

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire du Master

Pour l'obtention du diplôme de Master en Marketing des services

Option : Marketing des services

Thème :

**L'application du marketing des services pour la
satisfaction des clients au sein d'une enceinte
sportive**

Cas : Sarl Marena Soccer

Réalisé par :

- **KAOUBI Mohand**
- **KESRAOUI Hakim**

Devant le jury :

Président : MOUZAOUI Zaki

M.A.A UMMTO

Encadreur : SEDIKI Abderahmane

M.A.A UMMTO

Examineur : KHEDACHE Samir

M.A.A UMMTO

Promotion 2020

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage, la chance et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

La réalisation d'un mémoire est une œuvre personnelle mais qui occasionne l'intervention d'autres personnes qui méritent un témoignage

Au terme de ce travail, on tient à remercier chaleureusement notre promoteur Mr SEDDIKI Abderahmane qui nous a accordé l'honneur d'évaluer.

Nous tenons également à remercier :

- Mr HAKIM Madjene, le directeur de la Sarl Marena Soccer de Tizi Rached de nous avoir bien accueillies au sein de leur enceinte sportive et pour ses orientations précieuses.
- Mr SOFIANE Guenif, responsable de la communication de l'enceinte sportive Marena Soccer, qui nous a assistés durant le stage pratique.
- L'ensemble de nos enseignants qui nous ont accompagnées tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, nous tenons à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents, qui m'ont soutenu
tout au long de mon cursus

A mes deux frères

A mes amis qui m'ont soutenu

Et à toute ma famille

Mohand

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents, qui m'ont soutenu
tout au long de mon cursus

A mes frères et Sœurs

A mes amis qui m'ont soutenu

Et à toute ma famille

Hakim

Sommaire

Introduction général	01
Chapitre 01: La gestion commerciale dans une enceinte sportive	
Introduction	03
Section 01: La gestion dans une enceinte sportive	03
Section 02: La commercialisation dans une enceinte sportive	18
Section 03: Le marketing appliqué dans une enceinte sportive	30
Conclusion	38
Chapitre 02 : Les moyens d’attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive	
Introduction	39
Section 01: Le comportement du client sportif	40
Section 02: La fidélisation dans une enceinte sportive	44
Section 03: Démarche et contenu d’un plan marketing dans une enceinte sportive	52
Conclusion	58
Chapitre 03 : Cas pratique « Marena Soccer »	
Section 01 : Présentation général de Marena Soccer	59
Section 02 : Démarche méthodologique de l’enquête	67
Section 03 : Analyse des résultats et recommandations	74
Conclusion	90
Conclusion générale	91

Introduction général

Devenu un élément important dans la vie sociale, le phénomène sportif a commencé, depuis quelques années déjà, à faire l'objet d'analyses scientifiques orientées vers de nombreuses directions : biologique, juridique, sociologique, économique, commerciales...

De nos jours, les performances sportives ayant atteint des résultats qui ne cessent de pousser les exploits au-delà des limites du possible, le sport contemporain est passé d'un mode traditionnel de pratiques et de conduites administratives simples à un véritable système complexe de relations dynamiques entre partenaires représentant chacun un type d'activité spécifique : fédération sportive, institution éducative, opérateurs économiques et commerciaux, médias...

Cependant, pour être efficace, ce système de relations parfaitement structurées nécessite un corpus de connaissances que doivent maîtriser les acteurs qui ont en charge le développement du mouvement sportif.

Il est vrai qu'à l'origine, le sport ne se caractérisait que par l'aspect ludique et éducatif sans autre intérêt que celui de promouvoir le sport civil associatif à l'intérieur d'un milieu de philanthropie et de bénévolat. Mais les mutations intervenues dans la société ont, depuis quelques années, radicalement transformé cette notion en une tout autre réalité où la finalité économique et commerciale est devenue prépondérante.

Actuellement, lorsque l'on évoque une manifestation sportive de haut niveau ou un meeting international, aussitôt apparaissent les termes de « Sponsor », de « Parrainage » ou encore de « Partenaire commercial ». Et c'est justement parce que le sport moderne est devenu une activité assimilée à une entreprise de production, qu'il est apparu nécessaire d'impliquer d'autres vocations dans le but d'améliorer d'une part, la rentabilité et d'investir, d'autre part, pour développer la performance qui se trouve placée, de ce fait, au centre d'un réseau de disciplines scientifique et technique comme le Management, le Droit, l'Economie, l'Informatique, le Marketing...

Le monde a rapidement évolué, et avec son évolution, plusieurs changements ont été mentionnés ce qui obligeait les entreprises quel que soit le secteur d'activité à suivre ces changements et élaborer des stratégies marketing efficaces en vue de garder sa part de marché face à la forte concurrence actuelle.

A travers ce mémoire, nous allons essayer de montrer la gestion d'une enceinte sportive, et le rôle du marketing des services dans la satisfaction et la fidélisation des clients sportif.

Introduction général

Ceci nous mène à poser la problématique suivante qui en globale toutes les préoccupations :

« Quel sont les attentes des clients sportif, et comment le marketing des services contribue-t-il à l'amélioration de leur satisfaction? »

Pour pouvoir répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées : la première consiste en une prospection et recherches bibliographiques, la deuxième est consacrée à l'enquête sur le terrain.

Nous avons mené une étude documentaire (ouvrages et autres documents), relative aux concepts de base de notre sujet de recherche.

Ensuite, nous avons effectué une enquête sur le terrain au sein de l'enceinte sportive Marena Soccer.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour le plan de rédaction portant sur trois chapitres :

Le premier porte sur la gestion commerciale dans une enceinte sportive ; le deuxième concerne Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation de notre enquête de terrain ainsi les résultats obtenu dont nous abordons d'abord, la présentation générale de l'enceinte sportive Marena Soccer, les services proposés, les missions et objectifs, l'organisation de Marena Soccer, la communication a Marena Soccer, les objectif marketing de l'entreprise et en fin, nous définissons la méthodologie de l'enquête en passant tout d'abord par l'établissement de questionnaire, le choix de l'échantillonnage, en suite, l'analyse et l'interprétation des résultats.

Introduction

La gestion commerciale d'une société est avant tout une technique de pilotage englobant la prévision, la création et le suivi des ventes effectuées. La gestion commerciale occupe également une place importante dans le programme de gestion d'entreprise. Elle regroupe différentes actions spécifiques, telles que la prévision des ventes, et la détermination des prix de vente.

Les modèles économiques des clubs sportifs sont, en effet, désormais comparables à ceux d'une entreprise commerciale classique. La tendance actuelle consiste à bâtir une marque autour de vedettes sportives et d'un équipement. Il s'agit ensuite d'exploiter cette notoriété pour développer l'activité économique du club, notamment à travers la gestion de son infrastructure.¹

De ce fait, nous allons développer dans ce chapitre la gestion dans une enceinte sportive, la gestion commerciale, ainsi que le marketing appliqué dans une enceinte sportive.

¹ <https://www.senat.fr/> « sport professionnel et collectivités territoriales », le 10 janvier 2020

Section 1 : La gestion dans une enceinte sportive

Le bon sens, l'habitude, la passion sportive ne suffisent pas pour gérer un club sportif. Il faut des dirigeants compétents qui œuvrent pour atteindre des objectifs qui ont été fixés, qu'ils soient sportifs, humains ou financiers.²

1.1) La gestion juridique

En application des dispositions de l'article 78 de la loi n°13-05 du 14 Ramadhan 1434 correspondant au 23 juillet 2013 relative à l'organisation et au développement des activités physiques et sportives, le présent décret a pour objet de déterminer les dispositions applicables au club sportif professionnel et de fixer les statuts-types de l'entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée, de la société sportive à responsabilité limitée et de la société sportive par actions. Les formes de sociétés sportives commerciales citées, sont celles prévues par les dispositions du code de commerce relatives aux entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée, aux sociétés à responsabilité limitée et aux sociétés par actions.

1.1.1) Dispositions générale :

Le club sportif professionnel est chargé dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur d'améliorer sa compétitivité économique et sportive ainsi que celle de ses sportifs à travers sa participation à des manifestations et compétitions sportives payantes et l'emploi d'un encadrement et de sportifs en contrepartie d'une rémunération ainsi que l'exercice de toutes activités commerciales liées à son objet. A ce titre, il est chargé, notamment:

- de participer aux différentes compétitions sportives nationales et internationales ;
- de mener des actions de formation au profit des sportifs et de l'encadrement et de créer des centres de formation des talents sportifs;
- d'assurer l'entraînement, la préparation et le regroupement de ses sportifs et de son encadrement ou de toute autre équipe;
- de participer à la prospection, à la détection et à l'orientation des jeunes talents sportifs;

² G.Tribou, Berband Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs, 2^{ème} édition », Paris, 2006. Page.07.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

- d'œuvrer à l'éducation et à la promotion de ses adhérents et de contribuer à la promotion du fair-play;
- d'organiser des manifestations, spectacles et compétitions sportives payantes;
- de créer ou d'exploiter, dans le cadre de la réglementation en vigueur, toute installation sportive, et de gérer et d'entretenir les biens du club;
- d'accorder des rémunérations à ses sportifs et à son encadrement dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur;
- d'entreprendre toute activité de publicité, de parrainage et de sponsoring susceptible de contribuer au développement de ses ressources financières;
- d'entreprendre toutes activités commerciales et d'investissement susceptibles d'augmenter ses ressources et d'assurer sa viabilité;
- d'organiser toute activité de détente et de loisirs envers les jeunes et le public.

Le club sportif professionnel est tenu, notamment :

- de se conformer aux statuts et aux règlements de la ou des fédérations et ligues sportives dont il relève et de s'y affilier;
- de respecter toutes les normes et consignes en matière d'homologation et de sécurité des infrastructures sportives;
- d'œuvrer pour l'augmentation de son capital social par de nouveaux apports dans le cadre des lois et règlements en vigueur, afin d'assurer l'équilibre financier de la société sportive commerciale;
- d'assumer ses obligations dans la prévention et la lutte contre la violence dans les infrastructures sportives, notamment, à travers la mise en place d'un comité des supporters conformément aux lois et règlements en vigueur ;
- de prendre toutes les mesures susceptibles de sensibiliser et de responsabiliser ses sportifs et son encadrement sportif pour l'organisation, le bon déroulement et la sécurisation des manifestations et compétitions sportives afin d'éviter tout acte de violence dans les infrastructures sportives ;

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

- de ne pas porter atteinte à l'intégrité du jeu ou de la compétition sous peine de sanctions prévues par les lois et règlements en vigueur ;
- d'observer les règles solennelles et protocolaires inhérentes aux compétitions et manifestations sportives ;
- de souscrire toutes assurances garantissant sa responsabilité face aux risques pouvant survenir à ses membres, ses sportifs et son encadrement ou au public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
- d'assurer, en relation avec les organismes et structures concernés, la protection et le suivi médical des sportifs et de l'encadrement sportif ;³
- de présenter, aux fins de contrôle, son bilan moral et financier ainsi que tous documents se rapportant à son fonctionnement et sa gestion, à la demande de la structure de contrôle de gestion de la fédération et sur réquisition de l'administration chargée des sports et des autorités habilitées à cet effet ;
- de dresser les inventaires et les différents documents comptables prévus par la législation et la réglementation en vigueur ;
- de désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes ;
- d'œuvrer pour la prévention et la lutte contre le dopage dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le club sportif professionnel est tenu, sous peine de sanctions prévues par les lois et règlements en vigueur, de se soumettre aux obligations prévues ci-dessus.

- Le club sportif professionnel doit souscrire, en outre, à un cahier des charges qui définit notamment les conditions et obligations d'ordre technique qu'il doit satisfaire pour participer et être intégré dans les systèmes des manifestations et compétitions sportives sous l'égide de la fédération sportive nationale concernée et dont le modèle est fixé par arrêté du ministre chargé des sports.

³ www.mjs.gov.dz, « BULLETIN OFFICIEL DU MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS », le 12 février 2021.P27.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

1.1.2) Conditions de constitution d'une société sportive commerciale par une personne physique ou morale

Toute personne morale ou physique de nationalité algérienne peut constituer une société sportive commerciale conformément aux dispositions du bulletin officiel du ministère de la jeunesse et des sports prévues ci-dessous.

- En cas d'émission de nouvelles actions ou de parts sociales ou d'augmentation de la valeur des actions ou des parts sociales, toute société sportive commerciale doit, sous réserve de la législation en vigueur et notamment le droit préférentiel de souscription, accepter par son assemblée générale d'actionnaires ou d'associés, toutes nouvelles souscriptions émanant de personnes physiques ou morales de nationalité algérienne ou étrangère afin d'augmenter ses ressources et garantir sa viabilité.
- Tout club sportif amateur et toute personne physique ou morale peut constituer ou être actionnaire ou associé d'un club sportif professionnel.

1.1.3) Dispositions relatives à la gestion des sociétés sportives commerciales

Conformément aux dispositions du bulletin officiel du ministère de la jeunesse et des sports qui concernent les dispositions relatives à la gestion des sociétés sportives commerciales, on trouve :

- Lorsque le club sportif amateur détient le capital social de la société sportive unipersonnelle à responsabilité limitée, l'ensemble des bénéfices réalisés par ladite société est affecté à la constitution d'un fonds de réserves conformément aux lois et règlements en vigueur.
- Le sigle et le logo du club sportif amateur suivi des lettres «S.S.P.A » ou « S.S.A.R.L » ou «E.U.S.A.R.L » doivent être insérés dans toute dénomination d'une société sportive commerciale lorsqu'il est actionnaire ou associé dans ladite société.⁴
- Le club sportif professionnel est tenu de procéder à toutes déclarations et d'accomplir toutes les procédures prévues par les lois et règlements en vigueur notamment en matière :

1) De recrutement ;

⁴ « BULLETIN OFFICIEL DU MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS » .op,cit,P28.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

- 2) De sécurité sociale et de retraite ;
- 3) D'imposition et de charges fiscales ;
- 4) De séjour et de travail des étrangers ;
- 5) De souscription d'assurances.

1.2) La gestion financière :

Une organisation sportive doit prévoir à court terme (dans l'année) le montant de ses frais financiers et sa masse salariale, ce qu'il va devoir consommer en services divers et ce qui va alimenter sa caisse.⁵

A plus long terme, sa politique d'investissement est dépendante de son niveau d'activités actuel et prévisible. La gestion d'une organisation sportive dans l'improvisation et dans le brouillard de données incertaines, peut conduire à l'impasse économique et à la cessation d'activités (face à un échéancier mal maîtrisé d'emprunts bancaires, de factures de fournisseurs ou d'agence de publicité, de salaires et des cotisations sociales à verser, etc).

Le lieu commun « gérer, c'est prévoir » se traduit, dans le quotidien économique des organisations sportives, par la nécessité comptable de devoir organiser un véritable système d'information en mesure de leur permettre d'assurer, au minimum, un équilibre des recettes et des dépenses et, s'ils ambitionnent de se développer, de dégager des bénéfices.

1.2.1) La rationalité de gestion d'une organisation sportive :

La gestion rationnelle d'une organisation sportive consiste, pour l'essentiel, à optimiser l'allocation des ressources afin d'atteindre au mieux ses objectifs sportifs et économiques.

Il est, en effet, établi que les résultats sportifs sont très liés aux moyens économiques dont l'organisation sportive dispose (pour le recrutement des joueurs et des cadres techniques, pour l'investissement dans des équipements, pour la formation, etc.) et que les résultats économiques sont, en partie, tributaires des performances sportives (pour l'essentiel, par les audiences directes et indirectes des spectacle induisant des recettes de billetterie, de droits de retransmission, de sponsoring, de produits dérivés et de publicité). Par exemple, pour un club

⁵ Jean-Paul Louis Minquet, « Organisation sportives, pratique de finance », éditions d'organisation, Paris. 2005, Page.30.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

de rugby, le recrutement de joueurs professionnels constitue une décision de nature stratégique sur le plan sportif mais dont l'incidence financière peut venir hypothéquer l'équilibre financier du club. Si le choix décisionnel du recrutement des joueurs conditionne le succès de la saison sportive et, par voie de conséquence, la santé économique et financière du club, d'autres décisions, plus modestes et qualifiées d'opérationnelles, sont prises tout au long de la saison. Il s'agit, entre autres exemples, de rechercher les meilleurs fournisseurs en termes de coût, de délai et de qualité pour l'entretien des locaux, la réalisation de plaquettes promotionnelles, la restauration, etc.

Dans un cas comme dans l'autre, il est nécessaire de construire tout un système d'information afin de pouvoir prendre des décisions sur la base de données complètes : ce que cela coûte réellement et ce que cela rapporte. Car, en matière sportive, la tentation est grande de se laisser guider par le sentiment. En effet, nombre de dirigeants arguant du fait que le sport est fondamentalement incertain et affaire de passion, se laissent conduire par une sorte d'instinct de gestion les amenant souvent à des investissements de prestige (une boutique surdimensionnée, une salle de spectacle démesurée) et des recrutements « coups de cœur » (tel joueur très médiatisé).

1.2.2) Le système d'information :

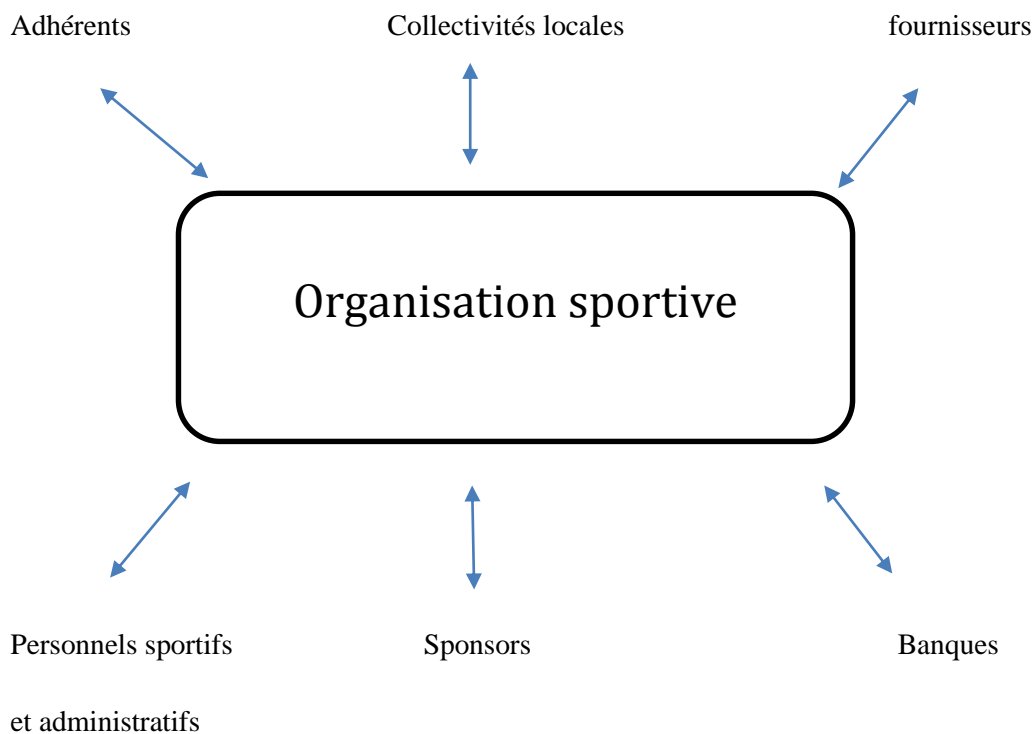
Le système d'information se définit comme un ensemble de données sur les moyens matériels et financiers dont dispose le club et devant aider à la prise de décision. Mais pour être utilisables, les données doivent être stockées et organisées. Il importe cependant de distinguer les informations provenant de l'extérieur (adhérents potentiels, principaux concurrents, réglementations, etc.) et celles que l'organisation sportive possède en interne (nombre d'adhérents, chiffre d'affaires, coûts de fonctionnement, etc.). La comptabilité fournit ces données internes.

1.2.3) L'outil comptable :

La comptabilité constitue la mémoire de l'organisation sportive. Elle organise la saisie et le traitement des données représentatives de toutes les transactions engagées par l'organisation sportive avec son environnement⁶

⁶ G.Tribou, Berband Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs, 2^{ème} édition », Paris, 2006. Page.8.

Figure N° 01 : les transactions d'une organisation sportive avec son environnement



Source : G.Tribou, Berband Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs, 2^{ème} édition », P :124

Le plan comptable général définit la comptabilité comme « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité ». Ce cadre comptable présente une double finalité.⁷

Il fournit, en premier lieu, des informations pour l'organisation sportive elle-même. En effet, la comptabilité donne une image de la situation des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'organisation à un instant donné (le bilan) ; elle permet également de mesurer la performance de l'activité à travers le résultat de la période calculé par différence entre les produits et les charges (le compte de résultat). D'autre part, il fournit des informations qui intéressent l'environnement de l'organisation : les adhérents ou les actionnaires de la société (par la publication du bilan et du compte de résultat lors de l'assemblée générale ordinaire), les établissements bancaires (pour l'obtention d'un emprunt), les collectivités locales (pour

⁷ G.Tribou, Berband Augé, op,cit. Page :124, 125.

l'obtention d'une subvention), les salariés (pour solliciter un congé de formation) et enfin l'Etat (la tenue de la comptabilité est une obligation fiscale, elle sert de base au calcul de l'impôt).⁸

1.3) La gestion de ressources humaines

Une des caractéristiques de la gestion sportive se trouve dans son service des ressources humaines. La gestion du personnel est capitale en ce qui concerne la compétitivité des entreprises et la juste répartition entre main-d'œuvre nécessaire et ressources attribuées. Les organisations sportives sont aussi concernées par la problématique du recrutement des employés qualifiés aussi bien au niveau sportif que non-sportif.

La spécificité du management sportif, au niveau des ressources humaines, est principalement axée sur le recrutement et les transferts de joueurs. Les stratégies sportives des équipes, l'offre et la demande font en sorte qu'il y a un turnover continu au sein même des clubs. Le recrutement ayant une influence sur les résultats sportifs et donc, en partie, sur les résultats économiques, il est important d'avoir une politique de gestion des ressources humaines sportives précise.

Le personnel et les ressources humaines font partie des actifs les plus précieux d'une organisation sportive. L'entretien et le développement de ces biens sont des enjeux primordiaux. On distingue généralement quatre catégories d'employés qui nécessitent un programme de développement spécifique :

- les joueurs,
- le personnel d'entraînement,
- le personnel sportif divers (personnel médical, cellule de scouting),
- le personnel lié au non-sportif (développé, pour certains départements).⁹

Nous vivons à l'ère de la mondialisation qui s'intensifie de plus en plus notamment par les récentes turbulences économiques ainsi que par le développement accéléré des nouvelles technologies de l'information. Pour pouvoir se dépasser et devancer ses concurrents, les organisations doivent faire preuve d'efficacité, de compétitivité et de réactivité. Bien entendu,

⁸ G.Tribou, Berband Augé, op,cit. Page : 122, 123, 124

⁹ KEVIN MARCZEWSKY « Spécificités du management sportif » Ecole de gestion de l'université de Liège, 2017, P : 39, 40.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

toutes ces actions ne peuvent s'opérer sans la présence du capital humain, facteur indispensable à la réussite de toute organisation.

Ainsi, la performance, la motivation, la créativité, l'efficience et la progression sont tributaires d'un bon management des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place prépondérante au sein des organisations. Sa stratégie permet ainsi aux organisations de diminuer ses risques sociaux internes comme les grèves, les plans sociaux, les conflits inter salariés. La profession associée à ce secteur est communément connue sous le nom de responsable des Ressources Humaines.

Une fonction qui préconise une connaissance parfaite de l'organisation et de sa gestion mais également une connaissance de l'environnement (économique et social) qui l'entoure.

Son but étant d'anticiper les changements économiques, politiques et sociaux tout en préservant une communication interne de qualité.

1.3.1) La culture de l'organisation :

Dans cette partie, il s'agit donc des valeurs partagées par la majorité des fonctionnaires ou bien salariés au sein d'une organisation, qui se renforcent dans le temps, ces valeurs peuvent être liées aux personnalités qui ont marqué l'histoire ou la vie de l'organisation. La culture de l'organisation est définie comme : Un ensemble de valeurs et de normes fondamentales, de code d'image collectives, résultant d'une histoire et d'un patrimoine, mais aussi d'affrontement au marché, et au compromis entre dirigeant et les autres acteurs de l'entreprise, le tout admis par une majorité du personnel et se traduisant par des règles, des mythes, des rites, des tabous, des référents et des procédures de la démarche collective »¹⁰.

1.3.2) Stratégie des ressources humaines :

L'environnement économique évolue et change constamment, ce qui a mené les entreprises à changer leur politique et leur stratégie globale. La politique générale de l'organisation est un ensemble de plan d'actions et d'orientations pratiques, résumés dans des axes de priorité, en

¹⁰ J.B Philippe et J.P Daviet, « culture d'entreprise et innovation », CNRS Editions, Paris, 1992, Page.44.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

vue d'atteindre les objectifs de cette politique générale. Cet ensemble constitue la stratégie globale de l'organisation¹¹.

L'expression « gestion stratégique ressources humaines » marque un nouvel âge, dans le processus de mutation de la dimension sociale de l'organisation, ainsi, grâce à ce nouveau concept, la dimension du marché, de même que les autres paramètres de l'environnement du système de GRH, ont été d'avantage pris en compte.

