

**En quoi la stratégie d'un club sportif professionnel**  
**est-elle déterminée**  
**par son infrastructure de résidence ?**



Année universitaire 2022-2023

Martin OBERSON

*Sous la direction de Michel Franck.*

*Le tutorat de Philippe Dulieu, Responsable Commercial de la SIG Strasbourg.*

Master Marketing et gestion d'événements

## Remerciements

Tout d'abord, je remercie Michel Franck pour son accompagnement au cours de l'élaboration de ce mémoire. Ces conseils furent précieux pour aller de l'avant dans ce projet.

Je tiens également à remercier l'équipe du MEVE au sens large. Professeurs et élèves ont été présents pour conseiller et partager mes incertitudes et doutes.

Philippe Dulieu et l'équipe de la SIG Strasbourg ont également contribué à cette construction, par l'expérience qu'il m'a été permis de vivre durant plus d'une année au sein d'un club riche d'histoires et dont l'aventure n'est que plus enrichissante chaque jour.

Parmi les personnes à remercier, il est évident que je me dois de remercier Adrien Tallec, Mathias Priez, Fabrice Pacquelet et Jean-Christophe Campas qui ont pris du temps pour répondre à mes questions au cours d'entretiens.

Je tiens également à remercier mes proches,

Arnaud, sur qui j'ai pu compter du début à la fin de ce projet. Dans sa conception thématique pour m'aider à faire ressortir des problématiques sur le monde du sport. Mais également dans son objectivité sur l'étude du travail final. Merci d'avoir pris le temps de me rassurer et de m'aider en étant objectif et en me partageant ta propre expérience.

Justine, qui a contribué tant à ma motivation que sur la concrétisation finale du projet. Merci de tes conseils et du temps que tu as consacré.

Marc, avec qui j'ai pu partager des week-ends d'études au sein de toutes les bibliothèques universitaires de Strasbourg. Merci d'avoir été là pour partager ces longs moments de réflexion et d'écriture.

Ma famille, qui m'a apporté confiance et motivation pour achever ce projet. Merci pour ce soutien que je retrouve tous les jours.

Aude, soutien infaillible avec qui je partage mon quotidien. Merci de me rendre la vie meilleure, il est bien plus facile de réaliser une tâche compliquée à deux.

## Avant-propos

Durant l'année 2022-2023, j'ai réalisé les premières étapes de ma carrière professionnelle au sein d'un club de sport professionnel. Connaissant déjà les problématiques que peuvent rencontrer les clubs amateurs, j'ai pu observer de nouveaux enjeux propres à un club de première division de basket-ball français : La SIG Strasbourg. Je me suis donc retrouvé confronté notamment à une problématique complexe existant sur la durée et à tous les niveaux au sein de ce club professionnel. Depuis 2015, le club a un projet de réhabilitation de sa salle. Avec notamment un passage de 8500 à 10 000 places. Pierre angulaire d'un changement de perspective pour le club, j'ai pu constater que ce projet éprouve de nombreuses difficultés à sortir de terre. Avec pour conséquence des moyens et du temps consacrés à ce projet sans qu'il n'ait encore abouti, avec de nombreux rebondissements au cours des saisons précédentes, le club s'est retrouvé dans une forme de paralysie, dans l'expectative d'un renouveau n'arrivant pas. Certaines décisions, comme des investissements mineurs d'entretien, étant repoussées car le projet plus global allait combler ces manques. De mon point de vue, ce projet fort de perspectives de réussites futures, est omniprésent dans le développement du club. En échangeant autour de moi sur les tenants et les aboutissants de ce projet existant depuis 2015, j'ai pu constater, entre autres, un certain impact du développement de l'infrastructure au dépend du développement immédiat du club. J'ai pu voir que les décisions stratégiques étaient en majeure partie tournées autour de ce projet d'une nouvelle salle. De plus, l'actualité du monde du sport est rythmée par les projets de nouvelles salles et de nouveaux stades. Voici ainsi les différentes raisons qui m'ont poussées à réfléchir sur le sujet de la stratégie des clubs sportifs professionnels et des liens avec leurs infrastructures de résidence.

Sommaire :

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>Première partie</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>Le fonctionnement d'un club professionnel, observé par le prisme du lieu de résidence</b> .....                                 | <b>10</b> |
| <b>1.1. Quel est l'état actuel, en France, des infrastructures sportives ?</b> .....   | <b>10</b> |
| 1.1.1. Des origines du sport professionnel aux clubs professionnels modernes.....  | 11        |
| 1.1.2. Les cathédrales du sport : un voyage à travers les infrastructures sportives emblématiques en France et dans le monde.....  | 17        |
| 1.1.3. Un retard français dans le développement d'enceintes performantes.....  | 18        |
| <b>1.2. L'enceinte sportive, simple réceptif ou acteur déterminant de la stratégie suivie par les clubs professionnels ?</b> ..... | <b>19</b> |
| 1.2.1 Loin du cœur des priorités ?.....  | 20        |
| 1.2.2. Une gouvernance problématique du lieu, contrainte au développement.....   | 21        |
| 1.2.3. Les enceintes sportives : un défi marketing ?.....  | 24        |
| <b>1.3. Les installations sportives comme outil stratégique pour les clubs professionnels</b> .....                                | <b>26</b> |
| 1.3.1. L'enceinte : première pierre de l'image de marque des clubs sportifs.....   | 28        |
| 1.3.2 : Plus qu'un simple réceptif, un lieu de vie expérientiel et communautaire.....  | 32        |
| 1.3.3 : Un lieu de vie innovant : la réponse aux enjeux stratégiques ?.....  | 35        |
| <b>Deuxième partie</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>La stratégie de club sportif professionnel, au-delà du lieu de résidence</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>2.1. Une stratégie à géométrie variable</b> .....   | <b>39</b> |
| 2.1.1. Les sources de revenus variés des clubs sportifs : déséquilibre entre les pratiques.....                                    | 40        |
| 2.1.2. Différents modèles économiques dans les clubs de basket français.....   | 41        |
| 2.1.3. La financiarisation et la vipisation du sport.....  | 44        |
| <b>2.2. Le club de sport professionnel, une organisation comme une autre ? Points de convergence et de divergence</b> .....        | <b>46</b> |
| 2.2.1 La spécificité marketing d'un service sportif.....   | 47        |
| 2.2.2 Des acteurs particuliers.....  | 49        |
| 2.2.3. Une organisation à part entière.....  | 52        |
| <b>2.3. La nécessité de construire un véritable « Projet Club»</b> .....   | <b>54</b> |
| 2.3.1. Évoluer dans un équipement répondant aux enjeux des clubs résident : L'enceinte 2.0.....                                    | 55        |
| 2.3.2. Devenir le fer de lance en matière de Responsabilité Sociétale.....   | 63        |
| <b>Conclusion</b> .....  | <b>67</b> |
| Annexes.....   | 68        |
| Annexe I - Bibliographie.....  | 68        |
| Annexe II - Guide d'entretiens.....  | 72        |
| Annexe III - Retranscription entretien.....  | 73        |
| Annexe IV - Verbatim.....  | 81        |



## Introduction :

### Sport professionnel et infrastructures

En 2022, sur les 17 clubs engagés en première division française de basket-ball, 10 ont un projet de réhabilitation ou de livraison d'une nouvelle salle en cours. Le Paris Basketball qui attend la livraison de l'Adidas Arena pour courant 2023 dans le cadre des Jeux Olympiques de 2024, l'AS Monaco qui a réhabilité sa salle durant l'été 2022, le club lyonnais de l'ASVEL qui organisera des rencontres au sein de la LDLC Arena d'ici 2024 en sont des exemples. En seconde division de basket-ball professionnel des projets émergent également, l'Orléans Loiret Basket est maintenant résident d'un nouveau complexe sportif et culturel pouvant accueillir 10 000 personnes. Cette nouvelle salle, le CO'Met, a battu le record d'affluence pour un match de seconde division de basket le 1er avril 2023 avec plus de 8 000 billets vendus. Cette tendance n'est ni propre au basket-ball, ni nouvelle, le football a connu un renouvellement de son parc d'infrastructures avec de nouveaux stades à l'orée de l'Euro 2016. Ce Grand Événement Sportif International (GESI) fut l'impulsion pour le renouvellement d'infrastructures. Impulsion également donnée par l'accueil des Jeux Olympiques de 2024.

Ces différents exemples symbolisent le dynamisme du sport professionnel français en matière d'infrastructures au cours des dernières décennies. Les enceintes sportives, autrefois "*simple réceptif*" (Maltese, 2014), sont aujourd'hui au cœur de l'attention de tous les acteurs du sport professionnel.

En forte évolution depuis le XXème siècle, le sport professionnel, comme secteur économique à part entière, est apparu par l'avènement de la mondialisation post-Seconde Guerre Mondiale. Le sport professionnel fait partie de l'économie du sport. Plus large, ce domaine englobe les entreprises du domaine de la fabrication et de la commercialisation d'articles de sport et également l'événementiel sportif. Ce secteur a généré pas moins de 71 milliards d'euros en France en 2022. La part du gâteau à se partager est d'autant plus grande que ces entreprises ont intérêt à se surpasser pour rester compétitives dans ce secteur.

Pour les clubs sportifs professionnels, producteurs de spectacle sportif, l'un des enjeux de compétitivité concerne les infrastructures dans lesquelles ils évoluent. La France a connu et connaît des évolutions de ces infrastructures du fait des événements internationaux ayant eu lieu sur le territoire national et également du fait de rapports mettant en avant le retard français dans le développement de nouvelles enceintes sportives.

Dans ce contexte, les clubs professionnels sont contraints de rester compétitifs dans ce secteur où les enjeux sont nombreux. L'enceinte sportive apparaît alors comme la pierre angulaire des décisions stratégiques des clubs professionnels en raison des lourds investissements qui y sont faits par les acteurs publics et privés.

Les enjeux d'un club sportif professionnel sont nombreux, ainsi que les objectifs stratégiques multipliés : réussites sportives, développement commercial, diversification des revenus, impact local et environnemental.

De ce cadre et durant ce mémoire de recherche, il est digne d'intérêt de nous interroger sur la problématique suivante qui conduira notre étude :

***En quoi la stratégie d'un club sportif professionnel est-elle déterminée par son infrastructure de résidence ?***

L'infrastructure de résidence peut être un critère important pour les supporters et les partenaires d'un club sportif professionnel, en fonction de l'image qu'elle renvoie et de l'expérience qu'elle propose, ce qui peut influencer la stratégie de communication et de marketing du club.

La stratégie d'un club sportif professionnel peut également être plus globale et ainsi dépasser les enjeux liés à une infrastructure. Un club n'aurait pas forcément à mettre au cœur de sa stratégie une infrastructure pour développer une stratégie réussie. Le développement d'une stratégie globale pour les clubs sportifs professionnels peut aller au-delà de la nécessité d'avoir une enceinte moderne. Le lieu de résidence du club ne serait alors qu'un axe parmi les enjeux stratégiques du club.

Les exemples de clubs ayant connu une réussite stratégique d'ampleur ne sont pas pléthore, le PSG peut faire partie d'une exception, avec un chiffre d'affaires estimé à

800 millions d'euros en 2022-2023. Dans tous les cas, les clubs de sports ne sont pas cités communément en exemple parmi les façades de la stratégie d'entreprise au sens large.

La question de savoir à quoi doit ressembler la stratégie d'un club sportif professionnel se pose. En quoi est-il nécessaire pour les clubs sportifs professionnels d'évoluer vers un modèle répondant aux enjeux contemporains ? Face à des enjeux qui sont propres à ce secteur, quelles stratégies les clubs sportifs professionnels peuvent mettre en place pour répondre aux contraintes imposées par leurs lieux de résidence ?

Un questionnement capital dans cette étude sur la stratégie des clubs professionnels réside également. Est-il possible de considérer qu'une organisation sportive est identique à une organisation comme une autre ? Par son contexte particulier, notamment du fait des émotions, l'organisation sportive telle qu'un club sportif professionnel peut être estimée différente d'une organisation classique.

Premièrement, pour répondre à ces questionnements, nous nous pencherons sur le fonctionnement d'un club sportif professionnel à travers l'enceinte dans laquelle il évolue. État des lieux des infrastructures sportives françaises et incidence sur le développement d'un club constituent le premier volet de notre étude.

Deuxièmement, en s'appuyant sur les différences avec la stratégie d'entreprise classique, nous montrerons qu'indépendamment de l'infrastructure dans laquelle il évolue, un club sportif doit dépasser son lieu de résidence dans la création d'une véritable stratégie, vers un Projet de Club. Ce dernier serait pour un club une ligne directrice, un carnet de route résumant les objectifs et l'identité du club.

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous appuierons notre étude théorique sur une étude qualitative auprès de différents décideurs du basket-ball professionnel français. Ainsi, nous avons effectué des entretiens dans une démarche semi-directive afin de couvrir les thématiques souhaitées pour la recherche sans restreindre le développement des discussions. Au total, six personnes ont pu être entendues pour développer leurs points de vue et leurs expériences autour de ce sujet. Les données qualitatives élaborées ont été utilisées au cours de cette étude et intégrées aux fondements théoriques pour appuyer l'étude de notre sujet par une analyse de la réalité auprès de ces décideurs.

***En quoi la stratégie d'un club sportif professionnel est-elle déterminée par son infrastructure de résidence ?***

## Première partie :

### **Le fonctionnement d'un club professionnel, observé par le prisme du lieu de résidence.**

Pour débiter cette étude, nous essaierons, à travers la littérature existante à ce sujet mais également à travers les différents entretiens réalisés, de comprendre le fonctionnement d'un club professionnel sportif, et notamment de trouver les relations entre le lieu où réside un club de sport professionnel et la manière dont ces clubs se développent.

Pour délimiter le cadre de notre étude, il convient de nous pencher sur la définition des termes de notre problématique.

#### **1.1. Quel est l'état actuel, en France, des infrastructures sportives ?**

Nous parcourons ainsi l'histoire du sport de manière succincte pour comprendre ce qu'est et comment les clubs professionnels sont apparus. (1.1.1)

Dans un second temps, nous explorerons plus en détail ce qu'est une infrastructure sportive pour un club professionnel. Et nous ferons un panorama de l'existant. (1.1.2)

Enfin, nous verrons en quoi la France n'a pas réussi à se positionner comme l'un des leaders mondiaux en termes d'équipements sportifs. (1.1.3)

### 1.1.1. Des origines du sport professionnel aux clubs professionnels modernes.

*Qu'est ce que le sport ?*

Le sport n'est pas une activité nécessairement professionnelle. Pour comprendre l'origine du sport professionnel, il faut définir et comprendre l'origine du sport. Étymologiquement, le sport signifie en latin "ludus" (jeu ou divertissement) mais également "disciplina ludorum" (discipline sportive). Nous voyons ici donc que le sport est étymologiquement source de liberté et de distraction, mais également source de contraintes.

La définition du sport est multiple par l'étendue de ce qui peut être considéré comme pratique sportive. Elle peut être restreinte à l'engagement à travers des compétitions :

*“Le sport est un système de comportements normés, organisés en vue de la compétition physique et séparés des autres activités quotidiennes par un espace-temps réservé.”*  
(Elias et Dunning, 1986)

Cependant, elle est aussi plus largement comprise comme *“toutes sortes d'exercices physiques”* selon l'Académie Française. Pour comprendre cette pluralité de sens, d'interprétations et ainsi trouver *“où commence et où finit le phénomène sportif”* (Bourg, 2012), il est nécessaire de se référer à l'Histoire.

Plusieurs thèses sont communément admises pour remonter aux origines du sport professionnel. Premièrement, il est naturel pour l'Homme de pratiquer, sous quelques formes qui soient, une activité sportive. (Arnaud, Attali, 2008). Les premiers Jeux Olympiques, dans la Grèce Antique, étaient à l'origine d'une mobilisation importante de ressources en vue de la pratique sportive. (Bourg, 2012). C'est ce qui fait du sport une pratique ancienne.

Deuxième thèse, le sport contemporain serait la modernisation des sports pratiqués traditionnellement en Europe. (Arnaud, Attali, 2008). En France, au Moyen-Âge, le premier sport à pouvoir être considéré comme professionnel est le "jeu de paume", ancêtre du tennis moderne (Arrondel, Drut, Duhautois, 2020).

Troisième thèse admise, c'est sous l'Angleterre Victorienne, à la fin du 19ème siècle, que le sport s'est largement diffusé (Arnaud, Attali, 2008 & Arrondel, Drut, Duhautois, 2020). Cette diffusion s'est opérée par l'importance du colonialisme anglais au cours de ce siècle. Échanges commerciaux, échanges universitaires et influences politiques en Inde notamment ont contribué au développement du sport à partir de l'Angleterre. Ainsi, le sport s'est d'abord institutionnalisé dans les grandes villes et les ports. La Révolution industrielle en Angleterre est donc synonyme de berceau du sport moderne.

#### *Diffusion du sport moderne lors de la révolution industrielle.*

L'institutionnalisation du sport est apparue via la création de structures et d'organisations pour l'encadrement de la pratique physique, telles que les clubs, les fédérations, les ligues et les championnats, ainsi que grâce à l'unification des règles sportives. La fédération de gymnastique est créée en 1881, et celle de football en 1904. L'un des tournants majeurs que nous pouvons retenir comme marquant l'ouverture du sport en tant qu'institution et ouvert à tous fut la création des jeux olympiques modernes en 1896. Pierre de Coubertin, figure de proue de la remise en avant des JO, avait la volonté de « propager l'amateurisme » et de « contribuer à la paix des peuples ». C'est à la même époque qu'en France on voit apparaître les premiers clubs de football. C'est avec le Havre Athletic Club (créé en 1872) et le Bordeaux Athletic Club (créé en 1876) que naissent les premiers clubs. Villes où le commerce portuaire a joué un rôle important.

#### *Utilisation politique du sport*

Du temps des guerres mondiales, le sport professionnel a continué de se développer malgré tout. La Coupe de France fut créée en 1917 par exemple. De nouveaux sports apparaissent, comme le basket-ball ou le volley, importés par les soldats alliés.

Après la fin de la première guerre mondiale, le monde du sport a subi une transformation majeure. Des événements sportifs internationaux de grande envergure ont repris, tels que les Jeux Olympiques en 1920, ou ont été créés, tels que la Coupe du Monde de football, dont la première édition a eu lieu en 1930 en Uruguay.

Ces compétitions ont connu une popularité croissante, notamment grâce à la presse sportive qui a largement diffusé les exploits sportifs, et les stades ont commencé à se remplir progressivement. Au cours des années 1930, les Jeux Olympiques de Berlin ont servi de vitrine politique à la puissance du régime nazi. Une propagande massive de la part du régime a conduit à faire de cet événement le plus médiatisé de l'entre-deux-guerres.

Cette dernière a constitué un véritable événement de tourisme sportif, avec une estimation à trois millions d'entrées payantes. Le Führer a mis en place une politique constructiviste pour démontrer la puissance technologique et industrielle allemande avec la construction d'un stade de 100 000 places, symbole de la puissance nazi.

En 1936, le Front Populaire a conduit à une nouvelle direction dans le développement du sport en France. En 1939, quatre millions de Français étaient membres d'une fédération sportive, soit 10% de la population. À cette époque, de nombreux clubs étaient regroupés dans des fédérations "affinitaires" en relation directe avec l'activité religieuse ou professionnelle de leurs membres. Un exemple de fédération de ce type est la Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT), créée en 1934 et proche des syndicats ouvriers, qui existe encore aujourd'hui.

La Seconde Guerre Mondiale fut synonyme d'arrêt du développement du sport professionnel. Après la Guerre, en France, on connaît une pénurie d'infrastructures. Malgré cela, le nombre de licences sportives explose pour passer de 2 millions en 1949 à 7.5 millions en 1975.

### *Mondialisation et développement du sport de masse*

C'est à partir de la Mondialisation et donc des années 1970 que le sport professionnel a connu la plus importante effervescence. Nous pouvons trouver plusieurs raisons au développement du sport professionnel, la principale réside dans l'importance des budgets des chaînes de télévision et le développement des droits de télévision. Le spectacle sportif s'est démocratisé, en 1968, la télévision publique diffusait l'ensemble des compétitions retransmises. En 2018, ce sont les chaînes payantes, privées, qui diffusaient 95% des 180 000 heures annuelles de sports diffusées en France. Ainsi, des moyens financiers arrivent au monde du sport via

cette médiatisation et contribuent à sa professionnalisation. Les rencontres sportives sont diffusées par les télévisions qui achètent les droits de diffusion aux ligues professionnelles pour les compétitions nationales ou aux fédérations internationales pour les tournois internationaux tels que les Jeux Olympiques pour le Comité International Olympique. Cette pratique a bouleversé la vie des clubs sportifs professionnels en générant une rente financière importante.

Dans les années 1970, les clubs professionnels en France dépendaient principalement des recettes des guichets, des subventions municipales et de la publicité, alors que les droits de retransmission représentaient moins de 1% de leurs ressources. L'équilibre financier des clubs était donc fortement lié à la fréquentation de leur stade et donc aux résultats sportifs.

