

# **Marketing** du **Sport** et événementiel sportif



# Marketing

du Sport

## et événementiel sportif

Lionel Maltese • Jean-Philippe Danglade

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Illustration de couverture : © Sindy Thomas

Maquette de couverture : Chloé Lerebours

<http://graphi-chlo.blogspotw.com/>

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laramiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-071312-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Préface</b>	VII
<b>Introduction</b>	1
<b>CHAPITRE 1 ■ Les business models du sport spectacle (Lionel Maltese)</b>	5
L'écosystème événementiel sportif	5
Du système d'offre vers le business model	8
Configuration d'actifs et management des actifs	11
Le modèle relationnel du sport spectacle	18
Le modèle de réputation du sport spectacle	24
Le modèle basé sur le « <i>Fan Relationship Management</i> »	31
Conclusion	36
<b>CHAPITRE 2 ■ Management des marques de spectacles sportifs (Jean-Philippe Danglade)</b>	39
Le concept de marque appliqué aux organisations de spectacles sportifs	40
Les cibles des marques de spectacles sportifs	47
L'implication des parties prenantes dans le développement de la marque	52
La protection de la marque	64
Conclusion	70
<b>CHAPITRE 3 ■ Activation du parrainage sportif (Lionel Maltese)</b>	71
L'activité de parrainage sportif	72
L'impact du parrainage sportif	74
L'acte d'activation du parrainage	81
Parrainage éco-citoyen	89
Les écosystèmes du parrainage sportif	97
Conclusion	103

<b>CHAPITRE 4 ■ Marketing relationnel, relations publiques et billetterie</b> <b>(Lionel Maltese)</b>	107
Marketing relationnel et écosystème du sport spectacle	108
Commercialisation de prestations de relations publiques	111
Commercialisation de la billetterie	121
Du « <i>Customer Relationship Management</i> » (CRM) au « <i>Fan Relationship Management</i> » (FRM)	138
Conclusion	142
<b>CHAPITRE 5 ■ Marketing des services et management</b> <b>de l'expérience dans les stades et arénas</b> <b>(Jean-Philippe Danglade)</b>	145
L'élargissement de l'offre, un impératif stratégique des lieux de loisirs	146
Les innovations de service des enceintes sportives	148
L'utilisation des nouvelles technologies, l'enceinte 2.0	161
Quels stades pour la France à l'horizon 2016 ?	168
Conclusion	171
<b>CHAPITRE 6 ■ « Destination marketing » et impacts territoriaux</b> <b>(Jean-Philippe Danglade)</b>	173
Marketing territorial et événementiel sportif	174
Les différents types d'impact de l'événement sur le territoire	177
Des effets à relativiser	185
Le cas du Qatar et de la Coupe du Monde de football 2022	190
Conclusion	194
<b>CHAPITRE 7 Facteur humain, réputation, chance et Euro 2016</b>	197
<b>Bibliographie</b>	201
<b>Index</b>	209

## PRÉFACE

---

Au cours des quatre dernières décennies, le sport nord-américain est passé d'un état de pure compétition à un véritable business... du jeu à l'*Entertainment*. Même si la qualité des compétitions est toujours restée centrale, la culture sportive nord-américaine est d'abord associée à sa monétisation.

En France, et dans la plupart des pays européens, la culture sportive a historiquement été associée aux compétitions, ainsi les comportements de consommation ne sont-ils pas comparables. Autrement dit, ce n'est pas l'enjeu économique qui conduit les organisations sportives françaises à devenir plus professionnelles et plus orientées vers le business et la performance financière.

Lionel Maltese et Jean-Philippe Danglade proposent un ouvrage en phase avec l'évolution des pratiques managériales et marketing du sport professionnel français, tout en tenant compte des spécificités culturelles locales et nationales. Leurs analyses intègrent l'ensemble des enjeux marketing pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème sportif professionnel français. Le sport a cette capacité unique de « transcender » les marques de l'ensemble des parties prenantes associées aux spectacles sportifs et de générer des émotions rares.

Alors que le sport de haut niveau est maintenant rentré dans une ère « d'hypermédiatisation », ces deux auteurs n'oublient pas de rappeler que le « facteur humain » est une dimension clé à l'origine de la singularité d'un système d'offre attractif.

Cet ouvrage permettra aux lecteurs de bénéficier d'une analyse moderne de l'évolution du sport en tant que business et spectacle sportif en France.