1.3.3) La gestion des emplois :

La gestion des emplois est un processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de la rapporter. C'est aussi la description des tâches que contiennent le poste, les habiletés, les connaissances, les capacités et les responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail, ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres¹².

1.3.4) Le recrutement :

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation. Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables. En effet, tout processus d'embauche a un coût pouvant se chiffrer de façon assez précise :

- Recherche de candidats.
- Coûts administratifs liés à l'embauche.
- Coûts de la formation dispensée à la nouvelle recrue.
- Coûts liés à une productivité inférieure lors de la prise de poste et pour un certain temps.

¹¹ Définition de M. Mohammed GUEDIRA, Professeur de l'Enseignement Supérieur et Responsable du Master et Doctorat en « Management des Ressources Humaines et Ingénierie des Compétences » à la Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V – Souissi Rabat, Page : 550.

¹² Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « Gestion des ressources humaines », De Boeck Université, 2^{ème} édition, 2001. Page.29.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

- Coûts générés par le temps passé par le(s) collaborateur(s) RH ou opérationnels en charge du recrutement.

- Coûts générés suite au soutien et au tutorat fourni par l'encadrement.

1.3.5) La rémunération :

La rémunération a subi depuis quelques années de profondes transformations, elle est aujourd'hui au centre de plusieurs problématiques de management. Centrale dans la relation contribution/rétribution qui lie le salarié à l'organisation, elle est de plus en plus intégrée dans la politique générale de RH dans le but d'attirer, de développer les talents et d'encourager l'ensemble des salariés. La rémunération est la contrepartie d'un travail effectué mais elle comprend, outre le fixe (c'est-à-dire le salaire de base), la variable (prime, commission, intéressement,). Ainsi que les périphériques (mutuelle, prévoyance, retraite,...). Elle regroupe l'ensemble des contreparties en espèces et en nature que les employeurs versent à leurs salariés en paiement du travail accompli par ces derniers.

1.3.6) La formation :

La formation est un outil dont disposent les différents salariés, afin de pouvoir progresser dans leur carrière, et s'adapter au nouveau besoin des postes attribués.

La formation est : « l'ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

1.3.7) La gestion des carrières :

Pour les organisations conscientes de l'avantage concurrentiel que représentent les compétences, la gestion des carrières est un moyen qui permet de les adapter en quantité et en qualité aux besoins actuels et futurs. Elle est également un levier de motivation et de fidélisation du personnel, lorsqu'elle se traduit par des possibilités multiples de parcours professionnels diversifiés et attractifs.

Gérer la carrière, c'est prendre en considération les besoins de l'organisation, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels, pour le présent et le futur. La gestion

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

des carrières ou le développement du potentiel humain de l'organisation vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins des structures en Hommes, les attentes à l'égard du travail et les aspirations du personnel¹³. Selon Douglas Hall (1960), la carrière comme étant: « une série d'expériences relatives au travail et d'apprentissage personnels se déroulant sur toute la vie ».

1.4) Spécificités du marché de la prestation sportive

Dans tous les sports et quel que soit l'indicateur retenu : la place, le temps, etc., la fermeture du marché se traduit par un risque de non-qualification et implique, par les barrières ainsi créées, des droits d'entrée élevés.

Le succès sportif ne peut être obtenu qu'avec des investissements importants en capital sportifs et/ou en capital d'équipement, au sens commun du terme : stades, bateaux, chevaux, etc. D'où l'enchaînement a priori logique de la chaîne de valeur :

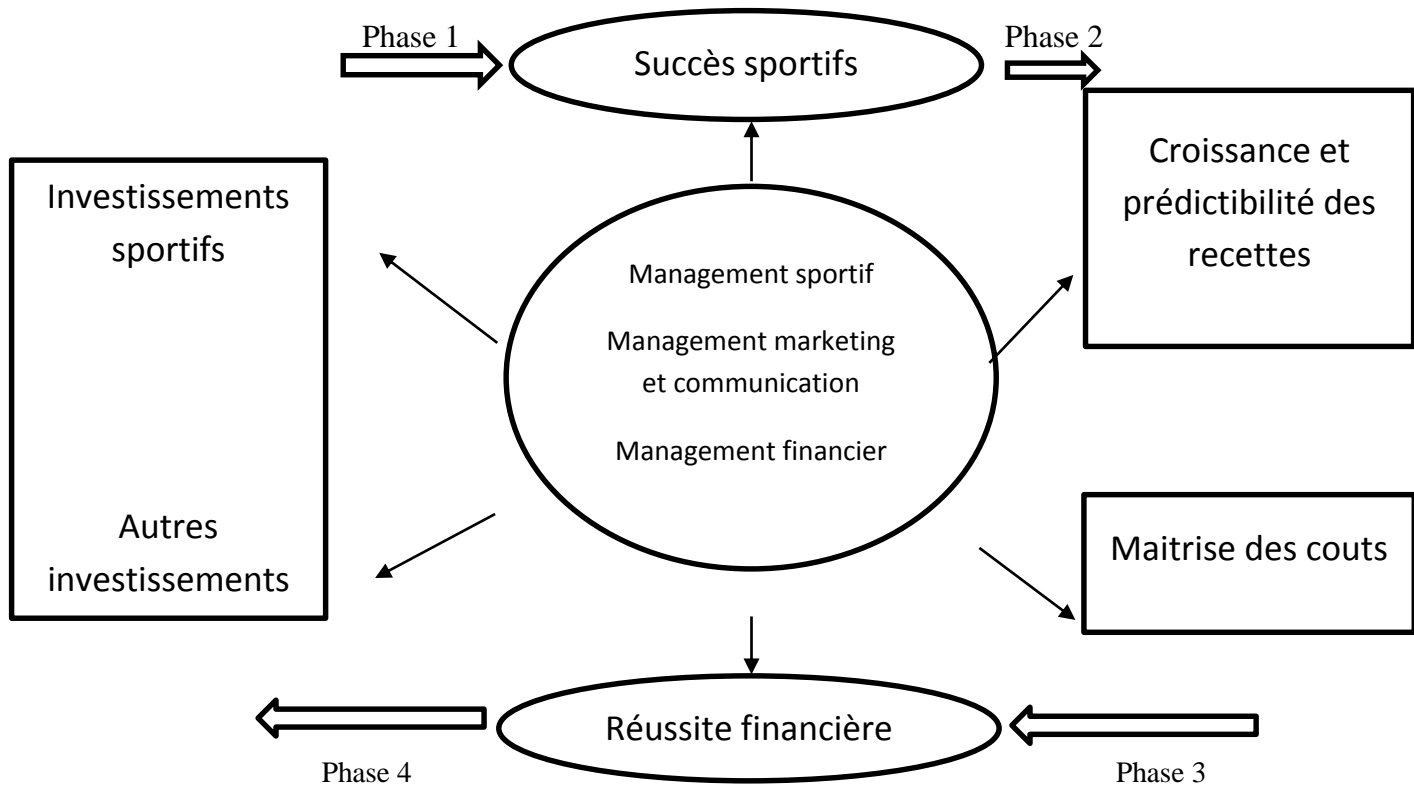
- Tout d'abord, investir pour réduire le risque ;
- Ensuite, produire du résultat et de la régularité ;
- Enfin, vendre et distribuer.

Ce dispositif ne se distingue point en première analyse de celui d'une entreprise et c'est peut-être pour cette raison que le sport s'est enthousiasmé pour un cercle vertueux (figure 4).¹⁴

¹³ Mohammed Guedira, « Evaluation des pratiques de gestion des ressources humaine dans les organisations sportives », Université Mohammed V, 2018, P : 554, 555

¹⁴Jean-Paul Louis Minquet, « Organisation sportives, pratique de finance », éditions d'organisation, Paris. 2005, Page. Page : 35, 36.

Figure N°04 : Facteurs clés de succès d'un club sportif



Source : Jean Paul Louis Minquet, « Organisations sportives, pratique de finance », Edition d'organisation, 2005. Page : 36.

1.4.1) L'externalisation du capital d'équipement

Le capital d'équipement concerne pour l'essentiel le stade et ses aménagements, dont les loges, les équipements d'une manière plus large. Rappelons qu'il n'a de valeur que par les recettes futures qu'il peut créer, et non par la richesse comptable qu'il représente, car c'est un bien hétérogène avec une valeur de revente nulle. Ce n'est que dans cette hypothèse qu'il peut servir à nantir des prêts : il est vide pendant 6 jours. Il peut (doit) être utilisé à d'autres fins : concerts, séminaires et conférences, expositions. Mais cela reste fondamentalement vrai pour les grandes villes. Il peut servir de support publicitaire. Tel est le cas du stade d'arsenal, des skis... pour les skieurs, des bateaux pour les skippers, etc.¹⁵

La minimisation du risque pour un stade amènerait à l'insérer dans un ensemble culturel (cinéma, magasins, restaurants, université), car le sport est culture. Dans tous les cas, pour ne pas générer les couts fixes ou pour les couvrir, le financement du capital d'équipement doit être

¹⁵ Jean-Paul Louis Minquet, op.cit. Page : 36, 37.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

externalisé. C'est le cas en France à près de 100% pour les stades de football, rugby, salles de gymnastique, etc.

1.4.2) Marché compétitif et coopération

Compte tenu du petit nombre d'acteurs qui créent la fermeture du marché vers le haut et son ouverture vers le bas, l'intensité de la concurrence est forte et le cout marginal de l'erreur élevé. D'où :

- La nécessité de se diversifier pour réduire le risque spécifique lié à une activité mono produit ;
- La volonté de certains clubs européens dans le football d'éliminer les risques ultimes, celui de non-qualification et/ou de relégation, comme dans les major leagues nord-américaines, et de créer des ligues fermées. Le monopole devient contestable. Encore, faut-il en comprendre plus précisément les raisons.

Mais, en même temps, cette intensité concurrentielle doit être entretenue et renouvelée. Entretien, pour maintenir la compétition à un niveau qui assure son attractivité.

Il s'agit d'une logique de la « coopération », soit d'un mélange de compétition et de coopération pour produire ce bien collectif et ce néologisme. D'où l'enjeu stratégique de la répartition des droits TV : entre individualisme et solidarité.

Renouvelée, pour permettre le développement futur de la coopération. D'où le financement par le sport professionnel du sport amateur. Des développements préalables s'imposent. ¹⁶

¹⁶ Jean-Paul Louis Minquet, op.cit. Page : 39, 40

Section 02: La commercialisation dans une enceinte sportive

La commercialisation n'est pas nécessairement de faire vendre, mais de répondre aux attentes des clients, et permettre à l'enceinte sportive de réaliser ses objectifs.

2.1) Les spécificités des politiques commerciales

La diversité des formes de pratique et des services sportifs proposés rend la distribution et la commercialisation des services sportifs beaucoup plus complexe que celle de la production manufacturière ou de service classique. Cette situation a conduit les organisations sportives à développer des modes de distribution et de communication originaux qui s'appuient sur des relations importantes mais aussi sur des partenariats tant avec leurs tutelles administratives qu'avec des entreprises commerciales privées.

Le système sportif français apporte aux organisations sportives un large réseau de distribution sur lequel il peut s'appuyer. Dans le cas particulier du sport spectacle, l'importance des enjeux financiers et la diversité des tâches à réaliser a conduit à la mise en place de partenariats avec de multiples intervenants aux statuts divers. Mais dans tous les cas, le rapport avec les acteurs impliqués et les cibles visées doit intégrer la dimension émotionnelle évoquée précédemment, qui peut être profondément affectée par des dysfonctionnements ou des écarts culturels, même de faible ampleur. Ainsi le vendeur de séjour sportif portant cravate affecte-t-il la dimension supposée de décontraction et de convivialité de l'offre proposée. De même, une régie publicitaire chargée d'organiser les prestations VIP d'un match de rugby doit-elle maîtriser le vocabulaire et les pratiques de ce sport sous peine de perdre la confiance des responsables d'entreprise qui sont aussi des supporters.¹⁷

2.1.1 La politique de distribution

La définition d'une pratique sportive qui peut donner lieu à compétition est largement encadrée par les règlements internationaux (comité international olympique) et les réglementations ministérielles (jeunesse et sport). La structuration du système sportif français reflète la prégnance de ces règlements. L'organisation des fédérations nationales, des comités régionaux et wilayas et enfin des clubs locaux s'appuie sur une déclinaison spatiale identique des comités

¹⁷ Martine Hlady Rispal , « marketings contextuels »Paris, Dunod,2008, Page : 127.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

olympiques et du ministère des sports. Enfin les offices municipaux des sports et le ministère de l'éducation nationale complètent l'architecture administrative.

L'ouverture de la gamme de services (prestations autres que sportives, produits dérivés...) et le développement des spectacles sportifs ont conduit à une prise de conscience de cette faiblesse structurelle. Certaines fédérations se sont dotées de structures spécialisées pour organiser des événements sportifs, d'autres ont conclu des partenariats avec des sociétés commerciales (agence de communication, société d'événementiel sportif...). Des clubs externalisent la distribution de leurs produits dérivés, via des partenariats.

Mais, c'est sans doute aux effets de l'influence grandissante des médias et de l'encastrement du sport dans les tissus économiques modernes que l'on doit une évolution de la politique de distribution des services sportifs et le développement de partenariats que nous pouvons qualifier de symbiotiques, puisqu'ils ont pour objectif de permettre aux acteurs d'exploiter conjointement une même clientèle ou une même ressource.

2.1.2 Les partenariats symbiotiques

L'activité sportive n'est plus seulement une pratique, ni l'occasion d'une compétition voire d'un spectacle, le sport est devenu un centre d'intérêt, un état d'esprit, une attitude. Cette évolution comportementale est entretenue par des acteurs très divers. Ceux-ci trouvent, en effet, la source de relations commerciales dans les événements sportifs, mais aussi dans les liens sémantiques qui peuvent exister entre certains produits et la pratique sportive. Naissent alors entre les organisations sportives et les institutions concernées des partenariats symbiotiques, conduisant à fédérer le savoir-faire des organisations sportives et le potentiel d'innovation ou d'organisation des médias, des collectivités territoriales, ou des entreprises manufacturières.

L'intérêt des médias pour les manifestations susceptibles d'attirer des foules de spectateurs ou de téléspectateurs, et par là même des annonceurs publicitaires, les conduit à participer au financement des organisations sportives et à l'organisation de compétitions ou d'événements. Si tous les sports n'en bénéficient pas, tous cherchent à en bénéficier, ne serait-ce que pour faciliter le financement de la carrière de leurs champions.¹⁸

Certaines collectivités territoriales élargissent leur soutien à des activités de partenariat et de parrainage. Il s'agit alors de développer la notoriété ou l'image des collectivités concernées

¹⁸ Martine Hlady Rispal , op.cit. Page : 128.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

auprès de leur électorat ou de favoriser le développement touristique ou économique de la zone concernée grâce à l'afflux de visiteurs ou de spectateurs d'une manifestation sportive.

Le partenariat mis en œuvre par les entreprises manufacturières ou de services avec les organisations sportives a, quant à lui, plusieurs ambitions :

- Partenaires techniques lorsqu'ils fournissent des équipements (de la chaussure au chronomètre..), ou partenaire d'image lorsqu'ils associent leur nom à un événement particulier en le parrainant (Coca et les jeux olympiques...), les entreprises trouvent dans le rassemblement populaire lié à l'événement le retour de l'investissement engagé ;
- en se rapprochant de certains sports, l'entreprise identifie de nouvelles aspirations des consommateurs, qu'ils soient sportifs ou non. Elle positionne ses produits ou services, ancre les valeurs dont elle se pense porteuse dans le sport qu'elle parraine.

2.1.3) La communication : parties prenantes et médias

La multiplicité des acteurs impliqué dans l'offre de services sportifs conduit à mettre en avant les appuis dont peut bénéficier la communication des organisations sportives.

La recension des parties prenantes et des formes de communication qu'elles utilisent montre que les organisations sportives font partie des communautés stratégique qui rassemblent des organisations pouvant lier entre elles des partenariats symbiotiques.¹⁹ Chacun des partenaires, lorsqu'il agit ou communique, apporte aux autres parts de ses cibles, de sa notoriété et de la confiance qu'il véhicule.

¹⁹ G.Astley « Administrative Science Quarterly », 1985, page :468.

Tableau N°01 : Parties prenantes et médias selon formes de pratique

Formes de pratique sportive	Parties prenantes et medias
Sport educative	Adhérents des clubs et associations, bénévoles. Animateurs. Institutions scolaires, offices municipaux des sports, media locaux, sponsors.
Sport de competition	Clubs, professionnel, sportifs de haut niveau, licenciés, fédérations. Médias locaux et nationaux, agences événementiels. Associations supporters, bénévoles. Echelon régional, départemental des services des sports, offices municipaux des sports. Sponsors, stades. Boutiques spécialisées fixes ou mobiles.
Sport de loisirs	Associations, adhérents, clients, pratiquants. Dirigeants de PME, salariés, bénévoles. Médias locaux et régionaux. Offices municipaux et départementaux des sports. Partenaires événementiels, sponsors.

Source : Martine Hlady Rispal , « marketings contextuels », P : 131.

Le rôle que jouent les échanges informationnels dans les relations de chaque acteur avec son propre public, la réflexion menée par chacun d’entre eux sur les opportunités des échanges numérisés et de la Toile, nous conduisant à revisiter le marketing des organisations sportives et à aborder les apports de la numérisation de l’information dans l’ensemble des actions marketing.

2.2) Le passage au e-marketing

Le « e-marketing » est défini « comme la mobilisation par le marketing de toutes les dimensions du potentiel technologique offert par l’internet »²⁰. La technologie permet de reformuler l’offre, la distribution et la communication, mais elle conduit aussi à de nouveaux comportements du client auxquels l’offre se doit de réagir.

Il en est ainsi pour les organisations sportives. Pour en déceler l’amplitude, nous analyserons d’abord comment la Toile est susceptible, en agissant sur les fonctions de l’information, de modifier la structuration des communautés et les liens qui unissent les différentes parties prenantes.

²⁰ Dubois et Verneette, « e-marketing », Grenoble, 2001. Page :04.

2.2.1) Information numérique et structuration des organisations sportives

Le statut d'association, largement choisi par les organisations sportives, la légèreté de leurs effectifs salariés à plein-temps et le rôle actif des bénévoles ne facilitent ni la coordination des tâches en interne, ni la communication avec une multiplicité de parties prenantes. Le développement des technologies numériques et de leur accessibilité pour une grande partie de la population ouvre des perspectives tant sur le plan de la communication que de la commercialisation des produits et services sportifs.

2.2.1.1) Le web et l'évolution des fonctions de l'information

L'information a de multiples fonctions qui structurent les relations en interne ou en externe. Le passage au numérique exerce une incidence sur chacune d'entre elles.²¹

* Fonction intentionnelle : être compris du récepteur. La numérisation accélère la diffusion, évite intermédiations qui parasitent le message initial.

* Fonction pragmatique : accompagner le destinataire de l'information. Le contacte numérique évite la coprésence.

* Fonction épistémique : permettre au récepteur de de réagir différemment. Le contacte numérique structure la coordination en interne, et avec la mosaïque des acteurs impliqués.

* Fonction référentielle : rappeler au nom de qui l'information circule. La numérisation permet à chaque acteur d'asseoir son image sur ses apports propres et met en avant les formes de partenariats.

* Fonction mémorielle : assurer la traçabilité des actions et leurs résultats. La numérisation allège cette tâche et participe à la professionnalisation de certains acteurs.

* Fonction transitionnelle : modifier les dispositifs. La numérisation accélère la réactivité des acteurs et donne de la souplesse à la construction des partenariats

La numérisation des informations via le courrier et la Toile, conforte donc les interactions nécessaires à la production de services sportifs. Elle accélère les relations entre les partenaires des organisations sportives, améliore la transparence entre les acteurs, ce qui les incite à

²¹ Paquelin, D. « Présence, distance : vers de nouvelles configurations organisationnelles ? », Paris, 2007, Page :25.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

s'engager profondément dans le partenariat puisqu'ils sont « assurés » de retrouver, dans la communication de chacun, leur propre apport.

L'analyse des attentes plus spécifiques des parties prenantes intégrées dans les organisations sportives permet de mettre en évidence le rôle de la numérisation des informations.

2.2.1.2) Les apports de la numérisation à l'intégration des parties prenantes

Comme nous le rappelions précédemment, la pratique sportive est plus encore la compétition et le spectacle sportif suscitent des émotions très profondes chez les participants et les spectateurs. Mais celles-ci sont affectées par les résultats, ce qui peut conduire les acteurs à prendre des distances avec club et associations lorsque la victoire ou les qualifications ne sont pas au rendez-vous²². La relation dans le temps entre prestataires et cibles apparaît donc encore plus fragile et par conséquent sa gestion plus complexe que dans le monde des échanges commerciaux.

La notion de life-time value, attire l'attention sur la dynamique de la relation avec le client et son inscription dans l'évolution de la vie de ce dernier et dans son contexte social. Seuls de riches échanges informationnels permettent d'ajuster l'offre aux évolutions des besoins du client, d'adapter les prestations logistiques aux contraintes supportées par celui-ci, enfin d'animer des communautés structurées. Si les organisations sportives sont depuis toujours attentives à la qualité des liens sociaux au sein des clubs et des associations, en revanche, la diffusion, l'exploitation des informations et les échanges informationnels en général n'ont pas fait l'objet d'une véritable analyse. On en a dès lors sous-estimé l'importance, et affecté peu de moyens à leur traitement.²³

Les technologies de l'internet offrent la possibilité aux organisations sportives d'établir un pont entre les méthodes de communication de masse, jugées trop onéreuses par la plupart des organisations sportives, et les méthodes de communication directe, trop chronophages pour de petites structures²⁴.

*La densification des échanges via le mail nourrit l'engagement, l'attachement de l'adhérent, du compétiteur ou du client à son club, ou sa fédération par-delà les aléas des compétitions.

²² Bernache-Assolant, Bouchet, Lacassagne. « Spectators' identification with French sports teams: a French adaptation of the sport spectator identification scale. *Perceptual and Motor Skills* », 2007.

²³ C.Blattberg et J.Deighton, « *Manage Marketing by the Customer Equity Test* », 1996.

²⁴ C.Benavent, J.C.Liquet « *l'analyse conjointe et ses applications en marketing* », 2000.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

*Le site web valorise le traitement de l'information interne de la fédération ou de l'association, via une diffusion massive des données, et construit les liens de la communauté sportive par-delà les difficultés du quotidien. Il suscite un apprentissage mutuel par la découverte des contraintes qui pèsent sur le ou les autres et que des rencontres épisodiques ne permettent pas de percevoir.

*Le site permet aussi d'afficher le rôle des parrains en dehors des compétitions ou des spectacles sportifs et de leur donner une dimension moins statique et plus congruente avec l'esprit sportif. Via une dimension ludique de sa présence sur la Toile, le parrain renforce la mémorisation spontanée de sa marque, mais il contribue aussi à la dynamique de la communauté sportive²⁵.

Les technologies de l'internet (Toile, courriel et maintenant web TV et web mobile) apparaissent ainsi comme des catalyseurs de l'action au sein des organisations sportives, de la structuration des partenariats avec toutes les parties prenantes, de la création de lien social (du bénévole au pratiquant en passant par le supporter).

2.2.1.3) vers le commerce électronique

Les achats en ligne est un canal de distribution qui connaît une progression rapide. Il correspond à une attente des consommateurs. L'augmentation du nombre des transactions réalisées par les PME et les TPE montre que les petites structures se dotent des moyens nécessaires pour répondre à cette demande.

De nombreuses organisations sportives ont désormais, elles aussi, à leur disposition :

- Une billetterie électronique qui répond aux besoins de commercialisation de places pour les événements sportifs qu'elles organisent ;
- Une boutique en ligne pour commercialiser les produits dérivés ;
- Des outils de réservation en ligne des équipements sportifs.

Ces outils de commercialisation peuvent s'appuyer sur le site de l'organisation sportive et participer à sa dynamique. En effet, plus du tiers des internautes consultent la Toile à la recherche d'informations sportives (matches, vie des clubs et des sportifs). Une bannière commerciale ou une boutique électronique peuvent aisément attirer leur regard s'il y a synergie entre offre informationnelle et offre commerciale.

²⁵ X.MOINIER, « E-parrainage sportif », 2005. Page : 22.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

L'état d'esprit de celui qui trouve l'information qu'il cherche sur le site le rend, très perméable à l'offre, si celle-ci est en phase avec les thèmes, l'ambiance du site. Plus symbiotique est le partenariat entre le site de l'organisation et les annonceurs, plus riche sont les informations échangées, plus nombreuses sont les transactions.²⁶

2.2.2) Les outils du e-marketing à la disposition des organisations sportives

Les évolutions technologiques élargissent régulièrement le nombre et la variété des outils numériques qui peuvent être utilisés. Une recension rapide nous conduit à proposer cette liste en fonction des caractéristiques des pratiques et offres sportives.

Cette liste d'outils qui viennent appuyer le mix marketing traditionnel et l'action des différentes parties prenantes des organisations sportives nous paraît valoriser l'offre aux yeux des adhérents, des pratiquants, des spectateurs et conforter les sponsors dans leur pratique émergente. Elle répond aussi aux nouveaux besoins des organisations confrontées à une dimension de la fidélité de leurs cibles traditionnelles et à l'apparition de nouvelles moins ancrées dans l'histoire du club ou de la discipline. Si du fait d'une intensification de la marchandisation, la numérisation fait naître des inquiétudes chez tous ceux qui ont été formés à l'école Léo Lagrange.²⁷

²⁶ Luo, Seyedian, « Dynamics of Competitive Advantage and Consumer Perception in Social Marketing », 2004. Page :52.

