="list-style-type: none"> - Aléas des résultats sportifs - Conditions météorologiques - Programmation des matchs - Concurrence, notamment celle des médias rediffusant le match (télévision) - Risque de lassitude des spectateurs si manque d'enjeux sportifs - Risques de crises (ex : Covid-19)

Source : Albert Lazareth (2020).

La conception de cette matrice SWOT nous permet de façon synthétique de faire émerger au niveau de l'environnement interne des forces et faiblesses, ainsi que des opportunités et menaces sur le plan de l'environnement externe.

Les forces du Racing Club Strasbourg Alsace sont tout d'abord la fidélité de son public, tant sur son nombre d'abonnés (20 000) que son excellent taux de remplissage moyen sur la saison (supérieur à 95%). Un engouement s'est créé depuis la remontée du club, source de nombreux moments mémorables ayant conduit à l'émergence d'une « Génération Racing » qui grandit.

Viennent s'ajouter les études menées chaque année par le club sur son segment cible, l'efficacité de la stratégie mise en place (que nous verrons plus en détail dans les parties 6.1.5 et 6.2), l'image positive du club (histoire du RCSA, engouement avec la remontée du club en Ligue 1, résultats sportifs avec une Coupe de la Ligue gagnée en 2019), une zone de chalandise favorisant une demande élevée (30 habitants pour 1 place dans le stade) et la proximité avec l'Allemagne, qui est la première puissance économique européenne.

Le diagnostic stratégique interne nous a également permis d'observer des faiblesses propres au club, malgré une satisfaction des dirigeants en termes de revenus matchday et de remplissage du stade.

La première est que le stade est vétuste (ouverture en 1906, dernière rénovation en 1984) et limité en termes de capacité, du fait qu'il soit plein en permanence et que le nombre d'abonnements maximal ait dernièrement été atteint un mois avant la fin de la campagne. Le club présente alors un « manque à gagner » que l'on peut souligner, et se retrouve en quelque sorte « victime de son succès ».

Une autre faiblesse est le faible nombre de places « VIP » dans le stade (2 000 soit 7,7% de la capacité totale). En comparaison, l'Emirates Stadium du club d'Arsenal comprend plus de 9 000 places hospitalités parmi ses 60 000 sièges soit 15% de l'enceinte sportive. De plus, la part des revenus hospitalités dans les revenus matchday du RCSA restent limitées (50 à 70%), alors que les dirigeants de Manchester United considèrent que 10% des places de l'enceinte sportive doivent représenter 75% du chiffre d'affaire de la billetterie (Maltese, 2014). Ceci semble être la conséquence de la faible capacité de places « VIP » à la Meinau.

De plus, il ne reste au club qu'une quantité limitée de places disponibles mises en vente les jours de match (« stock matchday » limité), avec seulement 5 000 billets (20 000 étant pris par les abonnés et 1 000 réservés aux supporters visiteurs), alors que ces places ont un prix unitaire plus important que celui des abonnements (Perri, 2017). C'est d'ailleurs d'autant plus vrai pour les grandes affiches où le club peut surenchérir les places en raison d'une importance accrue de la demande et de la valeur perçue par le consommateur. Le Bayern Munich, autre club réussissant bien en termes de revenus matchday, remplit toujours son stade de 71 000 places avec pourtant 39 000 abonnés (Maltese, 2014), soit 55% de la capacité du stade occupée par les abonnés contre 77% pour le club strasbourgeois.

Sur le plan sportif, le club n'a pas de joueurs « stars » (club hors du top 10 de Ligue 1 en termes de valeur d'effectif) et possède naturellement des objectifs modestes en championnat (la priorité étant de se maintenir en Ligue 1). Objectifs ô combien plus légitimes que le club a seulement le 12^{ème} budget du championnat français. Une autre faiblesse est sa part de marché en termes de revenus matchday qui reste assez faible (4%) notamment dû à l'hégémonie du

Paris Saint-Germain dans ce type de recettes. Enfin, nous pouvons relever un nombre de sponsors allemands assez limité (2 parmi les 14 sponsors officiels, alors que pourtant 2 des 4 sponsors principaux sont allemands).

Parallèlement à ce diagnostic interne, de nombreuses opportunités s'offrent au Racing Club Strasbourg Alsace.

La première, déjà mise en place, est l'agrandissement et rénovation du stade de la Meinau, avec un passage à 32 000 places (+23% par rapport à la capacité actuelle) et un passage à 3 660 places « VIP » (+83%) qui représenteront non plus 7,7% mais 11,4% de la capacité totale de l'enceinte sportive.

Une autre opportunité est de continuer à innover dans les services et expériences proposés aux spectateurs les jours de match afin de garder un taux de remplissage élevé, et rester compétitif vis-à-vis des concurrents (télévision notamment).

Le club pourrait également, pourquoi pas avec d'autres pensionnaires de l'élite, « militer » pour que la LFP programme l'ensemble des matchs à des dates et horaires où les spectateurs sont nombreux à venir assister aux rencontres et consomment le plus au stade (privilégier les matchs le soir le week-end).

Sur le plan sportif, le club pourrait solliciter des fonds de la part des actionnaires principaux afin d'investir dans la venue de joueurs de renommée, et ainsi donner davantage de valeur perçue au produit et accroître la demande des consommateurs. Par exemple le PSG, avec les venues de joueurs stars comme Ibrahimovic, Neymar et Mbappé qui attirent la foule, a vu ses revenus matchday augmenter considérablement¹⁶. Investir dans l'équipe fanion avec de meilleurs joueurs offre un spectacle de meilleure qualité (meilleur niveau de jeu, plus de spectacle, et donc répercussions sur l'ambiance dans le stade), rendant le produit plus attractif et créant une demande plus grande. Plus encore, renforcer l'équipe mettrait le club davantage à l'abri d'une éventuelle relégation en Ligue 2, dont les conséquences économiques seraient néfastes sur les recettes du club, dont le matchday. De plus, avoir de meilleurs joueurs améliorerait le « capital de réputation » du club en créant de la rareté qui attire les spectateurs et les médias. Cette « réputation sportive » va être à l'origine de l'achat de billets (Maltese, 2014).

Dans le prolongement de tels investissements, la visée d'objectifs plus élevés comme la qualification en Coupe d'Europe va être source d'enjeu sportif, élément qui stimule la demande de billets (Simmons, 2006, repris par Drut, 2014). Plus encore, une qualification en Coupe d'Europe pourrait impacter positivement les revenus billetterie du club, comme ce fut le cas pour l'Olympique Lyonnais et le Stade Rennais. Par exemple les abonnements, comprenant davantage de matchs avec en prime des adversaires prestigieux, gagneront en valeur et pourront être vendus plus chers.

¹⁶ Source : ecofoot.fr

Le Racing Club Strasbourg Alsace pourrait également orienter sa stratégie sur le développement des revenus de relations publiques, en quantité grâce à l'agrandissement du stade et du nombre de places « VIP » mais aussi en valeur en cherchant à améliorer la qualité des prestations de Relations Publiques afin d'en augmenter la valeur perçue par les clients.

Dans cette optique, une activation de partenariats avec des entreprises allemandes à fort pouvoir d'achat pourrait être profitable dans les ventes de prestations RP à des prix plus élevés.

Une augmentation de la quantité de places en vente les jours de match, dont le prix unitaire est plus élevé que les abonnements (notamment lors des grandes affiches), serait également profitable pour la structure et donc à envisager.

Enfin, d'autres opportunités d'un point de vue stratégique seraient d'optimiser l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux, et de développer un modèle autour du « Fan Relationship Management », présenté par Maltese (2014).

Toutefois, des menaces provenant de l'environnement externe sont à prendre en considération.

L'une d'entre elles relève des aléas du sport et des résultats. En effet, des mauvaises performances du club, ou même une relégation du club en Ligue 2 auraient un impact négatif sur ses revenus matchday (affluence en baisse, prix des places et abonnements moins élevés).

Les conditions météorologiques et climatiques, ainsi que la programmation des matchs dans le calendrier peuvent menacer la fréquentation du stade et la consommation des spectateurs à l'intérieur de l'enceinte si elles ne profitent pas à ces derniers (pour caricaturer citons l'exemple d'un match en semaine l'hiver avec un temps pluvieux et froid).

La concurrence, notamment des médias qui ne cessent d'innover afin d'améliorer la qualité de la diffusion du match, constitue une menace (prend des parts de marché) obligeant le club à lui aussi continuer d'innover (comme mentionné précédemment) afin de rester compétitif en proposant des expériences que l'on ne peut vivre qu'en étant présent au stade.

Un risque de lassitude des spectateurs au fil des saisons pourrait aussi nuire aux revenus matchday du club, élément qu'il est encore un peu tôt à observer puisque le club en est seulement à sa troisième saison en Ligue 1 depuis sa remontée. C'est la raison pour laquelle le club pourrait envisager d'investir dans une amélioration du niveau de l'équipe et viser des objectifs sportifs plus élevés afin de favoriser la fidélisation de ses consommateurs.

Une dernière menace, plus rare, est le risque de crises qui impacteraient le déroulement des matchs. C'est actuellement le cas avec la crise du Covid-19 qui touche le monde entier et a entraîné un arrêt prématuré de la saison 2019-2020, provoquant des pertes économiques considérables pour les acteurs concernés, parmi lesquels figurent les clubs.

L'objectif de cette analyse SWOT est d'offrir au club une vision plus spécifique des éléments clés à prendre en compte, émanant aussi bien de son environnement interne qu'externe. Grâce

à l'exploitation de ces données, le Racing Club Strasbourg Alsace devra construire sur ses forces, améliorer ses faiblesses, capitaliser sur les opportunités tout en évitant les menaces pour tendre vers une optimisation de ses revenus matchday.

6.2.5 Vers la conception d'une stratégie marketing adaptée

Ces analyses multiples, conclues par un diagnostic stratégique propre au matchday, débouchent inéluctablement sur la conception d'une stratégie marketing adaptée. Elle se traduit par trois phases : une segmentation du marché, un ciblage des marchés cibles et un positionnement de la structure (Cabane, 2010).

Pour ce qui est de la segmentation du marché, le Racing Club Strasbourg Alsace l'a faite par rapport à des critères géographiques (zone de chalandise), des caractéristiques personnelles (sexe, âge, niveau de revenu, situation familiale, profession, style de vie), des critères sociologiques (appartenance à un groupe comme un club de supporters) et en fonction de critères comportementaux (modes de consommation) et psychologiques (besoins et attentes des consommateurs). Le club s'intéresse en priorité à ses consommateurs actuels, c'est-à-dire aux personnes qui viennent voir les matchs à domicile, et plus encore sur les spectateurs se rendant tôt au stade. Il s'agit de son principal segment de clientèle. Le RCSA par ses opérations va attirer différents segments de clientèle. Ce peut être par exemple attirer un public jeune (le club a offert 1 000 places aux étudiants de la ville pour assister aux matchs face à Nantes au cours de la saison 2017-2018 et contre Amiens lors de l'exercice 2018-2019) ou encore un public féminin (grâce à l'opération « Femmes de foot », et la création du club « Kop'in » avec une zone du stade exclusivement réservée aux femmes).

Concernant le choix des marchés cibles, nous pouvons remarquer au RCSA un ciblage étroit (consommateurs actuels) avec par conséquent un marketing de niche visant à répondre aux besoins d'un segment bien précis. La structure se spécialise alors autour de ce segment, à propos duquel elle possède de bonnes connaissances sur ses comportements, besoins et attentes. Ceci est permis grâce à l'exploitation de sa base de données, aux études régulièrement menées et à la consultation des résultats d'autres enquêtes, notamment celles de la LFP. Le club a donc une image de spécialiste qui lui permet d'adapter au mieux sa stratégie. Plus encore, il jouit d'une concurrence proposant des services identiques relativement faible.

En conséquence de ces choix stratégiques, l'organisation sportive adopte un positionnement assez précis. Elle joue sur les modes de consommation des spectateurs (analysés grâce aux études menées) en proposant des choses à faire sur place avant le match. Les consommateurs peuvent pénétrer dans l'enceinte 2h30 avant le coup d'envoi, et bénéficier de services tels que de la restauration, des animations et des jeux concours. Grâce à cette stratégie, 50% du public est présent 1h30 avant le début du match, et 60% est sur les lieux 1h avant. Il s'agit d'un des principaux facteurs du remplissage du stade, qui permet aussi de créer de la ferveur. D'un point de vue expérientiel cette méthode est bénéfique puisqu'elle contribue également en une réduction considérable de la file d'attente à l'entrée de l'enceinte sportive.

La stratégie du club est de faire venir les spectateurs avant en leur proposant des expériences originales, comme par exemple déguster une tarte flambée (spécialité locale) au feu de bois à consommer dans un espace dédié confortable, un écran géant qui diffuse le match de championnat de l'après-midi, un fond musical, des joueurs qui passent voir les spectateurs, des jeux concours, des animations, des programmes pour enfants, etc. Ce panel d'expériences clients vise ainsi à créer de la chaleur humaine dans le stade avant le match. En réaction au côté vieillissant des infrastructures, le club a transformé les espaces en rendant ces derniers confortables et aménagés, afin de faire venir les gens et leur permettre de s'y sentir bien.

Il en résulte une forme de parcours spectateur (ou parcours client) avec un ensemble d'activités et expériences mis en place pour faire venir le spectateur avant et l'occuper jusqu'au coup d'envoi. Il s'agit d'un système peu utilisé par les clubs de Ligue 1, y compris ceux dotés de stades modernes à l'exception de l'Olympique Lyonnais. Il ne s'agit pas simplement de mettre en place des services comme des matelas gonflables pour enfants et des buvettes, ces derniers n'occupant qu'une partie du temps avant le match. Le parcours client est finement élaboré en réponse aux résultats des études menées sur les modes de consommation, en s'intéressant notamment à ce qui pourrait faire venir les gens avant le match.

Par les nombreux moyens mis en œuvre, aboutissant entre autres à ce parcours client, le club vise à obtenir un avantage concurrentiel basé sur la valeur perçue de l'offre, en proposant un produit de qualité. De ce fait, le Racing Club Strasbourg Alsace suit une stratégie de différenciation, notamment par le produit (proposer un produit de qualité), les services (réduire le temps d'attente en fluidifiant l'entrée au stade, offrir des services efficaces et de qualité) et l'innovation (proposer des choses originales aux spectateurs).

Le club cherche donc à miser sur les individus se rendant tôt au stade. Outre les faire venir en avance, il va s'agir d'animer, de faire consommer, de se rapprocher du consommateur, de mettre plus de proximité, de proposer des produits de bonne qualité (par exemple le club possède des dérogations l'autorisant à vendre de la bière dans le stade) afin d'obtenir un « cocktail d'expériences », avec le souci du détail, qui fait que les gens vont passer du temps au stade. Cette stratégie commence en amont avec l'envoi de programmes d'avant-match aux abonnés, en leur spécifiant ce qu'il va se passer à la Meinau le jour de la rencontre.

La structure suit ainsi une stratégie alliant convivialité et sécurité, avec la somme de nombreux détails (allant jusqu'à l'attitude conviviale du personnel d'accueil), afin de faire venir les spectateurs plus tôt au stade pour créer de la chaleur humaine en plus d'éviter une longue file d'attente à l'entrée.

Cette animation du match en-dehors du match en lui-même va conduire à une création de valeur à l'événement et à son capital-marque.