Marshall Glickman<sup>1</sup>

---

1. Marshall Glickman est l'ancien président de la franchise NBA des Portland Trail Blazers. En 2004, il fonde G2 Strategic, une entreprise de conseil en business management et marketing dédiée au développement des stades et arénas en Europe et aux États-Unis. Outre la Ligue de Football Professionnelle Française et l'Euroleague de Basket-ball, le portefeuille de clients de G2 Strategic inclut, entre autres, la Fédération Française de Tennis (BNP Paribas Masters et Roland Garros) et l'ATP.



# INTRODUCTION

---

« Mon plus grand actif a été et est la valeur de ma marque. Ces mots sont très communs dans un cours d'école de commerce ou dans le monde de l'entreprise. Mais ce n'est pas juste un slogan ! Ma réputation et ma marque personnelle ont été développées tout au long de ma carrière NBA. À la suite de cette période, grâce à beaucoup de travail et un peu de chance, nous avons construit l'une des marques les plus valorisables des États-Unis. »

Earvin « Magic » Johnson, 2008.

Magic Johnson est une personnalité et une marque uniques dans le monde du sport professionnel et du business en général. Ancienne star de basket-ball universitaire (Michigan State), puis au sein de l'équipe NBA des Lakers de Los Angeles et de la célèbre Dream Team USA 1992 lors des JO de Barcelone, Johnson a été un leader et un athlète hors norme au palmarès édifiant. À la suite de sa carrière sportive, il est devenu un homme d'affaires reconnu en s'appuyant sur certaines de ses connaissances acquises durant sa carrière sportive et notamment auprès de Michael Ovitz (cofondateur de CAA – Creative Artist Agency) qui sera son mentor. Il a d'abord créé une chaîne de magasins de sport (Magic 32) dont certains fermeront un an après leur ouverture. Capable de remises en question personnelles permanentes afin de comprendre pourquoi il n'a pas atteint ses objectifs sportifs lorsqu'il était joueur, et commerciaux en tant qu'entrepreneur, Magic Johnson s'est ensuite appuyé sur le constat suivant : une large population d'Afro-Américains fréquente des salles de cinéma alors que leurs quartiers de résidence n'en possèdent pas. En partenariat avec Sony Picture

Entertainment, il décida de lancer des *Magic Johnson Theatres* dans des zones abandonnées par les autres investisseurs. Puis, il arriva à convaincre le Président de Starbucks d'ouvrir sept franchises en s'adaptant aux zones de chalandises et à sa compréhension des comportements de consommation au sein des quartiers dans lesquels il s'implanta. Le nombre de franchises va dès lors rapidement passer au nombre de cent cinquante. En 2010, il vend ses parts de la franchise des Lakers à un abonné de longue date de l'équipe californienne, puis 105 de ses franchises Starbucks. En 2012, il est le principal membre d'un groupe d'investisseurs qui racheta la franchise de baseball des Dodgers de Los Angeles pour une somme de deux milliards de dollars.

L'histoire de Magic Johnson n'est pas choisie par hasard pour introduire un ouvrage traitant du marketing du sport. Il est très rare de pouvoir cumuler une légitimité à la fois sportive et entrepreneuriale de très haut niveau avec un tel leadership. En France, nous pourrions citer Jean-Claude Killy ou encore Michel Platini qui ont eu à la fois des carrières sportives exceptionnelles et qui sont ou ont été à la tête de grandes marques et institutions sportives. Le parcours de Magic Johnson reste tout de même unique et fait référence à la capacité d'un décideur à transcender le potentiel d'une marque grâce à l'attractivité du sport professionnel. Nous pourrions continuer cet ouvrage, en prenant comme exemples et benchmark les marques de sports américains tout en essayant d'adopter les mêmes stratégies marketing sur notre territoire. Cela serait une grave erreur d'analyse et de non prise en compte des spécificités des cultures et écosystèmes d'affaires nationaux et locaux. Savoir s'inspirer de bonnes pratiques, comme par exemple celle des récents vainqueurs du Superbowl NFL 2014, les Seahawks de Seattle, capables d'attirer plus de 700 000 fans pour célébrer leur titre, est l'un des partis pris de notre ouvrage. Cette franchise américaine NFL est notamment reconnue pour la pertinence de sa stratégie de « branding » mettant le fan au centre de sa démarche marketing via sa marque « 12<sup>th</sup> man ».