²⁷ Martin Hlady Rispal, « Marketing contextuelle », 4^{ème} édition, Dunod Paris, 2008. Page : 130,131.

Tableau N°02 : Les outils e-marketing adaptés aux organisations sportives

Eléments constitutifs de l'offre des organisations sportives		Outils e-marketing
Sport éducatif	Services d'entraînement et d'animation. Ambiance, émotion, valeurs du sport. Communauté. Spectacle sportifs non médiatisé. Infrastructures et équipements.	Images télé numériques des animateurs. Services numérisés : santé, entraînement, alimentation. Intégration des photos vidéos, animateurs, blogs. Liens sur sites fédéraux, municipaux.
Sport compétition	Services d'entraînement et de formation. Champ de forces émotionnelles. Communauté, valeurs du sport. Services périphériques d'accompagnement du compétiteur. Spectacle sportif médiatisé. Lieux et occasions de sponsoring. Equipements, infrastructures. Produits dérivés.	Chat, mise en visibilité sur le site des actions locales ou individuelles. Événements suivis en ligne, images télé numériques, présence dans l'institution via le media web. Liens sur sites fédéraux. Décomposition du geste ou de la phase de jeu, archives. Creative comments, intégration de photo vidéos amateurs, blogs, webzines. Liens sur sites entreprise, publicité médias. Boutiques virtuelles, billetterie électronique.
Sport de loisirs	Ambiance, émotion, plaisir. Communauté. Services d'entraînement et d'animation. Equipements. Spectacle sportif. Occasions de sponsoring.	Intégration de photos vidéos amateurs. Services numérisés :santé, entraînement, alimentation. Liens sur sites fédéraux ou entreprises, publicité médias. Boutiques virtuelles.

Source : Martine Hlady Rispal , « marketings contextuels », 4^{ème} éditions, Dunod, Paris,2008, Page : 135.

D'après ce tableau le e-marketing permet aux organisations sportives de faciliter leurs tâches et de satisfaire les attentes des clients.

2.3) Les clubs sportifs professionnels du secteur commercial

Les clubs sportifs professionnels sont des entreprises commerciales qui visent à accroître leur chiffre d'affaires et leur part de marché, à des fins de bénéfices. Mais l'éthique utilitariste qui les anime est souvent brouillée par des rémanences de l'éthique associative qui était celle du club avant sa professionnalisation, ou par la confusion faite par les publics entre les clubs amateurs et professionnels. Certains club peuvent en abuser pour jouer sur les deux registre : celui du sport amateur à qui l'on donne volontiers (en tant que bénévole, financeur public ou spectateur attaché sentimentalement à son club et à qui on va pardonner les défauts de qualité qu'on ne pardonnerait pas à une entreprise commerciale non-sportive), celui du sport

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

professionnel qui trouve des capitaux sur les marchés financiers et qui négocie des contrats de sponsoring.

Les associations disposent d'un certain nombre d'avantage face à leurs concurrents commerciaux, qui peuvent conduire un club à conserver cette forme juridique au risque de compromettre son développement. En effet, le passage à un statut de société –la professionnalisation du club- a pour conséquence d'ouvrir le club à des financements extérieurs intéressés, les associés apportant des capitaux en échange d'une participation aux bénéfices. Une bonne illustration de cette évolution économique se trouve dans les clubs de football du Royaume-Uni : les grands clubs sont devenus des sociétés anonymes à rayonnement international.

Le Manchester United, par exemple, possède en Asie des agences commerciales pour ses produits dérivés. Nous avons ainsi affaire à des sociétés de spectacles sportifs dont la gestion et tout à fait comparable à celle de sociétés commerciales de services appartenant à d'autres secteurs économiques.

C'est pourquoi la gestion des clubs professionnels va être une référence pour les petits clubs amateurs. Elle peut constituer une référence négative –les dérives commerciales et affairistes à éviter pour ne pas perdre son âme- mais aussi servir de modèle d'efficacité. Le club qui gagne sportivement et souvent celui qui est mieux géré économiquement (Minquet, 1997).²⁸

Tableau N°03 : Avantages concurrentiels du club amateur

Avantages	Handicaps
Image de désintéressement procurée par le label associative	Contre-image de l'amateurisme (au sens d'un défaut de professionnalisme)
Gains de compétitivité <ul style="list-style-type: none">- Du fait de couts allégés (bénévoles)- De subventions publiques- De l'absence de bénéfices à distribuer	Gestion difficile des ressources humaines composées de bénévoles et de salariés et conséquences sur la qualité des prestations Financement extérieur limité

Source :_G.Tribou, Berband Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs, 2^{ème} édition »,Dunod, Paris, 2006, Page : 10.

²⁸ G.Tribou, Bertrand Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006. Page : 09, 10.

2.4) La gestion de la gamme

Une politique de service passe par la gestion de l'assortiment et des gammes qui le composent, dans la perspective de répondre au mieux à une demande dont les motivations d'achat et la segmentation évoluent continuellement.

L'assortiment d'un prestataire de services sportif répond à des besoins bien différenciés. Par l'exemple, l'assortiment d'un club nautique est composé de plusieurs services autour d'un besoin générique de loisir sportif dans un environnement aquatique. Il est plus ou moins diversifié : baignade, voile, espace ludique, restauration, etc. ; soit autant de prestations qu'il existe de besoins spécifiques répertoriés à la suite des études de publics.

On peut décider d'élargir l'offre si on repère un nouveau besoin pouvant générer du chiffre d'affaires ou entrant dans la mission d'intérêt général, et si on a les capacités productives d'y répondre (la prestation « voile » ne mobilise pas les mêmes moyens humains et matériels que la prestation « restauration », par exemple). La décision est stratégique car elle a des implications financières lourdes : décision d'investir, décision de recruter et de former, décision de communiquer sur les nouveaux services.

Au sein de l'assortiment, chaque produit peut être décliné à travers des gammes pour répondre le plus finement possible à la demande. Si nous reprenons notre exemple, le produit « voile » peut donner lieu à une gamme de prestations comprenant des cours de dériveurs, de catamaran, de planche à voile, d'initiation et de perfectionnement, pour enfants et adultes, sur une journée ou plusieurs jours, ainsi que de la location. On proposera une gamme dont la largeur sera fixée en fonction des capacités d'offre (le catamaran peut être jugé trop cher, le canoë-kayak inadapté au plan d'eau, etc.) et s'adressant à des segments de pratiquants bien identifiés (la demande est-elle suffisante pour chacune des pratiques ?). Dans un second temps, chaque prestation peut être creusée si on découvre des modalités de pratique ou des catégories de pratiquants suffisamment différenciées pour justifier un tel développement de l'offre : distinguer des cours de dériveur pour adultes et une initiation pour les enfants semble un minimum de profondeur de gamme. Mais cela implique aussi des moyens différenciés au niveau des embarcations essentiellement (dériveurs 470 pour les adultes, optimistes pour les enfants) ; les moniteurs de voile pouvant assurer des cours aux uns et aux autres. En définitive, ce qui détermine les choix en matière de gestion de gamme renvoie, d'une part à la stratégie marketing (à quels segments de marché ou de publics veut-on s'adresser ?) et, d'autre part, aux moyens d'y faire face (les

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

moyens en capital technique et les ressources humaines sont-ils suffisants et a-t-on les capacités financières d'investir et de recruter ?)²⁹

²⁹ G.Tribou, Berband Augé, op,cit. Page :105, 106.

Section 03: Le marketing appliqué dans une enceinte sportive

Le but principale du marketing appliqué dans une enceinte sportive est de créer du chiffre d'affaire, c'est-à-dire d'optimiser les ventes tout en arrivant à minimiser les couts.

3.1) Un service sportif

3.1.1) Définition d'un service sportif

Un service sportif est un produit intangible. Le consommateur ne peut ni le regarder, ni le soupeser et décide de son achat sur la base d'une promesse du prestataire figurant sur une brochure, un catalogue ou exprimée en face à face. Cette caractéristique exige que le producteur affiche sa crédibilité et sa capacité à répondre au besoin.

D'où une politique de communication axée sur la confiance, mettant en avant une image de spécialiste, et une politique à de produit s'efforçant de donner de la tangibilité au service (en associant un objet à la prestation, par exemple).

Par ailleurs, un service est un produit que l'on ne peut pas stocker. S'il n'est pas consommé au moment de la prestation, il est définitivement perdu. On l'absence de stock tampon entre une offre continue et une demande irrégulière et imprévisible, se pose un problème évident de gestion de la prestation dans le temps : la prestation se doit d'être réactif pour répondre aux fluctuations de la demande ; ce qui exige une grande flexibilité des facteurs de production (de la main-d'œuvre essentiellement).

La politique de prix peut apporter quelques solutions en la matière, en différenciant les prix en fonction des situations de mévente ou de pénurie.

Un service sportif, intangible et non stockable, présente, en général, un caractère plus au moins émotionnel qui lui donne de la densité.³⁰

En effet, un spectacle, un spectacle sportif, en l'absence du commentaire passionné d'un journaliste ou s'il ne s'accompagne pas des manifestations d'émotions du public, risque de perdre tout relief. Assister, par exemple, à un échange de balles entres deux joueurs de fond de court à l'occasion d'un match de tennis télévisé sans aucun commentaire ou vivre le même

³⁰ G.Tribou, Berband Augé, op,cit.Page : 107.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

match dans un stade sans réactions du public et sans aucune animation, présente peu d'intérêt. Le commentaire sportif ou l'ambiance font partie intégrante du service.

De la même façon, l'enthousiasme de pratiquer une activité sportive comme le tennis peut très vite s'étioler si on ne le cultive pas personnellement (en se persuadant qu'on vit des instants de plaisir intense, qu'on côtoie des gens intéressants, qu'on améliore sa forme physique, etc.) ou si le prestataire ne l'encourage pas (c'est le rôle de l'enseignant ou de l'animateur de motiver en permanence le pratiquant que la lassitude peut très vite gagner).

Par ailleurs, le consommateur de produits sportifs est particulièrement sensible à la relation de confiance avec l'offreur. Une étude réalisée dans les clubs de remise en forme de Strasbourg montre que le partage d'une même éthique sportive et d'une même passion pour les pratiques de la forme, instaure une relation de confiance entre le prestataire et son client jusqu'à devenir, dans certains cas, un moyen de persuasion et de fidélisation. Dans ce cas, le service consommé dépasse la seule dimension sportive (être en forme) et intègre cette dimension affective et éthique (qui n'est pas sans incidence sur la politique de prix : il peut difficilement être question d'argent entre personnes partageant la même passion sportive – «lorsqu'on aime, on ne compte pas ! »)

A noter que ce caractère émotionnel se trouve amplifié par la dimension généralement « conflictuelle » des pratiques sportives. Que l'on se batte contre un adversaire (lors d'une partie de squash), contre la nature (en skiant hors-pistes) ou contre soi-même (à l'occasion d'un marathon), c'est dans le défi et l'affrontement que la pratique corporelle trouve une partie de son sens.

3.1.2) La qualité d'un service sportif est fonction de son environnement et de la participation du consommateur

Un service est un produit dont la qualité n'est pas stable. De nombreuses variables d'environnement peuvent modifier la perception que le client a de la qualité de la prestation.

Un séjour de ski en l'absence de neige ou un spectacle donné sous une pluie battante seront irrémédiablement sanctionnés par le consommateur qui fait rarement la part des choses (ce qui ressort de la responsabilité du prestataire et ce sur quoi on ne peut pas agir). D'où une politique de produit à géométrie variable afin d'être en mesure d'offrir la prestation adaptée aux circonstances (la randonnée en VTT en tant qu'alternative au ski sans neige, par exemple) ou ajoutant à la prestation de base des attributs de compensation (une boisson chaude pour oublier

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

Le désagrément de la pluie). Finalement le consommateur gardera le souvenir du « geste » du prestataire dont il fera l'écho de bouche à oreille.

Concernant les services sportifs, nous pouvons même dire que l'environnement fait partie intégrante du service. En effet, qu'il s'agisse d'un spectacle sportif ou d'une pratique (en salle ou en pleine nature), l'intangibilité du service impose qu'on prenne en considération son cadre. Pratiquer le golf à proximité d'une autoroute ou dans un cadre bucolique ne procure pas le même plaisir. Il en va de même pour les spectacles sportifs : assister à un match de football au Stade de France n'est pas assister au même match dans un stade vétuste et mal éclairé. Bien entendu, il serait faux de prétendre que l'influence de l'environnement est propre aux services sportifs (nous pourrions multiplier les exemples de services où le cadre est déterminant : théâtre, restauration, etc.), mais le service sportif qui exige que le consommateur s'investisse (dans l'effort corporel lorsqu'il pratique mais aussi lorsqu'il est spectateur « actif » assis sur les gradins d'un stade) doit intégrer le cadre de la prestation.

Le consommateur d'un service sportif n'est pas le consommateur passif d'un service de réparation automobile. D'une part, parce qu'en l'absence de décorum, la prestation en elle-même pourrait apparaître dérisoire et vide de sens (quel sens donner au football ou à la course à pied ? alors que l'automobile réparée présente une utilité évidente). D'autre part, parce qu'il coproduit la prestation en y apportant sa propre énergie et, ce faisant, exige du prestataire qu'il lui offre au moins le cadre (alors que le cadre de la réparation automobile apparaît plus secondaire si la réparation est bien faite).

En effet, la production d'un service se fait simultanément à sa consommation et réclame la participation du consommateur « servuction » (contraction de service et production).³¹

Si nous prenons l'exemple d'un spectacle, il est clair que la participation plus au moins enthousiaste de la salle fait partie de la prestation. Le spectateur qui se prend au jeu du spectacle aura la sensation de consommer pleinement la prestation qui gagnera en qualité par un effet d'interaction (tel athlète magnifié par un public expressif). Ce rôle actif du consommateur qui contribue à la production de ce qu'il consomme, au point que certaines prestations sont pratiquement autoproduites (participation à un marathon, par exemple), ne se retrouve pas chez le consommateur de biens. Il s'agit là, sans doute, d'une caractéristique difficile à prendre en

³¹ P.Eiglier et E.Langeard, « Servuction » 7^{ème} éditions, 2000, Page : 83.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

compte dans la politique de produit si on excepte quelques attributs périphériques (les astuces d'animation pour mettre de l'ambiance dans un groupe).³²

3.2) La politique de prix :

Décider d'un prix de vente répond à la fois à des impératifs économiques de rentabilité et à des objectifs marketings d'image et de positionnement. En effet, au-delà d'un prix-plancher s'appuyant sur le prix de revient de la prestation, le prix de vente permet d'afficher une image symbolique de la qualité du service et de la catégorie visée de ses consommateurs. Un prix « coutant », c'est-à-dire le plus bas possible compte tenu de la nécessité de couvrir les coûts, traduit une volonté politique délibérée de viser une clientèle à revenu modeste au risque de dévaloriser le produit (politique de « pénétration » du marché). A l'opposé, un prix élevé permet de cibler une clientèle disposant d'un pouvoir d'achat supérieur ou souhaitant le faire croire à travers sa consommation, et donne de la valeur au produit (politique dite « d'écémage »).

Mais l'entreprise, qu'elle soit marchande ou non-marchande, n'a pas la liberté totale de décider de sa politique de prix. Elle doit satisfaire à une double contrainte.

- Une contrainte de concurrence, tout d'abord, lui impose de fixer son prix dans un souci de compétitivité (plus cher ou moins cher que ses principaux concurrents) et de positionnement d'image (comment le consommateur perçoit la marque par rapport à celle des concurrents). A noter cependant que cette contrainte de concurrence ne porte pas seulement sur les prix, mais qu'elle influence aussi les choix en matière de qualité de la prestation (mieux répondre aux attentes du consommateurs que les concurrents) ainsi qu'en matière de communication de l'image justement (dans le cadre d'une compétition d'image). Ces autres dimensions de la concurrence ne sont pas sans influence sur les prix : dépenser de l'argent pour améliorer la qualité du service ou pour persuader le consommateur d'une meilleure image, c'est augmenter le prix de revient et, par voie de conséquence, le prix de vente. Concurrence par les prix, concurrence par la qualité, concurrence par la communication : tout interfère.
- Une contrainte de marge bénéficiaire marque également la politique de prix car quelle que soit la vocation marchande ou non-marchande, la marge est un moyen d'autofinancement des petits investissements (les gros investissements étant

³² G.Tribou, Berband Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs, 2^{ème} édition »,Dunod, Paris, 2006, Page: 101, 102, 103.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

généralement financés par le crédit et/ou par les subventions). En outre, ne pas dégager de marge, c'est rendre l'accès au financement externe plus difficile car les financeurs, qu'ils soient publics ou privés, ont tendance à considérer la performance économique comme étant un gage de solidité financière. Une entreprise ne réalisant pas de bénéfices risque, dans ces conditions, de contrarier doublement son développement, le défaut d'autofinancement ne pouvant être compensé par un financement externe.³³

La politique de prix d'une entreprise sportive a toute sa place dans le mix marketing en ce qu'elle participe au positionnement de l'entreprise et permet de répondre finement aux attentes des clients et des spectateurs.

En effet, la demande reposant fortement sur la dimension symbolique des services, notamment social, il est inévitable, pour une entreprise sportive, de devoir l'intégrer dans sa politique tarifaire. Car la valeur que le consommateur attribue au service doit nécessairement se retrouver dans le prix ; à défaut, le service sera dévalorisé ou jugé trop cher et, dans les deux cas, délaissé.

Mais ce prix psychologique peut ne pas correspondre au prix politique voulu par les responsables de l'entreprise sportive. L'objectif de vouloir démocratiser et assurer la promotion de l'activité peut contredire celui d'être réactif à la demande, notamment à sa fraction la plus consommatrice qui garantit les recettes de l'entreprise.

La solution est classiquement une solution de compromis : dans la segmentation des services. A tel moment et/ou dans telles conditions, des prestations à caractère social ; à tel autre moment et/ou dans des conditions plus confortables, des prestations s'adressant à des publics dotés d'un meilleur pouvoir d'achat. La conception de l'infrastructure d'un stade est, à ce titre, édifiante : aux VIP les salons et la restauration gastronomique, aux publics populaires les places debout dans les virages et le sandwich à la sortie du stade.

Si la politique de prix est un élément du mix marketing, elle est aussi directement liée à la gestion des coûts de l'entreprise sportive. Des charges excessives en frais financiers ou une masse salariale en trop rapide augmentation, ont inévitablement une incidence sur les prix.³⁴

³³ G.Tribou, Berband Augé, op,cit, Page :110, 111.

³⁴ G.Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs », 4^{ème} édition, Dunod Paris, 2014.P :221.

3.3) La politique de communication

Les études sur les processus communicationnels connaissent, depuis plusieurs années, un essor considérable et révèlent une hégémonie, une tyrannie ou une idéologie de la communication, galvaudant le terme même de communication. Le champ sportif en est un exemple révélateur. La tentation y est grande de réduire la communication à l'usage d'outils liés aux stratégies marchandes qui organisent structurellement le sport contemporain. La communication est alors pensée comme un épice centre structurant les dimensions économiques du sport. Or si le sport alimente confortablement les grilles des programmes aux heures les plus convoitées, si les médias constituent un financeur incontournable qui améliorent, de ce fait, la mise en scène médiatique du spectacle sportif, ils contribuent également à faire du sport un « référent universel » qui trouve alors une place dans le débat public à l'occasion de grands événements ou lors de dérives (dopage, faits de violence, actes racistes, etc.). En effet, le sport dépasse le cadre du stade et s'ouvre à la communication de masse. Par les représentations qu'il véhicule, il devient lui-même support et délivre des messages aux caractères polysémiques, posant ainsi la question des liens créés entre le sport, le spectacle qui le prolonge et l'espace public. Le direct, quant à lui, est devenu la référence absolue en matière de médiatisation du sport qui représenterait alors un « modèle idéal de communication ». Aujourd'hui les médias, c'est la dictature de l'immédiateté, du direct, du temps réel. Le grand rêve de la communication est de réunir des foules immenses dans une émotivité chaude et partagée dans un temps donné, comme la Coupe du monde de football, les Jeux Olympiques.³⁵

L'approche communicationnelle consiste également à considérer le sport, son spectacle sportif et sa massification au sein des médias, comme investi d'une intention de communication qui a pour projet d'atteindre un destinataire et qui se propose une visée. Poser la question en ces termes renvoie alors aux procédures et aux stratégies mises en place par les acteurs du sport pour, ainsi, satisfaire la diversité des attentes, et également susciter l'adhésion la plus large possible. Donc, face aux enjeux qui le traversent, le sport serait soumis à un univers sous contraintes qui conduit les différents acteurs impliqués – avec en premier lieu les sportifs – à véhiculer un discours formaté et circonstanciel. À l'identique, les acteurs politiques, les dirigeants sportifs ou les chefs d'entreprise instrumentalisent les valeurs supposées du sport à des fins de promotion, de valorisation, de légitimation des politiques publiques, de management

³⁵ Daniel Bounoux, « Introduction aux sciences de la communication », Dunod, Paris, 2000, Page : 112.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

ou encore de marketing. Ce discours idéalisé se retrouve également dans les médias qui publicisent ce « prêt-à-penser » porté par les différents acteurs du sport.

En effet, le spectacle sportif médiatisé offre une variété d'éléments générateurs de sens, ce qui lui donne un statut « d'agissant » dans l'espace public. Le sport par sa mise en récit, devient porteur de significations, de sens et de représentations qui doivent être appréciés en intégrant un ensemble d'effets que l'on pourrait qualifier d'indicibles et que nous devons rendre intelligibles. Il apparaît alors que l'acte discursif réalisé introduit de nouvelles formes d'autorité et de légitimation de pouvoirs.³⁶

3.4) La politique de distribution

Pour une entreprise commerciale, la politique de distribution consiste à faire des choix relatifs à la constitution d'un circuit d'intermédiaires afin d'atteindre son marché dans des conditions optimales de rentabilité. L'objectif prioritaire est d'optimiser le potentiel de vente : toucher le plus de consommateurs possible. La contrainte à minimiser est le coût de distribution : un circuit intégrant davantage d'intermédiaires sera plus coûteux qu'un circuit court (un seul distributeur), voire qu'un système de vente directe.

3.4.1) L'importance du contact direct

Nous avons déjà évoqué, dans notre définition du service sportif, l'importance de la relation entre acheteur et vendeur parce que celle-ci donne de la consistance et de la véracité à la promesse du service contenue dans un catalogue ou une brochure.

Car c'est le contact direct qui doit convaincre définitivement. On attend, en effet, du vendeur qu'il ait une allure sportive, voire qu'il partage le même goût de la pratique (un peu comme on attend d'un médecin qu'il ait l'air d'un médecin pour accepter son diagnostic). Codes vestimentaires, codes de langage, codes gestuels et références sportives et culturelles, sont autant de signes qui vont permettre la réussite de l'interaction de vente. Un vendeur de séjours sportifs portant cravate, s'exprimant comme un guichetier de banque et n'ayant aucune culture sportive, sera moins performant qu'un vendeur présentant les traits caractéristiques du sportif idéal typique. D'où l'importance d'un réseau de distribution soigneusement constitué autour d'équipes de vendeurs ayant le profil souhaité.

³⁶ <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2015-1-page-153>.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

Le rôle joué par le personnel situé à l'interface est tout aussi fondamental dans le secteur non-marchand. Dans les clubs sportifs, les adhérents peuvent décider de changer de club simplement parce que l'entraîneur auquel ils étaient attachés est parti ou à la suite d'une brouille avec un animateur avec qui ils avaient noué une relation d'amitié. En l'occurrence, la personnalité du prestataire avec lequel on est en contact prime sur la nature même de la prestation puisqu'on n'hésite pas à changer d'activité si le prestataire a perdu en séduction (c'est le cas, notamment, des enfants qui cessent brutalement une activité parce que leur entraîneur les a déçus d'une façon ou d'une autre). Ce phénomène d'attachement affectif est connu dans le milieu de la remise en forme : qu'il s'agisse de clubs associatifs ou à objet commercial, l'adhésion, la ré adhésion ou la résiliation sont très liées à la personnalité des monitrices et des responsables.

3.4.2) Le réseau de distribution des services sportifs

La prestation conçue au niveau fédéral en fonction d'une part, des règlements sportifs internationaux (Comité International Olympique et fédérations internationales) et ministériels (Jeunesse et sports) et, d'autre part, en fonction d'étude de publics exprimant la demande de sport-loisirs, est organisée en une distribution pyramidale de comités régionaux et wilaya jusqu'aux clubs de proximité. La fédération, maison-mère du groupe peut-on dire, élabore la stratégie marketing qui est supposée être appliquée par les prestataires implantés en fonction des besoins repérés au niveau local. En effet, la création d'un club affilié à une fédération doit correspondre à la demande : s'il s'avère que la demande est insuffisante pour assurer la viabilité du club, le club est dissout ; si, au contraire, on constate une augmentation des adhésions, on peut alors décider de développer le club, jusqu'à parvenir à un maillage de clubs répondant à la demande des pratiquants. A chaque changement du système d'offre (concurrence de nouveaux clubs non-affiliés ou de nouveaux prestataires marchands) ou de la demande (engouement soudain pour la pratique à la suite d'une médaille olympique, par exemple, ou désertion), l'offre fédérale adapte son réseau de distribution.