6.3 Un mix-marketing du matchday en réponse à l'analyse stratégique

Dans cette deuxième partie des résultats, nous proposons une opérationnalisation de la stratégie mise en place selon les résultats du premier axe vu précédemment. Ce marketing opérationnel s'articule autour des « 5p » avec des stratégies liées au produit (Product), au prix (Price), à la distribution (Place), à la communication (Promotion) et aux relations avec les clients (People). Les éléments indiqués dans cette partie sont tirés des entretiens avec le secrétaire général du Racing Club Strasbourg Alsace, ainsi que des analyses de faits observables.

6.3.1 Stratégies liées au produit et à l'offre

Le produit commercialisé par le club est un service. Il s'agit d'un match de Ligue 1 joué au stade de la Meinau entre le Racing Club Strasbourg Alsace et une autre équipe du championnat. Le club affronte chacune d'entre elles une fois durant la saison, soit 19 rencontres au total. Le produit est destiné aux consommateurs de spectacle sportif footballistique, qui peuvent être des spectateurs (marché B to C) ou des entreprises (marché B to B). Le service a pour dimension fonctionnelle de procurer des émotions aux spectateurs, en leur vendant un match avec une incertitude du résultat. C'est chaque instant du match qui est vendu pour les émotions procurées aux consommateurs présents.

Afin de donner plus de profondeur au produit, nous pouvons répartir les 19 matchs dans 4 catégories, nous permettant d'aller vers une typologie du matchday. Les trois premières catégories sont celles adoptées par le Racing Club Strasbourg Alsace, tandis que la 4^{ème} a émergé durant l'entretien avec le secrétaire général du club.

Le tableau 13 présente la typologie des matchs à domicile du Racing Club Strasbourg Alsace.

Tableau 13 : Typologie des matchs à domicile du Racing Club Strasbourg Alsace

Type de match	Réurrence sur la saison (valeur perçue)	Affluence / moyenne du club sur la saison	Fixation des prix (standards, majorés ou minorés)	Montant revenu matchday / moyenne du club sur la saison	Exemples de matchs
Match « classique »	Fréquent (valeur perçue faible à moyenne)	Faible à moyenne	Standards voire minorés	Faible à moyen	Match contre une équipe de milieu ou 2 ^{ème} partie de classement (ex : Montpellier, Dijon, Nîmes)
Match « gala »	Occasionnel (valeur perçue élevée)	Elevée	Majorés / match classique	Elevé	Match contre une équipe bien classée et/ou populaire ou club rival (ex : Lyon, Monaco, Metz)
Match « prestige »	Très rare (valeur perçue très élevée)	Très élevée	Majorés / match « gala »	Très élevé	Match contre une équipe de haut de classement et/ou à forte popularité (ex : PSG, OM)
Match « à enjeu »	Rare (valeur perçue élevée à très élevée)	Elevée à très élevée	Majorés / match de la catégorie inférieure	Elevé à très élevé	Match décisif pour le classement et l'avenir du club (ex : match décisif pour le maintien, match décisif pour une place en haut du classement)

Source : Albert Lazareth (2020).

Chacun des 19 matchs de championnat disputés durant la saison sont classés dans une de ces catégories, en fonction de la qualité et l'attractivité de l'affiche proposée, qui va notamment dépendre du niveau de l'adversaire et de l'enjeu de la rencontre. Les affluences, prix des places et revenus générés différeront selon la catégorie dans laquelle la rencontre est classée.

Le match « classique » est celui qui apparaît le plus fréquemment durant la saison. L'affluence au stade sera en général plus faible ou égale à la moyenne du club sur l'ensemble des rencontres de championnat durant la saison, en raison d'une valeur perçue plus faible. Celle-ci dépendra notamment du niveau et de la dynamique de l'équipe, ainsi que de l'adversaire. Les prix des places en vente seront standards, voire minorés si les billets ont du mal à être vendus à l'approche du match (places restantes). De ce fait, le montant du revenu matchday sera généralement plus faible ou correspondra à la moyenne générée sur la saison. Cette catégorie comprend les matchs face aux équipes de milieu de tableau (par exemple le Montpellier HSC) ou de deuxième partie de classement (Dijon FCO).

Le match « gala » se présente de façon occasionnelle sur l'année. L'affluence est plus élevée que la moyenne enregistrée par le club sur la saison, en raison d'une valeur perçue élevée du produit. Par conséquent, le prix du billet est majoré par rapport à celui d'un match « classique », entre 20 et 40% selon la localisation de la place dans le stade. La recette du match est ainsi élevée par rapport à la moyenne. Ces rencontres concernent les confrontations face à des équipes bien classées et/ou populaires en France (exemples : Olympique Lyonnais, AS Monaco) ou contre un club rival (derby face au FC Metz).

Le match « prestige » est très rare sur la saison. Il s'agit des matchs « à ne pas louper » pour les supporters, qui perçoivent une valeur du match très élevée. Ces affiches présentent les meilleures affluences du club sur la saison. Celles-ci sont donc évidemment au-dessus de la moyenne mais aussi supérieures aux matchs « gala », tout comme les prix qui sont majorés par rapport au match « gala » (20 à 40% selon la localisation de la place dans l'enceinte sportive). Les revenus matchday sont les plus élevés de la saison, même si les charges relatives à l'organisation seront plus élevées (les charges vont augmenter au fur et à mesure que le match aura des prix d'entrée élevés, avec par exemple une meilleure qualité des repas dans les offres VIP, un personnel mobilisé plus nombreux, etc.). Le RC Strasbourg Alsace distingue deux matchs « prestige » sur la saison : les réceptions de l'Olympique de Marseille et du Paris Saint-Germain.

Enfin, nous avons ajouté une 4^{ème} catégorie, qui regroupe les matchs dits « à enjeu ». Les rencontres possédant ce statut restent assez rares sur la saison, leur fréquence d'apparition va notamment dépendre des résultats du club et de ses objectifs sportifs. En effet, une équipe qui « lutte » jusqu'à la fin de la saison pour se maintenir ou finir sur le podium aura davantage de matchs « à enjeu » que celle qui reste cantonnée en milieu de tableau toute la saison durant. La valeur perçue sera élevée à très élevée selon différents critères : la rareté du match (fréquence d'apparition de matchs « à enjeu » sur la saison), la nature de l'enjeu (maintien, place dans le Top 5, place sur le podium, titre de champion) et surtout l'adversaire (match « à enjeu » contre une équipe mal classée, contre un club « phare » du championnat, contre un concurrent direct, etc.). En fonction de cette valeur perçue par les consommateurs, l'affluence dans le stade sera élevée à très élevée par rapport à la moyenne annuelle. Concernant les prix, ceux-ci seront majorés (20 à 40%) par rapport à la catégorie à laquelle le match appartiendrait si celui-ci n'avait pas d'enjeu particulier. Dès-lors, un match « à enjeu » contre une équipe « classique » aurait le prix d'un match « gala », tandis qu'un match « à enjeu » contre une équipe « gala » aurait le prix d'un match « prestige ». En revanche, le prix n'irait pas au-delà

si le match « à enjeu » était face à l'OM ou au PSG, pour « ne pas léser les spectateurs ». En fonction de l'affluence et du prix des places, la recette du match « à enjeu » sera élevée à très élevée par rapport au revenu matchday moyen du club sur la saison. Par exemple, dans le cas du RCSA, il pourrait s'agir d'un match décisif pour le maintien, qui est actuellement l'objectif sportif prioritaire de la structure. On a également retrouvé ce cas de figure lors de la saison 2016-2017 en Ligue 2 sur les derniers matchs qui furent décisifs pour la montée du club en Ligue 1. En effet, les 4 derniers matchs à la Meinau ont été les 4 meilleures affluences du club sur la saison, avec un nombre de spectateurs présents au stade de plus en plus élevé, sans pour autant que les adversaires soient les plus prestigieux du championnat. Le club a enregistré 22 631 spectateurs contre le FC Sochaux-Montbéliard (31^{ème} journée), 24 238 lors de la réception de l'AC Ajaccio (33^{ème} journée), 25 647 personnes étaient présentes pour RCSA – Havre AC (35^{ème} journée) et 27 503 ont assisté au dernier match face au Football Bourg-en-Bresse Péronnas (38^{ème} journée)¹⁷.

Au regard de cette typologie de ses matchs à domicile, le club va pouvoir classer dès le début de saison chacun de ses matchs dans une catégorie parmi match « classique », match « gala » et match « prestige » en fonction des clubs participant au même championnat. L'attribution de la catégorie « enjeu » ne pourra être faite qu'en cours de saison, plus spécifiquement à l'approche de la fin du championnat, et ce en fonction des résultats de l'équipe au regard des objectifs sportifs fixés.

Le but pour le club sera d'adapter au mieux l'opérationnalisation de son Business Plan en fonction de la catégorie dans laquelle s'inscrit le match qu'il prépare, s'il souhaite optimiser ses revenus matchday. Des stratégies liées à l'offre sont notamment de mise.

Dans ce cadre-là, le club élabore des formules « package » en associant des matchs à forte demande avec des matchs moins attractifs, dans le but de remplir son stade pour un maximum de rencontres.

Les types d'offres du Racing Club Strasbourg Alsace sont présentés dans le tableau 14.

¹⁷ Source : m.ligue1.com

Tableau 14 : Segmentation de l'offre de matchs du Racing Club Strasbourg Alsace

Types d'offres du RCSA	Composition de l'offre	Exemples (packages saison 2019/2020)
Pack 3 matchs	1 match « prestige » + 2 matchs « classiques »	« Pack 3 fois plus d'émotions » : Racing – Amiens/PSG/Dijon « Pack de Pâques » : Racing – Angers/Brest/OM
Pack 2 matchs	1 match « gala » + 1 match « classique »	Racing – Nîmes/Lyon Racing – Toulouse/Saint-Etienne
Matchs seuls	1 match « classique » où le club « sait que le stade sera rempli » Dernier match de la saison à domicile (potentiel match « à enjeu »)	Racing – Nantes, Racing Montpellier, Racing – Lille, Racing – Nice, Racing – Reims RCSA – Bordeaux (37 ^{ème} journée de Ligue 1)
Matchs « événementiels »	3 matchs annuels avec un thème	Match de Noël (RCSA – Saint Etienne) Match « femmes de foot » Match des bénévoles du football alsacien (RCSA – Reims)

Source : Albert Lazareth (2020).

Les matchs « prestige » contre l'OM et le PSG sont chacun packagés avec 2 matchs « classiques » se déroulant juste avant ou après dans le calendrier, pour former un « pack 3 matchs ». Par exemple pour de la saison 2019-2020 le match contre le PSG a été packagé avec ceux face à Amiens et Dijon.

Les matchs « gala » sont quant à eux packagés avec un seul match « classique » se tenant juste avant ou après, donnant lieu à un « pack 2 matchs ». Par exemple la réception de l'Olympique Lyonnais a été vendue avec celle du Nîmes Olympique.

Certains matchs sont vendus seuls en billetterie. Il s'agit de matchs « classiques » où le club « sait que le stade sera rempli », contre des équipes plutôt en première partie de classement. Il s'agit entre autres des oppositions face à Nantes, Nice ou Lille.

Le dernier match de la saison à domicile, cette saison face aux Girondins de Bordeaux lors de la 37^{ème} journée de Ligue 1, est également laissé seul au cas où le match deviendrait une rencontre « à enjeu » (par exemple un match décisif pour le maintien ou une qualification en Coupe d'Europe). En fonction du déroulement de la saison, si ce match prend la forme d'une rencontre « à enjeu » le club pourra agir sur la variable prix et communiquer afin de générer des recettes importantes en tirant profit du statut du match. En revanche, si le club s'aperçoit que la rencontre sera a priori sans enjeu sportif, il cherchera à la mettre rapidement en vente et « l'événementialiser » pour réussir à vendre un maximum de places.

Enfin, le Racing Club Strasbourg Alsace organise 3 matchs événementiels chaque saison. Les prix sont plus élevés en raison de moyens investis plus importants : le « Match de Noël », le « Match femmes de foot » et le « Match des bénévoles du football alsacien ». Ces matchs

peuvent être compris dans des packages, par exemple le match de Noël de cette saison, qui correspond au match juste avant la trêve hivernale, tombait en même temps que la réception de Saint-Etienne qui est un match « gala » ayant été packagé avec la rencontre face à Toulouse. Ils peuvent également être vendus seuls, ce qui est par exemple le cas cette saison pour le match des bénévoles du football alsacien qui s'est tenu lors de la réception de Reims. Le club va mettre plus de moyens dans l'événementiel pour ces rencontres (actions événementielles et caritatives, animations, hospitalité, etc.), générant ainsi plus d'animation au stade.

On observe donc des offres de matchs assez différenciées selon la catégorie de la rencontre, cette diversification est entreprise dans le but de remplir le stade au maximum durant la saison.

A l'intérieur d'un même match, l'offre est de nouveau segmentée. La première offre formulée par le club à l'aube de chaque nouvelle saison est l'abonnement. Celui-ci, pris avant le début du championnat, permet à son détenteur d'assister à l'ensemble des rencontres à la Meinau programmés sur la saison (championnat et coupes) avec un tarif unitaire réduit et une place attitrée. Les abonnements se divisent en 5 gammes : Classique, Confort, Premium, Kop'In et Club de cœur¹⁸. Pour chacune d'entre elles le prix va différer selon la localisation de la place dans le stade et les services additionnels proposés (quantité et qualité). Chaque abonnement va également conférer des avantages à ses propriétaires, par exemple en étant prioritaire dans l'achat de places mises en vente les jours de match ou en ayant des réductions sur certaines transactions (produits dérivés, réabonnement, etc.).

Une autre stratégie qu'il convient de mentionner réside dans le nombre maximum d'abonnements vendus par le club pour une saison. Fort de son succès depuis sa remontée en Ligue 1, le club alsacien a été obligé de refuser des ventes d'abonnements en raison d'une demande supérieure à l'offre, limitée à la capacité commerciale du stade. Le club a décidé de « plafonner » son nombre d'abonnements à 20 000 places sur les 26 000 que comprend la Meinau. Cette stratégie a pour but de conserver une quantité minimale de places en vente le jour du match, pour lesquelles le club pourra jouer sur la variable prix en fonction de l'affiche (adversaire, enjeu), ce qui leur octroiera un prix unitaire plus intéressant. Sachant que 1 000 places sont réservées aux supporters visiteurs et que ces dernières ont depuis la saison 2019/2020 un tarif unique de 10 euros uniformisé pour tous les clubs de Ligue 1¹⁹, il reste donc 5 000 billets mis en vente les jours de match, titres que le RCSA peut éventuellement surenchérir selon l'affiche sportive.

Parmi ces 5 000 sièges, on va trouver différentes offres. Le club propose d'une part des places « grand public » réparties dans le stade selon les sièges disponibles, qui vont concerner le marché « B to C ». D'autre part, des espaces hospitalités (connus sous le terme « places VIP » couramment utilisé) dans des loges privatives incluant des services en plus de la place (par exemple une place de parking, des repas et boissons, des rencontres avec des joueurs,

¹⁸ Source : rcstrasbourgsace.fr

¹⁹ Source : lfp.fr

etc.) sont proposés à destination d'un marché « B to B » (prestations de relations publiques principalement au bénéfice de sponsors/partenaires du club et autres entreprises).