Dans les années 1980, l'entrée de nouveaux investisseurs et la diffusion des matchs de championnat à la télévision ont apporté beaucoup d'argent notamment au football professionnel. En 1990-1991, les droits de diffusion représentaient déjà plus de 20% des revenus des clubs de football de première division en France.

Cependant il est nécessaire de noter que cette augmentation des revenus des clubs professionnels ne s'est pas faite de manière homogène. Les clubs captant le plus l'attention des fans ont tiré partie de cette manne financière. C'est, par conséquent, une minorité de clubs professionnels du football qui profite de l'importance des droits télévisés. En 2001, dans le football, les 20 principaux clubs européens comptaient un tiers des revenus totaux des championnats majeurs. En 2016, cette part était d'environ la moitié. En conséquence, les grands clubs sont en mesure de verser des rémunérations considérables aux vedettes du football, ce qui engendre une augmentation progressive des écarts de salaires entre les joueurs professionnels.

Nous avons vu précédemment que les premiers clubs professionnels venaient du monde du football. En France, les plus vieux clubs professionnels recensés furent le Havre Athletic Club (1872) et le Bordeaux Athletic Club (en 1876). Pour donner un autre exemple, le Stade Français, fondé en 1883, est l'un des premiers clubs de rugby professionnels en France. La professionnalisation des clubs est apparue également par l'évolution des statuts juridiques.

## *Evolution du sport vers un statut professionnel*

À l'origine, les clubs sportifs français étaient des associations régies par la loi de 1901, un statut qui est toujours conservé par les clubs amateurs. En 1975, la loi Mazeaud a permis aux clubs de créer des Sociétés d'Économie Mixtes Locales qui combinaient actionnariat public et privé et permettaient aux collectivités territoriales de participer à la gestion des clubs. À partir de 1984, les associations sportives dépassant certains seuils financiers ont dû créer des SOS (Société à objet sportif) ou des SEMSL (le second S pour Sportive) pour gérer l'activité professionnelle, l'association gérant le secteur amateur détenant au moins un tiers de la SOS. En 1987, une nouvelle loi a permis aux clubs de rester des "associations à statut renforcé" et la SOS est devenue la SAOS (Société anonyme à objet sportif). Cependant, ces deux types d'associations ne permettaient pas de rémunérer les dirigeants élus (dont le PDG) et de distribuer des dividendes. Ce n'est qu'en 1999 que le statut juridique des clubs a évolué vers le modèle de la société commerciale avec la création de la SASP (Société anonyme sportive professionnelle) et de l'EURL (Entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée). L'EURL permet à une association de contrôler un club, à l'exclusion de tout autre actionnaire. Depuis 2003, une SASP dispose des mêmes prérogatives qu'une société de droit commun, pouvant distribuer des dividendes et se financer en bourse.

La professionnalisation du football a entraîné une évolution juridique importante, passant des clubs d'association à des sociétés commerciales afin de permettre la collecte de capitaux et de donner la possibilité aux nouveaux actionnaires de percevoir des dividendes. La quasi-totalité des clubs de football professionnels se sont donc structurés en sociétés anonymes ayant la possibilité de générer des profits, ce qui n'est pas le cas des associations. Le cadre juridique des clubs pour les autres sports est le même que celui des clubs de football, mais peu d'équipes ont adopté le statut de SASP, notamment parmi les clubs de handball et de volley, qui sont, pour l'instant, moins susceptibles de générer des profits que les clubs de football. Par exemple, pour la saison 2018-2019, 22 clubs de première et de seconde division de basket-ball en France sur 34 avaient le statut de SASP.

En France, il est difficile de donner un chiffre précis sur le nombre de clubs sportifs professionnels car cela dépend du nombre de sports considérés. Cependant, on peut estimer qu'il y a plusieurs centaines de clubs sportifs professionnels en France,

toutes disciplines confondues. Les sports les plus populaires en termes de nombre de clubs professionnels sont le football, le rugby, le basket-ball, le handball et le volley-ball. Le nombre de clubs professionnels peut évoluer d'une saison à l'autre en fonction de différents facteurs, tels que les promotions et les relégations entre les différentes divisions, les fusions ou acquisitions de clubs, ou encore la création de nouveaux clubs professionnels. Il convient de noter que le statut professionnel d'un club est déterminé par les règlements et les critères établis par les fédérations sportives nationales et les ligues professionnelles de chaque sport.

Partant de la définition du sport, nous avons étudié son institutionnalisation en France via l'Histoire. Le sport moderne est apparu depuis la révolution industrielle, et s'est diffusé à une échelle importante lors de la mondialisation pour connaître maintenant un statut professionnel avec une structure organisée avec des ligues et des clubs. Ces derniers étant dépendants d'un lieu pour la pratique : les enceintes, stade ou arena. Penchons-nous maintenant sur les infrastructures sportives.

### 1.1.2. Les cathédrales du sport : un voyage à travers les infrastructures sportives emblématiques en France et dans le monde

L'objet de notre étude est de se pencher sur les liens entre un club sportif professionnel et l'enceinte dans laquelle il évolue. Ainsi, nous développerons les aspects pratiques et stratégiques d'une infrastructure sportive en lien avec un club de sport professionnel. Pour remplir cet objectif, nous avons précédemment développé l'apparition historique des clubs professionnels via la diffusion du sport au cours du temps. Il convient maintenant de se pencher sur ce que l'on définit en tant qu'infrastructure sportive.

Les infrastructures sportives sont des équipements et installations de différents types tels que les salles de sport (salles polyvalentes, salles spécialisées), les stades (football, athlétisme, couverts), les complexes sportifs (piscines, patinoires, centres aquatiques), les équipements pour les sports de glisse (skateparks, snowparks), pour les sports de combat (dojos, salles de boxe) ou encore pour les plein air (terrains de beach-volley, de golfs parcours sportifs). (Bodin, Vieille-Marchiset, Vinot, 2014)

Tout ce qui permet de réaliser toutes sortes d'activités physiques :

*"Les infrastructures sportives sont l'ensemble des espaces bâtis ou non, fixes ou mobiles, nécessaires à la pratique de toutes les activités physiques et sportives et de leurs déclinaisons selon les niveaux de pratique et les publics."* (Bodin, 2010).

*"L'infrastructure sportive regroupe l'ensemble des équipements, des installations et des services qui permettent aux sportifs, aux clubs et aux associations de pratiquer une activité physique et sportive dans des conditions optimales de sécurité et de confort, quelle que soit la discipline pratiquée."* (Guinchard & Vidal, 2019)

En résumé, une infrastructure sportive est définie comme un outil essentiel pour la pratique du sport. Cependant, nous nous limiterons à la définition des infrastructures sportives à destination des clubs de sports professionnels. Plus particulièrement, nous nous tournerons vers les sports collectifs dont la littérature à leurs propos est la plus riche. Le football étant la figure de proue des études sur le sport et sa gestion, il sera plus aisé de se concentrer sur ce dernier ainsi que sur d'autres sports dont les études sont plus avancées tels que le rugby, le basket-ball, le handball ou encore le volley.

En France, plusieurs modèles en termes d'infrastructures sportives existent, tel le Stade de France en tant que stade multi-usage ou encore l'Accord Hôtel Arena, qui fait figure de référence en termes d'infrastructure sportive moderne et performante. Malgré ces exemples, la France ne fait pas figure de référence en la matière. Un certain retard vis-à-vis des ses voisins européens peut être constaté.

### **1.1.3. Un retard français dans le développement d'enceintes performantes.**

En 2015, un rapport établi par Daniel Costantini connu sous le nom de "Rapport Arenas 2015", a évalué la qualité des grandes salles de sport en France. Ce dernier mettait en évidence le retard français par rapport à d'autres pays européens concernant l'équipement du pays en salle de sport.

Par conséquent, la France serait moins attractive sur le plan international mais également pour le développement du sport à l'échelle nationale.

Sur toutes les échelles de taille des infrastructures sportives, ce rapport mettait en avant le retard français vis-à-vis des investissements des pays européens voisins. Les différences culturelles de niveau de pratique par chaque nation de sports différents peuvent expliquer en partie cet écart avec les autres pays européens. Cependant, des contre-exemples montrent que pour des sports équivalents, l'équipement en infrastructures reste nettement supérieur en comparaison avec nos voisins européens. En basket-ball, selon le rapport, il y avait 150 000 licenciés de plus en France qu'en Espagne. Cependant, ce dernier possède des clubs plus compétitifs économiquement et sportivement en Europe ainsi qu'un réseau de salle supérieur à la France : l'Espagne compte 50 salles de plus de 5 000 places contre 19 pour la France.

Le rapport regorge de chiffres montrant que la France est loin d'être un pays leader en matière d'infrastructures sportives, en quantité, en nombre de moyen de place par championnat mais également en âge. Les salles françaises sont ainsi plus petites mais également plus âgées. Les enceintes utilisées par des clubs professionnels de plus de 3 000 places sont en moyenne âgées de 21 ans contre 7 ans en Allemagne ou 14 ans en Espagne.

La France ne peut donc pas être considérée comme un mauvais élève en la matière mais est loin d'être un acteur dynamique et moteur face à ses voisins européens, les salles de sports d'intérieurs n'étant pas apparues comme une priorité au cours de ces vingt dernières années.

## **1.2. L'enceinte sportive, simple réceptif ou acteur déterminant de la stratégie suivie par les clubs professionnels ?**

En France, il existe un retard dans la capacité à se doter de lieux de résidence des clubs professionnels réellement compétitifs. Quelles en sont les explications ?

Premièrement, une part de responsabilité revient aux clubs. Stratégiquement, ce n'est pas forcément la priorité pour eux d'investir dans une infrastructure coûteuse. (1.2.1)

Deuxièmement, les collectivités ont plus de pouvoir d'investissement dans ces lieux et ce qui, nous allons le voir, entraîne un problème de gouvernance et explique ces freins. (1.2.2)

Enfin, la complexité du développement d'arenas est expliquée par la défi que représente son exploitation. Aujourd'hui les stades et arenas connaissent des difficultés dans leurs exploitations. (1.2.3)

### 1.2.1 Loin du cœur des priorités ?

La manne financière des clubs sportifs revient aux performances sportives des joueurs sur le terrain. Une bonne performance de la part du sportif efface les performances bonnes ou mauvaises du reste du staff d'un club professionnel. Nous pouvons reprendre la loi de Vilfredo Pareto, selon laquelle "*Une minorité de facteurs vitaux affecte un phénomène, une majorité de facteurs est sans importance.*" (DELERS et VAN STEENKISTE, 2015). Ainsi dans l'écosystème d'un club de sport professionnel 80% des résultats sont le produit de 20% des causes. Ces causes étant les résultats sportifs. A titre d'exemple, les bons résultats du Racing Club de Strasbourg lors de la saison 2021-2022, ne sont pas expliqués par une meilleure organisation administrative que les saisons passées, ni même par une infrastructure modernisée.

On peut donc se demander si, dans la ligne de conduite des clubs professionnels, une infrastructure moderne n'est finalement pas le cœur des priorités, tant les résultats sportifs priment par-dessus le reste ?

Le club de basket-ball de Monaco est caractéristique de cette tendance à la primauté des résultats sportifs. Parmi les équipes favorites de l'Euroleague cette saison, le meilleur championnat Européen, et possédant de loin le budget le plus important du championnat de France de Betclic® ELITE, le club mise essentiellement sur le recrutement de joueurs et d'entraîneurs de haut niveau pour atteindre le succès. De plus, bien que des travaux aient été effectués sur la salle Gaston Médecin lors de l'intersaison 2022/202, l'objectif n'était que de répondre aux exigences de l'Euroleague et ils ont été effectués sans modernisation majeure de l'enceinte.

Finalement, on s'aperçoit que placer sa stratégie pour un club de basket dans son enceinte sportive n'apparaît pas comme la priorité vitale des clubs professionnels pour assurer leurs performances. La prédominance donnée aux résultats sportifs sonne alors comme un frein à la constitution d'une stratégie autour d'une infrastructure sportive. Ici, elle apparaît comme un simple réceptif, permettant d'accueillir les personnes intéressées par une réussite sportive de haut niveau.

### **1.2.2. Une gouvernance problématique du lieu, contrainte au développement.**

Si la loi de Pareto, évoquée précédemment, existe pour un club, elle est de mise pour l'ensemble des clubs professionnels sportifs. Or, on s'aperçoit que nombreux sont les clubs ayant une infrastructure datée nécessitant un renouvellement. Il apparaît cependant de nouvelles contraintes à l'élaboration d'une stratégie de club et de directions prises dans le but d'atteindre des objectifs. Se doter d'une enceinte sportive représente un coût important. L'enveloppe globale pour les travaux de la nouvelle salle où évoluera le Paris Basketball est estimée à environ 100 millions d'euros. Résident de l'arena, et non propriétaire car celle-ci est financée par les collectivités locales, l'enceinte du club parisien verra aussi se dérouler d'autres événements positifs et culturels. Ainsi nous pouvons voir qu'aujourd'hui en France les clubs sportifs professionnels seraient contraints par leur outil, l'enceinte sportive, car ils ne sont pas souverains au sein de leurs domaines ; bien souvent, les clubs ne sont que les exploitants de l'enceinte dans laquelle ils évoluent. Ce qui conduirait à une difficulté dans le développement d'actifs marketing solides via l'exploitation de l'enceinte. En d'autres termes, les clubs seraient freinés dans l'atteinte d'objectifs de vente et de marketing.

Du fait d'un fort aléa sportif, où un club peut ne pas se maintenir dans la division dans laquelle il se trouve à la suite de mauvais résultats sportifs, les clubs investissent une large proportion de leur budget dans les joueurs et l'effectif sportif. En moyenne, en Betclic Elite, soit la première division française de basket-ball, la part consacrée à la masse salariale est de 34% du budget. Dans cette masse salariale sont compris les entraîneurs et assistants ainsi que les joueurs professionnels. Ainsi, le restant du budget des clubs est alloué aux salaires administratifs, aux organisations des matchs ainsi qu'aux investissements. Par conséquent, la priorité n'est pas mise sur les investissements dans les équipements sportifs. Par volonté de pérenniser un effectif ou de le renouveler avec des joueurs déjà performants, les infrastructures sportives ne sont pas la priorité. Ce manque de ressources financières conduit à laisser le financement de la construction des installations sportives aux collectivités. Cependant, ce n'est pas leur domaine d'expertise et les projets qu'elles proposent peuvent ne pas prendre en compte les besoins spécifiques du sport professionnel.

*“Les clubs doivent dire merci pour un équipement qui va les  
...handicaper dans leur stratégie de développement”  
(Maillard,2022)*

In fine, les clubs professionnels se retrouvent dans une situation où ils ne gouvernent pas l'enceinte dans laquelle ils évoluent, faute d'avoir pu choisir et développer leur stratégie autour d'un projet unique de création d'une enceinte. Cette dernière peut devenir un fardeau économique contraignant à l'atteinte des objectifs des clubs sportifs car face à des acteurs ayant plus de poids politique ou économique, les clubs exploitants des infrastructures ont du mal à se faire entendre. Par exemple, les stades estampillés Euro 2016, ont conduit à confier à des clubs non-proprétaires l'exploitation d'infrastructures inappropriées pour l'exploitation commerciale car surdimensionnées et mal desservies.

Le cas de l'Euro 2016 dans le football professionnel est symptomatique de la volonté des collectivités d'imposer un outil aux clubs résidents. L'exécutif, à travers des décisions centralisées, cherche à prouver sa légitimité à l'organisation d'un grand événement sportif tel que l'Euro ou les JO. Et, en bout de chaîne, les clubs obtiennent un nouvel équipement. Pour cet événement en 2016, les clubs n'ont pas été décisionnaires des choix faits en matière d'infrastructures. C'est le cas notamment des clubs de football de Nice, Bordeaux ou encore Lens. Les besoins d'exploitation quotidien n'ont pas été suffisamment entendus par les collectivités qui se sont concentrées sur événements rares. Ainsi le club du LOSC se retrouve avec un taux de remplissage difficile à maximiser faute d'avoir une infrastructure adaptée. Même lors des bonnes saisons du club, les 50 000 places sont difficilement vendues et les spécialistes dénoncent un redimensionnement qui aurait pu être évité au profit d'investissements technologiques dans le stade.

Prenons un autre exemple anecdotique mais révélateur, qui n'est pas dans le cadre des stades de football issus de l'euro 2016, le Rhénus Sport. Enceinte accueillant majoritairement du basket-ball, elle a connu une rénovation au début des années 2000 avec l'installation de sièges jaunes. Cette rénovation, réalisée par les collectivités de Strasbourg, propriétaires du lieu, a vu l'architecte à cette période mettre en place ces sièges. Ces derniers ne correspondent pas à la couleur du club. Ce qui n'est pas positif pour l'image notamment. Par ailleurs, c'est aussi une couleur vive qui ressort énormément. Certes le jaune peut représenter l'énergie collective et correspond ainsi aux valeurs du sport qu'est le basket-ball, mais dans ce cas cette

couleur met surtout en exergue le moindre siège vide et donne une mauvaise image du spectacle sportif qui se déroule au Rhenus Sport.

Au cours de l'étude du terrain, nous avons pu recueillir des témoignages. Plusieurs acteurs du monde du sport professionnel ont témoigné de cette complexité, dans les modèles économiques du basket français, de pouvoir gérer en parfaite autonomie leurs infrastructures. La présence d'une collectivité peut être un frein au final, même si l'investissement conséquent dans le lieu de résidence des clubs reste nécessaire :

*« Le club n'a pas été sollicité en amont du projet, pour savoir ce dont on avait besoin, ce que nous aurions voulu. Ce sont elles [les collectivités] qui financent le plus le sport de manière globale. Des fois la distance entre les collectivités et les clubs n'est pas simple à gérer. Car ce n'est pas forcément les mêmes dynamiques, des fois elles sont dans une dynamique de "sport pour tous" et nous nous avons des contraintes aussi dans le sport professionnel.*

*On a réussi à avoir une certaine liberté d'action, mais ça peut être compliqué d'avoir une vraie discussion. »*

*Maxime Dekeuster, responsable commercial de l'ESBVA-LM.*

Ce témoignage du responsable commercial de l'Entente sportive Basket de Villeneuve-d'Ascq - Lille Métropole, (ESBVA-LM), qui est un club évoluant en première division du championnat français féminin de basket-ball, montre une dissonance entre les intérêts des collectivités et ceux des clubs professionnels.

Finalement, via le financement par les collectivités, prises dans une course aux événements internationaux et au gigantisme ou dans une dimension plus généraliste du sport, les infrastructures ne sont pas nécessairement idéales dans le développement d'une stratégie de club.

La gouvernance compliquée du lieu impose ainsi une contrainte au développement d'une stratégie au club sportif professionnel. Mais n'est ce pas trop manichéen d'imaginer une responsabilité unilatérale à ces contraintes ? Quels sont les autres facteurs pouvant désigner les infrastructures comme étant un frein à la fixation et la réussite d'objectifs des clubs sportifs professionnels ?

### 1.2.3. Les enceintes sportives : un défi marketing ?

Nous avons vu qu'au profit des performances sportives et à cause des contraintes de gouvernances, les clubs sportifs professionnels peuvent ne pas être focalisés sur l'intégration de leurs infrastructures sportives au sein de leurs stratégies. Plus que cela encore, d'autres paramètres peuvent influencer cette complexité à créer une stratégie à partir d'un outil que les clubs professionnels ne placent pas comme une priorité, n'étant pas nécessairement le propriétaire de celui-ci. Les collectivités sont ainsi responsables des contraintes au développement d'une réelle stratégie de club. Cependant, nous l'avons aperçu avec les clubs qui donnent une priorité aux résultats sportifs, elles ne sont pas les uniques coupables. Le marketing des arénas par les décideurs des clubs sportifs professionnels est un défi à part entière. Et c'est un enjeu récent dans la littérature de l'économie du sport. Ces problématiques existent dans le cas des grands événements avec notamment le retour en force des Jeux Olympiques et des Coupes du Monde de football. Mais pour ce qui concerne l'usage quotidien des arènes sportives, les problématiques marketing sont des enjeux d'étude récentes.

*« Le mot marketing est souvent galvaudé dans l'écosystème du sport français »  
(Lestir, 2022)*

Cette citation de Jérôme Lestir, qui fut membre du conseil d'administration du club de football professionnel du LOSC, exprime cette problématique dans la conception du marketing dans l'économie du sport français.

Le marketing sportif est souvent utilisé dans l'écosystème du sport français de manière inappropriée. Il peut être résumé à la vente de places et donc de billets ou de marchandises. Cependant, le marketing est une notion plus large et complexe à mettre en place. Plus particulièrement le marketing sportif qui nécessite de comprendre en profondeur les attentes et les besoins de cibles différentes : les fans, les partenaires, les investisseurs mais aussi les tendances du marché. Cette vision globale est indispensable pour développer le potentiel d'une arena sportive. De nombreux clubs sportifs français ont encore une vision limitée du marketing de leurs enceintes. Pour espérer avoir un impact sur un marché du sport à l'échelle européenne ou mondiale, les clubs sportifs professionnels doivent remettre en question leurs conceptions du marketing de leurs enceintes.