Il convient cependant de relativiser le pouvoir de direction stratégique de fédérations. Les directives fédérales en matière de services, de communication ou de tarifs sont rarement appliquées par la totalité des clubs, et la création de nouveaux clubs échappe en grande partie aux dirigeants nationaux. Tout au plus tentent-ils de canaliser les initiatives locales en proposant l'affiliation en échange de subventions.

Chapitre 01 : La gestion commerciale dans une enceinte sportive

Par ailleurs, le système fédéral dispose d'une véritable force de vente représentée par tout le réseau en amont des clubs (quiconque peut s'adresser à un comité départemental, à une ligue ou directement au service communication de la fédération, pour obtenir l'information sur la pratique en clubs) et par les réseaux parallèles des services déconcentrés du ministère de la jeunesse et des sports.³⁷

Conclusion :

Les enceintes sportives sont de plus en plus souvent confrontées à des problèmes d'évolution de la demande. Elles doivent donc réagir rapidement par une modification de l'offre.

Jouer sur les caractéristiques des ressources humaines ou sur les spécificités des politiques commerciales ne peut avoir que des effets à long terme.

La gestion de la gamme permet à l'enceinte sportive de mieux se placer face à la concurrence. La gestion commerciale s'impose alors comme l'outil idéal pour s'adapter à l'évolution du marché sportive.

C'est ce qui explique l'importance croissante de la gestion commerciale dans les enceintes sportives.

³⁷ ³⁷ G.Tribou, Bertrand Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006. P : 108, 109, 110.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Introduction :

L'attractivité commerciale est la capacité d'une entreprise, à attirer les acheteurs. Une entreprise a tout intérêt à séduire les clients, elle doit donc mettre en œuvre les moyens qui permettront d'amener les consommateurs jusqu'au point de vente et les inciter à acheter son offre.

Suivant les exemples d'autres lieux de divertissement comme les parcs d'attractions ou les multiplexes cinématographiques, les stades et les salles de sport modernes proposent aujourd'hui des services et des expériences complémentaires de leur offre principale. En effet, autour d'un métier de base qui reste la commercialisation d'un spectacle sportif à un public, les organisateurs-gestionnaires déploient des approches marketing diversifiées afin de conquérir et fidéliser une clientèle de plus en plus large. Il s'agit surtout d'exploiter le formidable potentiel d'un service unique en termes d'émotion et d'identification par l'optimisation de techniques et d'outils marketing de plus en plus sophistiqués élargissant le simple événement à une offre expérientielle et servicielle complète.¹⁹

De ce fait, nous allons développer dans ce chapitre le comportement du client sportif, la fidélisation dans une enceinte sportive, ainsi que la démarche et contenu d'un plan marketing dans une enceinte sportive.

¹⁹ L.MALTESE, J.DANGLADE, « Marketing du sport et événementiel sportif », édition Dunod, Paris, 2014, Page : 45.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Section01 : Le comportement du client sportif

Comprendre le comportement du client sportif est une étape essentielle du marketing sportif. Avant d'offrir un service ou un produit de tel nature, il est nécessaire tout d'abord de savoir le comportement de ce client, ses besoins, ses désirs, ses demandes pour que les offres correspondent à ses attentes et à ses besoins. On ne peut pas imaginer une entreprise qui produit des articles sportifs sans savoir les espérances des consommateurs, ce qu'ils veulent, ce qu'ils préfèrent, ce qu'ils désirent. C'est pour cette raison, qu'on a décidé de subdiviser ce chapitre en trois parties afin de bien étudier et comprendre le comportement du client sportif.

1.1) Les facteurs déterminant les dépenses dans le sport:

Les dépenses des consommateurs sportifs différents selon plusieurs facteurs notamment :

⇒ La difficulté de travail : les travailleurs qui effectuent des tâches difficiles qui demandent un grand effort physique consomment moins de biens et de services sportifs que ceux qui effectuent des tâches qui demandent plutôt un effort intellectuel, si on prend par exemple un ouvrier, il est moins amené à s'investir physiquement dans une pratique du sport

⇒ La catégorie socioprofessionnelle : plus la catégorie socioprofessionnelle est élevée, plus les dépenses augmentent.

⇒ Le niveau de revenu : ce facteur joue un rôle primordial dans la détermination du type de la discipline sportive ainsi que le type de la dépense. En effet, chaque sport a un coût qui forme la principale contrainte pour sa pratique. En tête des sports les plus coûteuses on trouve le golf, suivi par la planche à voile, l'équitation, le ski alpin, et le tennis. Et parmi les sports les moins chers on trouve, la gymnastique, la natation, et football.

⇒ Et le dernier facteur c'est le niveau de scolarité et de diplôme : puisque les gens cultivés connaissent bien l'utilité du sport et son importance pour la santé, Ainsi ce facteur permet de déterminer le temps disponible pour la pratique du sport.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

1.2) La demande et l'offre des produits sportifs:

Avant d'offrir un produit sportif quelconque, il faut tout d'abord savoir la demande des clients, ses besoins, ses désirs... Dans un premier temps on va présenter la demande des biens sportifs et après, on passera à l'offre.

1.2.1) La demande des produits sportifs: La demande des articles sportifs diffère d'une activité sportive à une autre. En tête de ces demandes, on trouve le textile (sportswear, streetwear, outdoor, workwear, surf-wear, fashion-style...) qui représente 48%, suivi des chaussures avec un pourcentage de 25%, et enfin le matériel sportifs avec un pourcentage de 22%. En termes de consommation des articles de sport, on admet une dizaine d'activités.

⇒ Les activités ski alpin : cette activité nécessite une consommation des skis alpins, les chaussures de ski, les skis de fond, et les bottes de snowboard.²⁰

⇒ L'activité raquette à neige : qui nécessite la consommation des raquettes

⇒ L'activité golf : dont la consommation des balles, des gants, des chaussures, de sacs de golf ...est nécessaire

⇒ L'activité tennis : la consommation des raquettes de tennis, les chaussures ...

⇒ L'activité patinage: nécessite des patins, des rollers, et des trottinettes

⇒ Les activités outdoor : sac à dos, chaussures outdoor, bottes d'équitation, les vélos (VTT et VTC), les maillots de bain

1.2.2) L'offre des produits sportifs: Généralement, ces biens sportifs sont présentés par des entreprises commerciales spécialisées dans l'industrie comme Nike, Puma, Adidas...ou bien par des distributeurs comme (Go sport, planète sport)

La segmentation des entreprises et des magasins spécialisés dans les articles sportifs cités auparavant (les textiles, les vêtements, matériel et accessoires) se fait par deux choix à savoir :

⇒ La distribution de grande consommation : l'achat des articles sportifs sera en grande quantité.

⇒ la distribution de spécialisation : Où l'achat des articles sportifs sera à des quantités précises.

²⁰ www.cloudfront.net « aspects généraux sur le marketing sportif », le 30 décembre 2020, Page : 42.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

1.3) La demande et l'offre des services sportifs :

La demande et l'offre de ces services se différencient selon le type des sports à savoir :

Le sport éducatif, le sport de loisir, sportif de compétition et sport de spectacle.

1.3.1) La demande des services sportifs:

⇒ La demande de sport éducatif : Si on prend ici l'exemple de l'école on trouve qu'elle permet à l'enfant d'exercer certaines activités sportives qui entrent dans le cadre de la socialisation de l'enfant, alors les responsables de ces activités sportives auront besoin de certains produits sportifs pour conduire leur programme.

⇒ La demande de sport de compétition : Elle provient de la part des licenciés des fédérations qui ont besoin de pratiquer le sport dans un cadre officiel par exemple : Les matchs de football, de tennis... de niveau régionale à national, voire même internationale.

Ainsi, l'évaluation de la demande de ce type de sport est un peu complexe vu plusieurs raisons puisque tous les licenciés ne sont pas des compétiteurs et il existe des sportifs qui ont plusieurs licences dans les différentes fédérations, et dans ce cas des estimations peuvent être faites pour savoir le nombre de compétiteurs licenciés.

⇒ La demande du sport spectacle : La demande de ce type de sport provient des spectateurs directs (qui sont sur le lieu de l'événement sportif) ou indirects (qui suivent l'événement à travers la télévision, la radio, on peut évaluer simplement cette demande en se basant sur les statistiques d'audience d'événements passés.

1.3.2) L'offre du service sportif

⇒ L'offre éducatif : Cette demande consiste à mettre à la disposition des intéressés des installations sportives comme les stades et les piscines, des cours comme les adhésions à un club de football afin de permettre une participation financière faible et parfois nulle. L'offre éducative est proposée généralement par les administrations publiques, les intermédiaires des clubs associatifs, ceci ne cherche pas forcément à réaliser le profit mais plutôt permettre à tout le monde d'exercer le sport « sport pour tous »²¹

²¹ www.cloudfront.net « aspects généraux sur le marketing sportif » op,cit, Page : 44.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

⇒ L'offre de sport de loisirs : A l'inverse de l'offre éducatif où les entreprises commerciales ne sont pas attirées par cette cible, puisqu'elles ne vont pas réaliser le profit, l'offre de sport de loisirs constitue un domaine compétitif où on trouve une forte concurrence entre les clubs associatifs et les entreprises commerciales qui cherchent à réaliser le maximum de profit. En effet, le consommateur ici est capable de payer une certaine somme d'argent, en contrepartie d'un service sportif qui va lui permettre de réaliser son plaisir dans un environnement beaucoup plus favorable à la pratique.

⇒ L'offre de sport de compétition : C'est le club associé à la fédération sportive et les organisateurs d'épreuves non-officielles, publiques et privées qui présentent cette offre. ⇒ L'offre de sport spectacle : A travers cette offre, les organisations d'événement spectacle cherchent à réaliser un grand profit et ce sont les sociétés commerciales et les fédérations sportives qui dominent dans ce marché²²

²² www.cloudfront.net , op,cit, Page : 45.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Section 02: La fidélisation dans une enceinte sportive

La fidélisation client est employée dans le marketing pour définir la démarche qui a pour but d'instaurer une relation durable et de confiance. Cela se traduit pour l'entreprise par la rétention de sa clientèle qui prêtera attention à la communication de la marque et aux nouveautés (produits / services ...) de l'enceinte sportive.

2.1) Définition, enjeux et échelle

2.1.1) Définition de la fidélisation :

La fidélisation n'est que « la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité »²³. L'objectif intermédiaire de la fidélisation est de minimiser le taux d'attrition, c'est-à-dire le nombre de client perdus ; l'objectif final étant de dégager une meilleure rentabilité grâce à la connaissance de la règle du 20/80. Si 80% des clients génèrent seulement 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise, celle-ci doit chercher à valoriser les 20% restants qui, à eux seuls, représentent 80%

2.1.2) Enjeux de la fidélisation :

Depuis une dizaine d'années, fidéliser ses clients est une tendance qui se dessine et ce, pour plusieurs raisons. Il est généralement admis que garder ses clients coûte cinq fois moins cher que d'en acquérir de nouveaux. Il suffit de comparer les coûts d'acquisition aux coûts de rétention pour s'en rendre compte. De plus, la fidélisation permet de réduire les risques à la fois commerciaux et financiers pour l'entreprise. D'autres auteurs ont établi que les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels. Par un processus d'avalanche, les clients fidèles peuvent représenter et promouvoir la marque ou l'entreprise auprès de leurs connaissances. Pour être efficace, la fidélisation doit être adaptée en fonction du secteur (services, grande consommation, industrie). Enfin, en garantissant l'engagement de partenaires pour une durée indéterminée, la fidélisation peut apporter une certaine stabilité à la firme, stabilité nécessaire pour construire un projet ambitieux.

²³ J.M.Lehu, « stratégie de fidélisation », 2^{ème} édition, Paris, 2003, P :138.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

2.1.3) Echelle du marketing relationnel :

Avec cette idée d'échelle du marketing relationnel (Peck, Payne, Christopher et Clarke, 1999), on comprend que le client acquis par l'entreprise passe par plusieurs phases avant de devenir un client fidèle. De prospect, l'individu devient consommateur avant de devenir client. Sa régularité d'achat le fait devenir un fervent supporter de la marque, qu'il défend maintenant. Le partenariat est le stade ultime de la rétention de client. En B to B, le partenariat s'impose quand le nombre de clients est peu élevé.²⁴

2.2) Les éléments-clé de la fidélité :

Considérer la satisfaction comme la seule raison de la fidélité des clients est une erreur.

Pour Lehu (1996), spécialiste de la fidélisation, il existe douze principaux facteurs de fidélité :

- Qualité perçue du produit/service :

La qualité objective et subjective du produit ou service considéré est toujours à la base de l'évaluation, mais le consommateur a changé. Il juge le produit ou service par rapport à ses propres indices révélateurs d'une bonne ou d'une mauvaise qualité.

- Prix relatif du produit/service :

Le prix n'est plus considéré dans l'absolu. On l'apprécie désormais en termes de perte/gain de pouvoir d'achat, de facilités de paiement ou tout simplement à l'aide d'une analyse comparative avec les prix proposés par la concurrence.

- Nature des services attachés :

Le consommateur a appris à apprécier la valeur des services liés au bien ou service ; rapidité d'obtention, sur-mesure, conseil individualisé, livraison, installation, service après-vente...

Il sait, la plupart du temps, les valoriser objectivement ou subjectivement pour mieux apprécier la valeur globale du bien.

- Notoriété du produit/service et de la marque :

²⁴ F.Reichheld, « customer retention management », 1^{ère} édition, 1996, Page :118.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

On considérera ici bien sûr la notoriété du produit ou service lui-même, mais surtout celle de la marque et/ou du nom de l'entreprise (le pouvoir du qui sur le quoi).²⁵

On comprend alors aisément le rôle important que peut jouer la communication institutionnelle pour faire connaître l'entreprise et favoriser un processus de fidélisation.

- Image du secteur :

Des études d'image sectorielle complémentaires doivent permettre de percevoir le jugement de valeur des consommateurs/clients à l'égard de la catégorie de produits et/ou à l'égard des professionnels du secteur concerné.

- Image spécifique du produit/service et de la marque :

Au-delà de la simple notoriété, la communication institutionnelle devra se faire l'écho de toutes les décisions et actions de l'entreprise susceptibles de valoriser son image auprès de son public.

- Connaissances et expériences :

Compte tenu de la prudence qui le caractérise, le consommateur/client va désormais associer à ses sources d'information traditionnelles, des sources personnelles issues du bouche-à-oreille, de même que ses expériences passées, au sujet du produit et/ou de la marque.

- Mentions, certifications et cautions :

La caution d'un organisme indépendant reconnu, les prix et autres distinctions (Trophée du meilleur produit de son secteur...) sont autant de facteurs supplémentaires permettant de rassurer le consommateur et de le conforter dans son choix.

- Pertinence de l'achat et risque perçu :

Lors de sa prise de décision, le consommateur est en général confronté à une incertitude sur la pertinence de son choix.

La puissance de ce risque perçu peut même, dans certains cas, le conduire à renoncer à la décision d'achat, tant le sentiment de danger lui semble important.

²⁵ H.Peck, A.Payne, M.Christopher et MClarke « Relationship marketing », édition copirighted material, 1999, Page :85.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

- Qualité du point de vente :

De nombreux facteurs qui vont toujours interagir sur la décision du consommateur/client sont regroupés sous cette notion; les locaux, l'environnement, l'accessibilité, les heures d'ouverture, le choix offert, l'accueil...

Ce qui implique une sélection minutieuse de la part du producteur.

Certains d'entre eux organisent leur propre réseau de distribution afin de s'assurer que le produit arrive dans de bonnes conditions, dans les bonnes mains, au bon prix, générant ainsi la bonne marge.

- Moment du besoin :

Le moment et les conditions d'apparition du besoin, font partie des facteurs aisément appréhendables par l'entreprise.

De nombreuses enseignes de la distribution élargissent aujourd'hui leurs horaires d'ouverture dans le simple but d'offrir aux consommateurs la possibilité de consommer.

- Temps consacré à l'achat :

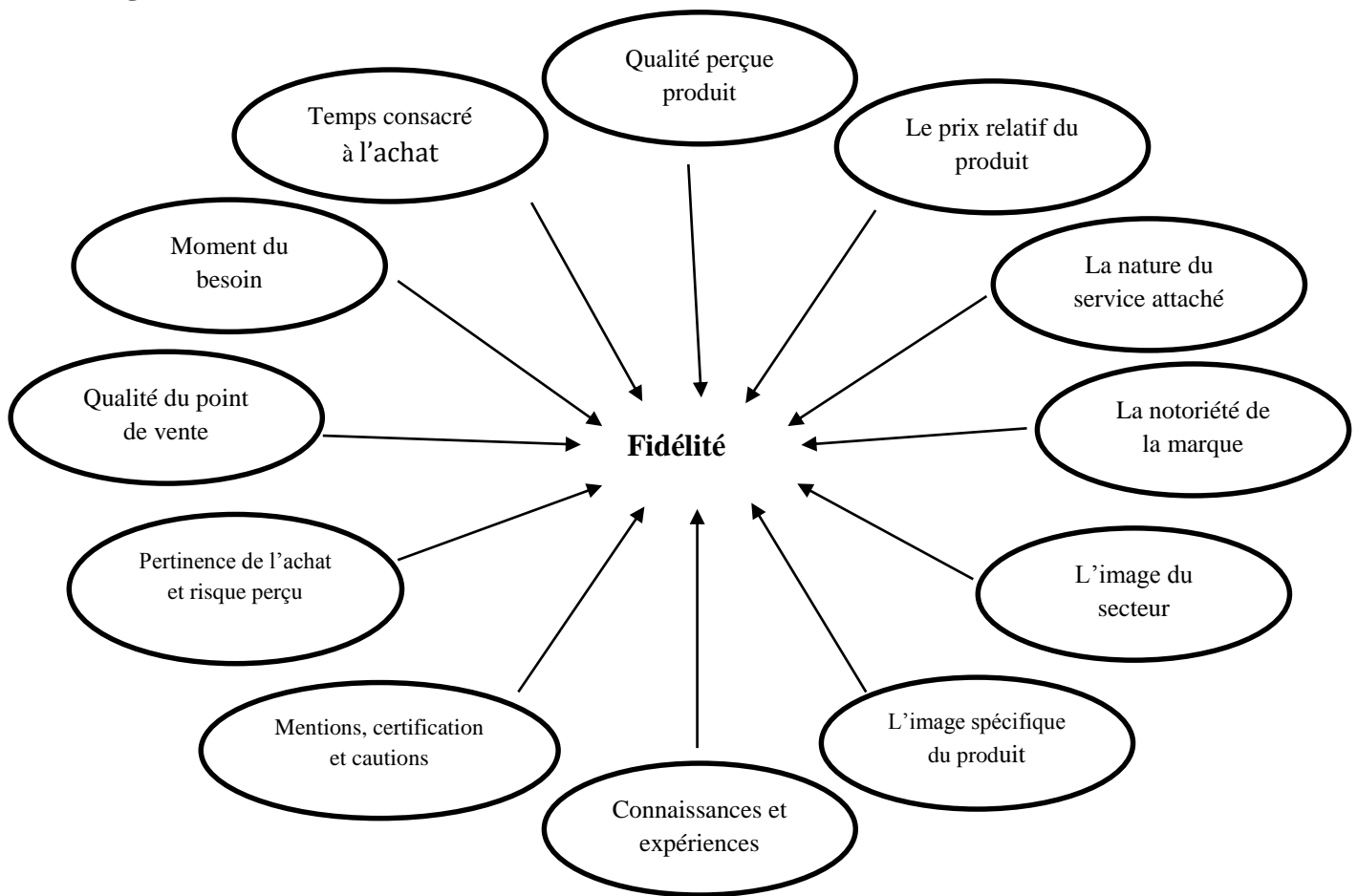
Le temps consacré à l'achat (vente à distance, possibilité d'achats couplés avec d'autres activités...) est désormais l'un des facteurs les plus importants aux yeux du consommateur/acheteur Il n'est plus disposé à perdre de temps ou plus exactement.

Parmi tous ces éléments, nous retiendrons principalement la qualité perçue du produit/service comme critère déterminant car, aux yeux du consommateur, ce sont les qualités intrinsèques du produit ou du service qui priment généralement sur les autres éléments (prix, services associés, etc.). La qualité perçue est déterminante notamment lors la conquête de clients car elle donne (ou pas) satisfaction au consommateur. Ensuite, elle devient un gage de fidélité si une dimension affective et personnalisée est développée.²⁶

²⁶J.HERMETET, « Marketing relationnel et événementiel sportif », Université robert shuman Strasbourg, décembre 2005, Page: 13, 14.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Figure N°03 : Les 12 facteurs de la fidélité :



Source : Jean-Marc LEHU, « Stratégie de fidélisation » 2^{ème} éditions Eyrolles, 2011, P.85

2.3) Marketing relationnel et sponsoring

2.3.1) La pertinence du marketing relationnel dans le parrainage

Le principe du marketing relationnel est d'attirer et de maintenir des relations à long terme. Dans un contexte de globalisation des marchés, d'explosion des droits TV et d'apparition d'un marché du divertissement, des relations de proximité sont devenues nécessaires entre les organisations (organisations d'événement, associations de sportifs professionnels) et les sponsors. Le marketing relationnel correspond à cette nouvelle donne car il cherche justement à développer des pratiques intégrant flexibilité, spécialisation et gestion de la relation, au lieu de simples transactions de marché²⁷. La National Basketball Association (NBA) représente bien

²⁷ F. Webster « The Changing Role of Marketing in the Corporation », Octobre 1992, Page: 34.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

le phénomène car elle a adopté le modèle du marketing relationnel et a su créer un réseau de relations à long terme avec de grands partenaires comme Coca-Cola, Mc Donald's et Nike. Finalement, traiter du sponsoring dans une perspective de marketing relationnel apparaît pertinent.

2.3.2) L'engagement des partenaires

En théorie, l'engagement d'un sponsor dans un événement sportif se traduit par un certain montant financier. En retour, le sponsor espère atteindre des résultats concrets. Cette vision de l'engagement est assez simpliste. L'auteur propose un engagement plus participatif et relationnel de la part du sponsor.²⁸

2.3.2.1) Facteurs-clé de succès et résultats

Pour créer de l'engagement, il existe trois facteurs-clé de succès : des valeurs communes, des coûts de rétention et des bénéfices issus de la relation. Si les opérateurs français de téléphonie mobile sponsorisent le football – le Championnat de France de Ligue 1 et Ligue 2 avec Orange, la Coupe de France avec SFR et la Coupe de la Ligue avec Bouygues Télécom – c'est parce que ces firmes se veulent proches de leurs consommateurs et partagent des valeurs communes – universalité, popularité, simplicité. Sans ces valeurs communes, l'association sponsor/événement n'est pas crédible et l'engagement est improbable.

Les coûts de rétention sont également un moyen de fidéliser et donc d'engager les sponsors. Si un contrat est signé pour une durée de trois ans, les deux parties s'engagent à le respecter. S'il y a rupture du contrat, il s'agit de voir les clauses stipulées dans celui-ci. Mais, en général, ces clauses sont prohibitives et incitent le sponsor à continuer sa relation avec l'organisateur. Enfin, il est clair que, si le sponsor obtient de bons résultats de sa collaboration, cela l'incite plus facilement à s'engager et à coopérer encore plus.

Au niveau des résultats, le marketing relationnel permet donc une certaine pérennité de la relation et une satisfaction du sponsor à propos de son partenariat. Une conséquence importante est le renforcement de la coopération entre le sponsor et l'organisateur d'événement, ce qui peut déclencher un cercle vertueux (coopération, satisfaction, pérennisation).

2.3.2.2) Approche stratégique du partenariat

Considérer le partenariat comme un élément de la stratégie a des implications pour les professionnels. En effet, la création de l'engagement est essentielle pour un succès durable dans les relations de parrainage. Les sponsors doivent donc réfléchir à une approche stratégique du partenariat. Ils doivent aussi prendre conscience que les bénéfices du sponsoring sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. En d'autres termes, les bénéfices peuvent être financiers mais également relationnels.

²⁸ O.Chadwick « Bioethics », 2002, Page : 165.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

2.3.2.3) Les facteurs de fidélité des sponsors

Trois raisons, souvent cumulables, peuvent être invoquées pour expliquer la fidélité des sponsors. La première concerne l'ancrage historique entre le sponsor et l'événement, c'est-à-dire qu'il existe un attachement fort entre les deux parties. L'exemple emblématique est celui du tournoi de Roland Garros où les principaux partenaires (BNP Paribas, IBM, Perrier, Peugeot, Adidas, Fedex, Lacoste) sont des partenaires historiques dans le sens où ils sponsorisent l'événement depuis plus de trente ans.

Un phénomène de dépendance du sponsor envers l'événement peut également être mis en avant. Si, au départ, l'entreprise décide d'utiliser l'événement pour communiquer d'une manière relativement ponctuelle, elle peut se rendre de l'impact médiatique généré par l'événement pour devenir dépendante de celui-ci et par conséquent fidèle. On peut citer le cas du Conseil Général des Bouches du Rhône qui, malgré les divers mouvements au sein de l'Assemblée Départementale, est et reste le principal sponsor de l'Open 13, car le tournoi demeure un formidable outil de communication.