6.3.2 Stratégie de pricing

Dans son marketing opérationnel, la stratégie liée au prix aura une importance de taille pour le club. Les revenus matchday dépendant de l'affluence et du prix des billets (Drut, 2014), le facteur prix sera donc déterminant. Celui-ci devra être optimal pour que les revenus matchday le soient également, compte tenu de cette relation directe. Fixer le bon niveau de prix va relever d'une stratégie de prix, également appelée pricing, que le club devra adopter. Selon la loi du marché, le prix va résulter du rapport entre l'offre et la demande. Toutefois, selon Cabane (2010), cette fixation va souvent au-delà de ce ratio et inclure d'autres paramètres, notamment son coût pour l'entreprise (prix minimum), le positionnement de la structure, sa stratégie (mix-marketing), ses objectifs, la nature du marché, les contraintes légales, les prix fixés par les concurrents, l'élasticité-prix de la demande ou encore la valeur perçue par le consommateur (prix maximum).

L'outil stratégique que l'on retrouve notamment dans le cadre des clubs de football est le « Yield Management ». Ce concept, qui a été conçu dans les années 1980 par Robert Cross, ancien PDG de la compagnie aérienne Delta Airlines, consiste à trouver le niveau de prix qui permet d'optimiser les recettes et la rentabilité de l'entreprise (Cabane, 2010). Perri (2017) parle de trouver le « prix optimum ». Très présente dans les milieux des transports et de l'hôtellerie, cette stratégie peut être utilisée dans le marché du spectacle sportif qui présente une caractéristique similaire qu'il est nécessaire de posséder. Tout comme les avions, le service vendu par le club pour assister à un match de son équipe a la particularité d'être non-stockable : une place non-vendue est perdue. Le yield management va viser à offrir un service adapté à chaque segment de clientèle. Il va reposer sur une anticipation précise de la demande (plus élevée pour un match « prestige » que « classique » par exemple), une segmentation fine de la clientèle pour connaître pour chaque segment l'élasticité-prix de la demande (par exemple entre des spectateurs aux revenus modestes et des grandes entreprises achetant des prestations RP), et une communication ciblée pour chaque type de segment (Cabane, 2010).

On peut ajouter l'utilisation de la stratégie de la fixation dynamique des prix. Ces derniers vont dépendre à la fois du coût de revient total pour produire le service (personnel mobilisé, sous-traitants, coûts fixes, etc.), des prix des principaux concurrents et surtout de la demande (qui va elle-même dépendre de la qualité du spectacle, de la date du match et de l'emplacement du siège), cette connaissance de la demande requière une bonne connaissance des consommateurs (d'après Bühlner et Nufer, 2010, repris par Maltese, 2014).

Ces stratégies se retrouvent pour chaque offre (match ou package), rendant le prix fixé dépendant des différents critères mentionnés précédemment, et dont les résultats vont différer selon le type de match. Notons toutefois qu'une stratégie d'alignement est suivie par la structure, qui veille à conserver des prix proches de ses concurrents (autres clubs de Ligue 1 d'un niveau semblable et proposant des services similaires). Les stratégies d'alignement sont

d'autant plus utilisées que des comparateurs de prix se sont développés sur internet (Cabane, 2010).

Pour un même match, le Racing Club Strasbourg Alsace va proposer plusieurs catégories tarifaires. Le prix va alors dépendre principalement de deux facteurs : la localisation de la place dans le stade (plus la visibilité du match est bonne plus le billet sera cher) et les services additionnels inclus (le prix va dépendre de la quantité et de la qualité des services complémentaires, qui peuvent être par exemple une place de parking plus ou moins proche du siège, ou encore l'accès à des espaces et services d'hospitalité). Ainsi les différents prix des places émaneront de trois positionnements prix différents : des places avec un positionnement prix bas de gamme (places grand public situées derrière les buts sans services additionnels), des places avec un positionnement prix médium (places grand public en tribunes latérales offrant une bonne visibilité, avec peu ou sans services additionnels) et des places avec un positionnement prix haut de gamme (places d'hospitalité en loges, avec une bonne visibilité et de nombreux services de qualité inclus).

Le club propose également des tarifs réduits, aussi bien pour les abonnements que les billets, selon des caractéristiques personnelles des consommateurs. Cela concerne notamment les enfants de moins de 15 ans, les personnes de plus de 65 ans, les étudiants, les femmes et les personnes à mobilité réduite (avec un taux d'invalidité supérieur à 50%)²⁰.

Au niveau des abonnements, le prix différera lui-aussi selon la gamme d'abonnement (5 gammes différentes), dont chacune proposera des places avec une visibilité du match plus ou moins bonne (places en virage vs places en tribune latérale, places en haut de la tribune vs places proches de la pelouse) et avec ou non des services en plus de la place (tarifs plus élevés pour les places avec des services plus nombreux et de meilleure qualité). Par exemple les prix des places dites « VIP » en loges, vendues essentiellement à des entreprises, seront naturellement plus élevés que des places grand public dans le stade.

Comme nous l'avons vu dans la partie 6.3.1, les prix fixés par le club alsacien vont également différer selon le type de rencontre, et la typologie à laquelle elle appartient. Ils dépendront en priorité de l'affiche sportive proposée, autrement dit de l'adversaire que reçoit le RCSA. Les matchs avec les prix les plus bas sont les matchs dits « classiques », qui vont être les rencontres face à des clubs de milieu ou deuxième partie de classement. Viennent ensuite les matchs « gala » face à des équipes bien classées et/ou populaires en France, ou encore le derby face au rival Messin. Les prix sont alors majorés de 20 à 40% par rapport à un match classique, selon la localisation du siège dans le stade (mieux la place est localisée, plus la majoration sera importante). Les matchs « prestige », face à des équipes bien classées et très populaires (OM et PSG), qui sont les rencontres générant la plus forte demande de billets de la saison, les prix sont majorés de 20 à 40% par rapport à ceux des matchs « gala », une nouvelle fois en fonction de la localisation du siège dans l'enceinte. Enfin, concernant les matchs « à enjeu », les prix seront majorés de 20 à 40% par rapport à la catégorie dans laquelle se trouverait le match s'il n'était pas à enjeu (par exemple un match « classique » à enjeu aurait des prix équivalents à un match « gala »). Toutefois, le club ne veut pas aller au-

²⁰ Source : rcstrasbourgoalsace.fr

delà des prix établis pour les matchs « prestige » (un match « à enjeu » contre l'OM ou le PSG ne serait pas majoré) afin de « ne pas léser le spectateur », et rester dans un certain alignement avec les concurrents. De plus, des prix jugés « trop élevés » risqueraient d'impacter négativement l'affluence au stade ainsi que l'image du club.

L'organisation sportive poursuit une stratégie de pricing visant à faire des réductions sur le prix unitaire des places par le biais de packages regroupant plusieurs rencontres. Il s'agit d'une stratégie permettant également de remplir le stade lors des plus petites affiches. Par exemple, les deux matchs « prestige » vont chacun être packagés avec deux matchs « classique », avec un prix total plus avantageux que si le client achetait les billets séparément.

Enfin, on retrouve une fixation des prix également dépendante du coût de revient. On peut l'illustrer au travers des trois matchs événementiels organisés chaque année par le Racing Club Strasbourg Alsace (le « Match de Noël », le « Match femmes de foot » et le « Match des bénévoles du football alsacien »). A ces occasions le club emploie davantage de moyens, notamment d'un point de vue événementiel (animations, cadeaux, etc.). Les prix d'entrée au stade sont de ce fait majorés, indépendamment de l'adversaire que l'équipe affronte.

6.3.3 Stratégie de distribution de billets

L'optimisation des revenus matchday passe également par une stratégie de distribution adaptée. Il conviendra d'affiner la stratégie selon le type de rencontre.

Les canaux de distribution vont être de deux catégories : vente offline et vente online.

La vente offline va regrouper les boutiques et billetteries du club, celui-ci en compte deux : une au stade de la Meinau et une au centre-ville de Strasbourg. Il y a déjà là une stratégie dans les lieux d'implantation des canaux de distribution. Celle au stade va permettre de toucher les consommateurs sur place désirant assister à la rencontre (vente de billets aux guichets), le stade s'inscrivant comme un « lieu de vie » pour les fans du club (Maltese, 2014). Celle au centre-ville se trouve quant à elle au cœur de la zone de chalandise, en un lieu avec une forte densité de population et des flux de passage importants, lui offrant à la fois une visibilité importante et un accès facile pour retirer des places (habitants à proximité, transports en commun pour les plus éloignés). Ces emplacements stratégiques permettent de favoriser à un maximum de personnes la possibilité d'acheter des abonnements en début de saison et/ou des places pour les matchs du Racing Club Strasbourg Alsace.

La vente online correspond à la billetterie dématérialisée du club, qui propose une vente en ligne des abonnements et billets par l'intermédiaire de son site internet officiel. Lors de la saison 2019-2020, le Racing Club Strasbourg Alsace a d'ailleurs entrepris des actions visant à améliorer sa billetterie en ligne, en offrant « encore plus de services, de confort et de possibilités, pour une expérience Racing encore plus intense »²¹. Il s'agit là aussi d'une

²¹ Source : rcstrasbourgalace.fr

véritable stratégie en optant pour la billetterie dématérialisée. S'appuyant sur l'essor incommensurable du numérique, la vente en ligne est un moyen d'acheter rapidement et facilement sa place sans besoin de se déplacer, et en tout temps durant les périodes d'ouverture de la vente de billets. Cette méthode est d'ailleurs de plus en plus utilisée par les consommateurs, dont la quasi-totalité a accès à ce canal de distribution.

Allant dans ce sens, le club vise à encourager l'achat d'abonnements et billets (et autres produits) via son site internet. Des mesures incitatives sont ainsi entreprises. Par exemple, lors de sa dernière campagne d'abonnements, les clients effectuant cette transaction sur la billetterie en ligne du club bénéficiaient de 20 euros de réduction sur leur achat. Celui-ci peut également acquérir son abonnement quand il le souhaite indépendamment des horaires d'ouverture des boutiques et billetteries officielles.

Quel que soit le canal de distribution (offline ou online), on va être sur un circuit direct concernant la vente de billets, avec une transaction directe du producteur au consommateur.

La stratégie du club en termes de distribution sera fonction des attentes des clients. L'organisation sportive devra choisir un canal de distribution et les circuits possibles, un type de distribution adapté, et animer sa distribution afin d'augmenter les ventes.

Les ventes en ligne des abonnements et billets pour les matchs a plusieurs avantages pour le Racing Club Strasbourg Alsace. En plus de favoriser les ventes à moindre coût (juste besoin de payer le prix d'utilisation du logiciel), ce processus est un formidable moyen de récolter des données sur ses consommateurs. Ces informations peuvent ensuite être réutilisées dans une stratégie de Customer Relationship Management (CRM) qui place le client au centre de la stratégie du club (étudier ses modes de consommation, attentes, besoins, motivations et adapter sa stratégie en conséquence).

Le Racing Club Strasbourg Alsace va donc orienter sa stratégie de distribution autour des deux types de canaux présentés précédemment, à savoir ses deux boutiques/billetteries officielles et son site internet (billetterie en ligne). La vente directe est ainsi privilégiée. Ces deux moyens de distribution permettent d'atteindre de façon plus large la cible du club, aussi bien les consommateurs utilisant les nouvelles technologies que les moins adeptes (publics plus âgés notamment). Le club suit une stratégie de distribution exclusive (Cabane, 2010), en étant seul à vendre ses abonnements et billets pour les matchs. La structure a également lancé lors de la saison 2018-2019 une plateforme de revente de billets, offrant la possibilité aux abonnés ne pouvant se rendre à un match de revendre leur place, à un prix fixé à hauteur du tarif sur le site web du club. Cette stratégie, qui favorise le remplissage du stade, est gérée par le Racing Club Strasbourg Alsace depuis son site officiel grâce à une plateforme dédiée.

La distribution va être animée par un référencement du produit, avec une rubrique du site internet consacrée exclusivement à la billetterie. De plus, des articles et liens sont régulièrement publiés afin d'accéder directement au canal de distribution de billets. Ce référencement se retrouve également dans les boutiques officielles du club avec un espace destiné à promouvoir les prochains matchs et à vendre les billets. Au-delà de ce référencement géré librement par le club, des stratégies de merchandising sont mises en place afin de mieux

vendre le produit et lui donner de la visibilité, grâce à des actions visant à promouvoir l'événement. Le club cherche à présenter le match de la meilleure façon possible, aussi bien en boutique/billetterie qu'en vente en ligne. Par exemple, la structure peut diffuser un teasing d'avant-match quelques jours avant la rencontre, vendre des produits exclusivement pour le match comme une écharpe « collector » afin d'augmenter le panier moyen du consommateur et donner de l'importance à l'événement. Une présentation adaptée des différentes catégories de produit par rapport au segment de clientèle ciblé est également de mise.

6.3.4 Promotion de l'offre grâce à une communication multi-supports

Une vente optimale des places pour un match passera inévitablement par une bonne stratégie de communication.

Trois objectifs sont alors visés par la structure (Cabane, 2010) : faire connaître le produit (lui donner de la notoriété), faire aimer (donner une image positive et donc une intention d'achat grâce à une préférence manifestée pour le produit) et faire agir (processus d'achat et ré-achat).

Dans sa stratégie le Racing Club Strasbourg Alsace opte pour un mix-communication, en se servant de différentes techniques pour promouvoir son produit. Le club utilise une communication média, notamment avec des affichages dans sa zone de chalandise (ville et alentours), la presse écrite locale, la radio locale et internet (site internet du club et de partenaires, réseaux sociaux du club). Une communication hors-média se manifeste au travers des relations publiques (communication auprès des entreprises afin de les faire venir au stade), les partenariats (avec des entreprises et clubs locaux notamment) et le marketing direct. Ce dernier consiste à envoyer des invitations personnalisées aux consommateurs à partir des connaissances que possède le club dans sa base de données, notamment par l'intermédiaire de mails personnalisés.

Le club fait de la publicité avant les matchs sur son site internet et ses réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram), en faisant par exemple des teasings d'avant-match ou des publications et articles autour de la rencontre en invitant les consommateurs à se rendre au stade.

On retrouve dans le cas du Racing Club Strasbourg Alsace une communication « push » (Cabane, 2010) au travers des publicités faites autour des matchs (panneaux publicitaires, radio, mailing) mais aussi une communication « pull » grâce à la communication sur le site internet et les réseaux sociaux du club, sur lesquels les consommateurs se rendent pour obtenir des informations.

De plus, le club alsacien communique grâce à des techniques de promotion des ventes. Celles-ci se manifestent notamment avec des réductions de prix (par exemple les tarifs réduits sur les places selon des caractéristiques personnelles du consommateur comme l'âge ou la situation personnelle), des avantages liés à la quantité de produit (réduction pour une grande quantité d'achat), des jeux concours notamment organisés sur les réseaux sociaux du club (places à gagner) et l'essai gratuit (par exemple le club a offert 1 000 places aux étudiants de la ville

pour assister aux matchs face à Nantes au cours de la saison 2017-2018 et contre Amiens lors de l'exercice 2018-2019).

Des actions hors médias sont également entreprises, comme les relations publiques permettant au club de créer des liens positifs avec des acteurs de son environnement. Le RCSA fait aussi des actions de parrainage, par exemple envers les clubs de la ville de Strasbourg qui sont tous parrainés par un joueur de l'effectif professionnel.

6.3.5 Optimiser les relations avec les clients

Un autre axe incontournable de la stratégie opérationnelle du club réside dans ses relations avec les clients. Nous pouvons diviser cette stratégie en deux parties : une orientée vers les relations avec le spectateur (marché B to C) et une visant les prestations de relations publiques et d'hospitalité (marché B to B).