Même si de bons exemples apparaissent ces dernières années, l'exploitation marketing des salles n'est pas au cœur de la stratégie des clubs sportifs professionnels français d'où un retard face à certains clubs européens.

Face à ce déficit, il faut prendre en compte une difficulté initiale lors de la construction d'une stratégie marketing.

*"Les non-lieux sont les espaces qui, contrairement aux lieux, ne sont pas définis par l'identité, la relation et l'histoire. Ce sont des espaces de transit, de circulation, de consommation, de communication."*

(Augé, 1992)

L'ethnologue et anthropologue français Marc Augé prend pour exemples de "non-lieux" des infrastructures nécessaires aux modes de vie actuels : infrastructures routières, gares ou aéroports, les moyens de transports. Celui-ci s'oppose au lieu comme une demeure ou une résidence fort d'une image, d'une identité.

Ces freins sont visibles dans la construction d'une stratégie marketing. Lors de la livraison d'une nouvelle enceinte notamment. Lors de la livraison d'une nouvelle enceinte, un club professionnel obtient une nouvelle infrastructure qui n'est autre qu'un non-lieu. C'est-à-dire que ce lieu est dépourvu de l'identité forte du club. Aucun affrontement symbolique n'a encore eu lieu créant ainsi une histoire au club. Dans une nouvelle infrastructure, le club perd une partie de son histoire et le développement du club est contraint par un lieu dépourvu de marque et d'identité. L'attachement, comme nous l'avons vu, d'un lieu avec un club et un marqueur est très fort. Prenons le cas de Limoges et de Beaublanc. Tous les clubs ne peuvent pas mettre en avant une résonance si forte entre leur identité (partie inhérente de la construction d'une stratégie marketing) et l'infrastructure dans laquelle ils évoluent. Le palais des sports de Limoges Beaublanc est un véritable lieu possédant une identité, où se jouent des derbys historiques. Il paraît impossible de délier le lieu du club.

Les enceintes sont mal exploitées par manque d'implication dans une stratégie marketing centrée sur l'outil du fait d'un problème de gouvernance mais également de priorités mis sur d'autres facteurs comme les résultats sportifs. Pourtant,

pouvons-nous imaginer l'infrastructure comme étant un véritable outil stratégique ? Comment répondre à ces problématiques d'exploitation d'une enceinte sportive ? Quelles sont les clefs pour placer le développement économique d'un club sportif professionnel en corrélation avec une infrastructure performante ?

### **1.3. Les installations sportives comme outil stratégique pour les clubs professionnels.**

Le premier pas vers le passage d'un "non-lieu" (Augé, 1992) à un lieu empreint d'une identité forte pour une enceinte sportive passe par la transformation vers une "cathédrale du sport» :

*"Les cathédrales du sport sont des équipements qui, par leur envergure architecturale, leur capacité à accueillir une diversité d'événements sportifs internationaux ou nationaux, leur impact économique et symbolique, ont transformé en profondeur le paysage sportif contemporain et sont devenus des emblèmes de l'urbanité contemporaine."*

*(Clastres et Kssis-Martov, 2016)*

Dans l'ouvrage mentionné précédemment, les enceintes sportives sont définies comme des cathédrales du sport. C'est-à-dire définies comme des équipements sportifs modernes et spectaculaires, conçus pour répondre à des enjeux économiques, politiques et sociaux.

Le lien entre religion et sport est également clef. Une cathédrale comme une enceinte va être le lieu de croyances et de ferveurs. Lieu fréquenté régulièrement où l'on vient célébrer une rencontre, un match, comme on célèbre une messe et vénérer ses idoles. Les enseignements de cette transformation des enceintes sportives en nouvelles cathédrales du sport sont multiples.

Premièrement, l'enceinte sportive est définie par sa dimension architecturale. Dimension ayant un impact sur son territoire : économiquement comme symboliquement. Quelles sont donc les conséquences sur la stratégie des clubs sportifs ? (1.3.1).

Deuxièmement, nous verrons que, face aux attentes des consommateurs plus exigeants, il est nécessaire d'élargir l'offre de spectacle sportif, et que par conséquent, il apparaît un véritable impératif stratégique pour les arènes sportives qui sont contraintes de s'adapter. (1.3.2).

Enfin, pour répondre à ces attentes, l'innovation au cœur du lieu de résidence pourrait-elle apparaître comme étant la clef pour répondre aux impératifs stratégiques des clubs de sports professionnels ?

(1.3.3)

### 1.3.1. L'enceinte : première pierre de l'image de marque des clubs sportifs.

Les stades, gymnases, piscines couvertes et salles omnisports ont été érigés pour répondre aux besoins des pratiquants sportifs, mais aussi pour accueillir des compétitions nationales et internationales. La première étape dans l'exploitation de réels actifs marketing par les clubs de sports professionnels est le développement d'une identité au lieu sportif. C'est-à-dire ériger des enceintes comme des symboles de puissance et de prestige pour créer des monuments emblématiques des villes et territoires.

*“Dépassant la simple fonction de « contenant », le lieu se singularise de prime abord par son architecture. “*

*(Danglade, 2014)*

Le marketing sportif et l'événementiel sportif ont mis l'accent sur l'architecture des enceintes sportives modernes en tant que moyen d'attirer les spectateurs. Les stades doivent être fonctionnels, mais leur design est devenu un facteur clé de différenciation et d'expérience pour les fans. Les architectes s'inspirent de musées tels que le Guggenheim pour offrir une expérience intérieure et extérieure unique aux spectateurs. Le monde sportif s'empare de codes architecturaux jusque-là réservés au domaine culturel. Si ces nouveaux temples du Sport s'inspirent des vieux temples de la Culture, ils tentent néanmoins de renouer avec leurs ancêtres antiques, tel le Colisée qui s'imposait architecturalement et socialement au cœur de la cité romaine.



© FC Bayern München AG 2000 - 2023



© FC Bayern München AG 2000 - 2023

L'exemple ci-dessus est l'Allianz Arena de Munich, équipée de membranes lumineuses qui peuvent changer de couleur en fonction de l'équipe hôte. L'architecture fait partie des premiers points de contacts dans le parcours d'achat d'un consommateur de spectacle sportif.

#### *Parcours du consommateur et points de contacts.*

Philip Kotler introduit la notion de points de contact comme étant les points avec lesquels les consommateurs ont une interaction. Ce sont tous les différents moments d'interactions entre une marque ou une entreprise et un consommateur au cours du parcours d'achat et de l'utilisation d'un produit et service.

Par exemple, ce sont des publicités, les réseaux sociaux ou encore les points de vente. En marketing, ce concept est clef pour comprendre et optimiser le parcours d'achat d'un consommateur de spectacle sportif. Les entreprises peuvent ainsi stimuler leurs ventes, renforcer leur image de marque, engager leurs consommateurs et ainsi fidéliser les clients.

Les points de contact vont contribuer à faire entrer le consommateur dans le parcours d'achat. En effet, quelle va être l'expérience d'achat vécue par le consommateur de spectacle sportif ?

Selon l'étude « *The consumer decision journey* » du bureau d'étude McKinsey voici les étapes que nous pouvons définir comme étant le parcours décisionnel du consommateur de spectacle sportif :

- La considération : Le consommateur reçoit des premières informations provenant de la marque elle-même. Ce sont les premières interactions avec les points de contact.
- Évaluation active : Pro-actif, le consommateur se renseigne et prend connaissance de l'existence du produit, dans le cas du spectacle sportif de cet événement. Ces deux premières étapes sont les phases de pré-achat.
- Pré-expérience : phase où le consommateur peut-être stimulé par des achats en amont de l'expérience : achat de billets, planification de voyage vers le lieu de la rencontre et hébergement si nécessaire. C'est également là que rentre en compte le merchandising de l'événement avec la vente de maillots, de chapeaux ou de drapeaux par exemple.
- Expérience : phase de l'expérience en elle-même avec notamment des interactions avec le lieu et le personnel de l'événement.
- Post-événement : Après l'événement, le consommateur peut partager son expérience, notamment sur les réseaux sociaux. Mais également acheter des souvenirs (merchandising). C'est lors de cette phase que le consommateur construit ou non une fidélité envers la marque.

En elle-même, l'architecture est un point de contact que nous définissons comme capital pour les cinq phases décrites précédemment du parcours du consommateurs de spectacle-sportif. Les stades se doivent ainsi d'avoir une architecture moderne afin de promouvoir la marque du club et de susciter des émotions chez les fans.

Ainsi l'architecture est un enjeu d'attractivité nécessaire à la promotion de la marque.

Plus localement et concernant le milieu du basket-ball professionnel, un exemple historique d'enceinte a permis au club professionnel de basket-ball de Pau-Lacq-Orthez de passer à une dimension supérieure en misant sur le lieu. Économiquement et sportivement, le club avait besoin de passer un cap, cependant la stratégie fut de conserver "l'identité-club" (Charlot, 2005). Le club s'est délocalisé dans le Palais des Sports de Pau, un bâtiment moderne de 8000 places dédié au basket, depuis la Moutète d'Orthez, une enceinte vétuste mais symbolique pour le

club. Pour conserver cette identité club, les architectes ont cherché à reproduire la proximité entre le public et les joueurs de la Moutète dans la nouvelle salle, tout en offrant une vue optimale à tous les spectateurs. L'architecture a été pensée en prenant en compte l'importance de l'atmosphère « partisane » pour maintenir l'identité collective du club, soit la volonté de préserver la tradition tout en offrant du confort aux spectateurs. Même si ce changement s'est opéré au début des années 90, il nous apprend tout de même sur les défis du marketing actuel, le public ciblé par le club doit être au coeur des investissements structurels, et l'enceinte dans lequel évolue le club sportif professionnel peut répondre par l'architecture à développer ces actifs marketing nécessaires à la promotion du club.

Stratégiquement, un club sportif professionnel doit miser sur l'identité, l'architecture et la symbolique du lieu pour ne pas être un non-lieu. C'est un enjeu pour les clubs et doit être pris en compte dans la stratégie de développement des clubs professionnels. L'arène sportive n'est pas un "simple réceptif" (Danglade, 2014).

Par l'architecture de son enceinte, un club sportif professionnel doit miser sur l'optimisation de son principal point de contact avec ses consommateurs. Il s'agit d'un véritable miroir de l'image que renvoie le club. Les clubs de sport professionnels doivent considérer ce premier point de contact, mais une fois la première expérience réalisée, il est nécessaire que celle-ci entraîne une phase de fidélité. En quoi le lieu de résidence répond à ce critère ?

### **1.3.2 : Plus qu'un simple réceptif, un lieu de vie expérientiel et communautaire**

#### *L'avènement du sport-entertainment, une mutation dans le sport européen*

L'offre de spectacle sportif est vouée à s'élargir. Il existe un consensus parmi les auteurs travaillant sur le marketing sportif et l'exploitation des infrastructures : la rencontre sportive doit devenir un spectacle source de divertissements.

*“There is no separation between sports and entertainment... merge them together and create something unique”*

*Robert Johnson - propriétaire de la franchise NBA des Charlotte Bobcats en 2004*

L'expérience vécue au sein d'un stade ou d'une arena doit être déconnectée de la rencontre sportive.

Les pionniers en la matière de production événementielle expérientielle sont les managers de franchises nord-américaines comme la NFL, la NBA. Les exemples les plus marquants étant le *Super Bowl* ou le *All Star week-end*, événements où la primauté de la rencontre sportive est remplacée par un show scénarisé. La performance de la mi-temps du Super Bowl est plus ancrée dans les mémoires que le match en lui-même.

Cette manière de produire le spectacle sportif s'est professionnalisée, jusqu'à arriver à avoir de nombreuses similitudes avec la production de spectacles vivants, tels les concerts ou encore les divertissements grand public en général. En effet, certains fournisseurs comme les régisseurs, spécialistes dans la location ou l'installation de matériel audio, vidéo et pyrotechnique sont de plus en plus sollicités et travaillent à la fois pour la production d'un concert de Madonna, par exemple, et celle d'un match de basket-ball ou de tennis. (Desbordes, 2018). À l'échelle du basket-ball français, la qualité de l'expérience vécue dans une aréna dépend également du divertissement lors de celle-ci : qualité de la musique, compétence du speaker, animation sur le terrain lors des temps-morts vont être de fait des éléments qui font faire d'un match de basket, une expérience réussie.

Le consommateur de spectacle sportif est ainsi devenu extrêmement demandeur (Desbordes, 2018). Les organisations doivent se réorganiser et proposer des

divertissements pour satisfaire les consommateurs et rendre l'expérience autour d'une rencontre unique.

Le stade ou l'arène doivent ainsi être pensés et exploités pour favoriser cette recherche d'expérience de consommation. Le divertissement sur place est un pilier à prendre en compte pour l'exploitation d'une enceinte sportive mais il apparaît que l'expérience n'est que globale quand des services viennent compléter le service de base.

Les consommateurs se déplacent au sein d'une infrastructure pour la rencontre sportive en elle-même, mais il est apparu que le besoin est grandissant pour une offre de spectacle plus globale où les services gravitant autour de l'offre principale sont plus nombreux.

Les différents stades d'élargissement de l'offre des services de spectacles sportifs\* :



\*Extrait de l'ouvrage : MALTESE Lionel et DANGLADE Jean-Philippe. Marketing du sport et événementiel sportif. Dunod. 2014. p149

Michel Desbordes, nous explique 5 étapes de déconnexion nécessaire de l'offre centrale. Aujourd'hui, il ne suffit plus de proposer une offre centrale unique pour retenir les spectateurs et augmenter leur fréquence d'achat. La tendance majeure dans toutes les activités de divertissement est la diversification de l'offre. Bien que l'offre centrale, la rencontre sportive, reste le motif principal de visite des clients, les clubs doivent chercher de plus en plus à étendre leur offre pour proposer une expérience plus globale.

L'objectif de cette diversification est de multiplier les centres de profit, de retenir plus longtemps les fans et d'augmenter leurs chances de revenir soit une augmentation du panier moyen et de la rétention client

En pratique, nos interviews réalisées auprès de décideurs du monde du basket-ball français le démontrent également.

*« Et notre enjeu à nous, c'est que les gens qui viennent une fois, viennent deux fois, et ceux qui viennent deux fois viennent quatre fois. Et à partir de là, vous créez de la demande, et avec une demande saturée vous créez de la rareté. »*

*Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL*

*« Concernant les hospitalités, c'est d'essayer d'avoir une offre diversifié qui s'adapte à chacune des tailles d'entreprises que l'on peut accueillir. »*

*Jean-Christophe Campas, Directeur Commercial du Mans Sarthe Basket.*

*« Pour nous le sport spectacle ça répond à l'enjeu d'être le plus indépendant des résultats sportifs. Notre volonté à travers ça, c'est de favoriser le remplissage de la salle pour ne pas toucher que les fans de basket et pour toucher un public familial. »*

*Fabrice Pacquelet, Directeur Administratif de la JL Bourg.*

Ces responsables sont unanimes, aujourd'hui pour réussir sur le plan économique, les clubs de sports professionnels doivent proposer plus que l'expérience du service principal. Diversifier les revenus serait alors la clé, mais comment l'enceinte peut aider les clubs dans la réussite de cet objectif de diversification ?

### 1.3.3 : Un lieu de vie innovant : la réponse aux enjeux stratégiques ?

L'innovation est considérée comme essentielle pour réussir dans notre environnement. En effet, il semble que les entreprises doivent constamment innover pour rester compétitives et exister dans un marché où l'offre est pléthorique. Les consommateurs cherchent des expériences innovantes, confortables et créatives, surtout dans un contexte où de plus en plus d'événements sont proposés.

Dans le monde sportif, les infrastructures sportives doivent être considérées comme des écosystèmes à maîtriser, car elles ont un impact déterminant sur la réussite économique des clubs. Cependant, ces infrastructures sont souvent conçues et utilisées uniquement comme des lieux de réception pour les événements sportifs, alors qu'elles doivent être en perpétuelle évolution pour répondre aux demandes des fans et des consommateurs en général, tout autant qu'aux exigences des entraîneurs et des joueurs. Trouver le juste équilibre entre ces différents facteurs est donc crucial pour satisfaire toutes les parties prenantes.

Il est aussi nécessaire pour un club de faire vivre la salle en dehors des jours de matchs. Un club de basket-ball français, engagé uniquement dans le championnat français, la Betclic Elite, n'a que 17 matchs au cours de la saison. C'est pourquoi, dans de nombreux cas, les clubs français ne sont pas les seuls exploitants dans les infrastructures dans laquelle il évolue. C'est le cas de la JL Bourg qui n'a pas l'exclusivité au sein de la salle d'Ekinox par exemple.

#### *La modularité, un enjeu d'exploitation ?*

Les lieux de résidences des clubs sportifs, proposent une utilisation multifonctionnelle des infrastructures. Bien souvent, nous avons vu que les lieux de résidence des clubs ne sont pas la propriété des clubs sportifs. Ils ont affaire à des exploitants, privés ou publics pouvant imposer une programmation variée.

*“La modularité du lieu, conduisant à pouvoir passer rapidement d'une configuration « sport » à une configuration « concert », devient une condition essentielle de l'exploitation et de la rentabilité à l'année de salles”*

*(Maltese, 2014)*

Pour réussir à exploiter au mieux leurs infrastructures, les clubs sportifs sont contraints de s'adapter et passer d'une jauge à une autre le plus rapidement possible selon les préconisations du rapport Arena 2015. Rénové entre 2014 et 2016, l'AccorArena est une référence en France de salle multimodale. Cette salle accueille aussi bien des événements sportifs, que des concerts ainsi que des événements familiaux.

Autre exemple, provenant d'outre-atlantique, le Madison Square Garden de New-York, considéré comme le temple du basket-ball, est capable de proposer une variété d'événements impressionnants sur un temps très court. Cinq événements peuvent être proposés le même week-end. C'est le modèle des franchises américaines qui propose cela.

*« En une semaine passée à Los Angeles, j'ai pu assister à une rencontre de NBA des Lakers, à une autre des Clippers, à un match de NHL des Kings et... à un concert de Chris Brown au Staples Center. La programmation est dingue dans les principaux équipements sportifs nord-américains ! »*

Cet autre exemple, provenant de l'expérience vécue au Staples Center de Los Angeles partagé par Benjamin Roumegoux, Directeur Commercial de Ticketchainer et Expert Stade illustre une volonté de miser sur une programmation variée, rendu possible par des prouesses technologiques de la part des organisations dans l'exploitation des salles.

Par ailleurs, les modèles d'exploitations des salles résident dans leurs optimisations. Les salles américaines ou allemandes, deux pays à la pointe sur les arénas, n'ont pas qu'un unique club résident mais plusieurs afin d'optimiser le lieu événementiel. Par exemple la SAP Arena à Mannheim qui est partagée entre les Adler Mannheim (hockey) et le Rhein-Neckar Löwen (handball) ou le Madison Square Garden avec les Rangers de New York (hockey) et les Knicks de New York (basket-ball).

Les clubs sportifs professionnels sont ainsi contraints à accueillir des événements qui ne relèvent pas de leur cœur de métier. À titre d'exemple, la SIG Strasbourg se voit imposer des événements au sein de son calendrier : match de handball ou de rencontre de Judo sont des exemples réguliers.

Le club strasbourgeois n'est pas le seul dans cette situation, interviewé sur la flexibilité imposée par leur salle, voici ce que Jean-Christophe Campas, Directeur Commercial du Mans Sarthe Basket a répondu :

*« Il y a une diversité d'événements qui sont proposés dans la salle, nous par exemple, notre salle, c'est un peu comme Bercy.*

*Hier soir on joue contre Paris, demain soir, il y a Bigflo et Oli. Et évidemment que la salle n'est pas préparée de la même manière. »*

#### *Le cas du basket-ball professionnel français*

Au cœur de notre étude, nous avons fait le choix de nous intéresser en particulier au basket-ball français, ce dernier se place comme un sport d'envergure internationale. Et, à travers les différents entretiens que nous avons pu réaliser, certaines contraintes pèsent encore à cause des lieux de résidence. L'innovation et l'amélioration des enceintes sportives doivent encore voir le jour.

L'ASVEL, qui à un projet d'utilisation de deux salles, va connaître une rénovation de sa salle historique, l'Astroballe. Celle-ci manque d'équipements nécessaires à l'exploitation de services commerciaux. Notamment au niveau des bars et des buvettes. Ce sont des éléments nécessaires et cela contraint le club.

*« Mais par contre qui à une vraie âme, et qui demande qu'à être réenchantée. Ça c'est pour l'Astroballe. »*

*Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL*

Le modèle français de gestion des enceintes sportives impose donc pour les salles de spectacle sportif d'avoir une exploitation multimodale, les clubs devant faire avec. Mais la réussite n'est-elle uniquement le fruit d'une de la possibilité d'accueillir des événements différents ? Rappelons-nous que l'objectif d'un club est de transformer un non-lieu en un lieu empreint d'une identité forte. Ainsi, une programmation renforcée peut-elle conduire à créer l'identité d'une infrastructure ? La question de savoir comment un club de sport professionnel peut faire vivre un équipement sportif sans perdre l'essence de l'identité du club peut alors se poser .