Enfin, il paraît évident qu'un sponsor décide de renouveler son contrat avec les organisateurs si ses objectifs (notoriété, image, commercialisation, etc.) ont été atteints. En d'autres termes, le partenaire veut obtenir un retour sur investissement. Si tel n'est pas le cas ou si un changement de stratégie est opéré à la tête de la firme, le sponsor se retire pour s'orienter vers d'autres actions plus à mêmes d'atteindre ses (nouveaux) objectifs.²⁹

2.4) Fidélité efficace et rentable

La fidélisation est une stratégie qui vise à fidéliser les meilleurs clients, c'est à dire ceux qui rapportent le plus en termes de chiffre d'affaires. Une stratégie de fidélisation efficace et rentable (FER) est à la fois personnalisée et customisée. La base de données et le marketing One to One sont deux éléments indispensables pour mettre en place cette FER.

2.4.1) La base de données

David Schmittlein, professeur à la Wharton School, University of Pennsylvania, nous présente sa définition de la base de données : « La base de données est plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients. Lorsqu'une société répond plus vite aux attentes d'un client, elle a toutes les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur. Les directeurs marketing arrivent à cibler leurs clients avec de plus en plus de précision, ce qui leur permet d'exploiter de plus petites niches même à l'échelle internationale ».

Si la fidélisation permet d'engager le dialogue avec le consommateur, la base de données permet de concevoir, d'orienter et de développer ce dialogue. Cette base se révèle indispensable

²⁹ J.HERMETET, « Marketing relationnel et événementiel sportif », Université robert shuman Strasbourg, décembre 2005, Page: 48, 49.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

pour une stratégie de fidélisation sur un marché de masse (supérieur à 1.000 consommateurs). Le site Internet et l'informatique sont des outils à utiliser pour alimenter et créer cette base.

Dans une optique où les coûts doivent être mesurés et des résultats obtenus, il est nécessaire de procéder à une segmentation de la clientèle en utilisant les critères RFM : la Récence (analyse des dates d'entrée dans le fichier, date du dernier achat, etc.) ; la Fréquence (périodicité des contacts entreprise/individu) ; la valeur Monétaire (montant des achats réalisés sur la période considérée). Pour segmenter les particuliers, on a généralement recours aux critères géographiques (pays, région, ville, etc.), sociodémographiques (âge, CSP, etc.), comportementaux et psychographiques. En B to B, on s'intéresse aux critères géographiques et économiques. Ces derniers recouvrent l'activité principale (code, la taille salariale, la date de création, et des ratios du type chiffre d'affaires/bénéfices ou structure juridiques/montant du capital. Des informations personnelles concernant le chef d'entreprise peuvent également prises en compte (diplôme, précédentes entreprises, etc.).

2.4.2) Le marketing One to One

Le One to One est généralement synonyme de Customer Relationship Management (CRM) ou de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Pour Peppers et Rogers (1998), les instigateurs de ce concept : « Traiter les clients par le One to One, c'est traiter chacun d'eux personnellement, et aller au-delà de la personnalisation telle qu'elle apparaît dans un mailing d'anniversaire ». Dans un contexte où la fidélité des consommateurs diminue et où les marges de profit sont rognées, le marketing One to One est intéressant parce qu'il se crée un lien fort entre l'entreprise et le client. A travers les multiples échanges, un dialogue s'instaure entre les deux parties. L'entreprise peut alors anticiper les besoins de son client et traiter chaque client différemment. Au final, le marketing One to One favorise les relations à long terme avec ses clients, augmente leur fidélité et améliore les marges de l'entreprise.³⁰

³⁰ J.HERMETET, « Marketing relationnel et événementiel sportif », op,cit, Page : 50.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Section 3 : Stratégie et plan marketing d'un club sportif

3.1) Application des modèles d'analyse stratégique

Le marketing ne se limite pas à l'analyse des besoins pour ajuster l'offre, il devient stratégique lorsqu'il intègre la contrainte de la concurrence sur des marchés évolutifs. Pour défendre sa part de marché ou l'accroître, le prestataire doit faire mieux que ses concurrents et positionner sa marque de façon à ce que le consommateur en repère la singularité et la primauté. Trois situations de marché sont à distinguer :

- Le marché est en expansion et maintenir sa part de marché suffit au développement du chiffre d'affaires ;
- Le marché stagne et il faut augmenter sa part de marché, au détriment de la concurrence ;
- Le marché est en régression et il n'y a plus d'autre choix que d'imposer la marque ou se retirer.

Nous visons à montrer que les modèles stratégiques largement utilisés dans l'industrie (étant donné le risque d'investissement) sont applicable au domaine des services sportifs dans son ensemble, que les acteurs soient des sociétés commerciales, des collectivités ou des associations.³¹

3.2) La gestion stratégique d'un portefeuille de produits

Un portefeuille d'activités rassemble les produits d'une entreprise dont certains sont nouveaux, d'autres plus anciens, certains rentables, d'autres moins rentables.

Par ailleurs, un portefeuille présente une plus ou moins grande homogénéité : il peut être spécialisé pour des raisons d'image et/ou de savoir-faire, ou diversifié par prudence marketing. En fait, le choix n'est libre qu'en apparence. La contrainte concurrentiel est souvent explicative des grandes décisions stratégiques. Un produit est d'abord à situer dans son cycle de vie, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service.

3.3) Le cycle de vie d'un service sportif

Il est fait référence à la théorie du cycle de vie pour, en général, planifier la production (lancer de nouveaux produits sur le marché ou cesser de produire des produits obsolètes) et décider d'actions marketing adaptées. Il ne s'agit pas d'un instrument de prévision des ventes qui s'appuierait sur l'extrapolation d'une tendance observée pour anticiper l'avenir commercial de l'entreprise, mais d'un simple outil de rationalisation des choix marketing.

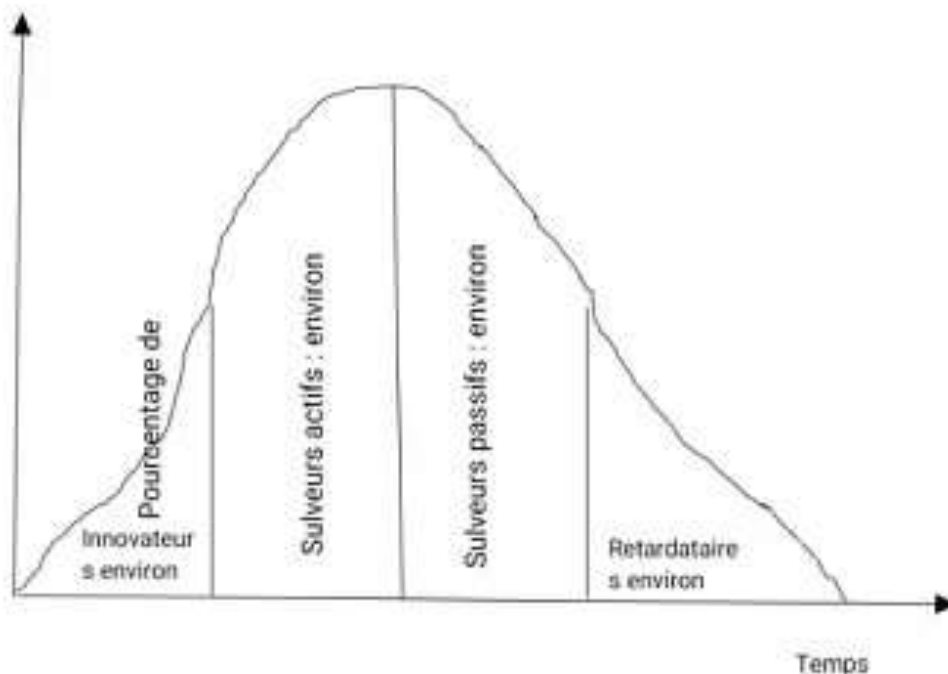
La théorie postule qu'un produit a une durée de vie limitée et que ses ventes et sa rentabilité passent par quatre phases : lancement, croissance, maturité, déclin.

³¹ Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs » 4^{ème} éditions, Dunod Paris, 2014, Page : 126.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

A la différence d'un bien d'équipement dont on comprend bien que les ventes puissent connaître une phase d'accélération par un phénomène d'engouement, puis de ralentissement au fur et à mesure de sa diffusion (jusqu'à se stabiliser autour du rachat, voire décliner si un nouveau bien de substitution est lancé sur le marché pour répondre au même besoin). Ainsi, le besoin d'être en forme corporelle semble une constante : chaque semaine, le client vient consommer des services pour conserver sa condition physique et soigner son apparence. Par contre, c'est le mode de satisfaction de ces besoins qui évolue : le client peut par exemple, passer de l'aérobic aux arts martiaux. Si le besoin change relativement peu (besoin de sports ski, plus de loisirs non sportifs).

Figure N°04 : La classification des consommateurs selon le cycle de vie



Source : Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs » 4^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2014, Page :82

3.4) Vers une diversification de l'offre des clubs

La logique marketing de la spécialisation repose essentiellement sur l'image : apparaître comme le spécialiste d'un secteur d'activité constitue un avantage concurrentiel indéniable. D'autre part, l'entreprise spécialisée peut rationaliser sa production et améliorer sa compétitivité. Cependant, elle court le risque de devoir faire face à un essoufflement du marché sans pouvoir compenser la baisse du chiffre d'affaires par des recettes d'autres marchés.³²

³² Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, op,cit, Page : 126.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Un prestataire de services sportifs est souvent attendu par le pratiquant comme un spécialiste dans la mesure où la pratique sportive en elle-même est une affaire de spécialistes, du moins à haut niveau. C'est une des raisons pour lesquelles les fédérations sportives, bien campées dans leurs spécialités, n'ont guère à redouter la concurrence, à condition toutefois d'innover pour suivre les tendances de pratique. Elles disposent d'un avantage concurrentiel très net en termes d'image sportive. L'amateur du voile, par exemple, préférera un club fédéral à un prestataire commercial s'il accorde de l'importance au label sportif. Mais cela suppose que le pratiquant focalise son attention sur cet élément d'image. Si la motivation est d'avantage liée à l'environnement de la pratique (animation non sportive, restauration, etc.), alors le choix peut se porter ailleurs.

Tableau N04 : Les stratégies de spécialisation des clubs sportifs

Objectifs de la spécialisation	Conditions de réussite	Applications
<ul style="list-style-type: none"> - Conforter une image de marque de spécialiste de la pratique. - Secondairement : améliorer la compétitivité au niveau des équipements, surtout au niveau des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> - La pratique doit être en phase de croissance (car le risque est maximum). - Le club doit avoir des compétences distinctives, une histoire, une image sportive auprès des pratiquants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resserer la gamme de services et la creuser (pour atteindre toutes les catégories de pratiquants : selon âge, genre, modalités de pratique). - Le risque de saturation du marché impose d'innover en permanence pour relancer la pratique et élargir la zone de chalandise.

Source : Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs » 4^{ème} éditions, Dunod Paris, 2014, Page : 88.

A cette stratégie consistant à détenir une part dominante d'un même marché, s'oppose la stratégie inverse de conquérir des parts d'autres marchés afin de pouvoir gérer un portefeuille d'activités diverses. C'est une stratégie couteuse mais qui réduit les risques liés aux fluctuations de la demande. Elle consiste à développer le portefeuille en y ajoutant des activités nouvelles, à condition qu'elles soient en phase de croissance et que l'entreprise soit en position concurrentielle favorable, et à élaguer des activités en déclin ou pour lesquelles l'entreprise est mal placée par rapport à ses concurrents.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Tableau N°05 : Les stratégies de diversification des clubs sportifs

Objectifs de la diversification	Conditions de réussite	Applications
Gérer un portefeuille d'activités équilibré du point de vue du cycle de vie des produits et de leur rentabilité.	<p>Les différents produits doivent dégager des synergies positives (modèle Mc Kinsey) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Synergie d'image (pratiques compatibles culturellement ; - Techniques (pouvoir utiliser les mêmes équipements sportifs et infrastructures) ; - En ressources humaines (animateurs et enseignants doivent être flexibles, mais cela suppose une politique de formation et une culture interne de changement) ; - Financières (développer l'assortiment peut renforcer la solvabilité face aux banques) ; - Organisationnelles (tertiaire en commun). 	<ul style="list-style-type: none"> - Elargir l'assortiment des prestations. - Modèle de Boston Consulting Group : le choix est fonction de la croissance du marché et de la part du marché. - Modèle Arthur D. Little : le choix est fonction de la phase de cycle de vie du produit et de la position concurrentielle.

Source : Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs » 4^{ème} éditions, Dunod Paris, 2014, Page : 88.

Une stratégie intermédiaire du point de vue des risques engagés consiste à répondre à moindre coût au besoin de diversité et de renouvellement des produits exprimé par le consommateur, en différenciant un même produit sans pour autant s'engager dans une diversification coûteuse. Deux moyens pour cela : soit sous-traiter les produits différenciés ou les éléments de différenciation des produits, soit pratiquer la « différenciation retardée » à l'instar de ce qui se fait dans l'industrie, c'est-à-dire repousser le plus possible en aval les opérations de différenciation³³

³³ Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, op,cit, Page : 89.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Tableau N°06 : Les stratégies de différenciation des clubs sportifs

Objectifs de la différenciation	Conditions de réussite	Applications
<p>Réduire les risques de la spécialisation sans pour autant investir dans la diversification.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner une impression de choix ; - Répondre au vieillissement psychologique des services 	<p>Maximiser les effets de synergie (comme pour la diversification). Veiller à ne pas dépasser une certaine densité de gamme, car placé face à un éventail de choix trop important, le consommateur risque de fuir le club.</p>	<p>Elargir et creuser la gamme pour répondre à tous les besoins de tous les pratiquants (à partir d'études d'identification et de motivations).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Par rapport aux clubs concurrents ; - Mais aussi au sein du club (positionner les produits différenciés les uns par rapport aux autres).

Source : Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs » 4^{ème} éditions Dunod, Paris, 2014, Page : 90.

3.5) Le positionnement d'un club sportif :

La stratégie marketing s'inscrit dans une logique de positionnement concurrentiel et repose sur l'idée qu'une entreprise peut avoir intérêt à délaissier une activité rentable pour aller renforcer ses positions par ailleurs. En d'autres termes, il peut être stratégiquement pertinent d'abandonner à la concurrence une activité qui dégage du bénéfice sur un segment dominé ou en perte de vitesse et de reporter les capitaux sur une autre activité qui rapporte moins, mais qui place l'entreprise en situation de dominer le segment.³⁴

³⁴ Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, op,cit, Page : 145.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Tableau N°07 : Le modèle d'analyse concurrentielle SWOT appliqué aux clubs

Diagnostic externe : analyse de l'environnement concurrentiel du club	Diagnostic interne au club (analyse du mix)
<p>Opportunité Cycle de vie de la pratique favorable (marché porteur). Actualité sportive favorable (année olympique, événement international de la pratique, etc.) Bonne couverture médiatique conjoncturelle de la pratique.</p> <p>Menaces Sur le marché générique des loisirs : Développement de pratiques de substitutions. Sur le marché des pratiques sportives : Concurrence des clubs des autres fédérations, des secteurs public et commercial – développement des modalités de pratique auto-organisée. Sur le marché de la pratique : idem, plus l'actualité des « affaires » (dopage, violence, tricheries, corruption, etc.).</p>	<p>Forces Portefeuille de produits (souplesse d'assortiment, largeur et profondeur des gammes) Politique de communication (plutôt hors médias et événementielle, éléments d'image favorables : label associatif – désintéressement, label fédéral voire olympique – sport officiel, expertise). Politique de prix (force de pénétration, compétitivité associative). Politique de distribution (structure pyramidale du mouvement sportif de la fédération jusqu'aux clubs – à proximité des prospects).</p> <p>Faiblesses Portefeuille de produit (peu d'innovation, face à un turnover important, notamment des adolescents). Politique de communication (accès aux médias, éléments d'image défavorables : manque de professionnalisme, conception du sport dépassée). Politique de prix Politique de distribution (hors des circuits de la grande distribution). Autres (dysfonctionnements organisationnels – élu bénévoles et salariés, système électif, pas de sanction à l'efficacité).</p>
Synthèse des facteurs clés de succès : sous la contrainte de l'environnement.	Synthèse de compétences distinctives du club
Objectifs stratégique classés	
Choix stratégique : l'objectif prioritaire du club	Allocation des ressources : moyens à planifier. Ressources humaines (recrutement, formation) Investissements matériels (équipements, infrastructures) et immatériels (communication).

Source : Gary Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs » 4^{ème} éditions, Dunod Paris, 2014, Page : 91.

Chapitre 2 : Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Conclusion :

L'attractivité de la clientèle est un élément essentiel pour les enceintes sportives afin d'avoir une part de marché qui devient difficile à cause des exigences de la clientèle.

Le développement de la société moderne et l'offre des produits et des services sportifs diversifier, s'ajoute l'accélération de renouvellement de l'offre disponible, face à cette complexité, les enceintes sportives cherchent à comprendre le comportement des consommateurs afin d'identifier leurs attentes et de les fidéliser.

Aujourd'hui, face à cette complexité croissante du consommateur, l'enceinte sportive est obligé d'utilisé un plan marketing et de choisir la meilleure stratégie, afin d'adapté son offre à l'évolution des besoins du marché.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

Introduction

De nos jours, plusieurs marques tentent de se tailler une place en produisant des produits et des services fabriqués en Algérie, avec un rapport qualité/prix très intéressant. L'entreprise Sarl Marena Soccer propose toute une gamme différenciée sur le marché vise à satisfaire ses clients.

Ce chapitre présente la partie pratique de notre travail, il se compose de 3 sections :

Dans un premier lieu, nous allons présenter l'organisme d'accueil qui est Marena Soccer : son historique, sa structure, sa mission et ses services, ensuite nous allons présenter ses supports de communication et enfin nous allons présenter ses objectifs marketings.

Dans la seconde et troisième section, nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus lors du traitement du questionnaire, afin de pouvoir répondre à la problématique de notre travail et apporter des éclaircissements aux questions posées.

Section 01 : Généralités su l'enceinte sportive Marena soccer

1) Présentation et historique de Marena Soccer

Marena soccer est le plus grand complexe sportif du nord-est Algérien situé à Tizi Rached wilaya de Tizi Ouzou, d'une superficie de 8000(m²).

Le complexe sportif Marena Soccer a été construit en 2018 pour servir la demande des jeunes sportifs locaux et assurer la promotion du tourisme sportif.

Composé de quatre terrains de foot five et un grand terrain d'entraînement, il comprend également une salle de fitness et de bien-être, un SPA.

Marena Soccer inclue un restaurant et une cafeteria. Dans le cadre de la formation des jeunes talents sportif, Marena Soccer a opté pour un partenariat avec un club Espagnol (RCD ESPANYOL BARCELONA) fondé en 1900, et installe une académie Espanyol de Barcelona Tizi-Ouzou au sein de leur complexe.

L'académie Espanyol de Barcelona Tizi-Ouzou est une cellule éducative et sociale dans laquelle règne une vie de club, son rôle et son objectif est d'assurer une formation morale, éducative, sociale et physique à travers la pratique et le respect de la philosophie du football.

Marena Soccer en partenariat avec l'Espanyol de Barcelona accompagnera le jeune joueur et l'aider à atteindre son objectif qui se résume à sa progression et son épanouissement grâce au football en mettant à leur disposition des professionnels en la matière.

Pour étoffer la qualité de la formation, l'académie accompagne les jeunes talents en mettant à leur disposition des moyens morales et physiques afin de leur assurer une formation brillante et aisée pour un avenir prometteur.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

2) La forme juridique

Plusieurs formes juridiques sont possible dans le droit algérien, le choix sera en fonction de la taille du projet, du nombre et de la nature des actionnaires, et du mode de gestion/administration (EURL, SARL, SPA, ou SNC).

Une entreprise prestataire, sous la forme juridique SARL, en choisissant cette forme d'entreprise:

- C'est une société de capitaux ;
- Elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de vingt ;
- Le capital social minimum exigé pour sa constitution est de 100.000 DA ;
- Le capitale social est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1.000 DA au moins ;
- Elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les associés répondent des dettes de l'entreprise à concurrence de leurs apports ;

- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant uniquement aux gérants.

Marena Soccer gérée par un directeur général, et un associé, est un complexe sportif à titre lucratif, avec un capital social de 100.000 DA, et comprend 18 salariés.

Un projet qui est réalisé dans le cadre de ANDI (agence nationale de développement et d'investissement), qui est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.

Créer le 04/06/2018, Marena soccer débute ses activités le 18/02/2020, et répond à toutes les exigences d'une SARL.

Registre de commerce : 15/00-1082198 B 18

N° d'identification fiscale : 0001815108219834

Article d'imposition : 15224436052

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3) Les services proposés par Marena Soccer :

Le complexe sportif Marena Soccer, propose différents services, il existe des services actuellement accessible et d'autre en cours de réalisation.

Parmi les services accessibles :

- La location des différents terrains de foot indoor ou outdoor, accessible à tous. Il permet de se retrouver entre amis ou collaborateurs autour d'une passion commune dans des infrastructures de qualité. Le match de foot peut être filmé pour permettre aux clients de revoir toutes les séquences du match.
- Les douches
- Cafétéria
- Parking d'une capacité de 100 places
- Une académie de Football, afin de promouvoir la formation en Algérie, et aidé le jeune joueur à atteindre ses objectifs.

Parmi les services en cours de réalisation :

- construction de la salle de sport Marena Gym, qui sera aménagé et agencé sur deux niveaux. L'objectif principale de cette salle et d'accueillir les amateurs du sport concernant la musculation, fitness, remise en forme, et tous cela sera encadré par un personnel qualifiés, la cible homme et femme. Actuellement le personnel de Marena Soccer envisage de faire deux créneaux différents :
 - Le premier chrono la matinée sera réservé pour les femmes, et à partir de 18h00 jusqu'à minuit pour les hommes,
 - le deuxième chrono sera planifier pendant le weekend et il sera réservé pour les deux sexes au même temps.
- parmi les composantes du complexe Marena Soccer il existe un hôtel qui est à 20% de construction il aura huit niveaux répartis comme suit :
 - Le sous-sol sera dédié pour un centre de remise en forme, un SPA, hammam et jacousie.
 - L'étage suivant pour un espace commerciale avec aménagement de cinq boutiques, qui vont abriter plusieurs commerces : Une boutique pour articles de sport, une pour

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

un des opérateurs mobile, exp : OOREDOO, un coiffeur, cosmétiques librairie, et une agence de voyage.

- 45 chambres équipées, avec chauffage et climatisation, douche, sanitaire
- Une salle de conférence.
- Deux restaurants, et une grande terrasse
- Une piscine couverte.
- Deux terrains de foot à onze.

4) Missions et objectifs

Le complexe de Marena Soccer soutient le développement de la pratique d'activités physiques et sportives, le sport de haut niveau et le déploiement d'événement sportifs, en rendant disponible des plateaux sportifs et des services de qualité au grand public et aux athlètes.

Marena Soccer endosse ce qu'avancent de multiples études, à savoir que le sport est bénéfique pour la santé physique et psychologique et que par son effet préventif, il éloigne la maladie et diminue les frais en soins de santé.

En rendant les activités physiques et les sports accessibles, le complexe vise notamment à briser l'isolement que vivent plusieurs jeunes. Par le sport, enfants et adolescents développent leur estime d'eux-mêmes, apprennent à respecter des règles, s'intègrent à un groupe ou un quartier.