Concernant l'optimisation des relations B to C, le club emploie une stratégie basée sur le Customer Relationship Management, dont le principe est de placer le client au centre. L'objectif va être d'avoir des relations de qualité et de fidéliser le client consommant le produit.

La qualité du lien avec le consommateur passe par une satisfaction de ce dernier, en cherchant à répondre au mieux à ses besoins. C'est dans cette optique que les connaissances sur le client, notamment grâce aux études menées et aux bases de données du club, prennent tout leur sens.

Le club va alors proposer des services en cherchant à répondre au mieux aux attentes et besoins identifiés pour chaque segment de clientèle. Cela se traduit particulièrement par les expériences proposées lors des matchs dans l'enceinte sportive, avec l'élaboration d'un parcours client. On parle de marketing expérientiel, ce qui signifie par là que le club va proposer une variété d'expériences aux spectateurs avant, pendant et après la rencontre. Le but étant de leur faire vivre une expérience unique à la Meinau, de leur laisser une image positive du club ainsi que de ses événements, afin de leur donner envie de revenir au stade. Cette stratégie se traduit plus encore par le biais des matchs événementiels organisés chaque saison (trois matchs au total).

En plus de ce marketing expérientiel, des actions en-dehors du match font partie intégrante de la stratégie de fidélisation du client (choix des canaux de distribution adaptés, communication ciblée, personnalisation de l'offre, etc.). Cet objectif de fidélisation du client passera par une satisfaction globale de ce dernier. Dans cette perspective, le club oriente prioritairement sa stratégie et son attention sur le marché actuel. Il personnalise ses produits et services par rapport au client (par exemple le mailing personnalisé) et donne des avantages et privilèges aux clients fidèles afin de les inciter à le rester. A titre d'exemple, les abonnés sont prioritaires dans l'achat de billets pour les matchs et ont des réductions sur certains produits dérivés comme les maillots.

Pour ce qui est des relations B to B, le Racing Club Strasbourg Alsace va également chercher à entretenir des liens privilégiés avec les entreprises et à les fidéliser.

Pour ce faire, le club va adapter son offre en cherchant à ce qu'elle corresponde au mieux aux attentes et besoins des entreprises, afin que ces dernières soient satisfaites du produit et veuillent le consommer de nouveau.

La fidélisation est favorisée par des avantages préférentiels dont bénéficient les consommateurs actuels, et des services de qualité proposés lors des matchs. Les prestations de relations publiques (RP) se déclinent sous une large gamme de produits VIP (permettant ainsi de s'adresser à une diversité d'entreprises), ainsi que la possibilité pour les entreprises d'organiser des séminaires au stade de la Meinau dans des conditions privilégiées.

La stratégie RP du club réside dans des opérations menées ayant pour but de faire vivre des expériences uniques aux entreprises grâce à un produit de haute qualité, afin de créer et entretenir des liens positifs et durables avec ces dernières (activation et fidélisation).

Il s'agit également d'optimiser cette source de revenus B to B, qui en raison d'une part importante dans les recettes matchday du club occupe une place centrale dans sa stratégie. Les prestations hospitalité représentent une priorité commerciale pour les clubs. Pour rappel, Maltese (2014) avance que les dirigeants de Manchester United considèrent que 10% des places du stade d'Old Trafford doivent représenter 75% du chiffre d'affaire de la billetterie. Comme les billets VIP sont très rémunérateurs, améliorer ce type de recettes impacterait significativement les revenus matchday de la structure. Le prix des places est nettement supérieur à celles dédiées au grand public.

Pour concevoir un produit de qualité, le RCSA va attirer des sièges offrant une excellente visibilité du match, et y ajouter un certain nombre de services complémentaires (loge privative, parking à proximité, accès espaces hospitalités, restauration de qualité, confort, accueil et service d'hôtes, cadeaux, animations, visites de lieux insolites du stade, rencontres avec des joueurs, etc.).

Afin de s'ouvrir à une diversité d'entreprises, le club a conçu une large gamme de produits hospitalité, avec 10 prestations VIP différentes²². Chacune d'entre elles vont proposer une variété de services, afin d'être adaptées aux besoins et attentes des sociétés. La capacité limitée des prestations hospitalités (2 000 places soit seulement 7,7% de la capacité totale du stade) donne davantage de rareté au produit.

Dans l'optique de parvenir à cette satisfaction client, aussi bien pour le marché B to C que B to B, le club adopte des stratégies qui visent à accroître la qualité de l'expérience vécue par le client se rendant au stade (marketing dit expérientiel), en voulant notamment donner un côté convivial à l'événement et offrir des expériences en plus du match en lui-même. Dans cette optique, le Racing Club Strasbourg Alsace met en place un parcours client ainsi que des prestations de qualité avant, pendant et après le match. Les expériences proposées tiennent compte des besoins identifiés, notamment par le biais d'études menées par la structure.

²² Source : rcstrasbourgal.sace.fr

Une autre stratégie de taille pour le Racing Club Strasbourg Alsace dans ses relations clients est de maintenir l'ambiance et la ferveur du stade de la Meinau, qui lui donne de l'attractivité et participe incontestablement à la qualité du spectacle. La structure cherche ainsi à préserver et même favoriser cette ambiance au stade. Pour cela, une action significative entreprise par le club fut lors de la saison 2018-2019 de rendre la Tribune Ouest (réservée au kop de supporters strasbourgeois) entièrement debout afin de pouvoir y accueillir davantage de monde et ainsi favoriser l'ambiance dans le stade. De plus, cette décision émane d'un travail mené avec les groupes de supporters, favorisant ainsi des relations positives avec ces derniers.

6.4 Diagnostic opérationnel, contrôle stratégique et perspectives

6.4.1 Diagnostic opérationnel : Facteurs clés de succès

Le diagnostic opérationnel peut être présenté ici en donnant des facteurs clés de succès, qui sont des éléments importants à prendre en compte par le club afin de remplir ses objectifs en termes de revenus matchday.

Un premier facteur clé de succès est d'avoir un stade adapté et fonctionnel. Cette adaptation tient compte de la capacité commerciale, se devant d'être cohérente par rapport à la taille de la zone de chalandise, ainsi que des marchés actuels et potentiels. Il est important pour optimiser les revenus matchday d'exploiter de façon optimale la ressource stade, si bien que ce ne sont pas forcément les clubs avec les plus grands stades qui réussissent le mieux dans ce domaine. En effet, lors de la saison 2018-2019 le RCSA a généré plus de revenus matchday que le FC Nantes, dont le stade est doté de 12 000 places supplémentaires. Beaucoup de structures ont des enceintes sportives « surdimensionnées » (Moulard, Dermit-Richard & Durand, 2016 ; Perri, 2017) qu'elles peinent à remplir, même après des travaux récents (c'est le cas par exemple des Girondins de Bordeaux et du Matmut Atlantique inauguré en 2015). En plus d'avoir une capacité adaptée, l'enceinte doit être fonctionnelle, elle doit permettre de proposer des services de qualité répondant aux attentes et besoins de clients exigeants. Avoir un stade moderne contribue à une amélioration de la qualité et de la rareté au produit, et s'avère ainsi être un atout indispensable pour générer des revenus matchday élevés (grâce notamment à un effet prix valorisé).

Les résultats sportifs de l'équipe première sont un autre élément indéniable. De bonnes performances attirent les spectateurs, puisqu'elles renforcent la réputation sportive de l'organisation et créent de l'engouement (Maltese, 2014). Ce facteur clé soulève l'importance de pérenniser le club en Ligue 1. La rareté du produit sera plus élevée si le club évolue au meilleur échelon et réalise de bonnes performances, permettant à la fois de vendre davantage de billets de match (meilleure affluence au stade) et à des prix plus élevés grâce à une demande et une qualité perçue du produit plus élevées. Les revenus matchday n'en seront alors qu'améliorés grâce à des effets volume et prix, présentés comme ses deux principaux déterminants (Drut, 2014).

L'externalisation des services va également peser dans les revenus matchday du club. D'une part, le fait de déléguer certaines fonctions où le club n'a pas forcément les meilleures compétences permet d'avoir un résultat de meilleure qualité dans ces domaines (par exemple l'accueil, la sécurité, la restauration ou encore l'animation lors des matchs). D'autre part, en s'épargnant ces tâches supplémentaires, le club pourra mieux se concentrer sur les axes stratégiques prioritaires et sera ainsi plus efficace, favorisant un marketing « optimisationnel » (présenté dans la partie 6.4.5) et de meilleurs revenus matchday. Ce facteur clé contribue à une spécialisation des tâches, essentielle pour obtenir un produit de qualité et en optimiser les revenus. En d'autres termes, l'entreprise sera plus performante si elle concentre son activité sur ce qu'elle sait faire de mieux et là où on l'attend.

Au sein de l'entreprise, la stabilité au niveau de la gouvernance et de la direction vont être déterminants. En effet, celle-ci renvoie à une bonne stabilité organisationnelle interne au club, et ainsi de meilleures conditions aux collaborateurs pour avancer ensemble vers des objectifs communs. Elle favorise également le suivi d'un mode de fonctionnement partagé par l'ensemble des membres participant à l'optimisation des revenus matchday du Racing Club Strasbourg Alsace.

La professionnalisation du personnel, notamment des responsables impliqués dans l'organisation et le déroulement des matchs (responsable des opérations, responsable marketing, responsable communication, etc.), est un autre élément à prendre en compte par le RCSA. En effet, les recettes liées aux matchs vont notamment dépendre des ressources et compétences du club, sans omettre l'ensemble des travaux entrepris par les ressources humaines mobilisées. Il sera ainsi plus profitable de disposer de collaborateurs compétents (savoir, savoir-faire, savoir-être, expérience professionnelle) et qui se consacrent à cette optimisation des revenus matchday. De plus, le fait de posséder des ressources humaines compétentes parmi celles mobilisées au stade les jours de matchs (par exemple engager un personnel d'accueil, de sécurité, de restauration ou d'animation hautement qualifié) contribuera à offrir un produit de qualité, et donc à une satisfaction des clients.

Avoir un business plan efficace favorisera grandement une optimisation des revenus matchday de la structure. Celle-ci tiendra dans l'efficacité des politiques du mix-marketing (produit, prix, distribution, communication, relation clients). La politique de produit devra elle-aussi être optimisée, notamment avec une qualité de segmentation de l'offre. Mieux le produit sera divisé avec des catégories adaptées aux divers segments de clientèle identifiés, mieux les billets se vendront et meilleure sera la satisfaction client. La segmentation doit elle aussi être pertinente, le club doit moduler pour chaque offre une quantité adéquate par rapport à la demande. Les prix devront eux aussi être adaptés, en définissant des gammes cohérentes au regard du produit, du positionnement du club et des consommateurs (pouvoir d'achat, propension à payer). Une stratégie de distribution efficace favorisera la vente de billets voire d'autres produits annexes. Concernant la communication envers les publics cibles, celle-ci devra être à la fois adaptée et originale afin de toucher et sensibiliser les consommateurs, et leur donner envie de se rendre au stade. Conjointement, l'utilisation croissante d'un Social Media Marketing sera aussi un élément clé pour le club. La communication en interne sera également de mise, sa qualité et son efficacité favoriseront la productivité des responsables et

salariés mobilisés. Enfin, l'optimisation des relations avec les consommateurs (individus et entreprises) contribuera d'une part à une satisfaction client (relations positives) et d'autre part à une fidélisation (relations durables), éléments tous deux déterminants dans l'optimisation des revenus matchday.

Toujours dans le cadre du business plan, le fait de baser ce dernier sur un modèle de « Fan Relationship Management » (Maltese, 2014) pourrait contribuer à de meilleurs résultats en termes de revenus matchday. Il s'agit d'un business model adopté notamment par les clubs d'Arsenal et du Bayern Munich en Europe, le premier étant le plus performant d'Europe au niveau des recettes générées le jour de match. Ce modèle est basé autour du capital-marque du club (réputation et attractivité) et de son support physique (l'enceinte sportive qui accueille les matchs) qui peut être considéré comme une ressource durable pour l'organisation sportive si elle en est propriétaire et exploitante. Ce business model propose de s'orienter vers les relations avec les clients et partenaires qui doivent être positives, grâce à de bonnes connaissances et des actions marketing visant à atteindre cet objectif : programmes d'activation, gestion des relations, hospitality management, communication, fan relationship management (plutôt que customer relationship management), brand management (Maltese, 2014). Le suivi d'un tel modèle, qui doit évidemment être adapté au club et son environnement, peut alors s'avérer plus approprié en vue d'optimiser les revenus liés au jour de match.

Avoir une image positive du club envers des publics cibles est un autre facteur clé de succès. Celui-ci est vecteur de liens avec la communauté, favorisant ainsi l'image de marque et la vente de billets pour les matchs. Dans cette optique, plusieurs initiatives sont menées par le club, par exemple les actions de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ou de parrainage.

Enfin, un bon positionnement du produit sera favorable à la réussite de l'organisation sportive en termes de revenus matchday. En plus d'octroyer à la structure une image crédible aux yeux des consommateurs, ce dernier offre la possibilité d'acquérir des avantages concurrentiels et ainsi de donner de l'attractivité à la marque et au produit commercialisé.

6.4.2 Comment évaluer les revenus ? Indicateurs de performance

Dans le cadre de l'étape du contrôle stratégique, nous pouvons proposer plusieurs indicateurs de performance, dont l'utilisation a pour but de vérifier si le club a atteint ses objectifs en termes d'optimisation des revenus matchday.

Le premier indicateur de performance serait l'évolution des recettes liées aux jours de matchs générées sur une saison. Celle-ci doit être en augmentation par rapport à l'année précédente pour déterminer une réussite du club sur cet aspect.

L'augmentation de l'affluence ainsi que du taux de remplissage, ou leur maintien s'ils sont déjà très élevés, constituent des facteurs quantitatifs à prendre en compte. Leur

accroissement favorise l'effet volume et donne une image positive du club ainsi que de la rareté au produit.

En complément de cet effet volume, le prix moyen d'une place vendue devra être contrôlé, afin d'observer l'effet prix du produit. Son augmentation, à affluence égale, témoignerait d'une hausse des revenus matchday. Cela passe notamment par une augmentation des prix des abonnements et places dans le cas d'une demande élevée, tout en veillant à maîtriser cette inflation pour garder l'effet volume (trouver le « bon compromis »).

L'augmentation du panier d'achat moyen du spectateur dans l'enceinte le jour du match est un autre indicateur de performance impactant les recettes générées les jours de match. Elle se traduit principalement par ses achats pour se restaurer ou l'achat de produits dérivés à la boutique officielle.

L'augmentation des revenus hospitalité (B to B), et plus encore leur part dans les revenus matchday, doit également attirer l'attention des managers. Il s'agit des emplacements qui rapportent le plus financièrement, du fait de leur prix unitaire nettement supérieur aux places grand public. La hausse de ce type de recettes passera par un effet volume, avec une plus grande part de places hospitalité dans le stade, et un effet prix grâce à des tarifs plus élevés des prestations RP. De surcroît, le club devra chercher à accroître plus encore la qualité de cette offre afin d'en crédibiliser le prix.

La satisfaction client est un élément qu'il serait intéressant de mesurer. Quantitativement, celle-ci peut s'observer par sa fidélité, en s'attachant au pourcentage d'abonnés qui reprennent un abonnement la saison suivante, ou des entreprises qui renouvellent la location d'espaces hospitalités. De façon plus qualitative, une enquête par questionnaire visant à mesurer le niveau de satisfaction (par exemple des questions avec l'utilisation d'une échelle de Likert) pourrait être administrée aux consommateurs se rendant au moins une fois au stade durant la saison. Le score de satisfaction moyen obtenu pourrait ainsi donner un indice de performance que le club devrait alors chercher à améliorer saison après saison.