L'infrastructure sportive est un élément central dans le fonctionnement d'un club sportif professionnel, c'est un écrin dans lequel se déroule l'ensemble des événements organisés par le club. Il est également le vecteur de qualité de l'expérience vécue par le spectateur et des possibilités de diversifications des revenus pour le club résident. La stratégie d'un club de sport professionnel est nécessairement corrélée au développement du lieu de résidence. Cependant, l'infrastructure ne fait pas tout et la réussite d'un club ne dépend pas seulement de la qualité de son stade ou de ses équipements comme nous l'avons développé dans la première partie de ce mémoire de recherche.

Après tout, il peut apparaître qu'un club sportif professionnel n'est qu'une entreprise comme une autre, cherchant à pérenniser ses acquis et augmenter les revenus de l'organisation. Ainsi pourquoi résumer la réussite d'un club de sport professionnel au développement du lieu de résidence ? En quoi la stratégie conduite par un club serait différente d'une stratégie conduite par une entreprise ? La stratégie d'un club sportif professionnel devrait-elle ainsi prendre des directions particulières ?

## Deuxième partie :

### La stratégie de club sportif professionnel, au-delà du lieu de résidence.

Dans cette seconde partie de notre étude, nous aborderons d'abord le développement d'un club de sport professionnel. Afin d'avoir une vision complète et concrète des différents modèles économiques, nous concentrons notre étude sur les clubs de basket-ball français. (2.1)

Ensuite, à partir des particularités des clubs sportifs professionnels, nous étudierons la question de savoir si un club de sport professionnel est une entreprise comme une autre. Considérer qu'une entreprise sportive est identique à toute autre entreprise conduirait à considérer les principes de développements identiques aux clubs, comme aux entreprises classiques. (2.2)

Enfin, pour conclure cette étude, nous proposerons une trajectoire de développement pour les clubs de sport professionnel, en nous appuyant sur le domaine précis des clubs de basket-ball professionnel français. Pour ainsi déterminer vers quoi les clubs sportifs professionnels peuvent se tourner à l'avenir pour créer un véritable Projet de Club. (2.3)

#### 2.1. Une stratégie à géométrie variable

Le développement d'un club de basket-ball professionnel est conduit par la recherche de revenus. Au sein des différents sports professionnels français, plusieurs sources de revenus sont notables et nous pouvons constater notamment une différence sur ce sujet entre le basket-ball et d'autres sports. (2.1.1)

La capacité des clubs de basket-ball à tirer des revenus plus ou moins conséquents provient aussi des différences de modèles économiques qui existent dans le paysage français. (2.1.2)

Enfin, la voie de développement du sport professionnel passe par l'émergence du sport en tant qu'actif financier mais également par la concentration autour de certaines sources de revenus supérieurs. (2.1.3)

### **2.1.1. Les sources de revenus variés des clubs sportifs : déséquilibre entre les pratiques**

Les clubs de sports professionnels tirent leurs ressources de plusieurs voies différentes. La plus connue est la billetterie. Chaque personne voulant accéder à une prestation proposée par un club doit se munir d'un billet pour pouvoir y accéder. Les billets donnent ainsi accès à différentes places avec des offres périphériques au match en lui-même. Par la suite, les clubs sont également financés par des fonds privés provenant d'entreprises locales ou nationales soutenant le club via du sponsoring. Un club complète ses revenus avec les ressources publiques où les collectivités subventionnent les activités d'un club. Enfin, les droits de transfert des joueurs ainsi que les droits médias sont les piliers des revenus des clubs de football et de rugby. C'est surtout vrai dans le football. Ces derniers étant quasiment inexistant dans d'autres sports majeurs en France comme le basket-ball.

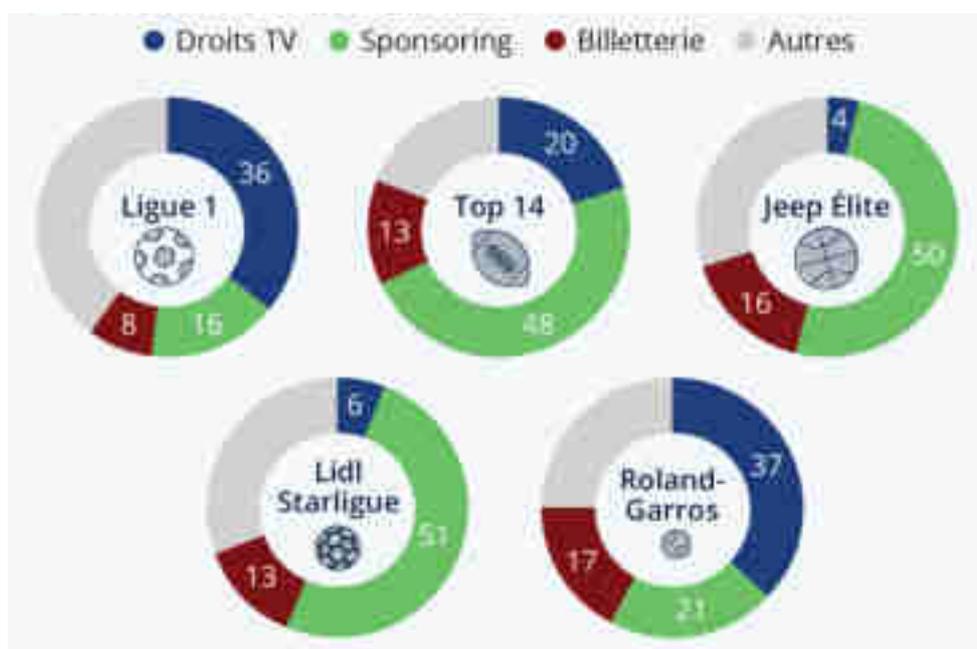
*« La question des sources de financement est clairement la principale problématique des propriétaires et décideurs des clubs et événements »*

*(Maltese et Danglade, 2014)*

Souligné par les auteurs, diversifier ses sources de financement est une nécessité pour un club de sport professionnel. Historiquement, les sources de billetteries constituaient la principale source de revenus. Pour le sport le plus populaire en France, le football, les recettes liées aux droits de diffusion télévisées représentent près de 40% du budget des clubs. Pour le basket-ball, ces droits sont inexistant, voire très faibles, ce qui impose aux clubs d'axer leur stratégie sur d'autres sources de revenus.

## Sports professionnels : quelles sources de revenus ?\*

Répartition des recettes en %.



\*(Statista Search Department, 2021)

C'est via le sponsoring, donc les entreprises du secteur privé, que les clubs de basket-ball professionnels vont aller chercher la majorité des moyens pour assurer leurs budgets. Il est ainsi important de se pencher sur les stratégies mises en place pour conquérir la volonté à investir des entreprises dans le sport professionnel.

### **2.1.2. Différents modèles économiques dans les clubs de basket français**

- Clubs moins professionnalisés :

À la limite de la professionnalisation, ces clubs ont les plus petits budgets, des salles avec une faible capacité (en moyenne proche des 2 000 places). On peut noter une forte dépendance aux subventions publiques au niveau de leurs budgets pour autant ces revenus restent moins forts que le modèle suivant. Ces clubs occupent le milieu de tableau de la deuxième division du basket français.

Taille moyenne du lieu de résidence du club : 2 140 places

Budget moyen : 1.75 million d'euros.

- Clubs dépendants de subventions publiques :

L'évolution des clubs moins professionnalisés en clubs plus professionnalisés réside dans les subventions publiques. Certains clubs historiques ont reçu des subventions directement ou indirectement sous la forme de salle équipée. Ce modèle s'explique par de meilleurs résultats sportifs que le modèle précédent avec une place dans l'élite de la deuxième division française. Ces résultats sont un élément de soft power pour les collectivités, une manière de faire connaître et mettre en avant leur territoire. Chalon-sur-Saône est un club de ce modèle économique.

Plus de professionnalisation exige une masse salariale administrative plus importante que le modèle économique précédent. Ainsi ces clubs investissent en priorité dans la performance sportive et, petit à petit, dans leur structuration. Nous avons pu l'apercevoir en interrogeant Maxime Dekeuster, responsable commercial de l'ESBVA-LM.

*« C'est l'objectif du club de se structurer administrativement. [...] L'investissement sur la partie administrative permet d'avoir des bases qui soient beaucoup plus solides et d'avoir des ressources qui nous permettent de générer des ressources complémentaires supérieures à ce que nous aurions pu faire précédemment. »*

Leur rôle dans le tissu social est plus important, dans le sens où, pour mériter les subventions publiques, les clubs se contraignent à des exigences publiques en matière d'engagement sur le territoire.

Taille moyenne du lieu de résidence du club : 4 524 places.

Budget moyen : 2.4 millions d'euros.

- Clubs à vocation privée :

A contrario du modèle économique précédent, certains clubs ont une vocation à soutenir leurs budgets via des sommes importantes du secteur privé avec une moyenne de 43,7% du budget total de sponsoring, soit de source privée. Dotés d'équipements plus petits que le groupe précédent du fait de subventions moindres en moyenne de la part des collectivités, ces clubs arrivent à attirer des fonds privés par leurs capacité à réussir sportivement, ce qui peut s'expliquer par une masse salariale administrative plus élevées que le groupe précédent mais également par l'attractivité du territoire sur lesquels se situent ces clubs . Une structuration plus complète de ces clubs entraîne une meilleure réussite sportive et ainsi un soutien des entreprises privées

Taille moyenne du lieu de résidence du club : 3 417 places.

Budget moyen : 4.69 millions d'euros.

- Clubs axés sur l'événementialisation des matches :

Ce groupe représente l'évolution des modèles précédents. Les sources de revenus sont cumulées entre le modèle reposant sur les subventions publiques (24% des revenus) ainsi que sur le sponsoring privée (41 % des revenus). Ces modèles économiques représentent l'élite sportive du basket français, les clubs équilibrant financement public et privé sont dans les premières places de la première division du basket.

La compétitivité de ces clubs leur permet de jouer les premières places, donc de proposer des victoires à leurs fans et d'accueillir des matches importants, ainsi que de disputer des compétitions européennes. L'enjeu du modèle économique ne repose plus uniquement sur le rôle d'acteur local soutenu par les pouvoirs publics ou par le secteur privé, mais d'un lieu événementiel où les recettes de matchs entraînent des revenus substantiels. Axés sur les événements et le remplissage de salle bien plus conséquent en nombre de places, ces clubs sont de véritables concurrents des autres lieux événementiels locaux plus que des autres clubs sportifs de première division.

Par exemple, la SIG Strasbourg, club de première division du basket-ball français, souffre plus de la concurrence avec le Racing Club de Strasbourg, club de première division de football ou le Théâtre Nationale de Strasbourg que le SLUC Nancy, club de première division et voisin régional du club. Ces lieux événementiels sont plus compétitifs qu'un adversaire, dont la proximité fait de lui davantage un rival. À partir de là, une construction d'histoires peut avoir lieu, c'est ce qui donne naissance à des affrontements historiques et va renforcer le sentiment d'appartenance des fans. Ce qui ne peut pas être le cas avec des lieux plus différents mais qui sont concurrents d'un club de basket-ball professionnel.

Ainsi, le dernier modèle économique actuel réside dans l'événementialisation des activités du club.

Taille moyenne du lieu de résidence du club : 5 999 places.

Budget moyen : 5.45 millions d'euros.

Cette division des clubs en "cluster" montre l'évolution possible des clubs via le passage d'étapes progressives dans les modèles économiques. Pas à pas, en structurant un club, il apparaît être possible d'accéder à l'élite sportive. Hors ce n'est pas si évident, dans le sens où des réussites sportives exceptionnelles peuvent conduire à une montée dans une division supérieure, mais le passage entre une administration presque bénévole au passage à un modèle basé nécessairement sur un personnel rémunéré nécessite la vision des dirigeants du club à opérer cette professionnalisation.

### **2.1.3. La financiarisation et la vipisation du sport**

Avec son développement, le sport professionnel est entré dans une dimension telle qu'il est devenu la source d'investissements purement financiers. Au dépend de l'attachement émotionnel des fans, les actifs des clubs (joueurs & enceintes) sont considérés comme des actifs immobiliers. L'objectif étant de créer une plus-value. Cette financiarisation est la traduction d'une volonté de maximisation des profits et des revenus. Certes, les clubs poussent à l'extrême les décisions prises comme l'augmentation des prix des tickets de nourriture mais également la vente de joueurs phares du club.

Pour augmenter leurs revenus les organisations sportives professionnelles et notamment les clubs de basket-ball professionnel peuvent privilégier les "fans

corporatifs” en mettant à disposition des prestations à forte marge afin de se consolider une base de partenaires ayant une appétence de soutien pour le club tout en participant plus activement à son financement. Cette “Vipisation” se manifeste ainsi quand l’organisation sportive vend des prestations plutôt aux entreprises plutôt qu’aux fans grand publics qui sont ainsi économiquement exclus du stade car les entreprises ont une propension à dépenser des montants plus élevés que le fan particulier. L’une des problématiques soulevée ici est que les fans vont être orientés vers des plateformes de streaming et ainsi désertent les lieux de résidences des clubs de sport.

Ainsi l’effet est contre-productif pour les clubs, car les Kop de Supporters sont les fans inhérent à l’ambiance d’une tribune. Et le produit vendu aux “fans corporatifs” comprend cette ambiance. C’est le cas du Racing Club de Strasbourg qui, même avec des résultats sportifs en deçà des attentes, joue à guichets fermés grâce à la favorisation d’une ambiance festive.

Au cours de notre entretien, l’un des dirigeants d’un club de basket-ball professionnel a évoqué cette problématique :

*« Des habitudes de visionnage du sport à distance ont été prises, et d’une manière générale, il y a des manières de regarder du sport qui sont toujours plus différentes et qui ne passent pas par venir dans la salle. C’est effectivement une tendance très forte. D’autant plus que le basket est un sport de data, et quand la salle n’est pas équipée de wifi ou d’une application, vous êtes mieux informés quand vous n’êtes pas dans la salle. Ca c’est une réalité. »*

*Mathias Priez, Directeur Général du Paris Basketball*

Comme une entreprise de tous secteurs, un club de sport professionnel va chercher à atteindre des objectifs commerciaux et marketing dans le but de maximiser ses revenus et atteindre l’équilibre budgétaire. Cette vision d’économiste classique est réductrice mais permet in fine de schématiser la vision des dirigeants d’un club professionnel : perdurer d’une année sur l’autre et si possible, augmenter les revenus. Les objectifs d’utilisation de ses revenus sont nombreux : tournés vers la performance sportive, l’amélioration du lieu de résidence du club ou la structuration. Mais en tant que club sportif, basé sur une histoire d’association, avec des acteurs divers, est-ce qu’il est possible de considérer qu’un club est une entreprise comme une autre ?

## 2.2. Le club de sport professionnel, une organisation comme une autre ? Points de convergence et de divergence.

Pour répondre à cette question, nous nous pencherons sur plusieurs points. Sur l'étude des spécificités de l'entreprise sportive, ce qui nous permettra de déterminer les premières différences par rapport à une entreprise classique. (2.2.1)

Puis sur les acteurs de ces différents milieux. (2.2.2)

Et enfin pour conclure, sur le fait que l'entreprise sportive est une organisation à part entière. (2.2.3)

*« Quand on est dans un club de sport, on est dans une entreprise, donc on respecte les règles de droit qui s'appliquent au monde des entreprises » - Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL*

*« Il y a des synergies, je le constate de plus en plus. - Maxime Dekeuster, responsable commercial de l'ESBVA-LM.*

*« Je n'ai pas l'impression, mais au contraire, je trouve que l'entreprise de sport évolue quasiment comme une entreprise conventionnelle. » - Jean-Christophe Campas, Directeur Commercial du Mans Sarthe Basket.*

*« C'est la même chose, dans le fonctionnement au quotidien, c'est la même chose, ça doit l'être de mon point de vue. Puisque nous on est sur la forme d'une société, on à le même fonctionnement qu'une société. » - Fabrice Pacquelet, Directeur Administratif de la JL Bourg.*

À première vue, et en se basant sur les premières impressions des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, les clubs de sport professionnels et les entreprises sont identiques, le mode de fonctionnement serait alors le même.

Effectivement, lorsque l'on se penche sur la définition d'une entreprise, celle-ci apparaît comme *«unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché»* (Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques). Un club de sport professionnel, tout comme une entreprise produisant des pompes à chaleur, par exemple, valide cette définition.

Pourtant, pour chacun des entretiens conduits, il est apparu que l'entreprise sportive se démarque tout de même sur plusieurs points. Certes chaque entreprise est unique sur son marché : une entreprise de commercialisation de pompes à chaleur

ne sera pas la même organisation d'un concurrent à l'autre. Mais à la lumière des différentes discussions avec des dirigeants de clubs de sports professionnels, il est nécessaire de se poser la question suivante : quelles sont les particularités d'un club de sport professionnel par rapport à toute autre unité économique ?

### **2.2.1 La spécificité marketing d'un service sportif**

Les produits et services proposés par un club de sport professionnel pourraient s'apparenter à une entreprise classique. Un club professionnel, comme une entreprise, possède une structure organisationnelle (directions, employés administratifs, gestionnaires). Les finances du club se doivent d'être gérées, ces derniers ont également besoin de gérer leur budget, de fixer des objectifs financiers et d'être vigilants sur leurs dépenses. Comme toute entreprise, des dépenses de communication doivent avoir lieu afin de promouvoir la marque du club et ainsi communiquer avec un public de consommateurs.

*“La concurrence est confinée au sein de catégories comme les première et seconde ligues de football en Europe ou encore les ligues majeures ou mineures aux États-Unis, et ne s'exerce pas d'une catégorie à l'autre. Alors que dans le monde de l'entreprise, une PME peut très bien concurrencer une multinationale sur certains marchés.”*

(Lardinoit & Tribou, 2004)

Pour Thierry Lardinoit et Gary Tribou, la gestion du sport est spécifique dans le fait notamment que la concurrence est segmentée au sein d'une même ligue ou compétition. Un club ne serait en compétition qu'avec d'autres clubs de la même compétition. Ce qui est vrai sur le plan sportif uniquement. Nous pouvons donc nuancer cette compétition restreinte. L'offre de spectacle sportif est un service, qui peut être retrouvé en dehors d'un club. Ainsi, un club de sport professionnel trouve sa concurrence dans d'autres offres. Au sein du sport en lui-même, le consommateur va choisir entre plusieurs matches de plusieurs sports différents se déroulant sur la même période. De même, il pourra comparer avec l'ensemble de l'offre de divertissement proposé sur le territoire (cinéma, théâtre, concerts, festivals, parcs de loisirs ... ) ou avec les événements qu'il peut vivre à distance via la télévision ou encore les réseaux sociaux.

De plus, les clubs sportifs professionnels proposent des produits immatériels, le consommateur du produit ne peut pas prendre connaissance du produit en amont de son achat. Il ne peut en avoir qu'un aperçu, comme pour l'achat d'une place de concert ou de théâtre. Le consommateur ne peut se fier qu'à une promesse de la part du prestataire et le produit ne peut pas être d'une qualité uniforme. Cette distinction avec les entreprises de production classique, comme la vente de mobilier par exemple, met les clubs de sportifs professionnels dans une case à part même si l'essor de la vente de biens en ligne oblige maintenant les consommateur à se fier uniquement à la promesse faite virtuellement autour des produits

En ce sens, Gary Tribou expose que l'offre proposée par les clubs est *“un service sportif, intangible et non stockable, [qui] présente en outre un caractère émotionnel qui lui donne de la densité”* (Tribou 2018).

La qualité de l'offre proposée par les clubs de sport professionnels dépend de l'investissement des consommateurs du spectacle sportif. Le service sportif a besoin de son environnement (Minquet, 2005 cité par Tribou, 2018). L'ambiance d'une rencontre n'est pas la même dans une salle vide ou dans une salle où les spectateurs et fans sont présents pour contribuer à l'ambiance.

De nombreuses entreprises de services nécessitent un cadre particulier pour pouvoir être pleinement qualitatif comme le théâtre ou le cinéma, mais le service sportif nécessite d'autant plus l'investissement des spectateurs au cours de la prestation proposée. Le spectateur doit être ainsi actif pour augmenter la qualité et la plus-value de l'ambiance et de l'expérience vécue.

*“La prestation en elle-même pourrait apparaître dérisoire et vide de sens”*  
(Tribou, 2018)

Quand le consommateur devient ouvrier du service qu'il consomme, c'est ce que Pierre Eiglier et Eric Langeard nomment la servuction. La production du service est simultanée à la consommation de ce dernier. Le consommateur participe ainsi à la qualité, c'est ce qui est central dans l'offre d'un club de sport professionnel.

Spécifique dans sa production de service au caractère émotionnel, l'entreprise sportive se distingue. Mais l'émotion et les passions se propagent au-delà de la

production de service. Les acteurs de l'entreprise sportive sont eux aussi empreints d'une particularité unique à l'entreprise sportive.