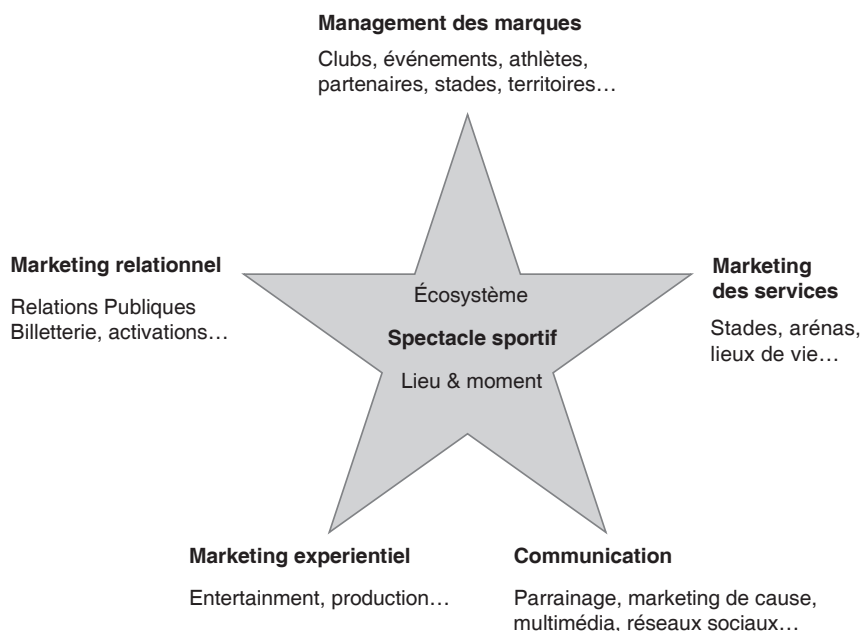
Le domaine du marketing est en constante évolution (Kotler *et al.*, 2012). Le marketing sportif est également en profonde mutation et nécessite de nouvelles expertises afin de répondre aux enjeux concurrentiels et à une demande de plus en plus exigeante. Face à ce défi, nous avons opté pour deux partis pris singuliers :

- analyser l'offre de spectacle sportif et son écosystème d'affaires afin de mieux appréhender le potentiel marketing associé à chaque partie pre-

nante (événements, clubs, partenaires, médias, athlètes, fans, institutions...). Ainsi, le spectacle sportif sera au centre de nos analyses et études de cas réalisées dans le cadre de cet ouvrage ;

- considérer le marketing sportif comme un champ d'application intégrant certaines spécificités. Il s'agit notamment de l'importance et la quantité de parties prenantes indispensables à la production d'une offre de spectacle sportif ainsi que du caractère émotionnel et passionnel généré par les performances sportives.

Dans cette perspective, nous considérerons l'objet spectacle sportif comme un moment et un lieu singuliers rassemblant un ensemble de parties prenantes. Différents sous-domaines du marketing seront alors transférés au contexte sportif comme l'illustre la figure ci-dessous.



À partir de ces choix, cet ouvrage s'articulera autour de six chapitres intégrant l'ensemble des compétences marketing relevées ci-dessus.

Le chapitre 1 a pour objet la compréhension et l'analyse des écosystèmes d'affaires des organisations productrices de spectacles sportifs au travers du prisme de leur business model. Trois modélisations (« relationnelle »,

« réputationnelle » et basée sur le « *Fan Relationship Management* ») seront ainsi proposées en fonction de la dotation d'actifs (ressources et compétences) dont disposent les organisations sportives.

Le chapitre 2, quant à lui, abordera la problématique des marques de spectacles sportifs. À l'instar de produits ou de services plus classiques, certaines organisations sportives tentent de développer le capital-marque de leur offre, parfois en étroite concertation avec les parties prenantes comme les sponsors, les médias ou les fans.

Le chapitre 3 est un classique du marketing sportif et traitera du parrainage. Cependant, le mode opératoire, c'est-à-dire les stratégies d'activations du parrainage, sera ici priorisé. De nombreuses études de bonnes pratiques viendront illustrer une activité de plus en plus focalisée sur la connexion des marques partenaires avec les fans de sport et la promotion de certaines causes et territoires concernés.