Enfin, la médiatisation du club, et plus particulièrement de ses matchs à domicile, constitue un autre indicateur de performance. L'augmentation de cette médiatisation (nombre de pages parlant du match dans les journaux, temps d'antenne à la télévision, nombre d'exclusivités de l'affiche, audiences, nombre d'interactions sur les différents réseaux sociaux, etc.) serait source de succès pour le Racing Club Strasbourg Alsace, puisqu'elle donnerait plus de visibilité et de valeur au produit.

6.4.3 Une autre manière d'évaluer les résultats : comparaison avec les championnats européens et clubs qui réussissent le mieux (les cas de la Premier League anglaise et de la Bundesliga allemande)

La sous-partie vue précédemment visait à proposer des indicateurs de performance orientés vers la maîtrise, en utilisant un cadrage de référence interne (évaluation du club par rapport à ses propres résultats entre les saisons N et N-1). Dans cet axe, nous proposons une évaluation des revenus matchday du club orientée vers la performance, en suivant un cadrage de référence externe (comparaison à d'autres clubs). Pour ce faire, le club pourrait songer à se comparer aux clubs qui réussissent le mieux en termes d'optimisation de leurs revenus matchday. Nous prendrons ici les exemples du Bayern Munich en Allemagne et d'Arsenal en Angleterre, tous deux propriétaires et exploitants de leur enceinte sportive. L'idée n'est pas de dire au club de faire absolument pareil, cela n'aurait pas de sens du fait que chaque structure possède des caractéristiques internes et externes qui lui sont propres et qu'elle doit prendre en compte dans sa stratégie. Nous avons par ailleurs pu observer dans la revue de littérature que les effets ne se transposaient pas forcément d'un pays à l'autre, au travers des effets nouveaux stades en Allemagne et en France (Moulard, 2016, 2018). L'objectif de cette sous-partie est d'observer ces clubs, comprendre les déterminants de leur succès et s'inspirer des éléments qui pourraient s'appliquer au Racing Club Strasbourg Alsace de façon adaptée.

Le club d'Arsenal est celui en Europe qui génère actuellement les meilleurs revenus matchday, alors que son stade n'est pourtant pas le plus grand (60 355 places assises) et que le club n'est pas le meilleur du continent sur le plan sportif. La structure doit notamment ce succès d'une part à un taux de remplissage très élevé à chacun de ses matchs, et d'autre part à un prix unitaire de ses places très élevé. Cette tarification s'applique certes pour le grand public, mais surtout pour les entreprises achetant des places hospitalités à des prix exponentiels.

Son enceinte sportive, l'Emirates Stadium, possède de plus une grande quantité de places « VIP », qui sont les plus chères du stade. En effet, la tribune centrale peut accueillir plus de 7 000 spectateurs, et on y ajoute une autre tribune de plus de 2 000 places (avec loges) située juste au-dessus. C'est au total environ 15,5% de la capacité du stade qui est composée de places hospitalité, qui sont celles qui rapportent le plus dans le total des revenus matchday du club.

Le Racing Club Strasbourg Alsace, comparativement à Arsenal, est doté d'une plus faible part de places hospitalité dans son stade (actuellement 7,7% soit une proportion deux fois inférieure), comme nous l'avons soulevé dans la partie 6.2.4. En plus d'augmenter la quantité de places hospitalités, le club alsacien pourrait s'inspirer des prestations RP de l'Emirates Stadium dans l'optique d'améliorer plus encore la qualité des siennes, avec pour objectif de pouvoir éventuellement en augmenter les prix. L'opportunité serait alors d'augmenter ses revenus matchday par les revenus B to B, qui ne représentent actuellement que 50 à 70% du total perçu.

Pour en venir maintenant à l'exemple du Bayern Munich, et de son stade de l'Allianz Arena (71 000 places assises), celui-ci a notamment été repris par Maltese (2014) pour

illustrer le business model basé sur le « Fan Relationship Management » que nous avons évoqué dans la partie 6.4.1 parmi les facteurs clés de succès pour le RCSA. La réussite du club bavarois se démontre par des chiffres : en 2012-2013 son chiffre d'affaires s'élève à 373,4 millions d'euros, dont 39% liés à sa billetterie (soit 145,6 millions d'euros), ce qui en fait sa principale source de revenus devant le sponsoring (24%), le merchandising (17%) et les droits TV qui arrivent en dernière position (11%), contrairement aux clubs français. A noter que 6 millions d'euros sont encaissés chaque saison grâce au contrat de naming du stade conclu avec le groupe Allianz.

La réussite du Bayern Munich s'explique notamment par une large gamme de prix des places, permettant de s'adresser à une population de fans variée, et favorisant la consommation de produits dérivés sur place. Le club remplit son stade à l'ensemble de ses matchs, alors qu'il ne compte « que » 39 000 abonnés (soit 54,9% du stade). Ce sont donc 32 000 places qui sont mises en vente à chaque rencontre, ces dernières pouvant trouver preneur à des prix élevés en fonction de l'adversaire ainsi que de l'enjeu du match. De plus, de grandes entreprises ont investi dans le club et fréquentent les loges de l'Allianz Arena, dont les prix grimpent entre 150 000 et 300 000 euros (Maltese, 2014).

De son côté, le club alsacien, fort de son succès et de la fidélité de son public, n'a plus que 5 000 places mises en vente les jours de match lors de la saison 2019-2020, soit seulement 19,1% du stade (contre 45% pour le Bayern Munich). Le club pourrait alors songer à augmenter cette quantité de places disponibles (dont le prix unitaire est plus élevé que les abonnements) pour augmenter ses revenus matchday. Le club peut également s'inspirer des gammes de prix qu'applique le Bayern Munich en l'adaptant aux caractéristiques de ses consommateurs. Les offres hospitalité peuvent également servir au RCSA dans ses prestations de relations publiques, afin d'en améliorer la qualité et ainsi les revenus perçus. De plus, le club pourrait profiter de sa proximité avec l'Allemagne pour activer des partenariats avec de grandes marques allemandes aux chiffres d'affaires importants, qui peuvent être disposées à louer des espaces VIP au stade à des prix élevés. Nombreuses sont les organisations sportives à s'inspirer du modèle du Bayern Munich, ce fut notamment le cas de l'Olympique Lyonnais en France concernant la conception du business model de son nouveau stade.

6.4.4 Perspectives d'avenir pour le Racing Club Strasbourg Alsace

Dans le prolongement de cette étude sur le Racing Club Strasbourg Alsace, nombreuses sont les perspectives qui s'offrent au club pour continuer à optimiser ses revenus matchday. Ces dernières vont répondre à certains facteurs clés de succès parmi ceux décrits précédemment.

La première consiste en un agrandissement et une modernisation du stade de la Meinau. Pour rappel, le projet de rénovation de l'enceinte sportive est en cours, prévoyant un passage de 26 00 à 32 000 places (dont 3 660 places VIP) avec une amélioration des espaces hospitalité ainsi que du confort pour les spectateurs. Par ailleurs, la fan zone sera elle aussi plus grande. Un tel projet, apparu comme une nécessité au vue du succès du club dans le

remplissage de son stade, devrait permettre d'accroître davantage ses revenus matchday. Le fait de trouver un namer pour le futur stade est un enjeu de taille sur le plan financier pour le club, bien que les supporters soient attachés au nom actuel et que beaucoup souhaiteraient qu'il soit préservé. De plus, le club pourrait songer à devenir propriétaire de son stade afin d'avoir une plus grande liberté d'exploitation et développer des revenus non-matchday, à l'image de l'Olympique Lyonnais en France (Desbordes, 2018).

Une autre perspective de développement est de pérenniser le club en Ligue 1. Cette ambition passe par les volontés d'augmenter le budget annuel (qui est en croissance ces dernières saisons y compris depuis le retour du RCSA en Ligue 1) et de renforcer la structuration interne sur le plan des ressources humaines (recrutement de membres compétents). Le club tient cependant à conserver sa stabilité au niveau de la gouvernance en place depuis le rachat du club en 2012. Le recrutement de joueurs est également un autre atout afin de rendre l'équipe plus compétitive au niveau national. Cette pérennisation en Ligue 1 serait aussi celle des revenus matchday du club, qui pourraient même augmenter en cas d'objectifs et résultats sportifs plus élevés et d'un agrandissement du stade de la Meinau.

Le développement de la Responsabilité Sociale du club (RSE) est un autre objectif et se traduit par l'engagement envers des causes, comme l'opération « Femmes de foot » visant à lutter contre le cancer du sein. Ces engagements d'une part donnent une image positive au club (par les consommateurs et les non-consommateurs), et d'autre part peuvent faire l'objet de matchs événementiels organisés durant la saison, permettant ainsi d'accroître l'expérience client et générer des recettes matchday importantes.

L'ensemble de ces perspectives est conditionné à une autre qui est chère au club, à savoir préserver l'ambiance dans le stade lors des matchs et conserver les bonnes relations avec les supporters ainsi que cet « esprit d'unité ». Ce sont un des atouts majeurs de la réussite du Racing Club Strasbourg Alsace, qui l'ont porté jusqu'à son retour dans l'élite du football français.

Nous pouvons ajouter deux autres perspectives d'avenir pour le club en complément de celles mentionnées précédemment, tenues par son président Mark Keller lors d'un entretien²³.

Les réseaux sociaux représentent eux aussi un enjeu croissant pour le club, qui pourrait les utiliser afin d'améliorer la connectivité de son enceinte sportive. Cette démarche serait un moyen de partager et promouvoir l'événement avec les spectateurs, en proposant une expérience basée sur des interactions. Une perspective de développement serait d'instaurer grâce aux réseaux sociaux des stratégies visant à faire du marketing viral, c'est-à-dire en transformant les consommateurs en vecteurs de communication. Ceci aurait pour but de donner plus de visibilité à la marque et à l'événement en touchant une cible plus large grâce aux interactions. Chaque spectateur présent au stade pourrait ainsi marquer sa présence et partager son expérience avec la communauté, ce qui contribuerait à la diffusion de l'événement sur les réseaux sociaux et la création d'interactions entre les consommateurs. Il

²³ Source : rue89strasbourg.com

s'agit de plus d'une méthode peu onéreuse et facile à mettre en place. Le club doit alors développer une stratégie de Social Media Marketing, en visant à avoir une bonne communication sur les réseaux sociaux qui touche positivement les publics cibles et donne une bonne image à la marque. Une bonne intégration des réseaux sociaux permettrait « d'assurer la transition intergénérationnelle de la passion » (Perri, 2017). Dans cette optique, la création d'un poste de community manager serait un atout indéniable.

Enfin, sur le plan des ressources humaines, le club pourrait songer à continuer de se professionnaliser en créant un poste de stadium manager, occupé par une personne compétente et spécialisée en la matière. Celle-ci consacrerait son temps professionnel exclusivement à l'organisation et au déroulement des rencontres, avec pour principal objectif d'optimiser les revenus matchday.

6.4.5 Une proposition : Tendre vers un modèle de marketing « optimisationnel »

Dans la continuité des différentes analyses relatives aux stratégies et opérationnalisations du Racing Club Strasbourg Alsace, des propositions d'amélioration peuvent être faites afin d'aider les clubs de football professionnels à optimiser leurs revenus matchday.

L'idée, qui a émergé durant l'élaboration de ce mémoire, des différentes analyses et études menées, serait de proposer aux clubs de tendre vers ce que j'appellerais un « marketing optimisationnel ».

Ce concept consisterait à optimiser la stratégie globale, en ne retenant pas tous les éléments identifiés, aussi nombreux soient-ils, mais seulement les plus pertinents au regard des priorités fixées par le club. Il en va ainsi à rationaliser les stratégies liées au mix-marketing (produit, communication, prix, distribution, relation clients) en choisissant des aspects précis sur lesquels le club va porter une attention particulière afin de remplir efficacement son ou ses objectifs. Ceci doit être en concordance avec des « axes prioritaires de développement » identifiés en amont, et avec pour finalité d'optimiser les revenus (ici matchday). En d'autres termes, le club ne doit pas chercher à être partout mais là où on l'attend, aux endroits les plus opportuns. Il s'agit d'optimiser ses revenus matchday par une optimisation de chacune des étapes marketing qui précèdent : optimiser l'analyse stratégique, les politiques du mix-marketing (produit, prix, distribution, communication, relations clients), leur opérationnalisation ainsi que l'évaluation des résultats.

Cette stratégie permet ainsi au club d'être plus efficace en évitant des difficultés internes liées à une quantité trop importante d'axes de développement (avoir une quantité trop importante d'éléments à traiter risquerait de créer un « flou » dans les actions entreprises) et donc une réponse plus fine aux attentes prioritaires. Le club devra alors privilégier certaines de ses ressources et compétences, afin d'atteindre le plus efficacement possible ses objectifs visés.

L'élaboration d'une stratégie de « marketing optimisationnel » passe par plusieurs étapes.

La première consiste en une hiérarchisation des objectifs stratégiques du club, liés aux problèmes identifiés auxquels il souhaite répondre, par ordre d'importance pour ne retenir que les axes de développement prioritaires. Ceci sera possible en effectuant une analyse stratégique elle-même rationalisée, qui peut être par exemple une matrice SWOT pour chaque match à domicile à partir du modèle présenté dans la partie 6.2.4.

La deuxième va être de réaliser ce même travail sur le plan de la stratégie opérationnelle adoptée (segmentation, ciblage, positionnement), qui devra être efficace et adaptée selon les axes prioritaires définis au préalable.

La troisième étape est l'opérationnalisation, où le club devra veiller à conserver cette efficacité recherchée. Cela suppose une mobilisation efficace des acteurs impliqués dans le processus opérationnel et un suivi rigoureux du plan stratégique, tout en gardant une certaine capacité à s'adapter si les conditions l'exigent.

La quatrième et dernière étape consiste à contrôler efficacement les résultats, en n'utilisant que des mesures d'évaluation pertinentes parmi celles prédéfinies. Un contrôle efficace permettra de vérifier la réussite du projet, mais aussi d'avoir une meilleure réactivité pour éventuellement réajuster la stratégie et tendre vers une optimisation des résultats visés.

Nous avons pu observer, notamment grâce à la matrice SWOT du matchday du Racing Club Strasbourg Alsace, l'existence d'axes d'amélioration des revenus matchday pour le club, difficilement imaginable au début de ces travaux compte tenu de son succès en termes de remplissage de son stade. Elles se présentent ainsi comme de opportunités, qui vont faire l'objet de propositions d'amélioration à destination du RCSA. Ces dernières pourraient ici illustrer de possibles axes prioritaires dans le cadre d'un marketing « optimisationnel ».

Le premier axe d'amélioration consiste à proposer au club d'augmenter la part liée aux prestations hospitalité dans le total de ses revenus matchday, celles-ci représentant actuellement entre 50 et 70% des recettes générées par l'organisation sportive. Leur hausse passe d'abord par un accroissement du nombre de places « VIP » et loges privatives dans le stade. Le projet de rénovation de la Meinau prévoit cette mesure. Parallèlement, l'autre solution est de miser sur une amélioration de la qualité des prestations hospitalité, en s'inspirant notamment des clubs qui réussissent le mieux comme Arsenal, afin d'en augmenter la valeur perçue et le prix. Cette proposition tend donc à augmenter les effets volume et prix des prestations hospitalités afin d'en améliorer le revenu et la part dans les recettes liées au jour de match.