### 2.2.2 Des acteurs particuliers

Le caractère émotionnel d'un club de sport professionnel lui impose d'être différent d'une entreprise classique.

La gestion d'une équipe sportive, avec des joueurs élevés au rang de stars locales, nationales ou internationales, fait que la gestion d'une organisation sportive est particulière. Les clubs de sports ont à gérer, en plus des problématiques managériales classiques, des personnalités atypiques. Pour générer plus de revenus, un club dépend de ses résultats sportifs. De fait, tourné vers la performance sportive, les clubs se préoccupent davantage des besoins des joueurs au dépend de la gestion de la performance humaine.

*« Sur le terrain, vous mettez des "mini-stars" [...]. Pourtant ils ont des attitudes comme s'ils représentaient quelque chose ou quelqu'un, ce n'est pas un salarié lambda. Mais sur un terrain vous avez 5 à 8 joueurs qui ont des égos à qui il faut faire attention, qu'ils faut mettre dans les meilleures conditions, pour obtenir un résultat collectif. Alors c'est le même principe dans une entreprise mais c'est décuplé dans l'environnement sportif. »*

*Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL.*

Dans ces propos, l'interviewé nous décrit la complexité de gérer des salariés qui sont plus compliqués à gérer que des salariés de tous autres horizons. En termes de ressources humaines, des moyens vont être déployés pour l'équipe sportive, qu'il n'y aurait pas pour l'équipe administrative.

Par ailleurs, les clubs sont soumis à un fort attachement de la part de leurs fans. Le client lambda d'un club de sport professionnel va avoir des attentes différentes vis-à-vis du produit proposé en comparaison avec une entreprise de service classique. Les émotions entrent en jeu c'est pour cela que le client devient un fan.

Le rôle des fans est central dans la stratégie des clubs professionnels. C'est le cœur même de l'écosystème : ce sont eux qui assistent au match en payant leur entrée, consomment des produits digitaux à travers les réseaux sociaux du club, consomment des prestations au sein du lieu de résidence (merchandising, buvettes). Les clubs ont aussi tout intérêt à comprendre et à identifier les différents types de consommateurs afin d'adapter leurs offres et ainsi répondre aux attentes de ces derniers.

Les consommateurs peuvent être identifiés en plusieurs catégories, où chaque fan peut cependant se retrouver dans plusieurs d'entre elles :

- Fan émotionnel : Se rendant à une rencontre pour soutenir une équipe en particulier, ce sont les fidèles d'un club, suivant les actualités et achetant fréquemment des produits dérivés. La réussite du club va être considérée comme la leur tellement le sentiment d'appartenance au club est fort. Cet attachement est proche d'un culte. En résumé, ce sont des "super fans" d'une loyauté sans faille envers un club.
- Fan esthète : L'objectif de celui-ci est avant tout le sport en tant que tel. Être reconnu comme un expert dans son domaine est la priorité. Concentré sur l'offre de base qu'est la rencontre et la qualité de celle-ci, les éléments prophétiques de divertissement ne sont pas le plus appréciés par ce type de fan.
- Fan relationnel : Plus ouvert aux divertissements ajoutés à l'offre de spectacle sportif, le but de cette catégorie est de créer des relations sociales au sein du lieu de résidence du club. Le sport est un moyen de cohésion pour ce dernier. Le "fan relationnel" est là pour la cohésion au sein d'une communauté basée autour d'un intérêt commun.
- Fan opportuniste : Plus sensible à l'image renvoyé par sa présence au sein d'un club qu'à l'enjeu sportif, ce type de fan est plutôt neutre et cherche un but professionnel dans les rencontres sportives. Développer son réseau et établir

de nouveaux contacts est l'objectif, la rencontre seulement le prétexte. Cette tendance permet aux clubs d'axer leurs stratégie sur des services de relations publiques avec des espaces de réceptions réservés aux VIPs représentés par cette catégorie de fans.

- Fan normatif : Subissant la pression sociale, parfois dû au patriotisme, il assiste aux rencontres avec un groupe de référence auquel il appartient. L'objectif pour lui est de ne pas être exclu socialement même si la performance sportive n'est pas dans son intérêt.
- E-Fan : Très connecté aux actualités du club, il accède avec rapidité à une grande quantité d'informations sur le club. De ce fait, il développe un esprit critique sur les actions du club. Souhaitant développer les relations avec le club, il souhaite impliquer davantage les fans dans la vie de l'équipe.

Dans son développement, un club doit ainsi prendre en compte les acteurs spécifiques, aux besoins différents. Il doit aussi l'intégrer dans son positionnement, comme dans son image, afin de pouvoir répondre à des segments de fans bien distincts. C'est une des particularités d'un club de sport professionnel, aucune autre organisation n'a à prendre en compte des consommateurs à l'attachement émotionnel et aux attentes si spécifiques et à l'attention renforcée et critique sur les activités de la structure.

Cette dimension émotionnelle se ressent également sur le terrain de nos entretiens, Mathias Priez, Directeur Général du Paris Basketball nous l'explique :

*« Dans un club, il y a une pression de l'événement à la différence avec une administration.*

*Vous avez la pression de la ligue, du résultats sportifs, des événements permanents, avec ce que ce que signifient chiffre d'affaires et en influence. Est-ce que le club marche ou pas?*

*C'est vrai qu'il y a une lessiveuse permanente par rapport à ça. Il y a aussi des pressions dans les autres secteurs, mais il y a ces pressions qui sont parfois un peu irrationnelles.»*

Le point clé de différenciation entre un club et une autre organisation semble être la gestion des ressources humaines, notamment du fait de l'émotion et de l'attachement qui est en jeu.

*“Gérer des joueurs et des bénévoles est en effet particulier au monde du sport car on s’appuie davantage sur des rétributions de nature symbolique que sur les rémunérations. Cela ne signifie pas pour autant que l’argent n’a pas sa place dans un club sportif ou encore qu’une entreprise ignore totalement le système rétributif et l’importance de facteurs affectifs, mais le contexte émotionnel de la performance sportive conduit à opter pour une gestion que l’on peut qualifier de « sentimentale ».”*

(Tribou, 2018)

L'environnement complet paraît alors spécifique pour les entreprises sportives, tant dans la production de service que dans l'interaction entre des acteurs particuliers. Les clubs de sports professionnels apparaissent alors comme des organisations à part entière.

### **2.2.3. Une organisation à part entière**

Une entreprise classique, comme un club de sport professionnel, doit gérer une part d'incertitude. Une entreprise fait face à l'incertitude du marché dans lequel elle se trouve. Ceci a aussi un impact sur les décisions prises par un club, car nous l'avons vu, ces derniers reposent majoritairement sur des financements privés. Ainsi un marché instable rend plus compliqué le soutien dans un club.

Mais les clubs écopent d'une incertitude plus grande car ils dépendent, pour leurs succès économiques et de popularité, du résultat sportif. Il n'est plus surprenant de voir une équipe favorite s'effondrer dans un match important. La gestion de l'incertitude est alors plus grande dans une organisation sportive.

Les savoir-faire de gestion de l'entreprise peuvent être transférés au fonctionnement des clubs, mais il est important de prendre en compte les spécificités d'un club professionnel qui en fait une organisation à part entière.

L'objectif final de l'activité d'une entreprise sportive est également différent. Similaire sur certains points, mais nous avons pu constater que, plus que l'objectif de résultats

financiers, l'entreprise sportive va rechercher la performance sportive qui conduira, *in fine*, à la santé financière.

*« Il y a une différence majeure, c'est que nous ne courrons pas après la même chose. Puisque dans une société traditionnelle, on court après le résultat et les dividendes pour les actionnaires.*

*Alors que dans notre club on ne cherche pas le résultat financier et les dividendes, ils viennent plutôt chercher du plaisir et de la passion. Donc on cherche à gagner des titres et des trophées et non pas à gagner de l'argent. Mais par contre, nous on cherche à ne pas en perdre. Donc on a une gestion saine de sorte à être à l'équilibre chaque année. »*

*Fabrice Pacquelet, Directeur Administratif de la JL Bourg.*

La performance sportive fait ainsi la pluie et le beau temps au sein d'une entreprise sportive, c'est également ce que nous démontre cette comparaison entre monde de l'entreprise classique et un club de sport professionnel :

*« Mais dans une saison, vous pouvez être très moyen pendant 75% de la saison et puis sur un rush final emporter les décisions, vous qualifier en playoffs et être champion à la fin. En fait, chaque match est un épisode de votre saison, et qui remet en question l'équilibre global et ça c'est quelque chose d'assez unique par rapport à une entreprise classique. »*

*Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL.*

Un club professionnel propose ainsi un produit particulier empreint d'un attachement émotionnel et symbolique. Les consommateurs sont d'autant plus différents que ceux d'une entreprise au sens classique. Ainsi un club de sport professionnel est bien distinct d'une entreprise classique, même s'il y a des similitudes. L'organisation sportive est une organisation à part entière qui nécessite une stratégie propre.

Nous avons analysé au cours de cette étude que le lieu de résidence d'un club de sport professionnel avait une influence sur la stratégie de ces derniers, mais des questionnements restent en suspens. Est-ce que la stratégie des clubs de sport professionnels dépend uniquement de la qualité de son infrastructure de résidence ? À la lumière d'une phrase prononcée lors de l'un des entretiens conduits, il devient nécessaire de réfléchir au futur des organisations sportives comme les clubs.

*« La salle c'est un outil, ce n'est pas la salle qui fait la stratégie, c'est un outil, on définit une stratégie et en fonction de ça éventuellement on fait des adaptations. Mais la salle est un outil. Ce n'est pas un projet de club une salle, le projet de club doit être bien différent et cet outil doit servir au développement du projet club. »*

*Fabrice Pacquelet, Directeur Administratif de la JL Bourg.*

La stratégie des clubs de sports professionnels irait au-delà du lieu de résidence du club. Celui-ci n'étant qu'un outil au service de la stratégie. Mais le lieu de résidence, par ses caractéristiques, influence les décisions stratégiques prises.

Alors comment articuler les particularités d'une organisation avec un outil aussi utile que problématique ? Vers quelles directions les clubs de sport professionnels doivent-ils s'orienter ?

À travers les différentes recherches et entretiens réalisés au cours de cette étude, nous avons pu analyser des recommandations pour les clubs professionnels de sport dans le secteur du basket-ball français.

### **2.3. La nécessité de construire un véritable « Projet Club».**

Pour apporter une conclusion à ce mémoire de recherche, penchons nous sur les recommandations que nous pourrions réaliser auprès des clubs sportifs professionnels, notamment des clubs de basket-ball professionnels français. (2.3.1)

Le premier enjeu réside dans l'évolution des clubs vers des enceintes innovantes. La salle de basket ne doit plus répondre uniquement à la fonction de réceptif de rencontres sportives. Par ailleurs, pour vivre avec son temps et répondre à des enjeux plus grands que ceux auxquels ils sont confrontés, les clubs ont un intérêt à travailler sur les raisons de leurs activités. Afin de s'orienter vers la construction d'une identité d'acteur local engagé vers une responsabilité en tant qu'organisation à part entière. (2.3.2)

### 2.3.1. Évoluer dans un équipement répondant aux enjeux des clubs résident : L'enceinte 2.0

Comme de nombreux autres secteurs, de nouvelles technologies permettent au spectacle sportif de franchir de nouveaux paliers dans l'expérience proposée.

*La billetterie dématérialisée, les enjeux pour les clubs.*

La billetterie est le premier outil des clubs à profiter de nouvelles technologies. Une fois dématérialisée, la billetterie permet de répondre à des enjeux variés, tant organisationnel que financier et commerciaux.

#### Les enjeux liés à la dématérialisation de la billetterie \*



\*Extrait de l'ouvrage : MALTESE Lionel et DANGLADE Jean-Philippe. Marketing du sport et événementiel sportif. Dunod. 2014. p152

Sans investir dans des infrastructures adaptées, certains clubs peuvent être pénalisés dans cette course à l'utilisation de nouvelles technologies. C'est le cas par exemple du Mans Sarthe Basket, qui ne peut suivre la tendance des cubes vidéos permettant une expérience plus immersive. Ces cubes sont des écrans suspendus au plafond des enceintes, permettant de diffuser des images, les scores, des publicités, ou encore des animations vidéos pendant les événements.

*Aujourd'hui l'architecture à proprement parler de la salle fait qu' on ne peut pas suspendre un cube vidéo au plafond.*

*« Aujourd'hui si on veut proposer un spectacle vivant comme tout les clubs essayent de la faire avec le noir salle, avec le courtside, avec des animations, de la lumière, des choses comme cela pour faire vivre cette soirée match en soirée sport-spectacle c'est un inconvénient. »*

*Jean-Christophe Campas, Directeur Commercial du Mans Sarthe Basket.*

#### *Yield management & spectacle sportif*

*"Le yield management est une méthode de gestion des recettes qui vise à optimiser les revenus en ajustant les prix, la capacité et la disponibilité des produits ou services en fonction de la demande"*

*(Capiez,2003)*

Initialement adapté à des secteurs comme l'hôtellerie ou les transports, le yield management se retrouve utilisé pour répondre aux enjeux que connaissent et continuent de connaître les clubs professionnels. D'une manière générale, le yield management consiste à proposer des prix différents pour optimiser au mieux la capacité d'une infrastructure (réduire le prix pour remplir un lieu et l'augmenter lorsque le lieu est saturé).

En plus d'être un outil pour optimiser le remplissage et les revenus billetterie des salles et des stades lorsqu'ils ne sont pas suffisamment fréquentés, cela permet de combler l'effet siège vide. Dans le sens où une proportion d'abonnés dans les salles de spectacle sportif n'assiste pas à toutes les rencontres auxquelles ils peuvent assister. Cela ne représente pas une perte pour le club qui a commercialisé ces sièges. En revanche, cela représente un manque à gagner considérable lorsque l'on

sait, par exemple, que 10 à 15 % des abonnés du Paris Saint-Germain n'assistent pas à l'ensemble des rencontres pour lesquelles ils ont payé.

Manque à gagner d'une part, mais également un effet de vide qui est négatif pour l'image du club. D'autant plus, comme à Strasbourg, où les sièges jaunes mettent en lumière les espaces vides.

Une salle de sport professionnelle doit être moderne. Le basket-ball professionnel français doit intégrer et mettre en place cette dimension stratégique.

*« On peut pas accueillir un événement sportif ou artistique ou culturel sans qu'il n'y est de la wifi. Car tout le monde à envie d'être connecté et de poster une photo sur je ne sais quel réseau. Sans wifi, vos spectateurs, il leur manque quelque chose. Ça c'est un problème aussi.*

*La salle est en béton, il y a des zones blanches. C'est un service qu'il faut absolument rendre. »*

Jean-Christophe Campas, Directeur Commercial du Mans Sarthe Basket.

La connexion au sein du lieu est nécessaire pour prolonger l'expérience. Chaque consommateur va pouvoir partager ce qu'il a vécu dans le lieu de résidence du club. Ce qui va ainsi multiplier les points de contact entre l'expérience vécue et les consommateurs potentiels. La connexion au wifi est primordiale pour les clubs, pour développer son offre notamment de séminaire et d'évènements hors-match, il est inconcevable de ne pas se doter d'équipements connectés à internet.

*Diversification des revenus : quelles solutions futures ?*

Pour continuer d'évoluer au plus haut niveau et poursuivre leur développement, les clubs doivent continuer de construire leur modèle économique. Les problématiques des partenariats publics privés ont conduit les clubs à réfléchir à de nouveaux modèles économiques.

L'exemple que nous pouvons prendre, provenant de notre étude auprès de décideurs du basket-ball français est le club de l'ASVEL. Club historique et jouant les premiers plans sportifs, les rencontres du club seront sur deux lieux. Premièrement, le club continuera de jouer dans la salle historique de l'Astroballe sur la commune de Villeurbanne. Nous l'avons vu précédemment, les collectivités vont participer à la

mise à jour de cette enceinte. Deuxièmement l'aspect novateur du club est sa collaboration avec l'OL Groupe pour la construction de la LDLC Arena à Décimes.

*« En coproduction, plutôt que d'être dans un rapport exploitant / exploité, d'être dans un échange autour de la manière dont on va exploiter l'Arena. Bien sûr ce sera chez eux, mais nous en tant qu'apporteur de spectacle et de manière récurrente, que l'on soit dans un système de co-production en assumant les charges et les produits ensemble.*

*Aujourd'hui avec la construction sous un modèle privé, on a une autre opportunité de créer quelque chose. D'être différent. »*

*Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL.*

À travers cette description, le dirigeant du club de l'ASVEL nous explique bien que ce modèle se veut précurseur. Le projet de la LDLC Arena est une innovation majeure dans la stratégie des clubs de sports professionnels. Via le soutien financier de l'OL Groupe, un club de basket-ball pourra exploiter une enceinte moderne et adaptée sans la contrainte d'un propriétaire dépendant des collectivités.

Pour développer de nouvelles sources de revenus, certains clubs professionnels cherchent de nouvelles solutions, notamment au niveau de l'infrastructure de résidence du club. C'est le cas par exemple du stade de résidence du club de Manchester United qui réfléchit à construire un nouveau stade en quittant le stade historique d'Old Trafford, dans lequel le club évolue depuis 1910.

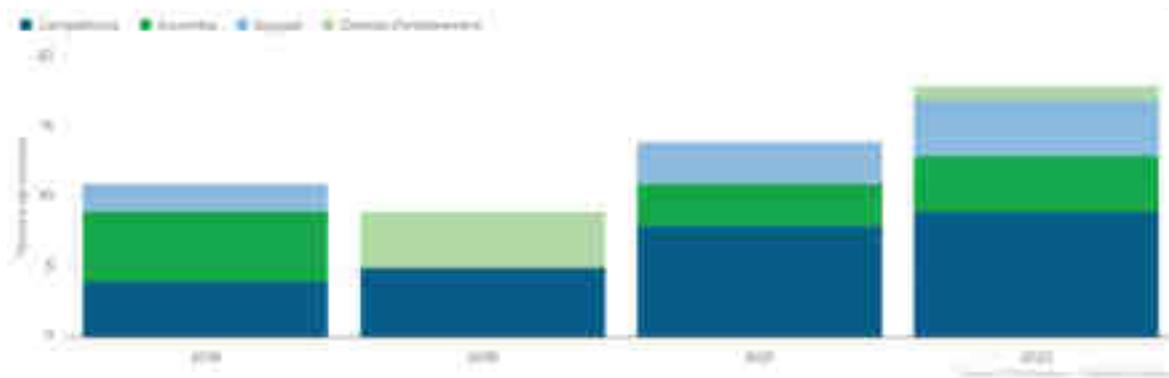
L'objectif est d'augmenter ses revenus lors des jours de match. Ces revenus sont générés par la vente de billets pour l'événement, la vente de produits dérivés, la vente de nourriture et de boissons dans les stands, la publicité et les partenariats, entre autres sources de revenus. C'est une tendance qui se poursuit dans le football en Angleterre, comme en Espagne et en France.

### *Le naming des stades & arenas*

En France, il n'est pas dans les mœurs de voir un stade ou une salle être nommé en fonction d'une entreprise qui serait ainsi le "namer" de cette salle. C'est une pratique pourtant courante aux États-Unis, comme en Allemagne, et cela pourrait être une source de revenu non négligeable pour les clubs de sport professionnels.

Dans le basket français, Adidas est devenu le namer officiel de l’Arena à la Porte de La Chapelle contre la somme de 2,8 millions d’euros par saison pendant 5 ans. Autre exemple, les collectivités de la ville de Lille ont négocié un accord avec Décathlon pour le naming du stade Pierre Mauroy. La tendance est à la hausse concernant ce type d’accord.

### Marché du naming en France \*



\*Issu de l'article suivant : <https://www.ecofoot.fr/naming-stades-attractivite-france-5421/>

Du point de vue du club, un naming permet de trouver un relais de croissance de ses revenus tout en construisant une relation privilégiée avec une entreprise annonceur. Les revenus commerciaux pour les clubs sont en effet une source de revenus importante.

Il est également important de noter que pour les entreprises annonceurs, celles qui vont apposer leurs marques sur une enceinte, un centre de formation ou le club en lui-même, c’est également une opportunité considérable. Notamment dans l’exploitation quotidienne des enceintes.

Pour les clubs, il est nécessaire de trouver de nouvelles sources de revenus, et la tendance à l’autonomie vis à vis des collectivités pourrait se réaliser via ces contrats de naming.

En effet, les contrats de naming sont prioritairement réalisés avec des entreprises qui veulent développer un projet local au niveau économique. Il est alors dans l’intérêt de l’annonceur de faire en sorte que la vie dans le stade ou la salle soit la plus fournie possible. Les entreprises installent par exemple des espaces de coworking au sein des lieux afin de prendre possession de l’espace et de devenir un véritable acteur du développement du lieu de résidence des clubs professionnels.