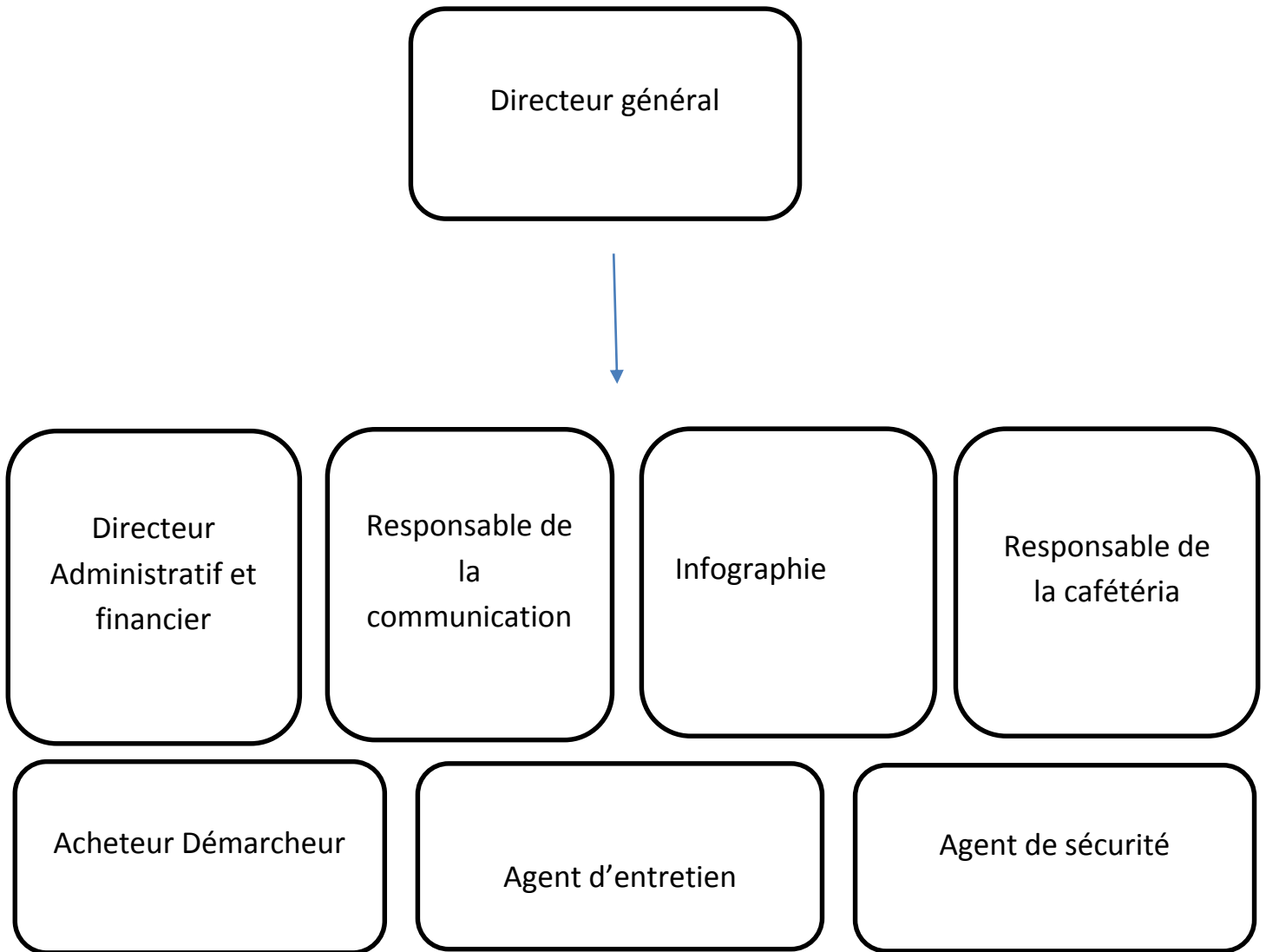
Le complexe sportif de Marena Soccer vise ainsi les objectifs suivants :

- Offrir un équipement public de qualité qui favorise la pratique d'activités physiques et sportives ou plus spécifiquement répondre de façon efficace à la demande de terrains par le milieu sportif, notamment aux besoins en matière de sites d'entraînement et de compétition.
- un objectif d'autofinancement des dépenses d'exploitation par les revenus provenant des clients.
- Académie de foot pour assurer une formation morale, éducative, sociale et physique par la pratique du football.

5) Organisation de Marena Soccer

5.1) L'organigramme de Marena Soccer

Figure N°05 : Organigramme de Marena Soccer



Source : Marena Soccer

5.2) Définition d'un organigramme

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination d'où une vision simple et claire des structures complexes.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

5.3) Présentation de l'organigramme de Marena Soccer

- Le directeur général: dirigeant de la société : il représente la société dans tous ses actes de la vie courante de l'entreprise. Assure des tâches très diverses : recrutement des salariés, gestion administrative de l'entreprise et tenue de la comptabilité. Il est chef de l'entreprise : il conclue les contrats, représente la SARL et peut même prendre certaines décisions qui modifient la société si les statuts l'y autorisent.

Le directeur administratif et financier: garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Il contrôle la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et coordonne les services dont il a la charge.

Le responsable de la communication : il gère les communications de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe. Il est chargé de valoriser l'image de la société.

- Responsable de l'infographie : il étudie les valeurs mises en avant par son employeur et les faire transparaître dans la charte graphique.
- Responsable de la cafétéria : supervise toutes les activités de la cafétéria. Il est responsable de la gestion financière. Il est également chargé de l'organisation du travail du personnel.
- Acheteur démarcheur : il a pour mission d'assurer son approvisionnement au meilleur rapport qualité/prix. Il est en étroite relation avec de nombreux fournisseurs. Il est chargé de mener avec eux des négociations pour atteindre ses objectifs.
- Agent d'entretien : Il doit s'assurer que toutes les tâches de nettoyage demandées sont réalisées et que le cahier des charges est respecté. Il s'engage au bon déroulement des prestations de nettoyage.
- Agent de sécurité : il est chargé de la protection des biens et des personnes. Il surveille et contrôle l'accès des sites

6) La communication média et hors média à Marena Soccer

L'entreprise utilise des moyens de communication pour faire connaître ses services aux consommateurs, puis pour se positionner sur le marché dans le but de créer une image ou avoir une notoriété par rapport aux concurrents. Plusieurs facteurs sont à considérer pour mener à bien la communication :

- Bien viser les cibles

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

- Transmettre un message simple avec répétition
- Fixer des objectifs mesurables
- Bien choisir les supports de communications à utiliser.

6.1) La communication médias

La communication média regroupe l'ensemble des actions de communication publicitaires entreprises sur les 6 grands média publicitaires qui sont :

- la télévision
- la presse
- l'affichage
- Internet
- la radio
- le cinéma

Jusqu'aux années 2000, la communication média a le plus souvent été considérée comme une communication de masse non personnalisée. Cette tendance a été partiellement remise en cause par le développement d'Internet comme sixième média publicitaire.¹

Parmi les supports de communication média de Marena Soccer :

- La presse écrite : articles des journaux...
- La télévision : apparitions dans des émissions, par le biais d'une interview ou des reportages sportifs
- Internet : site web : www.marenasoccer.com, réseaux sociaux (page Facebook : Marena soccer, page Instagram : Marena soccer)

6.2) La communication hors médias :

La communication hors médias désigne l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas par les médias "traditionnels".

Le hors médias comprend donc les actions de marketing direct, mais également toutes les

¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-media/>

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

actions de communication publicitaires alternatives (promotion des ventes, événementiel, etc.).

Parmi les supports de communication média de Marena Soccer :

- La publicité par l'événement, par des actions de mécénats, exemple : partenariat avec l'association sportive Assirem pour organisé un tournois régional des écoles de foot.
- Le bouche à oreille

7) Les objectifs marketings de Marena Soccer:

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (marketing, financiers, commerciaux...). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique et enfin pour chacun de ses segments.

Marena Soccer s'est fixé les objectifs suivants :

- Améliorer l'image de marque de l'enceinte sportive
- De gagner plus de part de marché par apport aux concurrents
- Fidéliser les clients potentiels
- Assurer le bien-être du client a l'intérieur du complexe et cela en mettant le client plus a l'aise
- Augmenter les ventes
- Fidéliser les internautes et construire une communauté
- Augmenter l'engagement des internautes

Section 2 : La démarche méthodologique de l'enquête

Dans cette section, nous aborderons la méthodologie de la mise en œuvre de l'enquête que nous avons réalisée. Cette dernière a été réalisée en suivant les étapes présentées ci-après :

- L'échantillonnage ;
- Le recueil des données ;
- La période et le lieu de l'enquête ;
- Le traitement des données.

2.1) caractéristique de l'enquête

Avant toute démarche, il est nécessaire d'identifier les objectifs d'une enquête.

2.1.1) Définition d'une enquête

L'enquête est définie comme « une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information cherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif » ²

2.1.2) Objectifs de l'enquête

Notre enquête par questionnaire porte sur l'application du marketing des services pour la satisfaction des clients au sein d'une enceinte sportive. L'objectif était pour nous d'obtenir des informations pour valider les résultats de nos investigations au niveau du premier chapitre et du second chapitre de notre étude.

2.1.3) La population de l'enquête

La population mère peut être définie comme « l'ensemble des objets possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude »³

Notre étude peut être réalisée sur une petite partie de la population appelée échantillon pour obtenir des résultats qui nous permettent de formuler des conclusions à propos de la population mère.

² D,CAUMONT, « Les études de marché », 3^{ème} édition, édition Dunod Paris, 2007,P : 45-46

³ J-GIANNELON et E.VERNETTE, « Etude de marché », édition Vuilbert, Paris, 1998, P : 152

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

2.1.4) La base de sondage

Le relevé de la population qui sert de référence pour la construction de l'échantillon est appelé la base de sondage. Celle-ci peut présenter sous différentes formes : fichier, liste ou états informatiques, carte de lieu, annuaires professionnels ou publics⁴.

Comme il n'est généralement pas concevable d'interroger tous les individus d'une population, on effectue un sondage. Le choix d'une base de sondage permet de répondre à la question posée. Cela se présente concrètement sous la forme de la liste avec laquelle on obtiendra l'échantillon.

Dans le cas de notre étude, la base de sondage étant les consommateurs en général des services sportifs.

2.1.4.1) L'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes afin d'aboutir à une connaissance rapprochée (ou estimation) des caractéristiques de la population à étudier⁵.

2.1.4.2) Définition de l'échantillon

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence qu'ils sont censés représenter. L'échantillonnage est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection⁶

⁴ A.JOLIBERT et P.JOURDAN, « Marketing research, Méthode de recherche et d'étude en marketing », édition dunod, Paris, 2006, P.110.

⁵ D.CAUMONT, « Les études de marché, Comment concevoir, réaliser et analyser une étude », édition Dunop, Paris, 2007, P : 35.

⁶ Ibid. P : 51.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

2.1.4.3) Le choix de l'échantillon

Chaque enquête suppose trois grandes interrogations en matière d'échantillonnage :

- Quelle est la population à interroger ?
- Quelle est la taille de l'échantillon ?
- Quelle est la méthode de sélection de l'échantillon ?

2.1.4.4) Les méthodes d'échantillonnage

Il existe différents types de méthodes d'échantillonnage permettant d'extraire des éléments d'une base de sondage : les méthodes aléatoires (ou probabilistes) et les méthodes empiriques (non probabilistes).

A) La méthode probabiliste (aléatoire)

Elle s'appuie sur la théorie statistique. Son principe repose sur la réalisation d'un tirage au sort des unités de sondage (individus, situations, objets, ...etc) qui vont constituer l'échantillon. Tous les éléments qui composent la population ont tous une certaine chance (une probabilité) d'être tirés, c'est-à-dire d'être choisis. Cette probabilité est identique pour tous les éléments de la population dans le cadre d'un échantillonnage aléatoire simple qui est le prototype de la méthode⁷.

B) La méthode non probabiliste (empirique)

Les méthodes non probabilistes sont des méthodes moins scientifiques que les méthodes probabilistes, les risques d'erreurs ne peuvent pas être estimés. L'échantillon est constitué non pas au hasard, mais par un choix raisonné. C'est-à-dire que l'on construit une maquette représentative de la population⁸.

Nous avons opté dans le cadre de notre enquête pour la deuxième méthode d'échantillonnage : échantillon par convenance qui peut être défini comme « une ensemble d'éléments obtenus sans volonté de constituer un échantillon qui soit représentatif de la population d'enquête, mais utilisant toute personne acceptant de participer à l'étude »⁹.

⁷ D.CAUMONT, OP. cit. P : 52.

⁸ A.JOLIBERT et PH JOURDAN, op. cit. P : 125.

⁹ D.CAUMONT, op. cit. P : 59.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

2.1.4.5) La taille de l'échantillon

Déterminer la taille d'un échantillon revient c'est se demander combien de personnes il faut interroger. Trois critères interviennent lors du choix de la famille d'un échantillon :

- Le cout de sondage ;
- Le degré de précision désiré ;
- Le degré de fiabilité des résultats¹⁰.

2.1.4.6) Caractéristique de l'échantillon choisi

Il convient au préalable de désigner la population auprès de laquelle enquêter, dans notre cas, la cible est les consommateurs en général.

2.1.5) Lieu et période de l'enquête

Notre enquête s'est effectuée dans le complexe sportif Marena Soccer.

L'enquête a duré 10 jours et ce, du 16 Mai 2021 au 25 Mai 2021.

2.1.6) Le questionnaire

Le questionnaire « est une suite de questions, programmées selon un ordre et une logique prédéfinis par laquelle un enquêteur sollicite l'avis, le jugement ou l'évolution d'un interviewé »¹¹

2.1.6.1) Types de questions

On distingue des questions ouverte et des questions fermées.

A) Les questions ouvertes

Une question ouverte est « une question dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots »¹²

¹⁰ S-M.VERDINE, op. cit. P : 99.

¹¹ G-INECHAT et VAUDERMEN, « Etude de marché, Méthode et outils », De Boeck, Bruxelles, 2005, P :427.

¹² D-CAUMONT, Op.cit. P :86.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

B) Les questions fermées

Une question fermée est « une question dont la formulation contient les modalités de réponse attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse parmi les choix proposés. Les questions fermées peuvent prendre plusieurs formes.

a) Les questions fermées à choix unique

Le répondant doit, parmi le choix qui lui est proposé, n'opter que pour une seule réponse¹³.

b) Les questions fermées à choix multiples

Le répondant doit pouvoir effectuer plusieurs choix. Le répondant peut cocher plusieurs cases s'il le souhaite, le chargé d'étude peut aussi le limiter à un choix déterminé, en lui indiquant, par exemple, de n'effectuer que trois choix au maximum¹⁴.

c) Les questions dichotomiques

Elles sont également appelées question à choix binaire ou à choix exclusif, c'est une forme de question qui est très répandue et qui impose de choisir entre les deux termes de l'alternative proposée.

Cette forme est adaptée pour recueillir des informations simples, de nature factuelle, correspondant à des comportements, des caractéristiques descriptives, dans un objectif d'identification¹⁵.

d) Les questions avec échelles d'attitudes

Ce sont des questions qui permettent de mesurer d'une façon assez simple la direction et l'intensité des attitudes psychologiques à l'égard d'un produit, d'une marque, d'un comportement, etc¹⁶.

¹³ D-ROCHE, « Réaliser une étude de marché avec succès », édition d'Organisation, Paris, 2009, P : 70.

¹⁴ D-ROCHE, Op.cite. P : 87.

¹⁵ D-CAUMONT, Op.cit.P :142

¹⁶ J-LENDREVIE,J.LEVY et D.LINDON, Op.cit. P : 97

Cas pratique : Sarlarena Soccer

2.1.7) Elaboration d'un questionnaire efficace

Pour élaborer un bon questionnaire, il convient de :

- Rédiger les questions pour chaque information recherchée ;
- Choisir les mots adaptés ;
- Formuler des questions simples, claires et faciles à comprendre¹⁷.

Dans notre cas, le questionnaire est composé de 16 questions réparties en deux catégories afin de nous permettre de récolter les informations nécessaires à l'accomplissement des objectifs de notre étude.

2.1.7.1) Les objectifs du questionnaire

- Evaluer le degré de satisfaction et de fidélisation du client.
- Déterminer les attentes des clients.

2.1.7.2) Le mode d'administration du questionnaire

Le mode d'administration du questionnaire pour lequel nous avons opté est le « face à face », le choix pour ce mode de recueil des informations a été fait vu les avantages suivants :

- Les coûts faibles et les délais réduits par rapport à d'autres modes comme l'enquête à domicile ;
- La fiabilité des réponses : l'utilisation du contact direct nous est apparue fondamentale vu le niveau d'instruction qui varie d'un interviewé à un autre, ainsi que leur capacité de saisir et de répondre clairement aux questions posées ;
- La rapidité d'obtention des réponses : ce moyen nous permet d'avoir un taux de réponses plus important, car notre présence sur le terrain joue un rôle important par rapport à la rapidité des réponses.

2.2) Analyse des résultats

En ce qui concerne notre enquête, nous avons distribué cent questionnaires, les réponses portaient sur toutes les questions avec notre présence durant la rédaction, ce qui nous a permis

¹⁷ D.CAUMONT, Op.cit. P : 159.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

d'expliquer et d'accompagner le répondant pour écarter toute ambiguïté ou mal entendu, bien évidemment toute forme d'influence est évitée.

Le traitement des résultats de notre enquête se fera par la méthode : tri à plat.

- Le tri à plat (analyse uni variée) : l'analyse est de type uni varié car le traitement élémentaire des résultats consiste une analyse individuelle des questions posées¹⁸.

¹⁸ J-J.CROUTSHE, « Pratique statistiques en question et études de marché », édition ESKA, Paris, 1997, P : 113.

Section 3 : Analyse des résultats par le tri à plat

Après le recueil des données, la seconde étape consiste en l'analyse et l'interprétation des résultats. Dans cette section, le traitement des résultats de notre enquête va se faire par la méthode du tri à plat qui consiste à dépouiller les résultats d'une étude en valeur absolue ou en pourcentage pour chacune des questions.

3.1) L'inspection du profil du consommateur

Comme cité auparavant, un consommateur est un individu qui achète, ou qui a la capacité d'acheter des biens, et des services offerts en vente dans le but de satisfaire des besoins, des souhaits, et des désirs. Donc il nécessaire de détecter son profil.

3.1.1) Répartition du consommateur selon le sexe

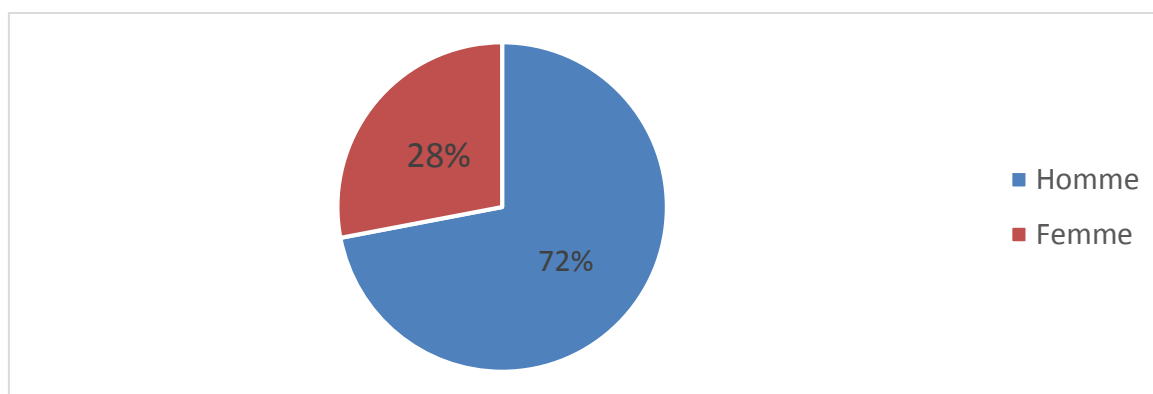
Notre enquête a abouti au résultat présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°08 : Sexe des consommateurs

	effectifs	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Homme	72	72,0	72,0	72,0
Femme	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Figure N°06 : Représentation du sexe des consommateurs par des diagrammes en secteurs



Source : Résultats du tableau N°08

Commentaire : Selon les résultats obtenus, les hommes représentent la partie la plus importante. Sur 100 consommateurs questionnés, 72 d'entre eux sont des hommes soit 72%. Quant aux femmes, elles représentent 28 soit 28% des questionnés.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des clients de l'enceinte sont des hommes.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.1.2) Répartition des consommateurs selon l'âge :

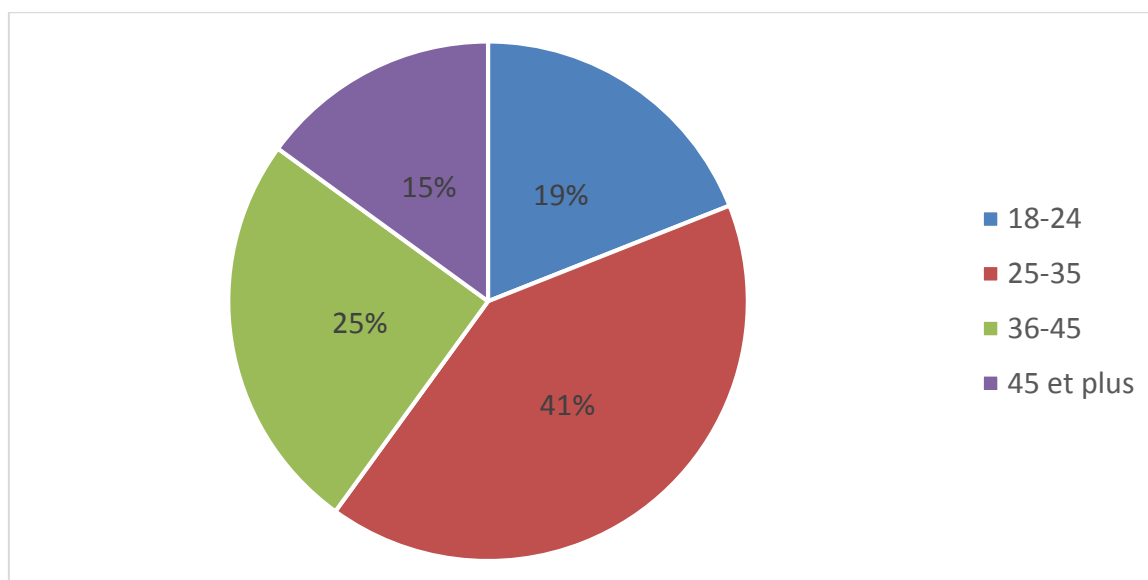
Le tableau suivant résume les résultats de la répartition des consommateurs interrogés selon l'âge.

Tableau N°09 : Répartition des consommateurs selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-24	19	19,0	19,0
	25-35	41	41,0	60,0
	36-45	25	25,0	85,0
	45 et plus	15	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°07: Représentation de l'âge des consommateurs par des diagrammes en secteur



Source : Résultats du tableau N°09

Commentaire :

Cette représentation concerne les réponses à la question portant sur l'âge des consommateurs, ou nous remarquons que le taux le plus élevé est de 41%. Il constitue la tranche d'âge entre 25 et 35 ans. Ensuite, un taux de 25% pour la tranche d'âge de 36 à 45 ans. En troisième position, le taux de 19% pour la catégorie d'âge de 18 à 24 ans et en dernière position, le taux de 15% qui représente la catégorie de 45 ans et plus.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des clients de l'enceinte ont de 25 à 35 ans.

Cas pratique : Sarlarena Soccer

3.1.3) Répartition des consommateurs selon la situation matrimoniale

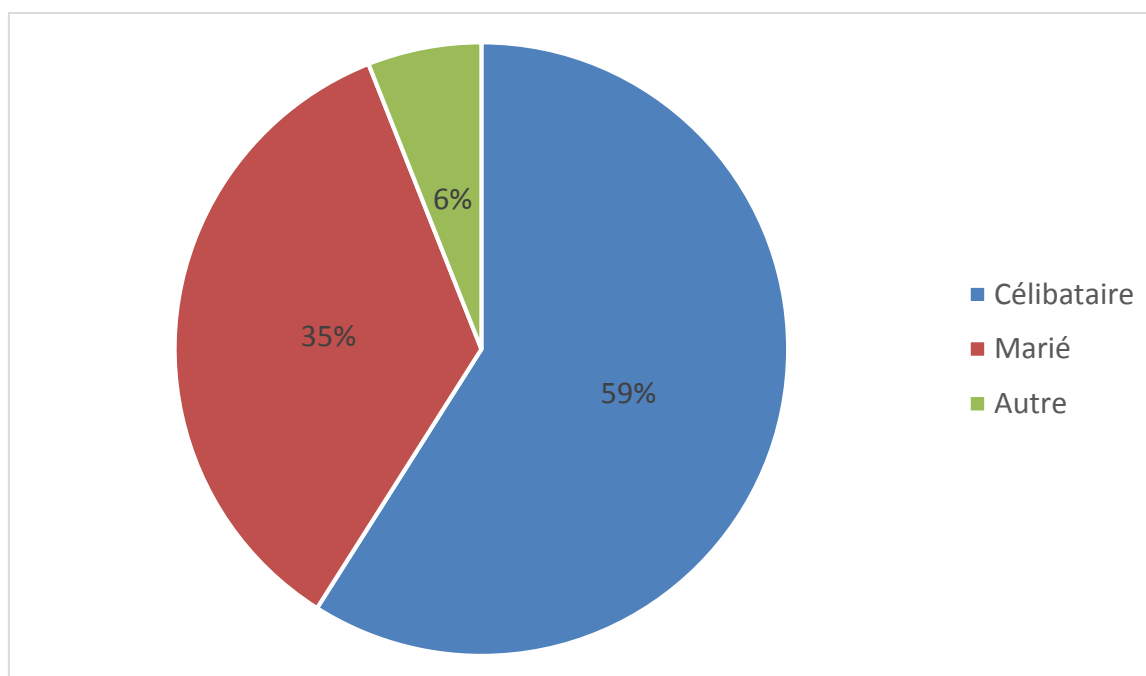
Les consommateurs enquêtés ont répondu à propos de leur situation matrimoniale comme suit :

Tableau N°10 : Répartition des consommateurs selon leur situation matrimoniale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Célibataire	59	59,0	59,0	59,0
Marié	35	35,0	35,0	94,0
Autre	06	06,0	06,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°08 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale



Source : Résultats du tableau N°10

Commentaire

Pour la situation matrimoniale, notre échantillon se compose de 59% de célibataires et 35% sont mariés et le reste c'est-à-dire 06% représente la catégorie « autres ».