Un autre axe d'amélioration serait de conserver une part plus importante de places mises en vente le jour de match, dont le prix unitaire est plus intéressant pour le club qu'un abonnement annuel. Fort de son succès et de ses résultats spectaculaires en termes de vente d'abonnements, la structure ne dispose plus que de 5 000 places mises en vente (chiffre qui aurait même été moindre si la structure n'avait pas limité son nombre d'abonnés à 20 000), comme nous l'avons vu précédemment. Si le club parvient à avoir une grande quantité de places disponibles (à l'image du Bayern Munich en Allemagne) en sachant que les billets seront vendus en raison de la popularité du club et au rapport favorable entre la capacité du

stade et la taille de la zone de chalandise, le Racing Club Strasbourg Alsace pourra jouir d'un prix unitaire moyen des places plus élevé, qui permettra d'augmenter ses revenus matchday à affluence égale. Nous préconisons donc au club de s'inspirer de ce modèle en conservant un plus grand « stock matchday » (Perri, 2017) avec des places plus rémunératrices que celles des abonnés. Cette stratégie pourrait être crédible du fait de la demande de billets très élevée chaque week-end et (quasi) systématiquement supérieure à l'offre (lors de la saison 2018-2019, 18 matchs sur 19 ont été à guichets fermés). Il s'agit pour chaque club de trouver le nombre « optimum » de places disponibles les jours de matchs. Un nombre trop faible ou trop élevé représenterait un manque à gagner dans les deux cas. Afin de se rapprocher de ce nombre optimum, le club devra faire état de la demande (tendances au cours des dernières saisons), de la taille de ses marchés actuel et potentiel, ainsi que du rapport entre la capacité commerciale du stade et la zone de chalandise.

Cette recherche perpétuelle du nombre optimum de places mises en vente les jours de match peut être considérée comme un facteur clé de succès en termes d'optimisation des revenus matchday.

7. Limites et perspectives du projet de recherche

Avant de conclure ces travaux de recherche, il semblerait intéressant d'en exposer les limites, avant de s'ouvrir vers de nouvelles perspectives.

La première relève du fait que les résultats recueillis sont issus d'un cas précis, à savoir le Racing Club Strasbourg Alsace, posant alors la question de la validité externe de ce travail. Il est en effet difficile de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des clubs français, d'autant plus que notre structure en question se distingue de la majorité des pensionnaires de Ligue 1 et que chaque organisation sportive possède des spécificités qui lui sont propres.

A l'initiative de ce mémoire, l'idée était d'interroger plusieurs clubs aux caractéristiques différentes : un qui réussit bien en termes de recettes matchday, un qui éprouve des difficultés dans ce domaine et un autre plus « intermédiaire », afin de tenter de cerner d'éventuelles différences entre les structures, de sorte à en faire émerger des facteurs explicatifs. Cependant, malgré cette volonté et les nombreuses démarches entreprises auprès des clubs de Ligue 1, seuls 3 avaient dans un premier temps répondu favorablement. Il s'agissait du RC Strasbourg Alsace, de l'AS Saint-Etienne et du Dijon FCO. Puis, en raison notamment du contexte de crise sanitaire que nous traversons, il s'avérait être de plus en plus difficile d'obtenir un entretien.

J'ai ainsi décidé de restreindre ma récolte de données à un seul club parmi les trois m'ayant répondu positivement, le Racing Club Strasbourg Alsace. Il s'agissait non seulement du club le plus disposé à répondre à mes interrogations, mais également de celui qui réussit le mieux des trois au niveau du taux de remplissage et de l'optimisation des revenus matchday. En effet, le club alsacien présente le 2^{ème} taux de remplissage et les 7^{èmes} meilleures recettes matchday alors que son stade est classé 11^{ème} concernant sa capacité d'accueil. Il a alors été décidé de bâtir ce mémoire autour de ce cas précis, afin de mettre en exergue sa réussite et mieux en comprendre les déterminants.

Le principal objectif de ce travail consistait à montrer un exemple de club qui réussit bien en France en termes de recettes liées au jour de match. Ce dernier peut par ailleurs servir d'inspiration pour des structures davantage en difficulté. Le second objectif était de proposer, aux lecteurs mais également au Racing Club Strasbourg Alsace, différents diagnostics de la structure en lien avec le marché du matchday, mais aussi des outils d'évaluation et des propositions d'amélioration. En espérant que ces éléments pourront être utiles pour le développement du club, ainsi que pour de futurs travaux de recherche.

Une autre limite de ce mémoire relève du fait que nous avons décidé de nous focaliser sur une méthode de recherche qualitative, par le biais d'entretiens semi-directifs, à une seule et même personne du club à un instant donné. Un tel choix émane notamment de la contrainte temporelle pour la réalisation de ce projet. Les résultats, notamment dans les parties 6.2, 6.3 et 6.4, restent de ce fait assez subjectifs, et il n'est pas à négliger que certains pourraient changer d'une saison à une autre, si bien que le football et ses marchés évoluent en permanence (par

exemple les transformations occasionnées par les arrivées des nouvelles technologies et des réseaux sociaux qui ont conduit les clubs à modifier leurs stratégies).

Une troisième limite est que nous ne nous sommes intéressés au problème qu'en interne, à l'échelle du club. Nous avons cependant montré l'importance des autres acteurs externes à la structure, notamment ses consommateurs, et leur influence directe sur les revenus matchday du club. Force est de constater qu'il nous manque un peu de profondeur dans les recherches effectuées, et qui se reflète dans les résultats obtenus. Il s'agit de choix qui ont été faits pour l'élaboration de ce mémoire, en tenant compte de la portée de celui-ci et des contraintes relatives au délai pour rendre le travail.

Enfin, une dernière limite est que nous avons travaillé sur un terrain déjà bien fréquenté par des chercheurs, ces derniers ayant pu élucider des théories à ce sujet. Il fut par conséquent difficile d'apporter des nouveautés dans ce travail, sans faire une récitation des travaux existants. C'était là une des difficultés consistant, à partir des données récoltées et des observations faites, à cibler les points sur lesquels il était possible d'aller plus loin que les nombreux résultats préexistants. Il fut toutefois intéressant de réutiliser bon nombre d'éléments théoriques et de voir comment ceux-ci pouvaient s'appliquer d'un point de vue pratique à l'échelle du Racing Club Strasbourg Alsace.

Au regard de ces limites, nous pouvons cependant mettre en lumière certaines perspectives de recherche envisageables.

La première serait d'étendre notre analyse à un plus grand nombre de clubs français, tel que prévu initialement. De telles démarches permettraient, en interrogeant des structures aux caractéristiques différentes (clubs aux objectifs sportifs divers, aux stades plus ou moins grands et fonctionnels, aux taux de remplissage et revenus matchday plus ou moins élevés, etc.), d'établir des comparaisons qui pourraient déboucher sur des résultats plus adaptés au football français d'une manière générale. La validité externe du travail de recherche serait dès-lors renforcée.

Une autre perspective consisterait à élargir les modes de collecte de données au sein du club. Ceci passerait par des entretiens envers un plus grand nombre de personnes ressources (directeur général, responsable billetterie, responsable marketing, responsable communication, etc.) et donnerait davantage de précisions dans les données recueillies. Nous pourrions également effectuer ces entretiens sur plusieurs saisons afin d'être réactifs à d'éventuelles évolutions stratégiques, ainsi que d'observer et mieux comprendre non plus seulement les résultats tels qu'ils sont à un moment donné, mais leur évolution et adaptation dans le temps.

Enfin, il serait judicieux d'ouvrir le sujet à des problématiques plus larges. Par exemple, nous pourrions tenter d'étudier les évolutions des recettes liées au jour de match pour les clubs de Ligue 1 qui réalisent ou prévoient de réaliser des travaux de construction ou rénovation de leur enceinte sportive sans augmenter considérablement leur capacité. Alors que certains clubs comme le SCO d'Angers (rénovation actuelle du stade Raymond Kopa avec la construction de nouvelles tribunes, passage de 17 000 à 20 000 places) ou de Strasbourg

(projet de rénovation du stade de la Meinau avec un passage de 26 000 à 32 000 places) souhaitent en augmenter la capacité, d'autres veulent un nouveau stade certes plus moderne mais également plus petit et plus adapté. Cela semble par exemple être le cas des clubs de Montpellier, Brest et Nîmes. Le but serait alors d'évaluer « l'effet qualité » des nouveaux stades sur les revenus matchday des clubs résidents, et d'en observer les incidences sur leurs revenus matchday. Un tel projet de recherche permettrait non seulement de confronter les résultats à ceux émanant des travaux sur l'effet nouveau stade suite à l'organisation de l'Euro 2016 en France (Moulard, 2016, 2018), mais également d'interroger sur les critères de réussite de ces initiatives de construction/rénovations des enceintes sportives.

Pour aller plus loin, une autre possibilité serait d'étudier l'optimisation des revenus non-matchday du club, avec la problématique liée à la propriété du stade. Ce sujet est assez marquant en France qui présente un faible nombre de clubs ayant ce statut, en raison notamment d'une forte intervention des pouvoirs publics. De leur côté, les clubs réussissant le mieux en Europe sont propriétaires et exploitants exclusifs de leur stade, et développent ainsi des revenus non-matchday (visites du stade, musée du club, etc.). En Ligue 1, seul l'Olympique Lyonnais suit ce modèle avec son nouveau stade, et bénéficie de retombées positives. L'idée serait de s'intéresser aux enjeux pour les clubs de l'Hexagone de tendre vers cette logique, et d'en évaluer les potentielles retombées pour le championnat français à l'international.

8. Conclusion et discussion

Dans ce travail de mémoire, nous avons essayé de comprendre, en faisant une étude de cas basée sur le modèle du Racing Club Strasbourg Alsace, comment les clubs de football professionnels français pouvaient optimiser leurs revenus matchday. L'idée retenue était de prendre un club qui réussit bien dans ce domaine afin de pouvoir le présenter comme un exemple possible à suivre pour les structures plus en difficulté. Il s'agissait aussi de proposer des solutions en réponse à ses propres limites, afin que le RCSA continue d'améliorer ses recettes liées au jour de match et puisse tendre vers cette optimisation.

Pour ce faire, nous avons voulu procéder à une réponse prenant la forme d'un cycle de gestion stratégique de projet. Dans cette perspective, nous nous sommes appuyés sur des théories existantes abordées dans la revue de littérature, et avons emprunté des connaissances relatives aux marketings stratégique et opérationnel, ainsi que les 10 « règles d'or » de Pierre Cabane. L'objectif était de faire une transposition de l'ensemble de ces savoirs au marché du matchday et au Racing Club Strasbourg Alsace.

Les résultats obtenus prennent dans une première partie la forme d'une succession d'analyses stratégiques centrées sur le marché du matchday et le club strasbourgeois, couplée à la conception d'une stratégie marketing adaptée (marketing stratégique). Dans un second temps, nous avons présenté l'opérationnalisation stratégique de l'organisation sportive (marketing opérationnel), au travers d'un mix-marketing basé sur les « 5p » (politiques liées au produit, au prix, à la distribution, à la communication et à la relation clients). Enfin, notre troisième axe consistait à présenter à la fois un diagnostic opérationnel couplé à des outils d'évaluation des résultats, pour terminer sur les perspectives du club et des propositions d'amélioration.

Au regard des recherches menées et des résultats obtenus, nous pouvons en conclure que l'optimisation des revenus matchday pour un club de football professionnel est un phénomène multifactoriel. En effet, toute structure souhaitant tendre vers un tel objectif doit au préalable entreprendre bon nombre d'actions sur les plans stratégique, opérationnel et d'évaluation.

Les résultats des recherches présentent la nécessité pour le club de réaliser de multiples analyses. La première peut être faite autour des enjeux liés à une optimisation des recettes liées au jour de match, ceux-ci pouvant être source de motivation et orienter les décisions stratégiques. Les études suivantes portent sur les environnements internes et externes de la structure et du marché matchday. Ce dernier présente en France un caractère hétérogène, avec la domination du Paris Saint-Germain dont la réussite laisse des parts de marché plus faibles aux autres clubs de l'Hexagone. Au sein de ce marché, la concurrence est nombreuse et marquée par les chaînes qui retransmettent les rencontres, cherchant à capter les consommateurs en spectacle sportif au détriment de la demande locale de chacun des clubs. Par ailleurs, les recettes matchday d'une organisation sportive sont soumises à différents facteurs internes et externes, comme nous l'enseignent les analyses micro et macro-environnementales. Ces variables doivent alors être prises en compte par le club dans l'optique d'adapter au mieux sa stratégie. Une analyse de ses parties prenantes, mais aussi de

ses ressources et compétences, permettent de distinguer les éléments sur lesquels l'entreprise doit se focaliser pour être efficace.

Ces multiples études doivent conduire le club à dresser un diagnostic stratégique détaillé du match à domicile, pour arriver à un diagnostic plus précis grâce à la conception d'une matrice SWOT du matchday. Cette dernière ne retient que les éléments les plus pertinents pour le club, charge à la personne réalisant la matrice de « filtrer » les données récoltées dans les analyses préalables. Grâce à ce travail de synthèse, permettant d'avoir une vision plus claire sur elle-même et son environnement (aussi bien interne qu'externe), la structure peut alors définir une stratégie adaptée. Cette dernière suppose une segmentation de clientèle, un choix de marché cible et un positionnement de la structure qui soient crédibles.

Sur le plan opérationnel, le club va suivre un mix-marketing adapté à sa stratégie. En ce qui concerne le produit, le club peut le scinder en plusieurs catégories grâce à une typologie de ses matchs à domicile. L'offre sera alors diversifiée, une adaptation pourra être faite lors de chaque match selon la catégorie à laquelle il appartient, afin de répondre au mieux aux besoins et attentes des consommateurs. Le prix sera lui aussi catégorisé et adapté aux segments de clientèle, tout en tenant compte de la valeur perçue du produit. Pour ce faire, les stratégies de Yield Management et de fixation dynamique des prix seront notamment appropriées. La distribution résulte pour le club d'un compromis entre vente offline et online, tout en s'adaptant au poids grandissant d'internet et de la billetterie dématérialisée. La politique de communication vise des objectifs de connaissance, de préférence et d'achat du produit. Afin d'accroître la taille de la cible touchée, les clubs peuvent ainsi opter pour une variété de médias (notamment locaux), utiliser des techniques de promotion des ventes et les réseaux sociaux. Les organisations sportives emploient par ailleurs des techniques de communication hors-média, avec d'autres actions comme le parrainage ou les relations publiques. Ce mix-communication devra toutefois être pensé en tenant compte des caractéristiques des consommateurs se rendant au stade, ainsi son efficacité tiendra dans cette adaptation. Dernier élément du mix-marketing ici employé, la stratégie relationnelle va s'attaquer aux marchés « B to C » et « B to B » de la structure, qui axe sa stratégie sur une offre autour d'expériences diverses (marketing expérientiel). Celles-ci sont d'une part à destination des spectateurs, par le biais d'un parcours client dans le stade, et d'autre part pour les entreprises grâce à des prestations de relations publiques de qualité. Un business model plaçant ces acteurs au centre de la stratégie contribuera à créer des relations positives et fidéliser les clients.