## *Devenir propriétaire de son lieu de résidence ?*

Au cours de cette étude, nous avons vu que la propriété du lieu de résidence des clubs était l'une des problématiques majeures des clubs professionnels de sport. Les investissements pour se doter d'un équipement sont conséquents, et bien souvent les collectivités sont sollicitées pour investir dans de tels projets. Cependant, l'objectif des collectivités a été de construire des salles répondant à plusieurs enjeux. Pour résumer, certaines salles restent dans une dynamique de "sport pour tous".

Maxime Dekeuster, responsable commerciale de l'Entente sportive Basket de Villeneuve-d'Ascq - Lille Métropole, nous l'a bien expliqué. L'exploitation de la salle est limitée par l'usage scolaire qui en est fait, car les collectivités propriétaires de l'enceinte sont décisionnaires dans le calendrier de l'exploitation de la salle.

*“Un des sujets est que les principaux propriétaires d'équipements, ce sont les collectivités. Ce sont elles qui financent le plus le sport de manière globale. Des fois la distance entre les collectivités et les clubs n'est pas simple à gérer. Car ce n'est pas forcément les mêmes dynamiques, des fois elles sont dans une dynamique de “sport pour tous” et nous nous avons des contraintes aussi dans le sport professionnel.*

*On a réussi à avoir une certaine liberté d'action, mais ça peut être compliqué d'avoir une vraie discussion. »*

*Maxime Dekeuster, responsable commerciale de l'ESBVA-LM*

D'autres modèles sont également problématiques, au Mans, la salle Antarès, lieu de résidence du Mans Sarthe Basket est gérée dans sa globalité par une société privée : S-Pass.

Par une délégation de service public, la ville du Mans confie la gestion de l'infrastructure à une entreprise privée. Ce qui impose une flexibilité au club résident. Le club n'est alors pas maître de son lieu de résidence. Vaut-il mieux pour eux en être propriétaire ?

## *La propriété du lieu de résidence, une nécessité ?*

Dans le monde du football, les questions du rachat des stades se posent. Les clubs résidents souhaitent se développer et se doter d'infrastructures plus modernes, et augmenter leurs capacités de réception. Mais les collectivités, et plus particulièrement les élus, sont bien conscients de l'enjeu politique derrière un stade ou une salle pour le haut niveau. C'est un véritable porte-voix pour les jeux politiques. En prenant position sur un stade, il est plus facile d'un point de vue politique de se faire entendre et de se placer en défenseur du tissu local.

En France, des clubs comme le RC Lens ou le Paris Saint-Germain ont débuté la négociation de l'achat de leur enceinte sportive. Cependant, elles sont souvent compliquées par l'aspect financier et administratif. Il existe une dissonance entre les prix des stades estimés par les différentes parties. Par exemple, pour le cas du Paris Saint-Germain et du Parc des Princes, le club aurait réalisé une offre proche des 40 millions d'euros, alors que la Ville de Paris en demanderait près de 350 millions. Si ces chiffres n'ont pas été validés par les deux parties, il n'en démontre tout de même une certaine complexité à trouver un accord sur le rachat d'une enceinte. Plus récemment encore, le club de football star de Paris se serait projeté sur le rachat du Stade France, dont le propriétaire est encore l'Etat. Au-delà des enjeux politiques, cette volonté de devenir propriétaire démontre une dynamique d'autonomisation des clubs qui souhaitent par là devenir plus autonome dans les décisions prises.

Dans le basket-ball professionnel français, parmi les nouveaux projets sortant de terre, il y a un exemple montrant la volonté de créer un nouveau modèle qui est en train d'émerger, du côté de l'Asvel. Partant du constat que la ville de Lyon ne dispose pas d'une arena digne des salles qui se font ailleurs en Europe, un projet privé a émergé par la direction du club de foot de l'Olympique Lyonnais. Pour cette infrastructure ultra-moderne, dont la jauge sera de 12 000 places pour le basket-ball, les 141 millions d'euros d'investissements ont été réalisés intégralement par OL Groupe. De son côté, le club de basket de l'Asvel ne sera pas résident de l'infrastructure, mais aura la possibilité de jouer ses matchs d'Euroleague, en bénéficiant d'espaces réservés au sein du lieu. Une opportunité importante pour le club afin d'événementialiser certains de ses matchs et de créer des moments d'envergure au sein d'une salle neuve et moderne.

En participant à ce projet, le club se positionne sur un projet novateur au sein du basket-ball français professionnel. En devenant partenaire privilégié d'un autre acteur sportif majeur à Lyon, le club trouve une nouvelle possibilité de diversification de ses revenus et aura un écrin moderne à sa disposition pour développer son potentiel. Par ailleurs, le club reste résident de l'Astroballe basé à Villeurbanne. De peur de voir le club se délocaliser de la ville, les collectivités ont entrepris des échanges avec le club afin d'aménager la salle et la rendre plus adaptés aux besoins du club résident :

*“C'est la manière de la collectivité de nous dire ‘nous on tient à notre club’ et de dire ‘nous on a entendu vos besoins, on va vous aider’*

*Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL*

Ainsi, la gestion de la propriété des infrastructures des clubs est un enjeu crucial pour leur composition et leur développement. En fonction des modèles, cela peut générer de nouvelles sources de revenus pour les clubs de sport professionnel.

Au travers d'une meilleure exploitation du lieu de résidence et d'une meilleure compréhension de l'outil au service des clubs, ces derniers peuvent avoir les moyens de développer leurs actifs pour pérenniser ou changer leurs modèles économiques.

Pour arriver au terme de cette étude, après avoir parcouru différentes analyses théoriques et des cas concrets à travers des entretiens semi-directifs avec différents responsables au sein du basket-ball français, nous pouvons amener une proposition pour les possibilités de développement stratégiques des clubs de sport professionnel. En plus des différents leviers vu précédemment, une opportunité semble s'ouvrir pour les clubs de sport professionnels : s'engager à travers une meilleure responsabilité sociétale.

### 2.3.2. Devenir le fer de lance en matière de Responsabilité Sociétale.

L'approche de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) encourage les organisations à analyser les conséquences de leurs activités sur l'ensemble de ses parties prenantes tels que ses fournisseurs, ses clients, ses employés, l'environnement et la société dans son ensemble. Les clubs de sports professionnels ont un rôle majeur à jouer dans la promotion de cette responsabilité. Notamment dans un secteur événementiel qui ne demande qu'à devenir plus responsable.

Le RSE, n'est pas un sujet nouveau. Académiquement, les premiers ouvrages sur ce sujet remontent au milieu du XXème siècle. Les entreprises et les organisations se doivent dorénavant de prendre en compte cette responsabilité envers le changement climatique mais également d'autres sujets plus larges relatifs à l'impact de la production d'une activité sur la société en générale.

*“Ces défis nécessitent un changement de paradigme tant au niveau des décisions stratégiques, qui engagent l'avenir des entreprises, qu'à un niveau opérationnel. La RSE est un concept large, englobant et complexe qui remet en question les habitudes et les préoccupations exclusivement financières. La mise en œuvre d'une démarche de RSE constitue un véritable projet à 360°, qui va impliquer tous les services, mais qui doit surtout questionner et impliquer la gouvernance.”*

*(Helfrich & Schäfer, 2022)*

Le concept élargi de responsabilité sociétale renvoie à la raison d'être de toute organisation. Pour comprendre il est utile de mobiliser l'analyse du « *Why* » de Simon Sinek. Ce que l'on fait s'oppose à pourquoi on le fait. Pour l'auteur, les entreprises vont connaître plus de succès si elles sont concentrées sur leur raison d'être plutôt que sur ce qu'elles font en pratique. Leur raison d'être est le “pourquoi” qui conduit à un objectif fondamental. Et c'est cet objectif qui conduit toutes les décisions prises par l'entreprise. La raison d'être dépasse le produit ou service de l'entreprise, l'objectif fondamental doit avoir une action positive pour le bien commun de la société. L'intégration d'une vision claire dans la stratégie des entreprises permet d'orienter les actions prises en termes de responsabilité sociétale de manière générale. Les organisations harmonisant ce qu'elles font avec le pourquoi de leurs activités arriveraient plus à établir des relations de confiance avec leurs parties prenantes.

Et, de notre point de vue, les clubs de sport professionnels ne peuvent pas déroger à cette nécessité de travailler sur le “pourquoi” de leurs activités. Comme toute organisation publique ou privée, les clubs de sport professionnels peuvent s’engager. D’ores et déjà les clubs de basket-ball tissent des liens avec des entreprises locales. Les sponsors privés étant des acteurs locaux importants dans l'écosystème de chaque club. Mais ils peuvent également s’engager sur le terrain de la réduction des émissions à travers leurs infrastructures, la gestion et la réduction des déchets. Ils peuvent contribuer à la réduction de leur empreinte environnementale via l'adaptation de pratiques durables.

*“Je pense que le sport à une vraie carte à jouer pour développer cette partie là. Il faut encore plus que les clubs travaillent sur cette dynamique “RSE”. Alors on englobe tout et rien dedans, mais en tout cas dans cette dynamique là. Nous avons une vraie carte à jouer auprès du monde privé.”*

*Maxime Dekeuster, responsable commercial de l’ESBVA-LM.*

### *Club à mission*

Dans cette direction, certains acteurs ont commencé une transformation en s'orientant vers l'entreprise à mission. Créée en 2019, l'entreprise à mission pourrait être adaptée aux clubs de sport professionnel. Dans le rugby, le club de l'Aviron Bayonnais, ainsi que dans le football, le club de Lyon - La Duchère évoluant en Nationale 2, ont pris la décision de devenir une entreprise à mission en juillet 2021.

*« Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. »*

*L'article 176 de la loi PACTE du 22 mai 2019*

Avec ce statut, les entreprises inscrivent leurs raison d'être. C'est notamment un engagement fort pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Par ailleurs, ce simple changement de statut nécessite une décision de l'assemblée générale des actionnaires. Ainsi ils sont nécessaires et sensibilisent les détenteurs du projet sur les objectifs du projet.

Dans cette quête de sens, certains clubs utilisent déjà cette démarche pour adopter une stratégie de développement alternative. En mettant en son cœur les enjeux environnementaux et citoyens. Un exemple probant est le Forest Green Rovers, un club de la ville Nailsworth en Angleterre. Ce dernier a obtenu en 2020 la reconnaissance symbolique de “club le plus vert du monde” par la FIFA . À travers son propriétaire, le club a révolutionné son modèle économique en faisant de l’écologie son cheval de bataille via des travaux minimisant son impact environnemental (panneaux solaires, pelouse organique, récupérations d’eaux de pluie.). Ce modèle permet au club de générer des revenus plus importants tout en créant un écosystème orienté vers ses missions.

En termes d’infrastructure, le club compte construire un stade entièrement en bois. La finalisation du projet est encore en cours mais la volonté est là : transformer son modèle autour d’une vision responsable.

Ainsi, les clubs professionnels peuvent-ils devenir un vecteur de changement positif pour la société ?

La démarche de responsabilité des clubs est un avantage compétitif pour ces derniers. Ils favorisent la fidélité de ses employés, l’image renvoyés auprès des fans, mais également en multipliant les opportunités de partenaires et donc de revenus supplémentaires. Cela repose sur la place que les clubs ont dans le tissu économique local. Une stratégie à envisager pour les clubs est de se positionner comme une caisse de résonance au service des entreprises. Un club de sport professionnel pourrait être une passerelle entre les entreprises et l’atteinte d’objectif responsable socialement.

*« Comment on apporte du sens à un partenariat, ce n’est pas simplement vendre des prestations VIP, en essayant de construire des choses qui sont cohérentes. J’ai un partenaire qui est dans la promotion immobilière, et là c’est de se dire : “ nous en tant qu’acteur, comment on arrive à intervenir au sein de notre environnement ? “*

*“On est de plus en plus challengé sur le fait d’être acteur de notre environnement. Et les entreprises ont aussi une vocation à s’investir au sein du territoire, et pas simplement mettre de l’argent là. Elles ont des comptes à rendre. C’est de voir comment on peut le faire intelligemment. »*

*Maxime Dekeuster, responsable commercial de l’ESBVA-LM.*

Les clubs de sport commencent et doivent travailler leurs stratégies autour d'une dimension sociétale plus forte. C'est encore loin d'être la majorité des clubs, même si des exemples apparaissent. Le club de basket-ball de Strasbourg participe chaque année à l'opération Octobre Rose. Le club organise des événements et porte des maillots spéciaux en soutien à cette cause. Dans la même démarche mais en inscrivant plus cela dans sa raison d'être, le club professionnel de handball du Nantes a officialisé une Charte RSE résonant sur 5 piliers (environnemental, économique, social, territorial et gouvernance). L'objectif de celle-ci est de guider le club à travers ses décisions.

Les pistes de développement d'un modèle plus vertueux pour les clubs de sport professionnel sont nombreuses. La raison d'être en est une, mais dans les faits des moyens plus drastiques peuvent être imaginés. La responsabilité entraîne forcément des contraintes, il pourrait paraître comme une solution de limiter l'accès aux enceintes, de développer de nouvelles formes de modèles économiques. C'est en tout cas ce qui est proposé lors de nos entretiens :

*« De plus en plus, il va falloir envisager de faire des spectacles avec moins de gens, moins de coûts techniques, moins de gâchis, moins de chauffage. »*

*Jean-Christophe Campas, Directeur Commercial du Mans Sarthe Basket.*

Les clubs de sport professionnels peuvent ainsi jouer un rôle majeur dans la promotion de la responsabilité des organisations. Chaque club est implanté sur son territoire et est en relation avec de nombreux acteurs économiques locaux. Stratégiquement, les clubs de sports professionnels ont intérêt à mettre en avant le rôle positif qu'ils jouent sur la société. Ainsi, ils peuvent convaincre leurs partenaires économiques de leur confier le développement de leur stratégie de responsabilité. En s'engageant avec un club, en le soutenant, une entreprise s'engagerait alors en faveur d'une société plus responsable. Les clubs de sport professionnels peuvent ainsi jouer un rôle de fer de lance dans la promotion de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

*« Créer un lieu de vie dans un nouveau modèle, quel modèle économique pour les nouvelles salles ? Il y a un vrai enjeu »*

*Mathias Priez, Directeur Général du Paris Basketball*

## Conclusion

Pour arriver au terme de notre étude, il convient de reprendre nos différentes hypothèses de questionnement autour de notre question centrale : En quoi la stratégie d'un club sportif professionnel est déterminée par son infrastructure de résidence ?

Premièrement, nous avons énoncé que le lieu de résidence d'un club de sport professionnel était influent sur leurs stratégie. Il est vrai que nous avons analysé l'importance capitale du lieu de résidence. Celui-ci est la première image renvoyée par les clubs. Le lieu remplit une fonction plus grande que recevoir le public, il se doit d'être un lieu de vie pour la communauté qu'il représente. Pour autant, malgré les fonctions qu'elle remplit, l'infrastructure de résidence n'est qu'un outil stratégique au service des clubs. Celui-ci ne définit pas en tant que telle la stratégie des clubs de sports professionnels.

Autre questionnement, est-ce qu'un club de sport est une organisation comme une autre ? Pour comprendre la stratégie des clubs de sports professionnels et leurs particularités, nous nous sommes penchés sur les différences. La constatation principale est que les personnes interrogées dans ce cadre trouvent des similarités dans un premier temps entre une entreprise classique et une entreprise sportive. Cependant, au cours des entretiens, nous avons décelé que la réalité est plus nuancée. Les clubs de sports professionnels sont profondément différents. Des particularités émotionnelles font de l'organisation sportive une organisation particulière.

In fine, la dernière hypothèse de réponse de ce mémoire consiste à apporter une recommandation d'orientation stratégique pour les clubs de sports professionnels. En s'appuyant sur le point de vue des dirigeants avec lesquels nous avons pu traiter, les clubs de sport professionnels ont intérêt à évoluer vers des modèles de responsabilité sociétale où leur raison d'être résonne dans leurs actions et objectifs. Le lieu de résidence, outil au service des clubs professionnels, doit aider ces derniers à devenir le fer de lance de leurs responsabilités envers la société. Confronté aux entreprises locales, chaque club peut faire valoir les valeurs du sport pour proposer à ces dernières de s'associer.

## Annexes

### Annexe I - Bibliographie

#### Ouvrages :

- AUGÉ Marc. *Non-lieux, Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. SEUIL. 1992.
- ANDREFF, Wladimir, et NYS Jean-François. *Economie du sport*. Presses Universitaires de France, 2002.
- ARRONDEL, Luc, DRUT Bastien et DUHAUTOIS Richard. *L'économie du sport en fiches*, Ellipses, 2020.
- ARNAUD Pierre, ATTALI Michaël. *Le Sport en France*. La Documentation française, 2008.
- BODIN Dominique, *Gestion des équipements sportifs : organisation et management* 2010.
- BODIN Dominique, VIELLE-MARCHISET Gilles et VINOT Didier. *Les équipements sportifs : conception et construction*. Le Moniteur, 2014.
- CHARLOT Vincent dans l'ouvrage dirigé par BOUCHER Patrick et SOBRY Claude. *Management et marketing du sport : du local au global*. Sport et Sciences Sociales. 2005
- BOURG, Jean-François, et GOUGUET Jean-Jacques. *Économie du sport*, La Découverte, 2012
- CAPIEZ Alain. *Yield Management : optimisation du revenu dans les services*. Lavoisier. 2003.
- DELANEY Tim et MADIGAN Tim. *The Sociology of Sports : An Introduction*. Troisième édition, McFarland, 2021.
- DELERS Antoine et VAN STEENKISTE Isabelle. *La loi de Pareto*. 50 minutes. 2015.
- EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric. *Le marketing des services*. Collection Stratégie et Management. 2000
- ELIAS Norbert et DUNNING Eric. *La violence maîtrisée*. Fayard, 1986.
- GUINCHARD Jean-Marie et VIDAL Franck. *Droit du sport*, LGDJ, 2019.
- HELFRICH Vincent, SCHAFFER Philippe. *La RSE en schémas*. Ellipses. 2022.
- HOLD Douglas B. *How consumers consume: a typology of consumption*. Journal of Consumer Research, 22, 1, p.1-16. 1996.

- KOTLER Philip et LANE KELLER Kevin. *Marketing Management*, 15ème édition. Pearson, 2016.
- MALTESE Lionel et DANGLADE Jean-Philippe. *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod. 2014
- TRIBOU Gary, DERMIT Nadine et WOJAK Candice. *Management du sport*. DUNOD. 2018.

### Articles de revues :

- Carin Yann, Terrettaz Loris et Terrien Michaël. « *La (non) transformation des modèles économiques des clubs professionnels masculins de basket.* » Jurisport 236 décembre 2022.
- Lardinois Thierry et Tribou Gary. « *Quelle est la spécificité de la gestion du sport ?* » Lavoisier | « *Revue française de gestion* » 2004 pages 125 à 130.
- Court David, Elzinga Dave et Mulder Susa, et Vetvik Ole Jørgen. « *The consumer decision journey* » McKinsey, juin 2009.
- Les nouvelles cathédrales du sport. Monuments du futur, emblèmes des villes et des nations ou fardeaux ? Les Cahiers de l'Université Sportive d'Été n° 29

### Articles internet :

- ALYCE Anthony, *Marketing des arenas : qu'est-ce qui cloche ?* 2022.  
<https://www.ecofoot.fr/marketing-arenas-basket-handball-volley-5340/>
- ALYCE Anthony, *Manchester United songe-t-il à déménager d'Old Trafford ?* 2023.  
<https://www.ecofoot.fr/manchester-united-developpement-revenus-matchday-5561/>
- ALYCE Anthony, *L'entreprise à mission : un modèle (vert)ueux pour le sport français ?* 2022.  
<https://www.ecofoot.fr/entreprise-mission-sport-professionnel-francais-5318/>
- ALYCE Anthony, « *Dans la plupart des cas, un stade à un prix de marché très faible* » 2022.  
<https://www.ecofoot.fr/interview-jeremy-moulard-dimensions-stades-francais-5542/>

- ALYCE Anthony, *Le naming des stades : un marché en plein développement en France ?* 2022.  
<https://www.ecofoot.fr/naming-stades-attractivite-france-5421/>
- ALYCE Anthony, « *Les stades EURO 2016 sont déjà obsolètes et non-conformes aux besoins des clubs résidents !* » 2019.  
<https://www.ecofoot.fr/premium-interview-olivier-maillard-ligue1-exploitation-stades-4577/>
- ALYCE Anthony, « *RC Strasbourg, maître dans l'expérience spectateur.* »  
<https://www.ecofoot.fr/rcstrasbourg-alsace-experience-spectateur-5583/>
- BPCE L'OBSERVATOIRE, L'ÉCONOMIE DU SPORT, *La filière sport : les challenges d'une championne.* 2023.  
[https://groupebpce.com/le-groupe-et-le-sport/acteur-de-l-economie-du-sport/notre-etude-sur-la-filiere-sport/bpce\\_observatoire\\_economiedusport\\_2023#:~:text=Le%20secteur%20public%20soutient%20le,son%20parc%20d'%C3%A9quipements%20sportifs.](https://groupebpce.com/le-groupe-et-le-sport/acteur-de-l-economie-du-sport/notre-etude-sur-la-filiere-sport/bpce_observatoire_economiedusport_2023#:~:text=Le%20secteur%20public%20soutient%20le,son%20parc%20d'%C3%A9quipements%20sportifs.)
- COSTANTINI Daniel, *Rapport Arenas 2015, Rapport de la Commission Grandes Salles.* 2015.  
<https://www.vie-publique.fr/rapport/30975-arenas-2015-rapport-de-la-commission-grandes-salles>
- CENTRE DU DROIT ET DE L'ÉCONOMIE DU SPORT. *Le financement public du sport professionnel.* 2021.  
<https://cdes.fr/wp-content/uploads/2021/10/Etude-ANDES-VF-1.pdf>
- CENTRE DU DROIT ET DE L'ÉCONOMIE DU SPORT. *Chiffres clés du basket professionnel français, saison 2013-2014.* 2015.  
<https://cdes.fr/2015/03/01/chiffres-cles-du-basket-professionnel-francais-saison-2013-14/>
- DIETSCHY Paul, et CLASTRES Patrick, *Le sport européen à l'épreuve du nazisme. Sport, corps et régimes autoritaires et totalitaires,* 2011.  
[https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/Source/Documents/MCP/bordeaux/HK\\_Bordeaux\\_Le\\_sport\\_europeen\\_a\\_lepreuve\\_du\\_nazisme.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/Source/Documents/MCP/bordeaux/HK_Bordeaux_Le_sport_europeen_a_lepreuve_du_nazisme.pdf)
- GAUDIAUT Tristan, *Sports professionnels : quelles sources de revenus ?.* 2021  
<https://fr.statista.com/infographie/24375/sources-de-revenus-des-sports-professionnels-en-france-ligue-1-top-14-roland-garros/>
- LE FIGARO. *JO Paris-2024 : Bouygues construira l'arena 2 à Paris.* 2020.