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des clients de l'enceinte sont célibataires.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.1.4) Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

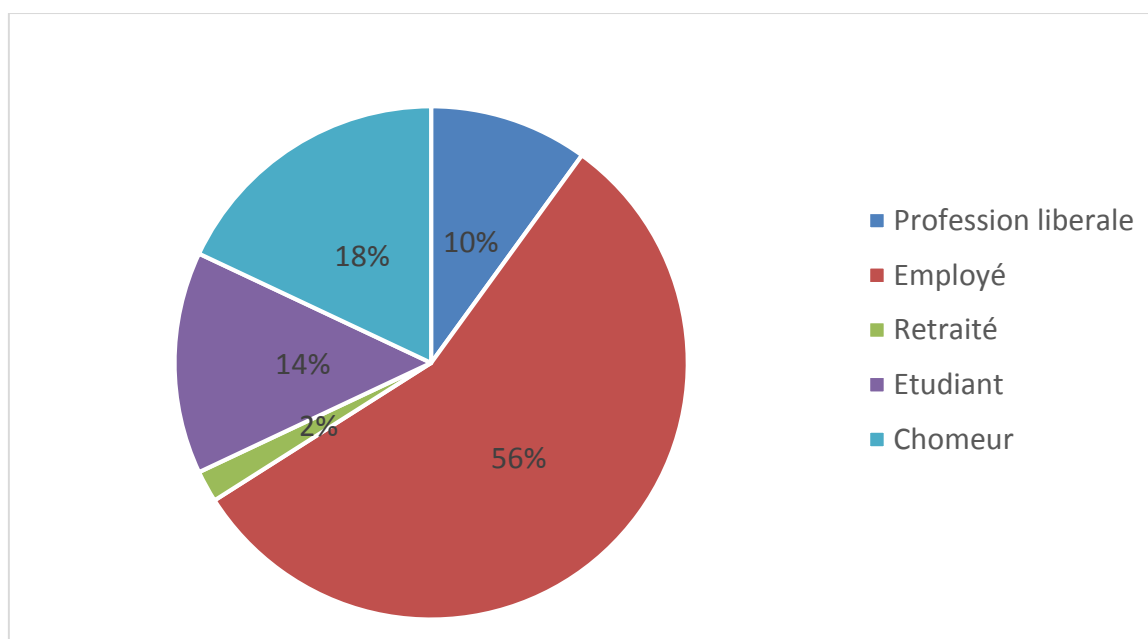
En réponse à la question : quel est votre statut socioprofessionnel ?, nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau N°11 : Répartition des consommateurs selon leurs statuts socioprofessionnels

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Profession libérale	10	10,0	10,0	10,0
Employé	56	56,0	56,0	66,0
Retraité	02	02,0	02,0	68,0
Etudiant	14	14,0	14,0	82,0
Chômeur	18	18,0	18,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°09 : Répartition de l'échantillon selon le statut socioprofessionnel



Source : résultats du tableau N°11

Commentaire :

Suivant leurs déclarations sur nos questionnaires, 56% des consommateurs sont des employés, 18% d'entre eux sont des chômeurs, 14% sont des étudiants, 10% occupent une profession libérale et 02% sont des retraités.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des clients de l'enceinte sont des employés.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2) La satisfaction/fidélisation et les attentes des clients :

Cette deuxième partie présentera les résultats de notre enquête concernant le degré de satisfaction et de fidélisation des clients, ainsi que la détermination de leurs attentes.

3.2.1) Le moyen utilisé pour connaître Marena Soccer

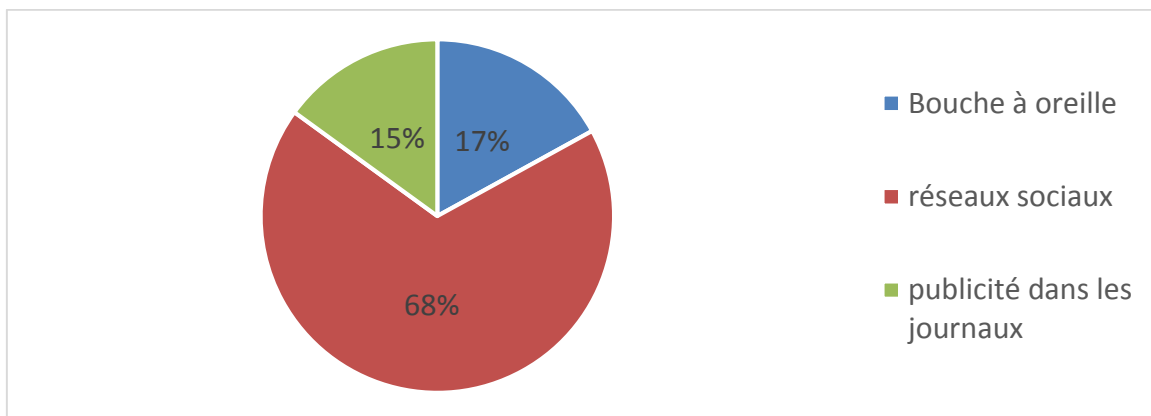
En réponse à la question : « Par quel(s) moyen(s), avez-vous connu l'entreprise Marena Soccer ? », nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°12 : Répartition des consommateurs selon les moyens utilisés pour connaître Marena Soccer

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Bouche à oreille	17	17,0	17,0	17,0
Réseaux sociaux	68	68,0	68,0	85,0
Publicité dans les journaux	15	15,0	15,0	100,0
Autres	00	00,0	00,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Figure N°10 : Répartition des consommateurs selon les moyens utilisés pour connaître Marena Soccer



Source : résultats du tableau N°12

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 68% des clients connaissent Marena Soccer à travers les réseaux sociaux, 17% par le bouche à oreille, et 15% par la publicité dans les journaux.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les réseaux sociaux sont le meilleur moyen pour attirer les clients dans une enceinte sportive.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.2) Durée de consommation des services de l'enceinte par les clients

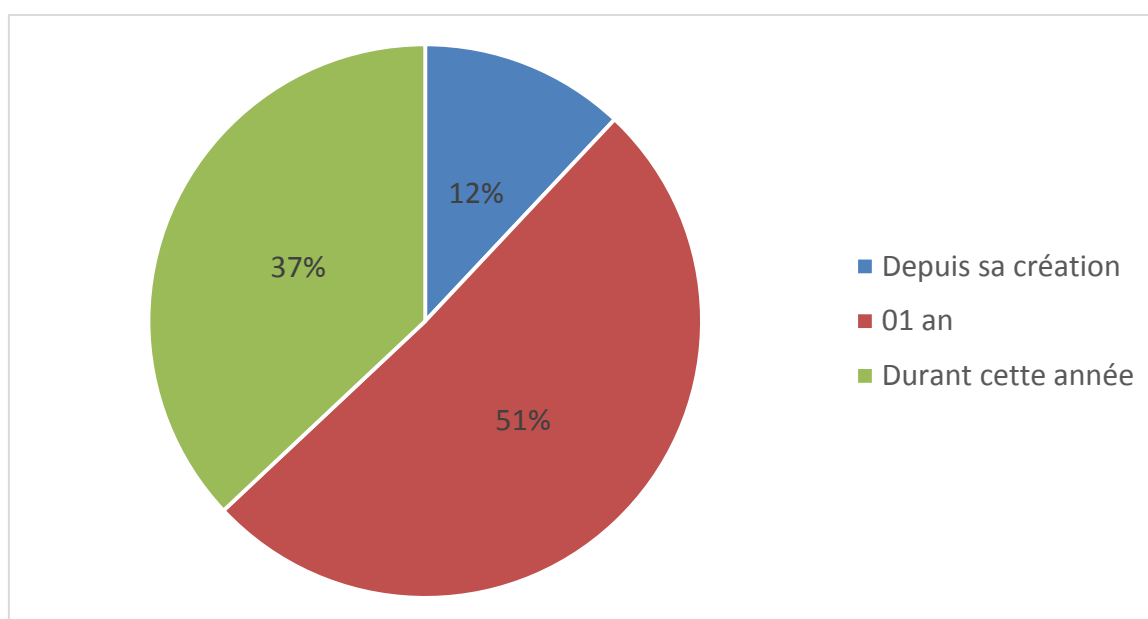
En réponse à la question : « Depuis combien d'années êtes-vous client chez Marena Soccer ? », nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°13 : Répartition des consommateurs selon la durée de consommation des services de Marena Soccer

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Depuis sa création	12	12,0	12,0	12,0
01 an	51	51,0	51,0	63,0
Durant cette année	37	37,0	37,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°11 : Répartition des consommateurs selon la durée de consommation des services de Marena Soccer



Source : Résultats du tableau N°13

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 51% des clients consomment les services de Marena Soccer depuis une année, 37% durant cette année, et 12% depuis sa création.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que la plus grande majorité s'on clients depuis une année

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.3) La fréquence de consommation des services de l'enceinte sportive

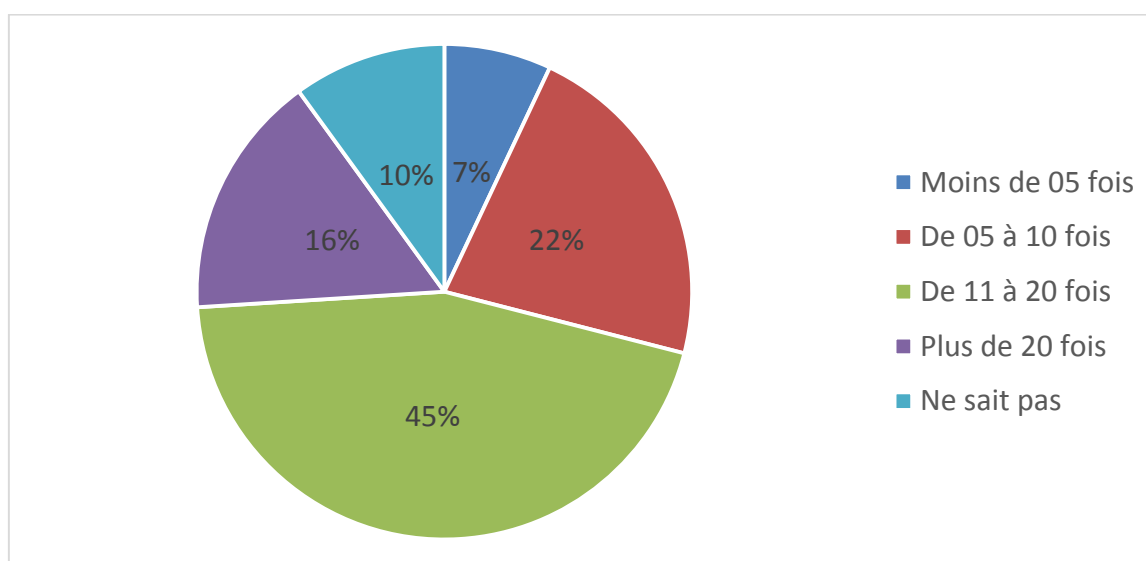
En réponse à la question « Au cours de la dernière année, combien de fois avez-vous consommés le service de Marena Soccer ? », nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°14 : Répartition des consommateurs selon la fréquence de consommation des services durant cette année

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 05 fois	07	07,0	07,0	07,0
De 05 à 10 fois	22	22,0	22,0	29,0
De 11 à 20 fois	45	45,0	45,0	74,0
Plus de 20 fois	16	16,0	16,0	90,0
Ne sait pas	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°12 : Répartition des consommateurs selon la fréquence de consommation des services durant cette année



Source : Résultats du tableau N°14

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 45% des clients consomment les services de Marena Soccer durant cette année moins de 05 fois, 22% de 05 à 10 fois, 16% plus de 20 fois, 07% moins de 05 fois, et 10% représente la catégorie « ne sait pas »

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que la fréquence de consommation du service de l'enceinte sportive de la majorité des clients est de 11 à 20 fois.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.4) Avantage concurrentiel de l'enceinte sportive

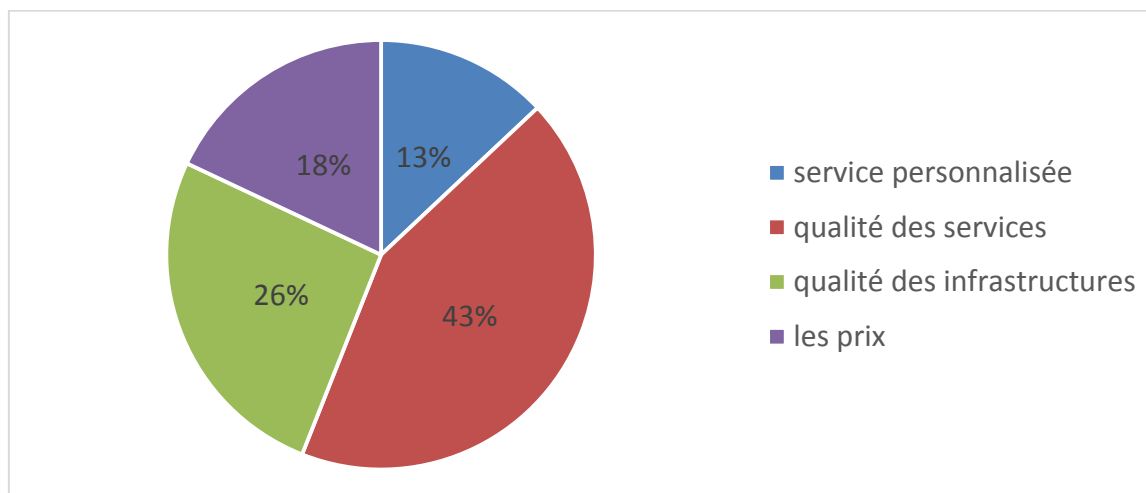
En réponse à la question « Selon vous, quel est le principal avantage d'être client chez Marena Soccer ? », nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°15 : Répartition des consommateurs selon l'avantage trouvé à l'enceinte Marena Soccer

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Service personnalisée	13	13,0	13,0	13,0
Qualité des services	43	43,0	43,0	56,0
Qualité des infrastructures	26	26,0	26,0	82,0
Les prix	18	18,0	18,0	100,0
Autres	00	00,0	00,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°13 : Répartition des consommateurs selon l'avantage trouvé à l'enceinte Marena Soccer



Source : Résultats du tableau N°15

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 43% des clients pensent que la qualité des services est le principal avantage d'être client, 26% la qualité des infrastructures et des équipements, 18% les prix, et 13% le service personnalisée.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que la qualité du service est plus importante.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.5) Appréciation de la progression des services de l'enceinte sportive

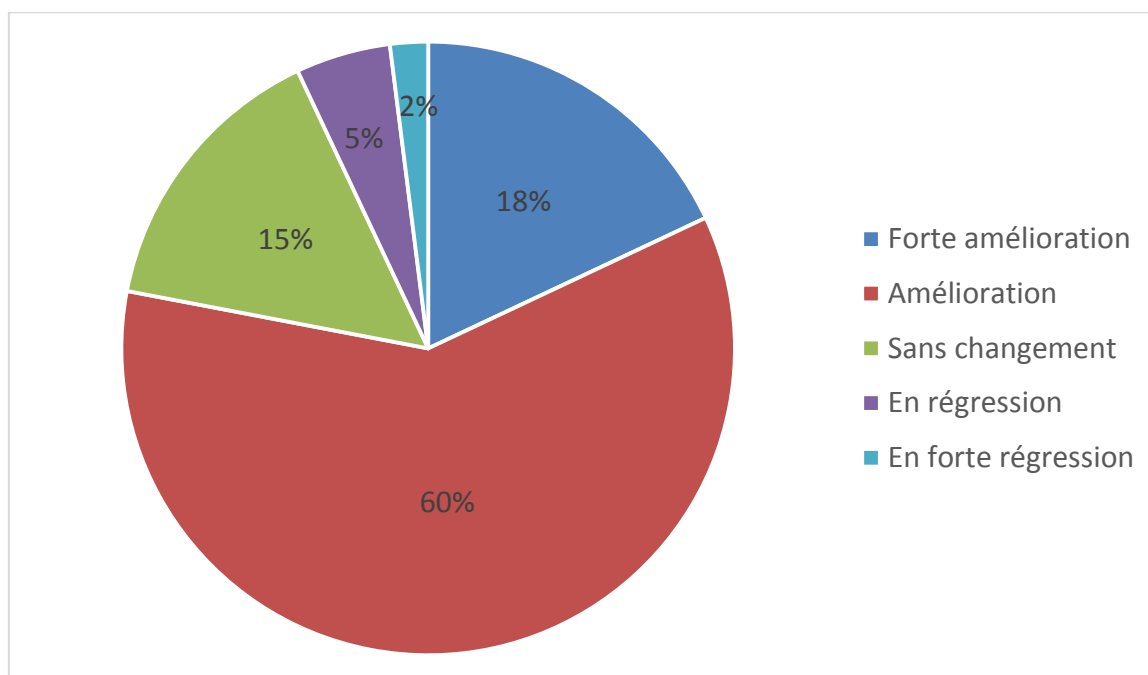
Le tableau suivant illustre les résultats de l'enquête

Tableau N°16 : L'appréciation des clients de la progression des services de l'enceinte sportive

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Forte amélioration	18	18,0	18,0	18,0
Amélioration	60	60,0	60,0	78,0
Sans changement	15	15,0	15,0	93,0
En régression	05	05,0	05,0	98,0
En forte régression	02	02,0	02,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Figure N°14 : L'appréciation des clients de la progression des services de l'enceinte sportive



Source : résultats du tableau N° :16

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 60% des clients pensent qu'il y'a une amélioration, 18% une forte amélioration, 15% sans changement, 05% en régression, et 02% en forte régression

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les clients sont satisfaits de la progression des services de Marena Soccer.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.6) La prestation des services de l'enceinte sportive comparativement à la concurrence

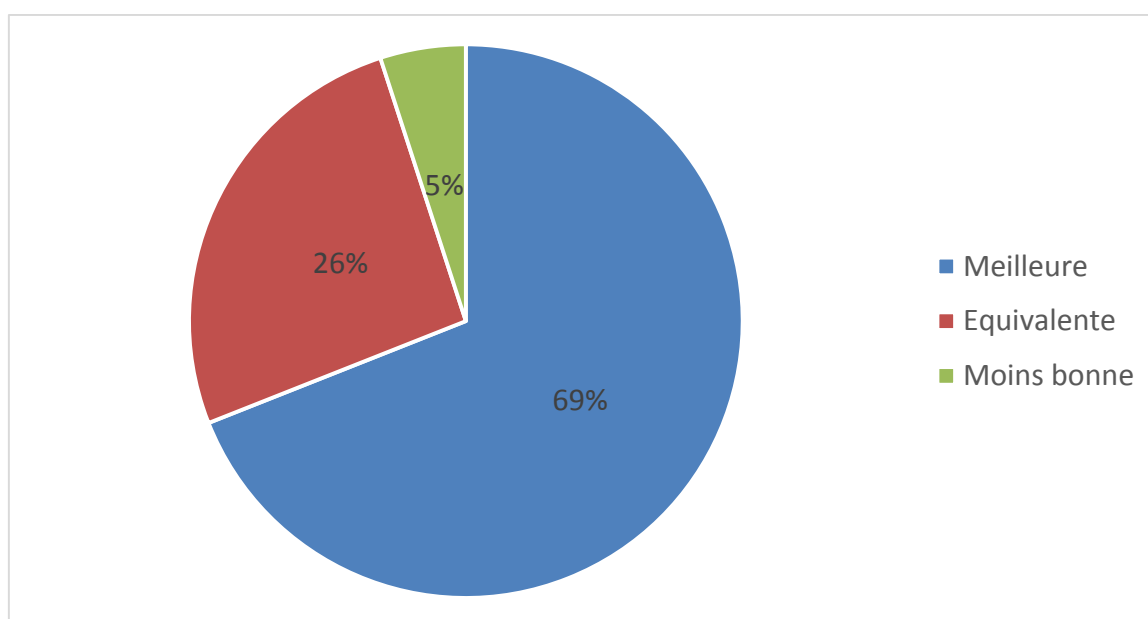
En réponse à la question « comparativement a la concurrence, comment jugez-vous la prestation de service de Marena Soccer ? », nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°17 : La prestation des services de Marena Soccer comparativement à la concurrence

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Meilleure	69	69,0	69,0	69,0
Equivalente	26	26,0	26,0	95,0
Moins bonne	05	05,0	05,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Figure N°15 : La prestation des services de Marena Soccer comparativement à la concurrence



Source : résultats du tableau N°17

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 69% des clients pensent que la prestation des services de Marena soccer est meilleure que celle de la concurrence, 26% équivalente, et 05% moins bonne.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que Marena Soccer à une meilleure position dans l'esprit de ses consommateurs.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.7) L'appréciation des clients de la prestation des services de l'enceinte sportive

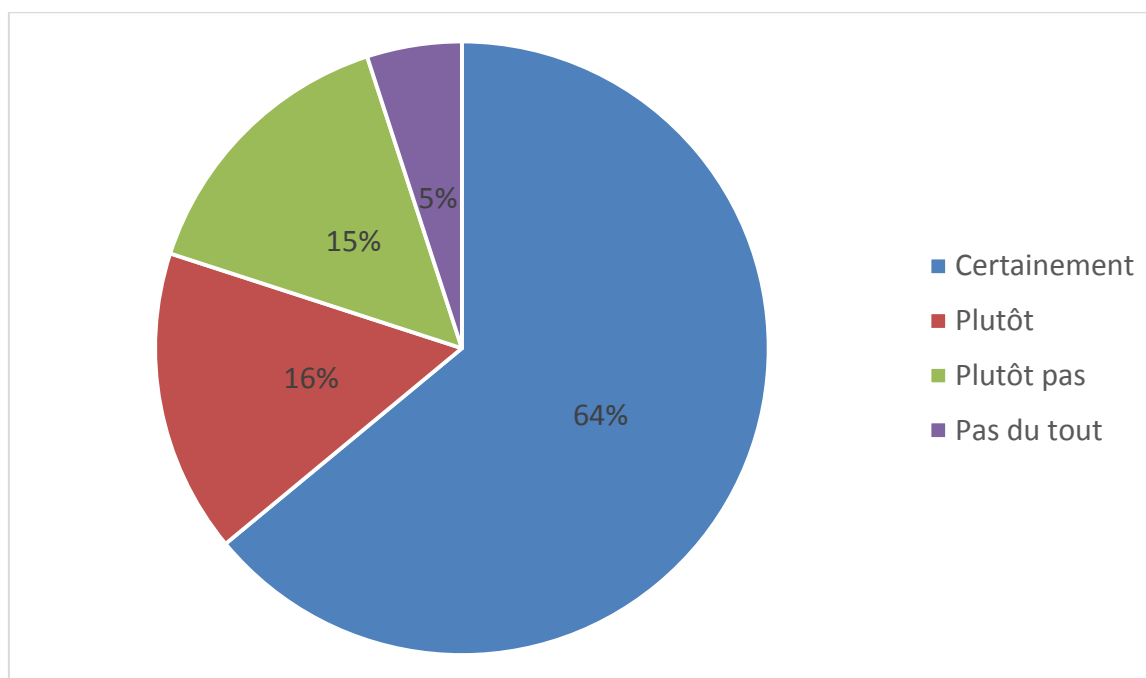
En réponse à la question : « considérez-vous véritablement que l'entreprise Marena Soccer s'intéresse à vos besoins ? », nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°18 : Répartition des clients selon l'appréciation de la prestation de service

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Certainement	64	64,0	64,0	64,0
Plutôt	16	16,0	16,0	80,0
Plutôt pas	15	15,0	15,0	95,0
Pas du tout	05	05,0	05,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Figure N°16 : Répartition des clients selon l'appréciation de la prestation de service



Source : résultats du tableau N°18

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 64% des clients pensent que certainement Marena Soccer s'intéresse à leurs besoins, 16% plutôt, 15% plutôt pas, 05% pas du tout.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les clients sont satisfaits des services de Marena Soccer.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.8) Evaluation du service de l'enceinte sportive

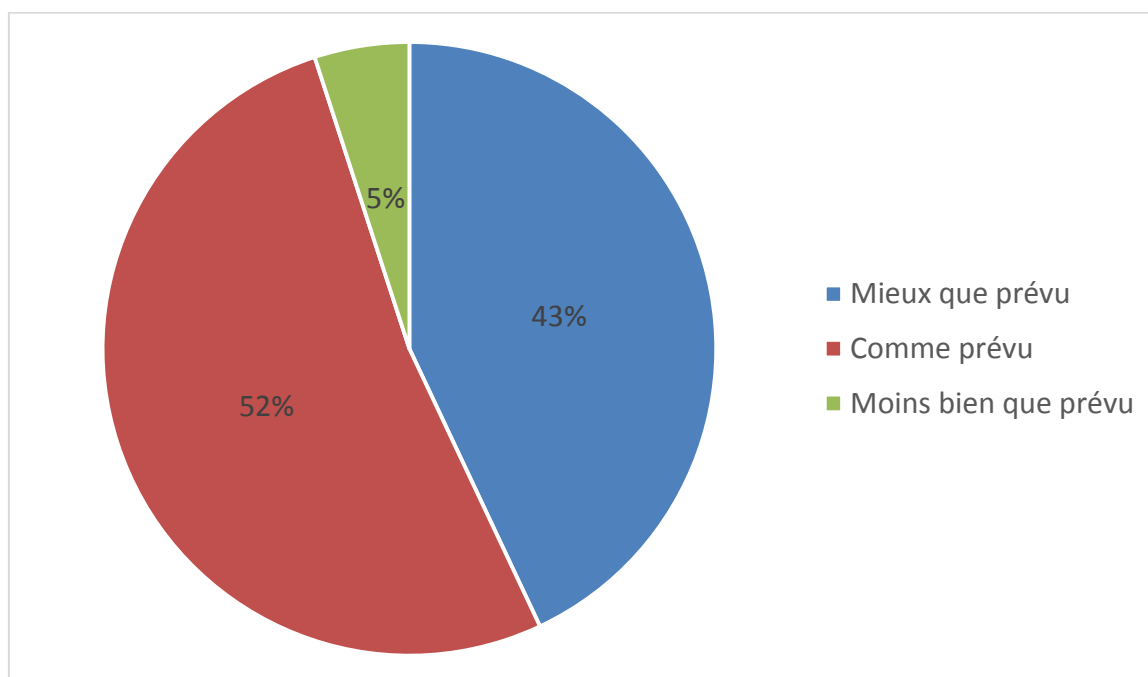
En réponse à la question : «Comment évaluez-vous le service que vous avez reçu jusqu'à maintenant par rapport aux attentes que vous avez au départ à l'égard de Marena Soccer ? », nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°19 : Répartition des clients selon l'évaluation du service de Marena Soccer