Les études menées ont fait émerger des facteurs clés de succès pour aider le club à tendre vers une optimisation des revenus matchday. Outre le fait d'avoir un stade adapté et fonctionnel, la réussite du club est sujette aux résultats sportifs de l'équipe fanion, l'externalisation des services (conduisant vers une spécialisation des tâches), la stabilité de la gouvernance, la professionnalisation du personnel mobilisé, l'efficacité de son business plan en cherchant à baser ce dernier sur le modèle du « Fan Relationship Management » (Maltese, 2014), le fait d'avoir une image positive et enfin de bien se positionner. Le contrôle stratégique peut s'opérer de deux manières, avec d'une part une évaluation orientée vers la maîtrise de la tâche (indicateurs de performance, visant à comparer les résultats du club entre les années N et N-1)

et d'autre part une évaluation orientée vers la performance (comparaison aux clubs qui réussissent le mieux en termes de revenus matchday, comme Arsenal ou le Bayern Munich, afin de s'en inspirer tout en adaptant la stratégie au diagnostic du club préalablement établi). Afin de continuer à se développer, le Racing Club Strasbourg Alsace entrevoit plusieurs perspectives, au premier rang desquelles son projet de rénovation du stade de la Meinau, visant à bénéficier d'un support physique plus moderne et fonctionnel pour l'accueil du public. S'ajoutent à cela les volontés de pérenniser le club en Ligue 1, de développer sa politique RSE, de préserver l'ambiance dans le stade et les relations avec les supporters, d'intégrer progressivement les réseaux sociaux dans sa stratégie et de créer un poste de stadium manager.

Pour aller plus loin, et apporter quelque chose en plus qui fait prendre tout son sens à ce travail de recherche, des propositions peuvent être faites pour le Racing Club Strasbourg Alsace, et plus largement pour les clubs de football professionnels français. Nous proposons à ces organisations sportives d'orienter leur business plan vers un marketing « optimisationnel ». Le but de ce concept n'est pas d'agir sur tous les paramètres identifiés, mais de concentrer sa stratégie et son opérationnalisation sur les éléments les plus importants et pertinents pour la structure. Ce marketing « optimisationnel » vise des démarches rationnelles des clubs dans leur cycle de gestion de projet (rationalité au niveau du diagnostic stratégique, de la stratégie adoptée, de l'opérationnalisation et de l'évaluation des résultats) afin de rendre ce dernier efficace dans leurs démarches marketing et managériales. Il s'agit d'optimiser l'ensemble des politiques du mix-marketing adoptées pour en optimiser les résultats, ici dans une perspective d'optimisation des revenus matchday.

Dans cette optique, en comparant le diagnostic stratégique du Racing Club Strasbourg Alsace avec ce qui se fait à Arsenal et au Bayern Munich, nous avons identifié différents axes prioritaires de développement pour le RCSA au niveau de son offre, en formulant deux propositions. La première consiste à augmenter la part des revenus des prestations de relations publiques dans le total des revenus matchday, en augmentant d'une part la proportion des places hospitalité dans le stade (représente actuellement 7,7% de la capacité totale contre 15% pour Arsenal) et d'autre part la qualité des services, afin de combiner des effets volume et prix (Drut, 2014). Cette idée est d'ailleurs entreprise avec le projet de rénovation du stade de la Meinau. La seconde perspective pratique réside dans une hausse de la quantité de places mises en vente le jour du match (« stock matchday », Perri, 2017), en diminuant parallèlement la part très élevée des places détenues par des abonnés. L'idée est de trouver le nombre optimal de places disponibles, dont le prix unitaire est plus avantageux, notamment lors des grands rendez-vous. Ces deux axes d'amélioration ont ainsi pour objectifs de permettre au club de continuer de se développer et de tendre vers une optimisation de ses revenus matchday.

9. Sources

9.1 Bibliographie

• Maltese, L. & Danglade, J. P. (2014). Marketing du sport et événementiel sportif. Paris : DUNOD

• Perri, P. (2017). Optimiser les politiques de billetterie et développer les ressources de la distribution sur internet. In M. Desbordes & J. Falgoux (Eds.), Organiser un événement sportif : Stratégie et méthodologie d'organisation (4^e Edition, pp. 197-216). Paris : Eyrolles

Consulté sur :

<https://books.google.fr/books?id=VwR0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Organiser+un+C3%A9v%C3%A9nement+sportif+:+Strat%C3%A9gie+et+m%C3%A9thodologie+d%27organisation&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiNmqu-n8foAhUZShUIHX8VBbMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Organiser%20un%20%C3%A9v%C3%A9nement%20sportif%203A%20Strat%C3%A9gie%20et%20m%C3%A9thodologie%20d'organisation&f=false>

• Drut, B. (2014). Des recettes très dépendantes des résultats sportifs. In B. Drut (Eds.), Economie du football professionnel (pp.47 – 67). Paris : La Découverte

• Marquès, P. & de Bontin, J. (2014). La guerre des étoiles. In J. Granata & P. Marquès (Eds.), Coopétition : S'allier à ses concurrents pour gagner (pp. 155-162). Tours : Pearson

Consulté sur :

<https://books.google.fr/books?id=4HqSBQAAQBAJ&pg=PA161&dq=revenus+matchday+football&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi4-5zPpMXoAhWRRhUIHbskDaMQ6AEIMjAB#v=onepage&q=revenus%20matchday%20football&f=false>

• Senaux, B. (2011). The Regulated Commercialisation of French Football. In H. Gammelsæter & B. Senaux (Eds.), The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An institutional perspective (pp. 127 – 133). New York, London : Routledge

Consulté sur :

<https://books.google.fr/books?id=e2usAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=the+organization+and+governance+of+top+football+across+europe&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiEq6DKn8XoAhWJaRUIHVsmC7wQ6AEIKjAA#v=onepage&q=the%20organization%20and%20governance%20of%20top%20football%20across%20europe&f=false>

- Desbordes, M. & Richelieu, A. (2018). L'implantation et le management des enceintes sportives dans une logique néo-marketing. In M. Desbordes & A. Richelieu (Eds.), Marketing du sport : Une vision internationale (pp. 163 – 202). Paris : Deboeck Supérieur

Consulté sur :

<https://books.google.fr/books?id=c7ZVDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=revenus+matchday+football&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwifMLit8foAhWBxMQBHXoICmEQ6AEIWzAG#v=onepage&q=revenus%20matchday%20football&f=false>

- Lambin, J. J. & de Moerloose, C. (2016). Le marketing dans l'entreprise et dans l'économie. In J. J. Lambin & C. de Moerloose (Eds.), Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans l'économie numérique (9^e Edition, pp. 11-31). Paris : Dunod

Consulté sur :

https://books.google.fr/books?id=rRN6DAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+strat%C3%A9gique&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi6-NvV_rzoAhWV8uAKHdQ6A4EQ6AEIJzAA#v=onepage&q=marketing%20strat%C3%A9gique&f=false

- Cabane, P. (2010). Les 10 règles d'or du marketing : Maîtriser les outils du marketing stratégique et opérationnel pour créer de la valeur. Paris : Eyrolles
- Millereux, V., Cicut, N. & Montchaud, S. (2015). La modernisation des stades de football en France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction. In P. C. Pupion (Eds.), NPM ou bonne administration : Le rôle de l'éthique (Volume 4 n°2, pp. 99-121). Paris : AIRMAP

Consulté sur :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2015-4-page-99.htm>

- Moulard, J., Dermit-Richard, N. & Durand, C. (2016). Effet nouveau stade : une lune de miel perturbée. Revue Juridique et Economique de Sport, n°167, 40-45

Consulté sur :

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02110605/document>

- Moulard, J. (2018). Mobilisation de compétences dans la création d'une nouvelle ressource : Le cas des nouveaux stades de l'écosystème d'affaires du football français. Actes du colloque, 66-67. Université Rennes 2

Consulté sur :

https://managementsport.sciencesconf.org/data/pages/ACTES_COLLOQUE_2018.pdf

- Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. Pole Sud Revue de science politique de l'Europe méridionale (47), 41-59

Consulté sur :

https://www.researchgate.net/publication/322898944_Le_modele_economique_du_football_europeen_Pole_Sud_Revue_de_sciences_politiques_de_l'Europe_meridionale_n_47-20172_pp_41-59

- Ragainé, A., Tahar, C., Michaux-Omont, L. & Gond, G. (2019). Diagnostics stratégiques : Le diagnostic stratégique interne. In A. Ragainé, C. Tahar, L. Michaux-Omont & G. Gond (Eds.), DSCG 3 : Management et contrôle de gestion (pp.113 – 116). Paris : DUNOD

Consulté sur :

https://books.google.fr/books?id=e53BDwAAQBAJ&pg=PA113&dq=diagnostic+strat%C3%A9gique+interne&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwie_YOQ2uDoAhVS8eAKHRVBDHoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=diagnostic%20strat%C3%A9gique%20interne&f=false

- Perri, P. (2017). Les nouvelles techniques de billetterie pour augmenter les revenus des clubs professionnels de football en France. Thèse de doctorat soutenue à l'Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Société. Université de Bordeaux

Consulté sur :

<http://www.theses.fr/2017BORD0643>

- Moulard, J. (2018). Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français. Normandie Université : HAL

Consulté sur :

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02087458/document>

9.2 Webographie

- Deloitte Annual Review of Football Finance 2019, Sports Business Group (May 2019), consulté sur :

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

- Deloitte Sports Business Group (January 2019), consulté sur :

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/consumer-business/Deloitte-Football-Money-League-2019.pdf>

- Interview Anthony Thiodet (publiée le 04/12/2017), consultée sur :

<https://www.ecofoot.fr/interview-antony-thiodet-revenus-matchday-2725/>

- Plan Stratégique LFP (25/04/2017), consulté sur :

https://www.lfp.fr/uploads/fichiers/PLAN_STRATEGIQUE_LFP_CONFERENCE_PRESSE_25_AVRIL_2017.pdf

- Les 10 clubs de foot qui tirent le plus de revenus de la billetterie (publié le 18/01/2020), consulté sur :

<https://www.sportune.fr/business/barca-real-psg-les-10-clubs-qui-tirent-le-plus-de-revenus-de-la-billetterie-au-stade-227608>

- Deloitte Football Money League : l'OL à la 17ème place (publié le 14/01/2020), consulté sur :

<https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2020/01/14/deloitte-football-money-league-l-ol-reintegre-le-top-20-17eme-place>

- Le PSG annonce 115M€ de revenus « Matchday » pour cette saison 2018-2019 (publié le 21/05/2019), consulté sur :

<https://www.sportbuzzbusiness.fr/le-psg-annonce-115me-de-revenus-matchday-pour-cette-saison-2018-2019.html>

- Deloitte Football Money League 2019 – Le TOP 30 des clubs de football qui ont généré le plus de revenus en 2017-2018 hors transferts (publié le 24/01/2019), consulté sur :

<https://www.sportbuzzbusiness.fr/deloitte-football-money-league-2019-le-top-30-des-clubs-de-football-qui-ont-genere-le-plus-de-revenus-en-2017-2018-hors-transferts.html>

- Ligue 1 : l'OM champion de l'affluence, le PSG celui du remplissage (publié le 29/05/2019), consulté sur :

<https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Ligue-1-l-om-champion-de-l-affluence-le-psg-celui-du-remplissage/1024144>

- Affluences : un nouveau record historique (communiqué LFP), consulté sur :

<https://www.lfp.fr/Articles/COMMUNIQUE%2089S/2019/05/27/affluences-un-nouveau-record-historique>

- Tarif visiteurs unique adopté pour 2019-2020 (communiqué LFP), consulté sur :

<https://www.lfp.fr/Articles/SUPPORT%2089RISME/2019/06/06/tarif-visiteurs-unique-adopte-pour-2019-2020>

- La LFP lance une étude pour mieux connaître les publics des stades de Ligue 1 et Ligue 2 (publié le 29/11/2019), consulté sur :

<https://maligue2.fr/2019/11/29/la-lfp-lance-une-etude-pour-mieux-connaître-les-publics-des-stades-de-ligue-1-et-ligue-2/>

- Interview Guillaume Bodet (publiée le 05/09/2018), consultée sur :

<https://www.ecofoot.fr/interview-guillaume-bodet-affluences-ligue1-3130/>

- Etude : le « Big 5 » européen toujours plus riche (publié le 30/05/2019), consulté sur :

<https://www.francefootball.fr/news/Etude-le-big-5-europeen-toujours-plus-riche/1024386>

- Ligue 1: Strasbourg déjà au complet pour ses abonnements, où en sont les autres clubs ? (publié le 18/07/2019), consulté sur :

<https://www.20minutes.fr/sport/football/2566795-20190718-ligue-1-strasbourg-deja-complet-abonnements-o-autres-clubs>

- Football: Comment le Racing club de Strasbourg remplit aussi souvent le stade de la Meinau (publié le 24/11/2018), consulté sur :

<https://www.20minutes.fr/sport/2378251-20181124-football-comment-racing-club-strasbourg-remplit-aussi-souvent-stade-meinau>

- Site officiel du Racing Club Strasbourg Alsace, consulté sur :

<https://www.rcstrasbourgalice.fr/>

- Fiche Racing Club Strasbourg Alsace, consultée sur :

<https://www.ligue1.fr/fr-FR/clubs?id=rc-strasbourg-alsace>

- Affluences Ligue 1, consultées sur :

<https://m.ligue1.com/ligue1/affluences/club>

- Affluences Ligue 2, consultées sur :

<https://m.ligue1.com/ligue2/affluences/club>

- Affluences National, consultées sur :

<http://www.foot-national.com/national.html>

- Site officiel de la Ligue de Football Professionnel, consulté sur :

<https://www.lfp.fr/fr-FR>

- Comptes individuels des clubs saison 2018-2019, consultés sur :

<https://www.lfp.fr/DNCG/rapports>

- Rapports DNCG entre la saison 2000-2001 et 2018-2019, consultés sur :

<https://www.lfp.fr/DNCG/rapports>

- Abonnements : la L1 derrière le Big Four (publié le 14/09/2017), consulté sur :

<https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Moins-d-abonnes-en-ligue-1-que-dans-les-autres-grands-championnats-europeens/834246>

- Campagne d'abonnement 2019-2020 du Racing Club Strasbourg Alsace, consultée sur :

<https://www.rcstrasbourgalace.fr/cestvotremaison/>

- Interview Marc Keller (publiée le 11/08/2018), consultée sur :

<https://www.rue89strasbourg.com/grand-entretien-marc-keller-racing-club-strasbourg-140486>

- Racing Club de Strasbourg : une nouvelle tribune debout à la Meinau ! (publié le 08/11/2018), consulté sur :

<https://pooka.fr/2018/11/08/racing-club-de-strasbourg-une-nouvelle-tribune-debout-a-la-meinau/>

- Emirates Stadium Arsenal, consulté sur :

<https://www.arsenal.com/the-club/emirates-stadium>

- Allianz Arena Bayern Munich, consulté sur :

<https://allianz-arena.com/fr>

9.3 Rapports

- Deloitte Annual Review of Football Finance 2019, Deloitte Sports Business Group (May 2019), consulté sur :

<http://www2.deloitte.com>

- Deloitte Football Money League 2019, Deloitte Sports Business Group (January 2019), consulté sur :

<http://www2.deloitte.com>

- Rapports financiers de la DNCG des clubs de Ligue 1, de la saison 2002/2003 à la saison 2018/2019, consultés sur le site internet :

<https://www.lfp.fr/DNCG/rapports>

- Comptes individuels des clubs, saison 2018/2019, consultés sur :

<https://www.lfp.fr/DNCG/rapports>

- Rapport d'activité de la Ligue de Football Professionnel, saison 2008/2009, « Les stades : un enjeu prioritaire » (p. 22 – 23), Décembre 2009, consulté sur :