## Annexe II - Guide d'entretiens

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous avons effectué des entretiens dans des clubs professionnels français de basket-ball..

Dans une démarche semi-directive, un guide à permis de couvrir les thématiques souhaitées pour la recherche sans restreindre le développement des discussions :

*Dans le cadre d'un master en Marketing et Gestion d'événements, je réalise un mémoire de recherche sur la stratégie des Clubs Professionnels de Basket-Ball. Dans le cadre de ce dernier, je réalise une étude sur les différentes stratégies des clubs professionnels sportifs et j'ai choisi le basket-ball comme cas d'étude.*

[Remerciement de la personne qui prend de son temps ainsi que demander l'accord pour l'enregistrement de la conversation.]

### I. Introduction

*Vous êtes [Coordonnés de la personne interrogée : nom, prénom.]*

*Merci encore de prendre ce temps pour répondre à mes questions, l'entretien aura deux parties, je vous propose de commencer directement par la première qui correspond à votre rapport à l'infrastructure dans laquelle évolue le Club.*

*Pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine du sport professionnel?*

### II. Rapport avec la stratégie du club

*Q1 : Comment définiriez-vous la stratégie du Club ?*

*Q2 : Vous avez travaillé pour xx, qui est / n'est pas du monde sportif, quelles comparaisons pouvez-vous faire entre le monde de l'entreprise "classique" et un Club Sportif pro évoluant en première division ?*

*Q3 : Selon vous, quelle direction devrait prendre la stratégie du Club ?*

### III. Rapport avec l'infrastructure

*Q1 : Quel constat pouvez-vous faire sur **l'infrastructure** dans laquelle évolue votre Club ? [Quels avantages et inconvénients ? Manques ?]*

*Q2 : Êtes-vous contraint, en termes de **développement**, par **l'enceinte** dans laquelle le Club évolue ?*

*Q3 : Si, d'un coup de baguette magique, vous pourriez transformer un ou plusieurs éléments de **l'enceinte**, que feriez-vous ?*

### Annexe III - Retranscription entretien

Entretien semi-directif réalisé avec : Adrien Tallec, Directeur Général Adjoint du club de l'ASVEL.

Martin Oberson : Comment définiriez-vous la stratégie du Club ?

Adrien Tallec : C'est une question très vaste, il y a plein de façon de l'aborder. Aujourd'hui, parler d'une stratégie, ça serait vraiment ambitieux pour moi, j'ai envie de dire que le projet du club, la destinée du club, c'est d'essayer d'allier la performance, et le développement de la marque et d'être un acteur dynamique de territoire lyonnais. Peut être à l'échelon national en terme de basket et de se positionner comme un club performant en Europe très rapidement. Est-ce que cela fait partie d'une stratégie, je ne sais, mais ça fait des objectifs.

M.O. : Une stratégie c'est finalement, des objectifs avec des moyens mis en place pour atteindre ces objectifs avec maximum d'efficacité pour atteindre ces moyens. Est-ce que vous le voyez dans la stratégie du club ?

A.T. : Justement si je vous dis ça c'est que j pense qu'il ya plein de bonnes idées et de bons projets mais peut être que les moyens de son pas encore au rdv des ambitions. C'est là ou je puis un peu gêné pour vous parler de stratégie. Je pense que Tony et Gaétan ont pleins de bonne idées pour le Club mais des fois ont tendances à confondre vitesse et précipitations. Et qu'avant de dire "on va gagner l'euro league". Il faut déjà commencer par la jouer avec des moyens. Aujourd'hui, l'ASVEL est le dernier budget d'Euroleague, et joue dans une salle de 6000 personnes, qu'en début de saison, dans l'euphorie d'un recrutement réussi, on s'est dit que l'on aller jouer les premiers rôles en Euroligue mais la vérité c'est qu'on y est pas encore sur le plan sportif. Et qu' un club ça demande du temps et de la continuité dans les projets, et ça c'est ma vision des choses.

Le club de l'ASVEL à plein de bons atouts dans sa manche mais il faut arriver à jouer la partition dans la durée pour pouvoir donner du sens à la stratégie et donc mettre le club de l'ASVEL en haut de l'affiche française, c'est à peu prêt fait sur le plan sportif. Installer la marque sur le territoire ? Ça ne l'est pas encore et pas du tout. La marque ASVEL reste, un peu à l'image du sport, confidentiel, qui parle aux basketteurs mais aussi aux basketteurs. Le développer au niveau européen comme peut l'être un

Maccabi Tel-Aviv, il y a encore énormément de boulot et le poids de l'histoire : avoir des succès et épopées européen, des succès en France, avoir des moyens grandissants pour servir les destinées du club.

Ça vous laisse perplexe ?

M.O. : Non, ça donne différents éléments de réponse, mais je comprends tout à fait.. Un des autres axes que l'on essaye de développer est la similarité ou non entre entreprises classique et du monde sportif. J'aimerais connaître votre point de vue sur la comparaison que l'on peut faire entre l'entreprise du mode sportif et l'entreprise classique ?

A.T. : Alors ça je suis très à même de le faire. J'ai un point de vue très personnel. Quand on est dans un club de sport, on est dans une entreprise, donc on respecte les règles de droit qui s'appliquent au monde des entreprises. On est soumis au même impôt, on est soumis aux mêmes contraintes, on est soumis aux mêmes règles de fonctionnement. Par contre nous sommes dans un milieu qui est très particulier, celui de la passion, celui du prisme médiatique, celui de l'émotion et qui fait que les règles qui s'appliquent, le sont avec un prisme un petit peu différent. C'est pour cela que l'on va s'attacher à recruter du talent plus que dans certaines entreprises, c'est pour cela que vous allez être jugés par vos décisions entrepreneuriales, par des supporters, des spectateurs, des actionnaires, des partenaires, des bénévoles qui ont tous des attentes différentes et qui pensent connaître et qui pensent savoir. Et le prisme médiatique et de la passion fait que la perception des décisions entrepreneuriales n'est pas la même que dans une entreprise classique. Tout est soupesé à la lumière de la médiatisation.

M.O. : Est-ce que l'on peut résumer par le fait que les parties prenantes d'une entreprise sportive sont plus impliquées, ont plus d'attentes et sont plus attentives aux résultats ?

A.T. : Sont plus attentives oui, et chacun va avoir une attente différente. Le président, gestionnaire de son club, ce qu'il veut à la fin de l'année c'est de pas avoir généré à trou financier qui jette l'opprobre sur sa gestion. Mais par contre un partenaire passionné lui va vouloir gagner absolument et il va vouloir tenter le coup absolu de prendre un joker en fin de saison pour pouvoir gagner les deux victoires de plus qui vont éventuellement lui donner la chance de pouvoir aller gagner un titre. Et en

fonction du contexte dans lequel vous êtes, des moyens que vous avez et de la constitution de votre budget et l'ADN du projet, toutes les décisions peuvent être amenées différemment.

Je n'ai pas beaucoup d'expérience dans d'autres entreprises, mais je trouve que le rythme de vie d'une entreprise plus classique se fait sur un temps beaucoup plus long. Bien sûr, c'est un peu la même chose, comme vous pouvez louper une saison, vous pouvez louper une campagne commerciale par exemple. Mais dans une saison, vous pouvez être très moyen pendant 75% de la saison et puis sur un rush final emporter les décisions, vous qualifier en playoffs et être champion à la fin. En fait, chaque match est un épisode de votre saison, et qui remet en question l'équilibre global et ça c'est quelque chose d'assez unique par rapport à une entreprise classique.

Et aussi on peut faire des parallèles sur tous les secteurs. Sur le terrain, vous mettez des "mini-stars", des gens qui ont une reconnaissance locale, qui sont appréciés ou détestés localement mais qui ne sont pas non plus, ni des millionnaires, ni des gens avec une renommée nationale. Pourtant ils ont des attitudes comme s'ils représentaient quelque chose ou quelqu'un, ce n'est pas un salarié lambda. Dans votre entreprise, vous avez peut-être un ou deux commerciaux qui sont extra-ordinaire, ou un gestionnaire que vous voulez vraiment garder. C'est votre "trésor de guerre". Mais sur un terrain vous avez 5 à 8 joueurs qui ont des égos à qui il faut faire attention, qu'ils faut mettre dans les meilleures conditions, pour obtenir un résultat collectif. Alors c'est le même principe dans une entreprise mais c'est décuplé dans l'environnement.

Ce qui fait que, juste pour garder ou mettre bien ces gens là, vous êtes prêt ou pas à prendre plus ou moins de risque, à les faire venir, à s'embarquer dans des histoires et des montages. C'est là où vous mettez le curseur quoi.

M.O. : Par rapport à cela, quelles sont les principales directions que vous voudriez que la stratégie du club prenne ?

A.T. : Alors, aujourd'hui, je pense que l'ASVEL à un pilier qui est reconnu c'est sa formation. Aujourd'hui, il y a une académie de formation, il y a des titres chez les jeunes régulièrement et la capacité d'en tirer des meilleurs jeunes de France. Donc

ça c'est vraiment un axe de développement qui se confirme dans le temps. A la fois en termes de renommée mais à la fois pour alimenter l'équipe première.

Ensuite je pense que l'ASVEL doit asseoir sa marque, donc doit vraiment travailler sur les côtés du terrain. Aujourd'hui, sa renommée sportive est faite, 21 titres, meilleur club de France "ever", 3 titres en France de manière continue, une participation à l'Euroleague qui est entérinée. Maintenant, qu'est ce que ça apporte en terme de marque ? Comment développer ça dans le cœur des Villeurbannais, des Lyonnais, pour pouvoir accroître son potentiel à la fois de commercialisation mais aussi d'appropriation et d'attachement du public. Aujourd'hui il y a cette dimension épopée qui n'existe pas assez à mon avis.

M.O. : C'est-à-dire ?

A.T. : C'est-à-dire que les gens viennent à un spectacle. On a fait des sondages, les gens viennent environ deux fois par saison voir l'ASVEL, quand ils viennent à la salle. On pense que l'on devrait augmenter ce ratio là. Il n'y pas une appropriation, ou une envie de s'attacher à son club. Ce n'est pas le club des Villeurbannais, ou des lyonnais. C'est un club qui propose un spectacle alléchant.

Je pense qu'à terme, ce lien doit être renforcé pour pouvoir notamment avoir une base solide quand le club évoluera dès l'année prochaine à la LDLC Arena.

Et à côté de ça c'est développer des liens avec des partenaires économiques et développer une gamme de produits autour de l'expérience ASVEL. Et notamment toute l'offre séminaire, incentive qui peut générer de nouveaux moyens.

M.O.: La transition vers la LDLC Arena est toute trouvée, aujourd'hui vous êtes en transition entre l'Astroballe et la LDLC Arena. Quel constat vous pourriez faire entre les avantages et inconvénients de l'Astroballe et ceux que vous allez retrouver dans la nouvelle salle ?

A.T. : Déjà ce n'est pas une transition, c'est une mutation. Nous allons rester dans l'Astroballe. Il est clairement établi que le cœur de l'ASVEL reste à l'Astroballe et sur Villeurbanne. L'Astroballe est une salle qui "pue le basket". Elle a vu des champions incroyables, mais c'est une qui est un petite... je ne vais pas dire un petit chaudron, car il n'y a pas une ambiance incroyable, pour en revenir à l'appropriation et aux

choses comme ça. Ce n'est pas le Rhénus par exemple, mais c'est une salle qui est un peu ramassée, un peu dans son jus, un peu à l'image de ce qui se fait dans la chaudrons des salles de basket. Alors c'est sur qu'elle à 28 ans je crois, et qu'elle mérite une rénovation, qui est dans les cartons. Mais qui à besoin d'être mis aux goûts du jour sur les points d'exploitations : bar, buvettes, boutiques, il n'y a rien du tout. Mais par contre qui à une vraie âme, et qui demande qu'à être réenchantée. Ca c'est pour l'Astroballe.

A l'inverse, la LDLC Arena est construite par l'OL Group donc qui est une référence en la matière qui à déjà des habitudes via son transfert au Groupama Stadium et qui à une envie d'être moteur et modèle sur tous les aspects nouvelles technologies, sur les aspects d'expérience client comme ils l'ont fait au Groupama Stadium, tout ca avec une volonté et une initiative et des fonds privée. Donc vraiment ça qualifie la nature de la création et nous aujourd'hui, je ne sais pas si ça confirmera, on travaille avec les équipes de l'OL pour monter une exploitation en cogestion j'ai envie de dire.

MO : C'est-à-dire ?

AT : En coproduction, plutôt que d'être dans un rapport exploitant / exploité, d'être un échange autour de la manière dont on va exploiter l'Arena. Bien sûr ce sera chez eux, mais nous en tant qu'apporteur de spectacle et de manière récurrente, que l'on soit dans un système de co-production en assumant les charges et les produits ensemble.

M.O. : Est-ce que vous pensez que ça va combler aux problématiques que l'on voit d'exploitant / exploité à travers les collectivités et les clubs de basket résidant.

A.T. : C'est encore trop tôt pour le dire, mais par contre , je sais que je connais très peu d'endroits où les clubs ne se plaignent pas des exploitants des nouvelles arènes ou de nouveaux stades. A chaque fois c'est le même schéma, c'est à dire que c'est une salle qui est construite par une collectivité qui est déléguée à une gestionnaire, et qui lui sert la visse à un club qui ne s'y retrouve ou pas en fonction de la situation et du spectacle qui est proposé. Aujourd'hui avec la construction sous un modèle privé, on à une autre opportunité de créer quelque chose. D'être différent. On verra si ça se concrétise déjà dans le projet et on verra si cela à du sens. C'est encore trop tôt pour s'exprimer.

Mais au moins il y'a l'idée de faire, on verra.

M.O. : Par rapport à l'Astroballe, quel est l'élément qui contraint vraiment votre développement ? Il y a la LDLC Arena qui va aider au développement du club. En quoi l'infrastructure, en elle-même, contraint le développement du club ?

A.T. : Alors, c'est pas vraiment une réflexion de contrainte qui anime le changement, c'est plutôt une réflexion de développement et d'opportunité.

En fait, la rénovation de l'Astroballe vient en réaction de la collectivité de Villeurbanne qui a peur que son club, par manque de possibilité de développement économique s'envolent vers d'autres cieux. C'est la manière de la collectivité de nous dire 'nous on tient à notre club' et de dire 'nous on a entendu vos besoins, on va vous aider'. Aujourd'hui, l'Astroballe s'est rempli à 95 à 100%, sur 40 matchs dans l'année. Les grosses difficultés que l'on connaît aujourd'hui c'est sur l'accueil des publics et notamment sur l'accès routier qui est extrêmement problématique, de même que le départ.

Et aussi tous les sujets de business associés, que ce soit sur le merchandising ou le food and beverage. On a pas d'espace, on n'a pas d'accessibilité. Ce qui fait que ça freine incroyablement le commerce autour de tout.

Donc quand vous rajoutez des problématiques d'accès, des difficultés économiques sur les business associés et bien vous freinez beaucoup. Et au-delà de cela, sur l'aspect expérience, vous êtes dans une salle du siècle dernier. L'accessibilité n'est pas bonne, il n'y a pas d'espace.

On a rajouté un cube, cette année, ce qui est très important, mais on sent bien que c'est du bricolage, c'est pas fait pour l'interactivité. Il n'y a pas de réseau téléphonique efficace dans cette salle là. Des petites choses qui freinent l'expérience, et qui de toute façon ne donnent pas aux gens l'envie de revenir. Et notre enjeu à nous, c'est que les gens qui viennent une fois, viennent deux fois, et ceux qui viennent deux fois viennent 4 fois. Et à partir de là, vous créez de la demande, et avec une demande saturée vous créez de la rareté. C'est ce qui fait très bien le stade rochelais.

M.O. Si, d'un coup de baguette magique, vous pourriez transformer un ou plusieurs éléments de l'enceinte, que feriez-vous ?

A.T. Un plan de rénovation globale sur l'accessibilité et les occasions de ventes améliore l'expérience autour de ça. C'est ce que j'essaierais de transformer. C'est ma

vision qui est la mienne. Je ne pense pas qu'il y est un projet écrit, je plaide pour une feuille de route.