Le chapitre 4 est lui aussi très opérationnel mais très peu traité dans la littérature francophone du marketing sportif. Les problématiques associées au marketing relationnel *Business to Business* (BtB) et *Business to Consumer* (BtC) seront questionnées. Plus précisément, les stratégies de commercialisation des offres de relations publiques et de billetterie seront analysées à partir des meilleures pratiques étudiées en France et à l'international.

Le chapitre 5 sera consacré à l'application du marketing des services et marketing expérientiel aux lieux de spectacles sportifs, à savoir les stades et les arénas. Nous verrons que les enceintes modernes doivent articuler, autour de l'offre de spectacle de base, des services périphériques permettant aux spectateurs de vivre une expérience enrichie tout en augmentant son panier de consommation.

Le chapitre 6, enfin, proposera d'étudier les différents types d'impact de l'organisation de grands événements sportifs sur les localités d'accueil. Nous tenterons de discuter des effets bénéfiques et néfastes des manifestations d'un point de vue économique et marketing sur le territoire avant d'aborder le cas très prospectif du Qatar et des enjeux liés à l'organisation de la Coupe du Monde de football 2022.

# Les business models du sport spectacle

Le point d'entrée de cet ouvrage est de proposer une analyse de l'offre du spectacle sportif afin de pouvoir, dans un second temps, décliner les différentes stratégies marketing événementielles sportives possibles. L'événement sportif est l'entité centrale pour une organisation sportive, qu'elle soit un club, une agence, une institution, un média, un partenaire ou une collectivité. L'événement sportif constitue un écosystème d'affaires singulier qui est au cœur du système d'offre que nous analyserons dans ce premier chapitre à partir de la proposition d'une typologie des différents business models mis en œuvre par les organisations sportives productrices de spectacles sportifs.

## L'écosystème événementiel sportif

Un événement est « un lieu où des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif ou culturel » (Ferrand, 1995). Un événement est également « un processus d'organisation rationnel des ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs » (Loret, 1995). Ces définitions mettent évidence deux caractéristiques

clés d'un événement sportif, à savoir qu'il s'agit à la fois d'un moment et d'un lieu au sein duquel se produit un spectacle sportif. Ce moment peut être défini comme une période de compétition dédiée ou une succession de matchs dans le cadre d'un championnat. Quant au lieu, il peut s'agir d'un stade, d'une aréna, d'une aire naturelle ou adaptée au sport pratiqué. La notion d'événement est donc incontournable pour tous types d'organisations sportives.

Dans le contexte de la création, de l'exploitation et de l'optimisation d'un événement sportif, deux grandes spécificités sont à mettre en avant, l'une du côté de l'offre, l'autre du côté de la demande et de la consommation du spectacle sportif.

Afin de produire une offre événementielle sportive, plusieurs parties prenantes sont nécessaires :

- les athlètes qui peuvent être soit salariés d'un club soit, pour la plupart, fournisseurs d'un événement, rémunérés en fonction de leurs résultats et classement sportifs ;
- les organisations publiques telles que les collectivités locales souvent fournisseuses d'infrastructures sportives mais également partenaires financiers d'importance dans le cadre de leur politique sportive et sociale ;
- les partenaires privés financeurs ;
- les médias financeurs et diffuseurs ;
- les fournisseurs techniques en lien avec l'activité sportive et les besoins en terme de production événementielle du détenteur de droit ;
- les institutions garantissant la qualité et le rang de la compétition sportive qui peuvent aussi soutenir matériellement ou financièrement l'organisateur ;
- les fans acheteurs de billets ou invités et souvent consommateurs de produits dérivés.

Chacune de ces parties prenantes contribue en termes de ressources à la performance de l'entité événementielle. L'un des enjeux clés du management stratégique des organisations sportives concerne leur capacité à attirer et fédérer un réseau de parties prenantes (Ferrand *et al.*, 2009). La figure suivante illustre le rôle d'assembleur de parties prenantes d'une organisation sportive productrice de spectacles sportifs.

Comme nous le verrons dans le chapitre consacré aux stratégies de parrainage, l'objectif marketing sous-jacent au management des parties prenantes événementielles sportives est de créer un réseau interagissant de partenaires

(Erickson et Kushner, 1999). Dans ce cadre, la principale difficulté pour les clubs et événements est de pouvoir contrôler certains acteurs notamment en terme de fidélisation pour les partenaires ou fans.