<http://www.lfp.fr/>

10. Annexes

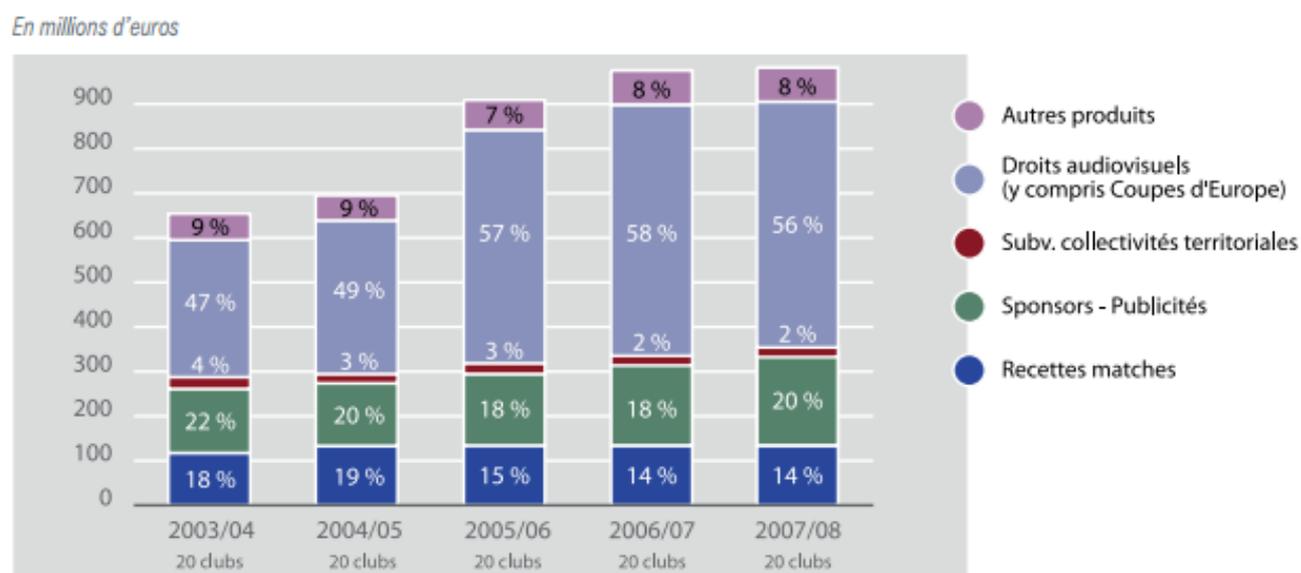
10.1 Evolution des produits des clubs de Ligue 1 sur les 20 dernières saisons (hors mutations) selon les rapports DNCG (source : lfp.fr/DNCG/rapports)

Figure 12 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 1998/1999 et 2002/2003 (hors mutations)



Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr/DNCG/rapports.

Figure 13 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2003/2004 et 2007/2008 (hors mutations)



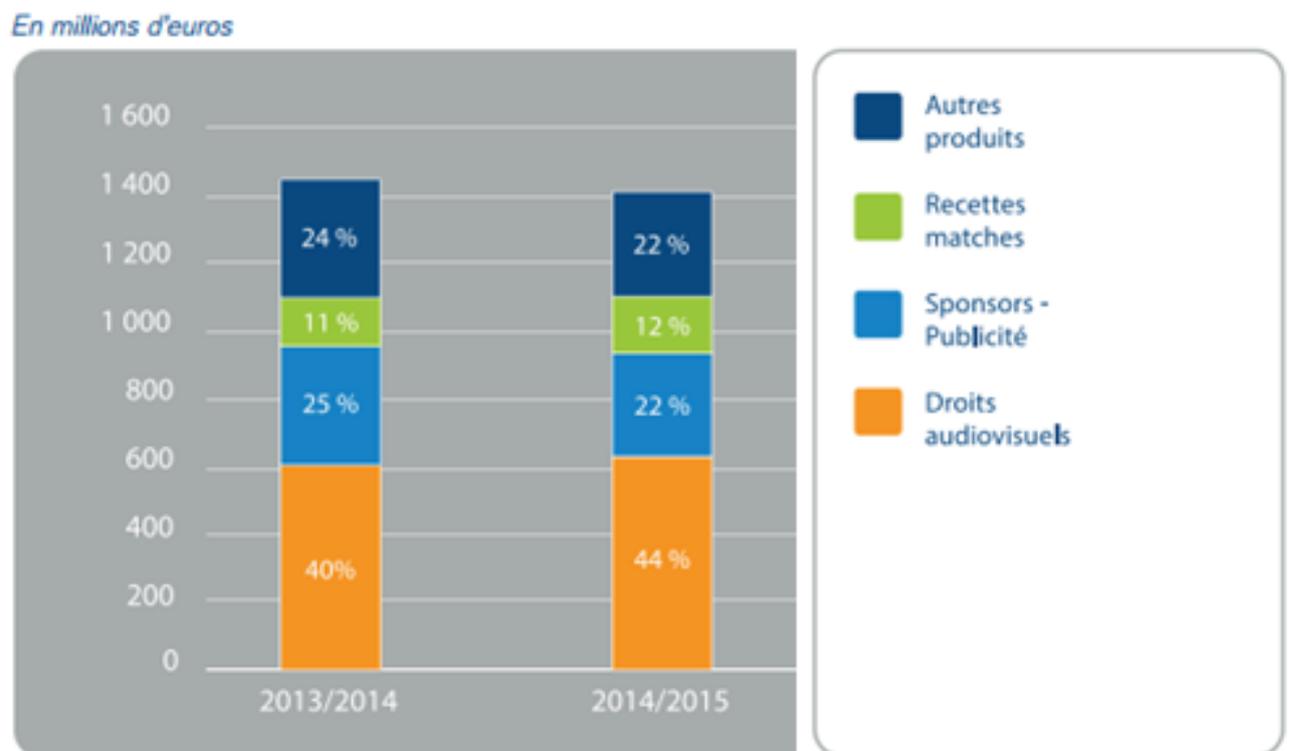
Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr/DNCG/rapports.

Figure 14 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2008/2009 et 2012/2013 (hors mutations)



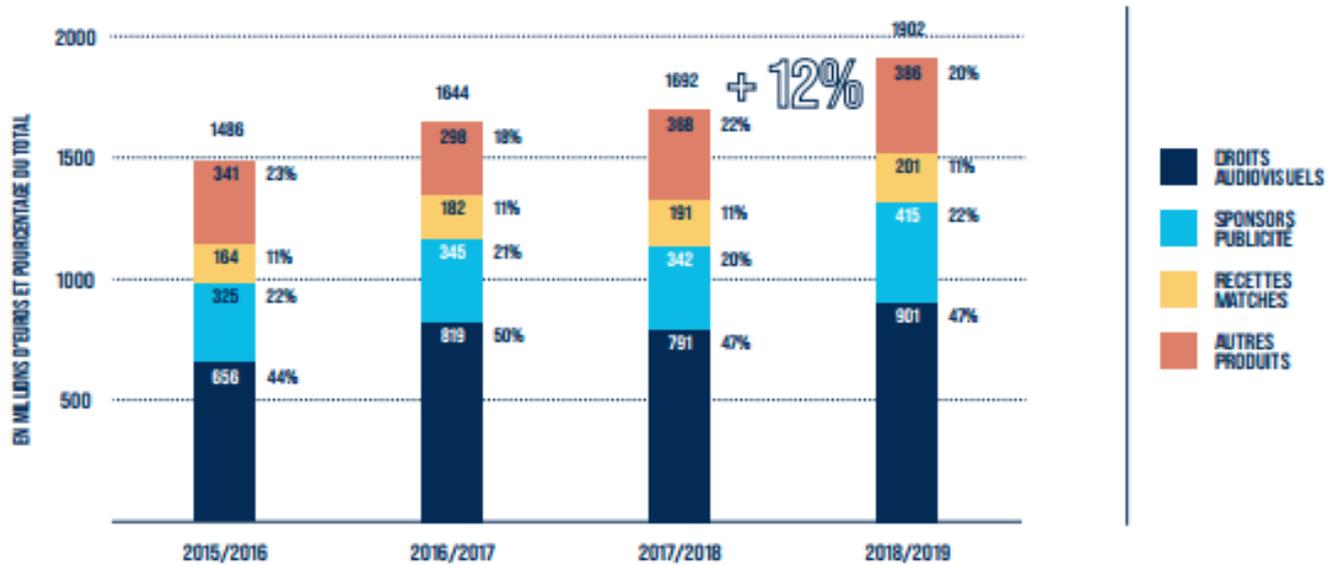
Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr/DNCG/rapports.

Figure 15 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre lors des saisons 2013/2014 et 2014/2015 (hors mutations)



Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr/DNCG/rapports.

Figure 16 : Evolution des produits des clubs de Ligue 1 entre les saisons 2015/2016 et 2018/2019 (hors mutations)



Source : Rapports DNCG, consultés sur lfp.fr/DNCG/rapports.

10.2 Guide d'entretien

- 1) Le club est-il propriétaire / locataire de son enceinte sportive et quelles en sont les incidences (positives/négatives) sur son Business Plan ?
- 2) Votre stade a-t-il récemment subi des rénovations (au cours des 10 dernières années), si oui quels impacts ont-elles eu sur les revenus matchday du club ?
- 3) Quel est le budget du club ? Comment sont réparties les recettes générées sur une saison (détail des recettes perçues par le club) ?
- 4) A combien s'élèvent les revenus matchday du club et quelle est sa part dans le total des revenus générés sur une saison (évolution sur les 10 dernières saisons) ?
- 5) Quels sont les facteurs externes (opportunités et menaces) qui vont influencer les revenus matchday du club ?

6) Quel est le détail du montant des revenus matchday (part abonnements, vente sous forme de packages, vente prestations RP de type VIP, vente grand public [plein tarif, tarif réduit], places partenaires/sponsors, vente de services/produits dérivés sur place le jour du match, etc.) ?

7) Quel est le nombre d'abonnés sur les 10 dernières saisons ?

Y a-t-il une stratégie visée en nombre optimal d'abonnés (par exemple garder suffisamment de places grand public que l'on peut surenchérir lors des grandes affiches, etc.) ?

8) Quels sont les revenus matchday selon le type de matchs sur la saison (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») à partir des 4 cas ci-dessous ?

4 types de match étudiés :

- Match « **classique** »
- Match « **gala** »
- Match « **prestige** »
- Match « **à enjeu** »

Cf tableau ci-dessous.

Type de match	Réurrence sur la saison (valeur perçue)	Affluence / moyenne du club sur la saison	Fixation des prix (standards, majorés ou minorés)	Montant revenu matchday / moyenne du club sur la saison	Exemples de matchs
Match « classique »					
Match « gala »					
Match « prestige »					
Match « à enjeu »					

9) Dans la continuité de la question précédente quels sont les matchs qui rapportent le plus en termes de revenus matchday pour le club sur une même saison (classer du plus bénéfique au moins bénéfique) ?

10) Le club réalise-t-il, a-t-il réalisé ou se sert-il des études de marché (observation concurrence, « tendances » du sport spectacle en France et à l'étranger) ?

11) Le club a-t-il mené ou utilisé des études de clientèle (s'intéresser aux caractéristiques, comportements et attentes du public cible afin de mieux répondre à leurs besoins) ?

12) Quel est le Business Plan mis en place au sein de votre club dans le but d'optimiser ses revenus matchday (segmentation, ciblage, positionnement, etc.) ?

13) Quelle part du budget du club est allouée à ce Business Plan ?

14) Quelle est la stratégie ticketing / pricing (politique de prix) que suit votre structure concernant la vente de billets pour les matchs à domicile (yield management, fixation dynamique des prix, etc.) ?

Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

15) Comment est constituée/répartie l'offre relative aux matchs joués à domicile et quelle est la stratégie visée (nombre « optimal » d'abonnements visé, de places VIP, de places dédiées au grand public, de places réservées aux sponsors / partenaires, places supporters visiteurs, etc.) ?

Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

16) Dans quelle mesure le club diversifie-t-il l'offre de places sur la saison (ex : formule de type package, pass 3 matchs, offre grand public, offre VIP, offre sponsors/partenaires, etc.) afin d'optimiser les revenus matchday (quelles offres pour quels matchs ?) ?

Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

17) Quels canaux de distribution des tickets sont utilisés par le club (ventes online et offline, points de vente, vente en ligne, autres moyens...) ?

Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

18) Quel est le plan de communication mis en place afin d'assurer la promotion de l'offre ?

Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

Quel est le budget alloué à la stratégie de communication ?

19) Quelle place occupent les réseaux sociaux dans la stratégie de communication et la promotion des matchs à domicile ?

Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

20) Comment le club cherche-t-il à optimiser ses revenus liés aux prestations de relations publiques et d'hospitalité (BtoB) ?

- Stratégie RP pour attirer et pour fidéliser (plan d'action, opérations menées par le club afin d'optimiser cette source de revenu) ?

- Capacité « optimale » de places VIP visée par rapport à la capacité totale du stade ?

- Pour quelles cibles ?

- Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

21) Quelle(s) stratégie(s) le club met-il en place afin de rendre l'offre plus attractive pour le spectateur (BtoC) ?

- Stratégies expérientielles (expériences proposées aux spectateurs par le club lors des rencontres afin de garder une offre attractive) ?

- Stratégies de Customer Relationship Management (= gestion de la relation client) suivie par votre structure (techniques et opérations visant à optimiser la relation client, à capter et à fidéliser la clientèle achetant des billets pour les matchs à domicile) ?

- Pour quelles cibles ?

- Quelle(s) différence(s) selon le « type » de rencontre (match « classique » vs match « gala » vs match « prestige » vs match « à enjeu ») ?

22) Afin de mener à bien sa stratégie d'optimisation des revenus matchday, de quelles ressources le club dispose-t-il et comment ces dernières sont-elles mobilisées (ressources financières, humaines, matérielles, immatérielles, etc.) ?

23) De quelles compétences le club dispose-t-il et lesquelles mobilise-t-il ?

Quelles sont les compétences clés parmi l'ensemble des compétences du club ?

24) Dans la stratégie « globale » que suit le club, dans quels domaines cherche-t-il à être le plus présent, en d'autres termes quelles sont les priorités (axes prioritaires) sur lesquelles la structure se concentre afin d'optimiser ses revenus matchday (du plus important au moins important) ?

Avantages en interne et en termes de revenus matchday en évitant un nombre « trop important » d'axes retenus par le club et en ayant une stratégie plus rationnelle ?

25) Quels sont les enjeux et objectifs de l'optimisation du revenu matchday pour le club (budgétaires, image, etc.) à court terme, à moyen terme et à long terme ?

26) Quelles sont les perspectives d'avenir du club en termes de stratégie d'optimisation des revenus matchday (business plan, projets futurs, innovations, réseaux sociaux, nouveaux outils, nouvelles techniques, etc.) ?

- 27) Quels outils sont utilisés afin d'évaluer au mieux les revenus matchday et l'atteinte des objectifs fixés sur une saison ?
- 28) Quels sont les facteurs clés de succès que le club tente de réunir afin d'optimiser ses revenus matchday ?
- 29) Quels sont les indicateurs de performance montrant si le(s) objectif(s) en termes de revenus matchday ont été atteints ?
- 30) Votre club s'inspire-t-il de modèles de clubs de championnats étrangers très performants en termes de revenus matchday (clubs anglais, clubs allemands) ?