## Annexe IV - Verbatim

|                        | Stratégie du Club   |
|------------------------|---|
| Adrien Tallec          | <p>« J'ai envie de dire que le projet du club, la destinée du club, c'est d'essayer d'allier la performance et le développement de la marque »</p> <p>« Installer la marque sur le territoire ? Ça ne l'est pas encore et pas du tout. La marque ASVEL reste, un peu à l'image du sport, confidentielle. »</p> <p>« Et notre enjeu à nous, c'est que les gens qui viennent une fois, viennent deux fois, et ceux qui viennent deux fois viennent 4 fois. Et à partir de là, vous créez de la demande, et avec une demande saturée vous créez de la rareté. »</p>  |
| Mathias Priez          | <p>« La stratégie du club est d'avoir un positionnement qui est unique sur Paris en termes de fan experience. »</p> <p>« On va continuer à événementialiser nos matchs, ce qui permet d'avoir un public qui n'assistera pas uniquement à un Paris - Strasbourg mais à un match qui a un thème particulier. Mais un match avec un showcase particulier par exemple. »</p>  |
| Maxime Dekeuster       | <p>“C'est l'objectif du club de se structurer administrativement.”</p> <p>“L'investissement sur la partie administrative permet d'avoir des bases qui soient beaucoup plus solides et d'avoir des ressources qui nous permettent de générer des ressources complémentaires supérieures à ce que nous aurions pu faire précédemment. ”</p>   |
| Jean-Christophe Campos | <p>“Ce que l'on essaye de faire, c'est de rationaliser toute communication.”</p> <p>“Concernant les hospitalités, c'est d'essayer d'avoir une offre diversifiée qui s'adapte à chacune des tailles d'entreprises que l'on peut accueillir.”</p> <p>“on essaye de faire du sur mesure le plus possible”</p>  |
| Fabrice Pacquelet      | <p>« Nous c'est simple, c'est d'être identitaire et d'innover.</p> <p>Être identitaire, ça veut dire être différent. Avoir développé notre propre identité, en étant différent sur un certain nombre de points et d'axes bien identifiés.</p> <p>« Pour nous le sport spectacle ça répond à l'enjeu d'être le plus indépendant des résultats sportifs. Notre volonté à travers ça, c'est de favoriser le remplissage de la salle pour ne pas toucher que les fans de basket et pour toucher un public familial. »</p> <p>La diversification des revenus c'est la création aussi du 10-55, c'est un espace de loisir et de restauration dont le club est propriétaires des murs à 50% et de l'exploitation à 50%</p> <p>Il y a des synergies sur les jours de matchs avec le grand public et les partenaires mais il est ouvert 7j/7j.</p> <p>Cet espace accueille tout type de clientèle et d'évènement. Beaucoup de monde.</p> |

|                        | Comparaison entre l'entreprise "classique" et l'entreprise "sportive"  |
|------------------------|--|
| Adrien Tallec          | <p>« Quand on est dans un club de sport, on est dans une entreprise, donc on respecte les règles de droit qui s'appliquent au monde des entreprises. On est soumis au même impôt, on est soumis aux mêmes contraintes, on est soumis aux mêmes règles de fonctionnement. »</p> <p>« Par contre nous sommes dans un milieu qui est très particulier, celui de la passion, celui du prisme médiatique, celui de l'émotion et qui fait que les règles qui s'appliquent, le sont avec un prisme un petit peu différent. Tout est soupesé à la lumière de la médiatisation. »</p> <p>« Mais dans une saison, vous pouvez être très moyen pendant 75% de la saison et puis sur un rush final emporter les décisions, vous qualifier en playoffs et être champion à la fin. En fait, chaque match est un épisode de votre saison, et qui remet en question l'équilibre global et ça c'est quelque chose d'assez unique par rapport à une entreprise classique. »</p> <p>« Sur le terrain, vous mettez des "mini-stars" [...]. Pourtant ils ont des attitudes comme s'ils représentaient quelque chose ou quelqu'un, ce n'est pas un salarié lambda. Mais sur un terrain vous avez 5 à 8 joueurs qui ont des égos à qui il faut faire attention, qu'il faut mettre dans les meilleures conditions, pour obtenir un résultat collectif. Alors c'est le même principe dans une entreprise mais c'est décuplé dans l'environnement sportif. »</p> |
| Mathias Priez          | <p>« Dans un club, il y a une pression de l'événement à la différence avec une administration. Vous avez la pression de la ligue, du résultats sportifs, des événements permanents, avec ce que ce que signifient chiffre d'affaires et en influence. Est-ce que le club marche ou pas? C'est vrai qu'il y a une lessiveuse permanente par rapport à ça. Il y a aussi des pressions dans les autres secteurs, mais il y a ces pressions qui sont parfois un peu irrationnelles. »</p> <p>« Il y a aussi des personnalités qui faut gérer. La pression du sportif, la pression de l'événement. Il y a une pression permanente »</p>   |
| Maxime Dekeuster       | <p>"Il y a des synergies, je le constate de plus en plus, je connais des entreprises qui nous soutiennent. Les entreprises utilisent de plus en plus le sport comme de vrais leviers d'activation, des leviers sur lesquelles ils peuvent intervenir au sein de l'entreprise. "</p>  |
| Jean-Christophe Campas | <p>Je n'ai pas l'impression, mais au contraire, je trouve que l'entreprise de sport évolue quasiment comme une entreprise conventionnelle.</p>   |
| Fabrice Pacquelet      | <p>C'est la même chose, dans le fonctionnement au quotidien, c'est la même chose, ça doit l'être de mon point de vue. Puisque nous on est sur la forme d'une société, on à le même fonctionnement qu'une société.</p> <p>Il y a une différence majeure, c'est que nous ne courrons pas après la même chose. Puisque dans une société traditionnelle, on court après le résultat et les dividendes pour les actionnaires. Alors que dans notre club on ne cherche pas le résultat financier et les dividendes, ils viennent plutôt chercher du plaisir et de la passion. Donc on cherche à gagner des titres et des trophées et non pas à gagner de l'argent. Mais par contre, nous on cherche à ne pas en perdre. Donc on a une gestion saine de sorte à être à l'équilibre chaque année.</p>  |

|                        | Directions futures prises par le club   |
|------------------------|---|
| Adrien Tallec          | <p>« Aujourd'hui, sa renommée sportive est faite, [...] Maintenant, qu'est ce que ça apporte en termes de marque ? »</p> <p>« Comment développer ça dans le cœur des Villeurbannais, des Lyonnais, pour pouvoir accroître son potentiel à la fois de commercialisation mais aussi d'appropriation et d'attachement du public. Aujourd'hui il y a cette dimension épopée qui n'existe pas assez à mon avis.»</p> <p>« Je ne pense pas qu'il y ait un projet écrit, je plaide pour une feuille de route.»</p>   |
| Mathias Priez          | <p>« Il faut arriver à créer une histoire qui ne soit pas uniquement liée aux résultats sportifs, et créer une empreinte culturelle et proposer une expérience de sport et de divertissement avec un sport à la mode»</p> <p>« Créer un lieu de vie dans un nouveau modèle, quel modèle économique pour les nouvelles salles ? Il y a un vrai enjeu»</p>  |
| Maxime Dekeuster       | <p>“Je pense que le sport à une vraie carte à jouer pour développer cette partie là. Il faut encore plus que les clubs travaillent sur cette dynamique “RSE”. Alors on englobe tout et rien dedans, mais en tout cas dans cette dynamique là. Nous avons une vraie carte à jouer auprès du monde privé.”</p> <p>“Comment on apporte du sens à un partenariat, ce n'est pas simplement vendre des prestations VIP, en essayant de construire des choses qui sont cohérentes. J'ai un partenaire qui est dans la promotion immobilière, et là c'est de se dire : “ nous en tant qu'acteur, comment on arrive à intervenir au sein de notre environnement ? ”</p> <p>“On est de plus en plus challengé sur le fait d'être acteur de notre environnement. Et les entreprises ont aussi une vocation à s'investir au sein du territoire, et pas simplement mettre de l'argent là. Elles ont des comptes à rendre. C'est de voir comment on peut le faire intelligemment.”</p> <p>Le projet du club est, à terme, de passer d'un statut d'association loi 1901, à celui d'une société privée. Il faut que l'on trouve un actionariat pour s'investir dans le développement du club. A travers les différentes animations que l'on peut faire afin de mobiliser des acteurs locaux afin de faire grandir le club, de continuer à le structurer et de le faire performer au plus haut niveau.</p> |
| Jean-Christophe Campas | <p>Ouais, parce que si on veut un modèle économique qui soit RSE, comme vous le dites, ça demande des contraintes. A une époque, on s'en foutait de chauffer une salle. Aujourd'hui ce n'est pas le cas.</p> <p>Il y a ce qui est pensé et la mise en place, et parfois il y a un petit décalage.</p> <p>Comme tous les clubs ont baissé la température de la salle, les éclairages passent aux LEDS.</p> <p>Là aujourd'hui, nous n'avons pas de borne électrique sur notre parking par exemple. Ce sont des choses que l'on est en train de mettre en place.</p> <p>Et, en France, il y a une certaine inertie quand on prend une décision. Surtout lorsqu'il s'agit d'outils qui appartiennent à la collectivité.</p> <p>Là nous allons avoir des ombrières photovoltaïques sur les parking, qui vont servir à alimenter des réseaux électriques, et les bornes seront branchées. C'est dans les tuyaux</p>   |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <i>Je trouve que c'est un moyen d'aider le développement du sport, et je pense qu'elle est quand même importante. J'ai un partenariat avec Mécénat Chirurgie Cardiaque, on à mis une opération en place, le partenaire met 100 balles à chirurgie cardiaque, ce ne lui en coûte que 30.</i>  |
| <i>Fabrice Pacquelet</i> | <p><i>On a pris la direction que nous devons prendre. Aujourd'hui la stratégie que nous menons correspond à ce dont on a besoin pour continuer à développer le club. Ça fait 10 ans que le club à mené ce projet avec une évolution importante du club et aujourd'hui tout ce que nous mettons en place, donc cette stratégie, répond aux objectifs et enjeux du club. Je n'ai pas de frustration particulière ou de chose qui serait révolutionnaire que nous n'avons pas pu mettre en œuvre.</i></p> <p><i>Comment est gérée la salle ? Qui est propriétaire ?</i></p> <p><i>Nous sommes locataires. Ce qui nous contraint un peu. Nous avons la chance que l'on à, c'est que l'on discute avec l'agglomération.</i></p> <p><i>Quand la DSP est donnée à une société commerciale, type GL Event ou Vega, je pense que le fonctionnement pour le club est beaucoup plus compliqué. Leurs enjeux ne sont parfois pas les mêmes que ceux du club. Ils ont besoin d'une rentabilité qui n'est pas la même que celle d'un club.</i></p> |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | <i>Contraintes par l'infrastructure au développement du club</i>  |
| <i>Adrien Tallec</i>    | <p><i>Mais qui à besoin d'être mis aux goûts du jour sur les points d'exploitations : bar, buvettes, boutiques, il n'y a rien du tout. Mais par contre qui à une vraie âme, et qui demande qu'à être réenchântée. Ca c'est pour l'Astroballe.</i></p> <p><i>C'est la manière de la collectivité de nous dire 'nous on tient à notre club' et de dire 'nous on a entendu vos besoins, on va vous aider'</i></p> <p><i>Les grosses difficultés que l'on connaît aujourd'hui c'est sur l'accueil des publics et notamment sur l'accès routier qui est extrêmement problématique, de même que le départ.</i></p> <p><i>Et aussi tous les sujets de business associés, que ce soit sur le merchandising ou le food and beverage.</i></p> |
| <i>Mathias Priez</i>    | <p><i>"Ce n'est pas une salle faite pour le sport professionnel et l'accueil de public."</i></p> <p><i>"Des habitudes de visionnage du sport à distance ont été prises, et d'une manière générale, il y a des manières de regarder du sport qui sont toujours plus différentes et qui ne passent pas par venir dans la salle. C'est effectivement une tendance très forte. D'autant plus que le basket est un sport de data, et quand la salle n'est pas équipée de wifi ou d'une application, vous êtes mieux informés quand vous n'êtes pas dans la salle. Ca c'est une réalité. "</i></p>  |
| <i>Maxime Dekeuster</i> | <i>"Le Palacium devient déjà trop petit, notamment sur les espaces de réception. On est vraiment limité maintenant. C'est une limite dans le développement commercial. On a dû respecter un budget. "</i>   |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | <p style="text-align: center;"><i>“ Le club n’a pas été sollicité en amont du projet, pour savoir ce dont on avait besoin, ce que nous aurions voulu.”</i></p> <p><i>“Un des sujets est que les principaux propriétaires d’équipements, ce sont les collectivités. Ce sont elles qui financent le plus le sport de manière globale. Des fois la distance entre les collectivités et les clubs n’est pas simple à gérer. Car ce n’est pas forcément les mêmes dynamiques, des fois elles sont dans une dynamique de “sport pour tous” et nous nous avons des contraintes aussi dans le sport professionnel.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>On a réussi à avoir une certaine liberté d’action, mais ça peut être compliqué d’avoir une vraie discussion. “</i></p>   |
| <p><i>Jean-Christophe Campas</i></p> | <p><i>“Allez si je vais vous donner un autre inconvénient qui nous ennuie, qui n’est pas réversible, mais aujourd’hui l’architecture proprement parler de la salle fait qu’ on ne peut pas suspendre un cube vidéo au plafond.</i></p> <p><i>Aujourd’hui si on veut proposer un spectacle vivant comme tout les clubs essayent de la faire avec le noir salle, avec le courtside, avec des animations, de la lumière, des choses comme ça pour faire vivre cette soirée match en soirée sport-spectacle c’est un inconvénient.</i></p> <p><i>Le wifi en est un autre, on peut pas accueillir un événement sportif ou artistique ou culturelle sans qu’il n’y est de la wifi. Car tout le monde à envie d’être connecté et de poster une photo sur je ne sais quel réseau. Sans wifi, vos spectateurs, il leur manque quelque chose. Ca c’est un problème aussi.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>La salle est en béton, il y a des zones blanches. C’est un service qu’il faut absolument rendre. “</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Au niveau sportif je ne pense pas, la jauge de 6000 est bien, ce n’est pas trop une contrainte.</i></p> <p><i>Mais pour ce qui est du développement commercial, oui ! Aujourd’hui, j’ai des soirées ou je refuse des ventes alors vous allez me dire, il y a bien un moment où il faut refuser des ventes. Mais refuser des ventes en hospitalité alors que c’est une grosse part du revenu des clubs. Et comme je n’ai pas assez de mètres carrés, ni assez d’espaces pour proposer des prestations différentes. C’est une contrainte pour nous. “</i></p> <p><i>“Donc ça c’est une vraie contrainte de pas avoir une salle dédiée à une seule activité. Mais d’un autre côté, sur le modèle économique français, je vois mal des salles de ce type là pour être utilisées que pour une activité. Je ne suis pas sûr que le modèle économique fonctionne.”</i></p> |
| <p><i>Fabrice Pacquelet</i></p>      | <p><i>« Les inconvénients majeurs, c’est qu’il manque un peu de place, dans l’idéal, si nous pouvions avoir 4-4500 places plutôt que 3500 ca serait mieux. Ce sont des choses sur lesquelles nous sommes en réflexion.</i></p> <p><i>Après il y’a quelques inconvénient mineurs, liées au fait que cette salle est multifonction, c’est à dire sport et spectacle puisque il y’a d’autres événements donc ca veut dire qu’il y a forcément des arbitrages qui ont été fait à la conception de salle qui font que c’est pas 100% pratique pour le sport. Mais c’est plutôt mineur.</i></p>   |

|                        | Infrastructure idéale   |
|------------------------|---|
| Adrien Tallec          | <i>Un plan de rénovation globale sur l'accessibilité et les occasions de ventes améliore l'expérience autour de ça. C'est ce que j'essaierais de transformer.</i>   |
| Mathias Priez          | <i>"J'espère que L'Arena va vraiment devenir un lieu de vie"</i>  |
| Maxime Dekeuster       | <i>"Ce que j'ajouterais beaucoup, c'est du digital. C'est comment on arrive à créer une interaction avec le public et nous à l'instant T c'est ce qui manque car c'est ce qui coûte cher. Mais justement c'est cette partie animation en dehors du match et de ce qui se passe sur le terrain.<br/>Avoir un cube central, pouvoir faire un mapping du terrain, c'est ce qui nous manque. Il y a un vrai investissement qui doit se faire. Maintenant on doit proposer non plus un simple match mais une vraie expérience pour l'ensemble des personnes qui entrent dans la salle. ça va de la partie numérique à la partie animation dans les cursives. Ce sont des points auxquels on ne peut pas passer au travers quand on a visé de créer une nouvelle salle. "</i> |
| Jean-Christophe Campas | <i>Je ne sais pas si je ferais une entrée plus grande avec plus de buvette pour accueillir du public avant et après le match. Ce qui devrait être développé dans tous les espaces de réception.</i>   |
| Fabrice Pacquelet      | <i>Je ne ferais rien de plus que les dernières salles qui sortent de terre, même si je ne les aies pas visitées. Ils correspondent à la réalité des besoins et des tendances actuels en termes de modernité, de capacité, d'équipements, de salons VIP, de loges, tout ce qui contribue à l'expérience, qu'elle soit GP, abonnées, ou partenaire.<br/>La salle c'est un outil, ce n'est pas la salle qui fait la stratégie, c'est un outil, on définit une stratégie et en fonction de ça éventuellement on fait des adaptations. Mais la salle est un outil. Ce n'est pas un projet de club une salle, le projet de club doit être bien différent et cet outil doit servir au développement de projet club.</i>  |

|                               | <i>Avantages du lieu de résidence du club</i>  |
|-------------------------------|--|
| <i>Adrien Tallec</i>          | <i>En coproduction, plutôt que d'être dans un rapport exploitant / exploité, d'être dans un échange autour de la manière dont on va exploiter l'Arena. Bien sûr ce sera chez eux, mais nous en tant qu'apporteur de spectacle et de manière récurrente, que l'on soit dans un système de co-production en assumant les charges et les produits ensemble.<br/>L'Astroballe est une salle qui "pue le basket".<br/>Aujourd'hui avec la construction sous un modèle privé, on a une autre opportunité de créer quelque chose. D'être différent.</i> |
| <i>Mathias Priez</i>          | <i>"Là on va proposer une expérience, une expérience de sport mais aussi une expérience de divertissement, d'entertainment qui est unique et là il y a une vraie plus value afin de retourner dans les salles de basket par rapport à une expérience à distance."<br/>"Pour au final lever des revenus avec beaucoup plus d'offres"</i>  |
| <i>Maxime Dekeuster</i>       | <i>"En terme de point fort, je dirais qu'il y a une vraie chaleur que l'on a pu créer autour du terrain. C'est-à-dire qu'il y a une vraie proximité entre les spectateurs, le terrain et nos partenaires. Ce qui fait que l'on vibre, que l'on sens les actions, on est au plus proche de l'action."</i>   |
| <i>Jean-Christophe Campas</i> | <i>Au niveau sportif je ne pense pas, la jauge de 6000 est bien, ce n'est pas trop une contrainte.</i>   |
| <i>Fabrice Pacquelet</i>      | <i>Les avantages c'est que c'est une salle moderne, et d'un niveau de confort excellent, et donc très adapté à notre besoin de club professionnel</i>  |

|                               | <i>Point de vue sur les infrastructures françaises</i>   |
|-------------------------------|--|
| <i>Adrien Tallec</i>          | <i>"Il y a aussi un certain besoin de modernité dans un certain nombre de villes, mais ça va dans le bon sens. Même si ça va poser d'autres problèmes de modèle économique pour ces salles."</i>   |
| <i>Mathias Priez</i>          | <i>"Aujourd'hui, du fait des nouvelles technologies, de l'avantage de regarder le sport à la maison. Il faut vraiment avoir des raisons supplémentaires pour venir voir d' autres personnes, il ne faut pas seulement être sur place, il faut tout une fan expérience autour de ça. Et il y a beaucoup de salles qui ne sont pas adaptées. Alors dans ce cas là, si on propose simplement de venir en tribune (pas vraiment confortable), la salle n'est plus compétitive par rapport à des applications ou par rapport à des moyens pour assister à des rencontres à domicile toujours plus modernes."</i>  |
| <i>Maxime Dekeuster</i>       |  |
| <i>Jean-Christophe Campas</i> | <i>Je ne suis pas sûr que nous soyons très en avance par rapport à des pays comme l'Angleterre ou l'Allemagne du temps à développer, même si on eu des infrastructures qui sont sorties de terres. C'est un peu juste en termes d'infrastructure.</i><br><br><i>"Aujourd'hui les infrastructures ne sont pas extrêmement développées, il y'en a beaucoup qui sont multimodales. Par exemple, avant la nouvelle salle, vous alliez à Orléans, ça sentait le chlore car il y a une piscine juste à côté. Monaco c'est la même chose. Donc c'est des infrastructures qui sont souvent multi sport, multimodales et ce n'est pas la priorité des collectivités. Jusqu'à récemment les clubs étaient tout de même beaucoup supportés par la collectivité. Ce qui est peut être un peu moins vrai maintenant. Et même encore dans le foot. Combien sont propriétaires de leurs stades ? Ils appartiennent plutôt aux collectivités. Ou alors ce sont des partenaires publics privés comme il y a au Mans. Donc ça met du temps à se développer quand même. La vie au stade ou à la salle, c'est assez récent. Les stades ou vous allez avoir des magasins, des restaurants, voir des cinémas. Ce qui peut paraître une évidence chez les anglo-saxons, ça met du temps à se développer en France, donc on met du temps à y venir. Mais c'est vraiment petit à petit. "</i> |
| <i>Fabrice Pacquelet</i>      | <i>Ce que je pense, c'est que quand on voit les salles qui sortent aujourd'hui, que ce soit Orléans ou à Poitiers, je pense que ce sont de très beaux outils pour le sport. On verra à Paris, je pense que ce qui est fait répond largement à ce qui est attendu, et performant pour les 20 prochaines années.</i>   |

## Suivi du mémoire de Master

Compléter de 1 à 5 (1 : Pas commencé à 5 : Finalisé) ou NA : non applicable.

Préciser la date de chacun des entretiens où les recommandations ont été réalisées par le tuteur universitaire.

|   | État d'avancement   |
|---|---|
| I.Missions - Objectifs - Thème                      | 12/12/2022 : <b>3</b><br>Thème globalement défini.  |
|   | 25/01/2023 : <b>5</b>   |
|   | 05/04/2023 : Finalisé   |
| II.Problématique - Question de recherche            | 12/12/2022 : <b>2</b><br>Problématisation du thème encore à affiner en fonction des recherches                                  |
|   | 25/01/2023 : <b>4</b>   |
|   | 05/04/2023 : <b>4</b> Problématisation finalisée, mais hypothèses à affiner.  |
| III. Méthodologie- Modèle ou design de la recherche | 12/12/2022 : <b>2</b><br>En cours de réflexion : orientation vers une étude qualitative.  |
|   | 25/01/2023 : <b>4</b> Validation sur l'étude qualitative  |
|   | 05/04/2023 : <b>4,5</b> : Validation du guide d'entretien avec quelques modifications à prendre en compte.                      |
| IV. Revue de la littérature- Références académiques | 12/12/2022 : <b>2</b><br>Lectures d'articles et d'ouvrages concernant le thème mais pas encore sur la problématique du mémoire. |
|   | 25/01/2023 : <b>3</b> en cours  |
|   | 05/04/2023 : <b>5</b> finalisé  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| V. Plan                           | 12/12/2022 : 1<br>Non débuté en l'absence d'une problématique définie. |
|                                   | 25/01/2023 : 3 en cours  |
|                                   | 04/05/2023 : 4 en cours de finalisation                                |
| VI. Collecte de données - Analyse | 12/12/2022 : 1<br>Non débutée  |
|                                   | 25/01/2023 : Non débutée. Guide d'entretien en cours de réalisation.   |
|                                   | 04/05/2023 : En cours.   |

**Commentaires et recommandations supplémentaires :**