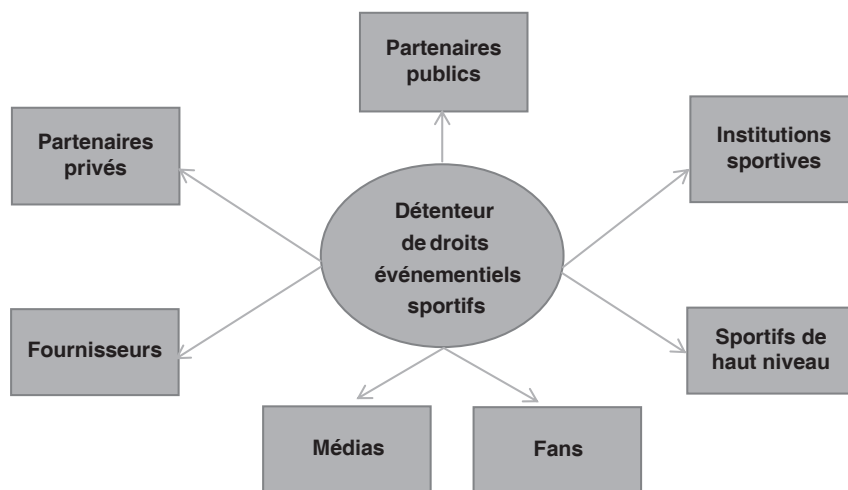


Figure 1.1 – L'événement sportif assembleur et fédérateur de parties prenantes

Afin de formatiser ce type de spécificité structurelle des organisations productrices de spectacles sportifs, certains professionnels du secteur utilisent le terme d'écosystème (Fréry *et al.*, 2012 ; Koenig, 2012). En transposant au milieu des affaires la notion écologique d'un écosystème constitué de deux éléments en interaction entre le milieu (biotope) et les êtres vivants qui l'occupent (biocénose), James Moore a tenté d'opérationnaliser les concepts de réseaux, d'alliance et d'entreprise virtuelle. Dans le contexte événementiel sportif, le biotope peut être caractérisé par le lieu événementiel (stades, aréas ou espaces naturels) et la biocénose par les acteurs parties prenantes (sportifs, fans, institutions, partenaires, fournisseurs, médias). Créer ce type d'écosystème pour entretenir et exploiter les relations entre parties prenantes événementielles (Ferrand *et al.*, 2009) peut être considéré comme l'enjeu managérial premier des organisations sportives professionnelles (Maltese et Veran, 2013).

Du point de vue de la demande, l'autre grande spécificité du sport spectacle concerne sa faculté à générer des émotions auprès de tous les publics exposés. Ces émotions font partie des atouts de l'événementiel en termes

d'attractivité et d'attachement aux marques sportives qu'elles soient organisationnelles ou individuelles. Rares sont les secteurs possédant des attributs émotionnels aussi puissants et médiatisés rendant les expériences de consommation singulières.

## Du système d'offre vers le business model

Parmi les formes d'écosystèmes d'affaires analysées dans la littérature académique, Koenig (2012) propose une typologie basée sur le degré de contrôle des ressources au sein du réseau d'acteurs et le type d'interdépendance entre membres. Dans le contexte des écosystèmes associés aux organisations productrices de spectacles sportifs, le type d'écosystème correspondant est celui du système d'offre développé par Koenig (2004 ; 2012). Ce dernier se formalise autour d'un centre stratégique, en l'occurrence l'événement sportif, qui réunit autour de lui un nombre important de parties prenantes. Plus précisément, Koenig (2004) définit « le système d'offre comme un réseau qu'une entreprise focale mobilise, agence, contrôle et anime, afin de proposer à ses clients une force compétitive ». L'entreprise focale événementielle sportive a ici la particularité d'être analysée comme une entité permettant d'accéder à plusieurs ressources stratégiques. L'intérêt de la notion de réseau réside dans le fait qu'une partie des ressources mobilisées n'appartient pas à l'entreprise focale mais aux partenaires ou parties prenantes qu'elle a enrôlés. Typiquement, comme nous le verrons de manière détaillée plus bas, une organisation productrice de spectacles sportifs est dans cette configuration avec ses partenaires privés et publics, les médias, institutions, athlètes et fans.

Dans ce contexte, la question des sources de financement est clairement la principale problématique des propriétaires et décideurs de clubs et événements. Différentes configurations existent en fonction du type d'organisation productrice de spectacles sportifs. Cependant, la diversité des modes de financement se limite à cinq offres commerciales :

- la formation, la vente et la revente de joueurs ou de coaches dans le cadre d'un club professionnel uniquement. Dans le cadre d'un événement, les détenteurs de droits ne salarient pas les athlètes et ne font pas de formation. Ils n'ont pas la possibilité de générer une source de financement à partir de la vente ou revente de sportifs de haut niveau ;



- la billetterie qui peut être vendue aux particuliers mais également très souvent aux collectivités et entreprises partenaires ;
- les contrats de partenariats privés ou publics ;
- les droits médias et essentiellement télévisuels ou mobiles ;
- les produits ou services dérivés pouvant concerner le merchandising mais également la restauration et la consommation sur site.

La problématique des sources de financement renvoie directement au concept de business model. Parmi les définitions retenues dans la littérature académique (Lecocq et Demil, 2010), le dénominateur commun présente le business model comme « les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus ». La question qui est souvent posée à partir d'une définition aussi large concerne l'opérationnalisation du concept c'est-à-dire les modalités de mise en œuvre managériale. Parmi les variables structurantes d'un business model, les ressources et compétences des entreprises sont principalement mentionnées (Tapscott, 2001). L'architecture de l'entreprise et la manière dont les ressources critiques sont déployées constituent un axe central si l'on souhaite formaliser un business model (Sirmon *et al.*, 2008).

Gary Hamel (2002) est un des rares auteurs à proposer d'opérationnaliser le concept de business model autour de quatre composantes organisationnelles :

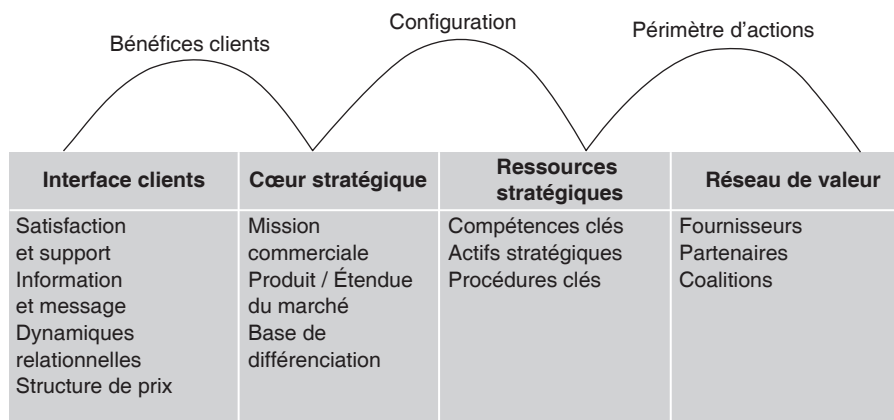
- l'interface clients ;
- le cœur stratégique ;
- les ressources stratégiques ;
- le réseau de valeur.

Afin de lier ces quatre composantes, trois mécanismes de décisions sont mis en évidence :

- les bénéfices clients lient l'interface clients et le cœur stratégique ;
- la configuration lient le cœur stratégique et les ressources stratégiques ;
- les frontières de l'entreprise lient les ressources stratégiques et le réseau de valeur. (voir figure 1. 2 ci-après)

Dans le contexte de l'industrie du sport spectacle, le modèle d'Hamel peut être adapté en fonction de l'écosystème singulier directement associé au système d'offre d'une organisation productrice de spectacles sportifs. Chacune de ces parties prenantes joue un rôle spécifique au niveau du

business model mis en place. Le tableau suivant synthétise leurs contributions au niveau des centres de profits concernés.



D'après Hamel, 2002.

Figure 1.2 – Opérationnalisation du concept de Business model

Tableau 1.1 – Contributions commerciales des parties prenantes événementielles sportives

Centres de profit / offres commerciales	Parties prenantes impliquées	Types de contributions commerciales client / fournisseur
Vente et revente de joueurs	Centres de formation, agents sportifs et concurrents	Clients : clubs acheteurs Fournisseurs : clubs vendeurs
Billetterie	Fans, partenaires et distributeurs	Clients : fans partenaires acheteurs de billets Fournisseurs : sites on line et off line de vente de billetterie
Partenariats publics et privés	Entreprises, collectivités et fédérations	Clients : contrats, subventions et marchés publics négociés
Droits médias	TV, mobile, paris en ligne	Clients : TV, sites de paris, opérateur téléphonie
Produits et services dérivés	Partenaires	Fournisseurs : restaurations, boutiques on line et off line, co-branding