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Mieux que prévu	43	43,0	43,0	43,0
Comme prévu	52	52,0	52,0	95,0
Moins bien que prévu	05	05,0	05,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°17 : Répartition des clients selon l'évaluation du service de Marena Soccer



Source : Résultats du tableau N°19

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 52% des clients pensent que c'est comme prévu, 43% mieux que prévu et 05% moins bien que prévu.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les clients sont satisfaits par rapport à leurs attentes.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.9) Degrés de satisfaction des clients

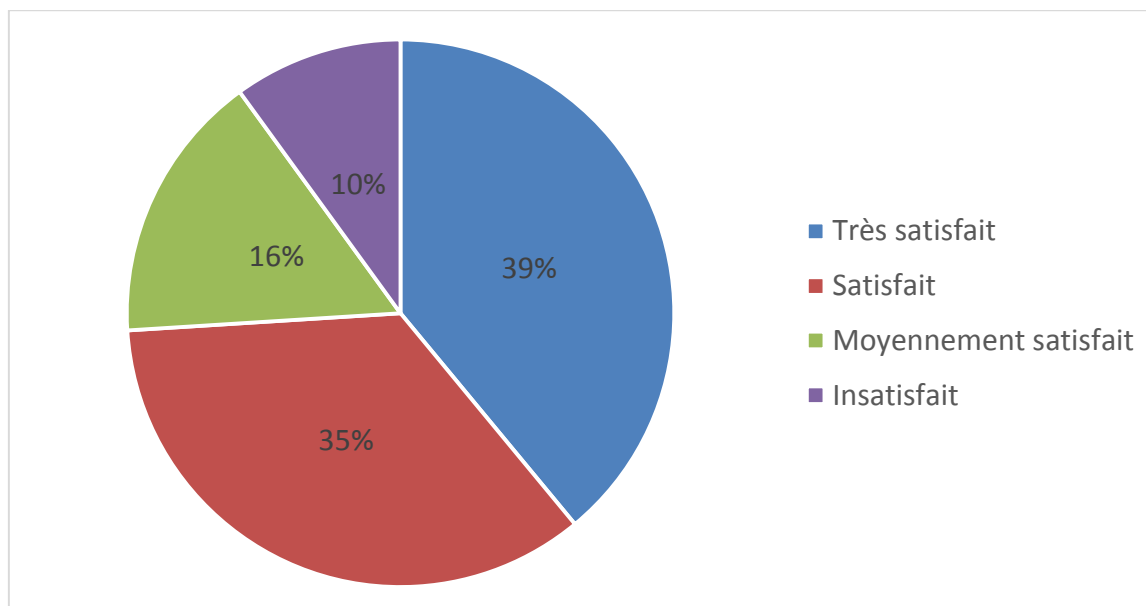
En réponse à la question : «Comment trouvez-vous les services de Marena Soccer ?», nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°20 : Répartition des clients selon le degré de satisfaction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très satisfait	39	39,0	39,0	39,0
Satisfait	35	35,0	35,0	74,0
Moyennement satisfait	16	16,0	16,0	90,0
Insatisfait	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°18 : Répartition des clients selon le degré de satisfaction



Source : Résultats du tableau N°20

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 39% des clients sont très satisfait, 35% satisfait, 16% moyennement satisfait, et 10% insatisfait.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les clients sont satisfaits des services de Marena Soccer.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.10) La communication à Marena Soccer

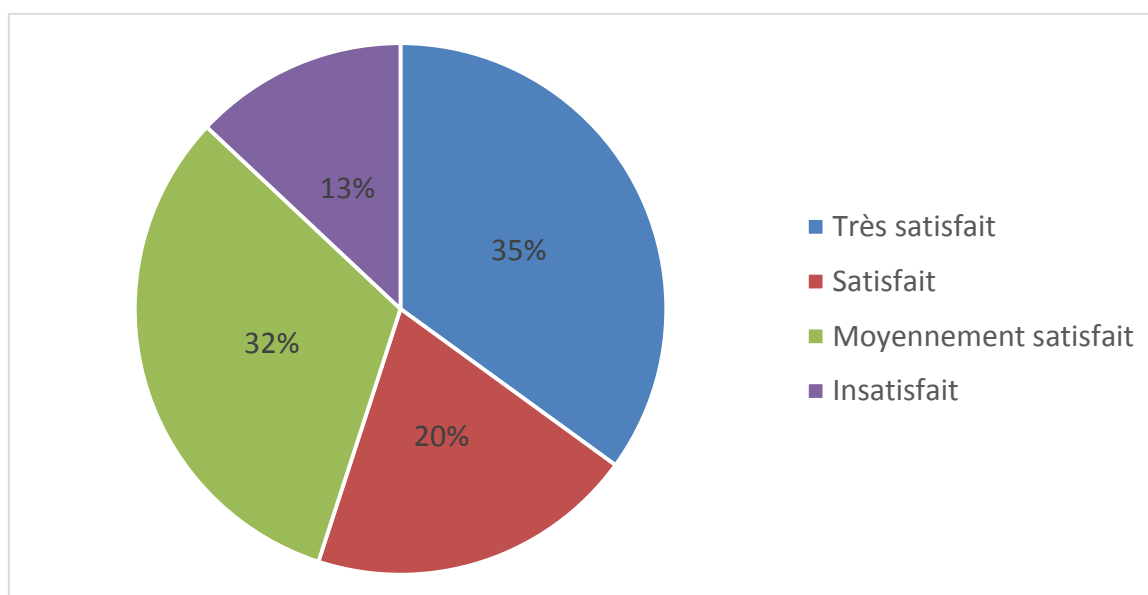
En réponse à la question : «Comment trouvez-vous la communication de Marena Soccer ?», nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°21 : Répartition des consommateurs, selon l'évaluation de la communication de l'enceinte sportive

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très satisfait	35	35,0	35,0	35,0
Satisfait	20	20,0	20,0	55,0
Moyennement satisfait	32	32,0	32,0	87,0
Insatisfait	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°19 : Répartition des consommateurs, selon l'évaluation de la communication de l'enceinte sportive



Source : Résultats du tableau N°21

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 35% des clients sont très satisfait de la communication de Marena Soccer, 32% moyennement satisfait, 20% satisfait, et 13% insatisfait.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les clients sont satisfaits de la communication de Marena Soccer.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.11) L'accueil à l'enceinte sportive

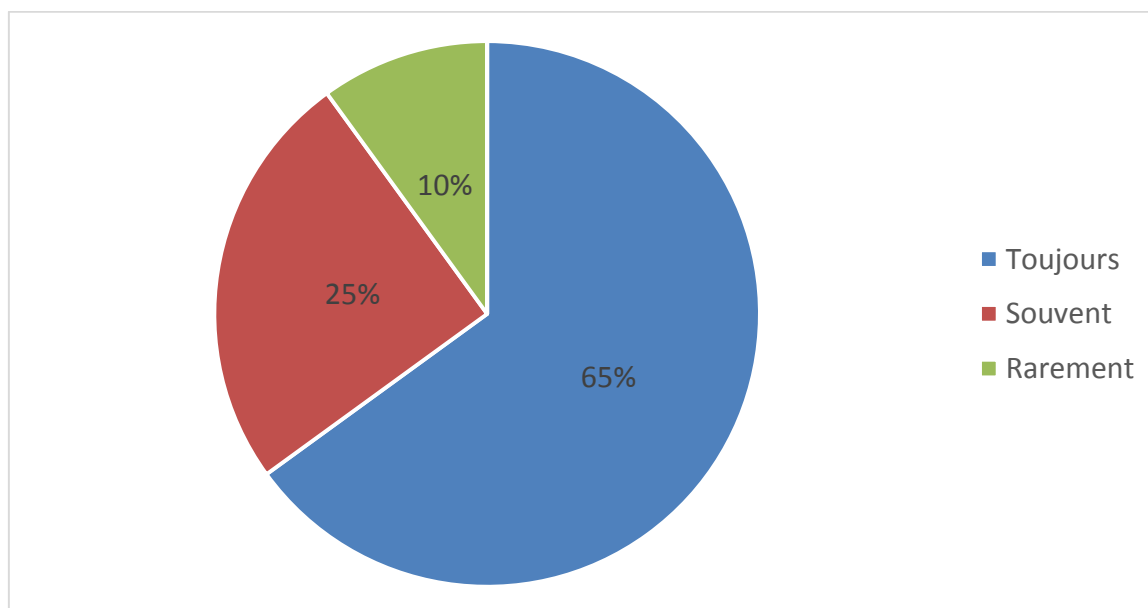
En réponse à la question : «Vous sentez-vous bien accueilli(e) en entrant à Marena Soccer ?», nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°22 : Répartition des consommateurs, selon l'évaluation du service d'accueil de l'enceinte sportive

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Toujours	65	65,0	65,0	65,0
Souvent	25	25,0	25,0	90,0
Rarement	10	10,0	10,0	100,0
Jamais	00	00,0	00,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°20 : Répartition des consommateurs, selon l'évaluation du service d'accueil de l'enceinte sportive



Source : Résultats du Tableau N°22

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 65% des clients sont toujours bien accueillis, 25% souvent, et 10% rarement.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les clients sont satisfaits de l'accueil de Marena Soccer.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

3.2.12) Diversification des services de l'enceinte sportive

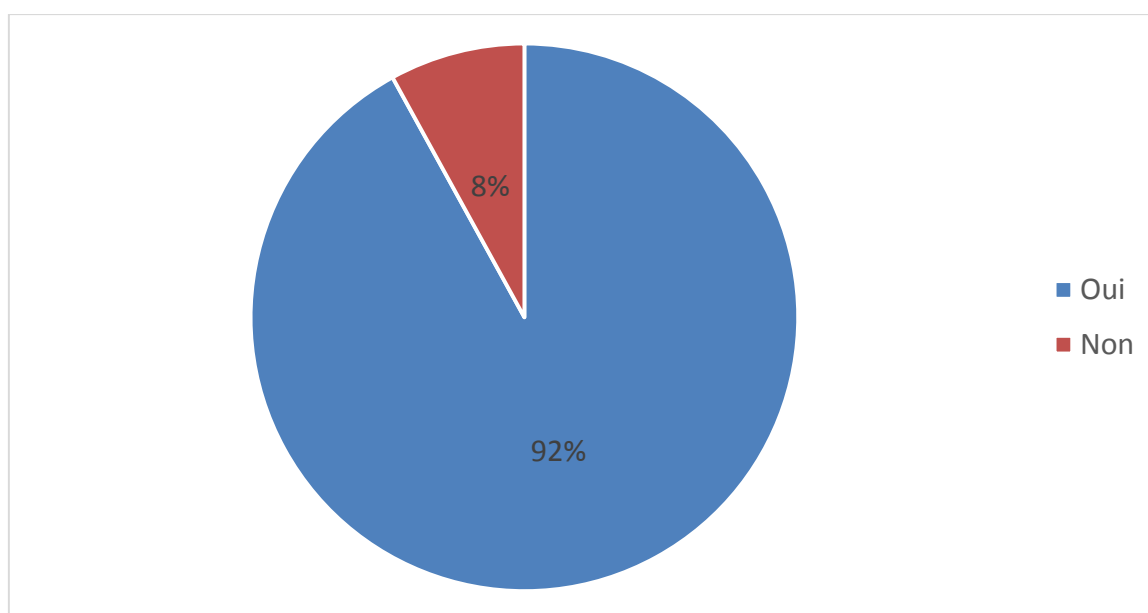
En réponse à la question : «Pensez-vous que les services de Marena Soccer devraient être plus diversifier ?», nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°23 : Répartition des consommateurs, selon leurs attentes sur la diversification des services de Marena Soccer

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	92	92,0	92,0	92,0
Non	08	08,0	08,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Figure N°21 : Répartition des consommateurs, selon leurs attentes sur la diversification des services de Marena Soccer



Source : Résultats du tableau N°23

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, 92% des clients pensent que les services de Marena Soccer devraient être plus diversifier, et 10% non.

En suivant les résultats obtenus, nous constatons que les services de Marena Soccer doivent être plus diversifier.

Cas pratique : Sarl Marena Soccer

Conclusion

D'après notre étude, nous pouvons dire que Marena Soccer se soucie de développer la pratique d'activités physiques et sportives et de communiquer ses offres au public, en vue de bien positionner ses dernières dans l'esprit des consommateurs.

Après l'étude menée au sein de Marena Soccer et les informations collectées, dans le but de connaître l'importance du marketing des services dans l'amélioration de la satisfaction des clients, nous avons constaté que les majorités des clients interrogés sont plutôt satisfait des services offerts.

Enfin, pour garder sa clientèle, l'enceinte sportive Marena Soccer doit veiller sur l'évolution du marché, et adapter ses offres aux nouvelles exigences des clients.

Conclusion générale

Le marché de l'exploitation des enceintes sportives est devenu en une dizaine d'années bien plus complexes que l'on ne peut le penser.

En effet, une multitude d'intervenants (collectivités territoriales, clubs professionnels) entrent en scène, participent de manière plus ou moins active au projet et à son financement. Chacun cherchant à profiter au maximum de l'enceinte et de ses retombées. On a pu ainsi observer une évolution des modes de financement.

Certains clubs professionnels voient l'exploitation de leur enceinte comme source de profits et de rentabilité sur du long terme et font le pari d'une enceinte financé à 100% par le club lui-même.

Notons que le naming, source de revenus en sponsoring, est devenu un moyen quasiment essentiel pour les clubs, et qui participe au financement du stade. Désormais, le stade moderne est vu, pour les clubs, comme un lieu de vie et de consommation où le spectateur doit se sentir au mieux, pour « consommer » un spectacle sportif.

Une enceinte nouvelle et efficacement exploitée devient essentielle pour faire augmenter les revenus ticketing des clubs. Dans le futur, la vétusté des stades ou salles, la volonté pour les clubs de posséder leur propre stade ou encore l'attribution d'événements sportifs dans des pays dépourvus de stades seront les causes des constructions d'enceintes sportives modernes et multifonctionnelles.

Dans notre travail de recherche, on à tenter de répondre à la problématique suivante :

« Quel sont les attentes des clients sportif, et comment le marketing des services contribue à l'amélioration de leur satisfaction ? »

La recherche avait pour objectif fondamental de mesurer la satisfaction client, selon les critères qu'utilisent les clients pour apprécie les services offerts par l'enceinte sportive Marena Soccer.

Pour atteindre cette objectif nous avant mené un enquête auprès de 100 clients de l'enceinte Marena Soccer. Pour connaitre le niveau de satisfaction client, l'enceinte sportive Marena Soccer doit faire des efforts pour veiller sur le marché et adapter les offres aux exigences des clients.

Conclusion générale

En d'autres termes, notre enquête auprès des clients de l'enceinte sportive « Marena Soccer », nous permet de conclure que l'aspect relationnel joue un rôle primordial dans la satisfaction des clients.

La survie des entreprises sportives, dépendra de leur capacité à relever le défi de la concurrence. Le marketing peut à notre avis y jouer grandement un rôle important.

Bibliographie

Ouvrage :

- 01) A.Jolibert et P.Jourdan, « Marketing recherche, Méthode de recherche et d'étude en marketing », édition Dunod, Paris, 2006.
- 02) Bernache-Assolant, Bouchet, Lacassagne, « Spectators identification with french sports teams : a French adaptation of the sport spectator identification scale. Perceptual and Motor Skills », 2007.
- 03) Daniel Bounoux, « Introduction aux sciences de la communication », édition Dunod, Paris, 2000.
- 04) D.Caumont, « Les études de marché », 3^{ème} édition, Dunod Paris, 2007
- 05) D.Pauelin, « Présence, distance : vers de nouvelles configurations organisationnelles ? », édition Dunod, Paris, 2007.
- 06) G.Inechat et Vaudermmen, « Etude de marché, Méthode et outils », De boeck, Bruxelles, 2005.
- 07) G.Tribou, Bertrand Augé, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006.
- 08) G.Tribou, Nadine Dermite, Candice Wojak, « Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs », 4^{ème} édition, Dunod Paris, 2014.
- 09) J.B.Philippe et J.P.Daviet, « Culture d'entreprise et innovation », CNRS édition, 1992.
- 10) J.Glannleon et E.Vernette, « Etude de marché », édition Nuilbert, Paris, 1998.
- 11) J-J.Croutsh, « Pratique statistique en question et études de marché », édition ESKA, Paris, 1997.

- 12) Jean-Marc Lehu « stratégie de fidélisation », 2^{ème} édition, Eyrolles, 2011.
- 13) Jean Paul Louis Minquet, « Organisations sportives, pratique de finance », Edition d'organisation, 2005.
- 14) L.Maltese, J.Danglade, « Marketing du sport, événementiel sportif », édition Dunod, Paris, 2014.
- 15) Martin Hlady Rispal, « Marketing contextuelle », 4^{ème} édition, Dunod Paris, 2008.
- 16) Sekiou, Blondin, FabI, Bayad, Perretti, Chevalier, « Gestion des ressources humaines », de Boeck université, 2^{ème} édition, 2001.

Mémoire :

- 01) J.Hermetet, « Marketing relationnel et événementiel sportif », université Robert Shuman, Strasbourg, décembre, 2005.
- 02) Kévin Marczewski, « spécificités du management sportif », Ecole de gestion de l'université de Liège, 2017.
- 03) Mohammed Guedira, « Evaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations sportives », FSE Rabat Université Mohamed V, 2008.

Sites internet :

- 01) www.cloudfront.net**, « Aspects généraux sur le marketing sportif », consulter le : 30 décembre 2020.
- 02) www.senat.fr**, « Sport professionnel et collectivités territoriales », le 09 Janvier 2020.

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Parties prenantes et médias selon formes de pratique	21
02	Les outils e-marketing adaptés aux organisations sportives	26
03	Avantages concurrentiels du club amateur	27
04	Les stratégies de spécialisation des clubs sportifs	54
05	Les stratégies de diversification des clubs sportifs	55
06	Les stratégies de différenciation des clubs sportifs	56
07	Le modèle d'analyse concurrentielle SWOT appliqué aux clubs	57
08	Répartition des consommateurs selon le sexe	74
09	Répartition des consommateurs selon l'âge	75
10	Répartition des consommateurs selon leur situation matrimoniale	76
11	Répartition des consommateurs selon leur statut socio-professionnels	77
12	Répartition des consommateurs selon les moyens utilisés pour connaître Marena Soccer	78
13	Répartition des consommateurs selon la durée de consommation des services de Marena Soccer	79
14	Répartition des consommateurs selon la fréquence de consommation des services durant cette année	80
15	Répartition des consommateurs selon l'avantage trouvé à l'enceinte Marena Soccer	81
16	L'appréciation des clients de la progression des services de l'enceinte sportive	82
17	La prestation des services de Marena Soccer comparativement à la concurrence	83
18	Répartition des clients selon l'appréciation de la prestation de service	84
19	Répartition des clients selon l'évaluation de service de Marena Soccer	85
20	Répartition des clients selon le degré de satisfaction	86
21	Répartition des consommateurs selon l'évaluation de la communication de l'enceinte sportive	87
22	Répartition des consommateurs selon l'évaluation de service d'accueil de l'enceinte sportive Marena Soccer	88
23	Répartition des consommateurs selon leurs attentes sur la diversification des services de Marena Soccer	89

Liste des figures

N°	Titre du graphe	page
1	Les transactions d'une organisation sportive avec son environnement	10
2	Facteurs clés de succès d'un club sportif	16
3	Les 12 facteurs de la fidélité	48
4	La classification des consommateurs selon le cycle de vie	53
5	Organigramme de Marena Soccer	63
6	Répartition du sexe des consommateurs par des diagrammes en secteurs	74
7	Répartition de l'âge des consommateurs par des diagrammes en secteur	75
8	Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale	76
9	Répartition de l'échantillon selon le statut socioprofessionnel	77
10	Répartition des consommateurs selon les moyens utilisés pour connaître Marena Soccer	78
11	Répartition des consommateurs selon la durée de consommation des services de Marena Soccer	79
12	Répartition des consommateurs selon la fréquence de consommation des services durant cette année	80
13	Répartition des consommateurs selon l'avantage trouvé à l'enceinte Marena Soccer	81
14	L'appréciation des clients de la progression des services de l'enceinte sportive	82
15	La prestation des services de Marena Soccer comparativement à la concurrence	83
16	Répartition des clients selon l'appréciation de la prestation de service	84
17	Répartition des clients selon l'évaluation du service de Marena Soccer	85
18	Répartition des clients selon le degré de satisfaction	86
19	Répartition des consommateurs selon l'évaluation de la communication de l'enceinte sportive	87
20	Répartition des consommateurs selon l'évaluation du service d'accueil de l'enceinte sportive	88
21	Répartition des consommateurS selon leurs attentes sur la diversification des services de Marena Soccer	89

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études en Marketing des services dont le thème est : le marketing des services dans une enceinte sportive.

Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant, nous vous remercions d'avance pour le temps que vous nous accordez et nous assurons que vos réponses n'auront qu'un but pédagogique.

Vous êtes :

- Homme
- Femme

A quelle catégorie d'Age appartenez-vous ?

- 18-24
- 25-35
- 36-45
- 45 et plus

Quelle est votre situation matrimoniale ?

- Célibataire
- Marié
- Autre...

Quel est votre statut socioprofessionnel ?

- Profession libérale
- Employé
- Retraité
- Etudiant
- Chômeur

Questions :

01) Par quel(s) moyen(s), avez-vous connu l'entreprise Marena Soccer ?

- Par la bouche à oreille (ex : parents, amis)
- Dans les réseaux sociaux (ex : Facebook, Instagram)
- Publicité dans les journaux

02) Depuis combien d'années êtes-vous client chez Marena Soccer ?

- Depuis sa création
- 01 an
- Durant cette année

03) Au cours de la dernière année, combien de fois avez-vous consommés le service de Marena Soccer ?

- Moins de 05 fois
- De 05 à 10 fois
- De 11 à 20 fois
- plus de 20 fois
- Ne sait pas

04) Selon vous, quel est le principal avantage d'être client chez Marena Soccer ?

- Service personnalisée
- Qualité des services
- Qualité de l'infrastructure et des équipements
- Les prix

05) Depuis que vous faites affaires avec Marena Soccer, la qualité des prestations (services) vous parait avoir évolué de la façon suivante :

- Forte amélioration
- Amélioration
- Sans changement
- En régression
- En forte régression

06) Comparativement à la concurrence, comment jugez-vous la prestation de service à Marena Soccer ?

- Meilleure
- Equivalente
- Moins bonne

07) Considérez-vous véritablement que l'entreprise Marena Soccer s'intéresse à vos besoins ?

- Certainement
- Plutôt
- Plutôt pas
- Pas du tout

08) Comment évaluez-vous le service que vous avez reçu jusqu'à maintenant par rapport aux attentes que vous avez au départ à l'égard de Marena Soccer ?

- Mieux que prévu
- Comme prévu
- Moins bien que prévu

09) Comment trouvez-vous les services de Marena Soccer ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Insatisfait

10) Comment trouvez-vous la communication de Marena Soccer ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Insatisfait

11) Vous sentez-vous bien accueilli(e) en entrant à Marena Soccer ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

12) Pensez-vous que les services de Marena Soccer devraient être plus diversifiés ?

- Oui
- Non

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre 1 :La gestion commerciale dans une enceinte sportive

Introduction3

Section 01 :La gestion dans une enceinte sportive.....3

1.1 La gestion juridique3

1.1.1 Dispositions générale..... 4

1.1.2 Conditions de consitution d'une société sportive commerciale par une personne physique ou morale.....6

1.1.3 Dispositions relative à la gestion des sociétés sportives commerciales7

1.2 La gestion financière8

1.2.1 la rationalité de gestion d'une organisation sportive8

1.2.2 Le système d'information9

1.2.3 L'outil comptable9

1.3 La gestion des ressources humaines ;.....11

1.3.1 La culture de l'organisation12

1.3.2 Stratégie des ressoures humaines12

1.3.3 La gestion des emplois13

1.3.4 Le recrutement.....13

1.3.5 La rémunération.....	14
1.3.6 La formation.....	14
1.3.7 La gestion des carrières	14
1.4 Spécificités du marché de la prestation sportive.....	15
1.4.1 L'externalisation du capital d'équipement	16
1.4.2 Marché compétitif et coopération	17
Section 02 :La commercialisation dans une enceinte sportive.....	18
2.1 Les spécificités des politiques commerciales.....	18
2.1.1 La politique de distribution.....	18
2.1.2 Les partenariats symbiotiques.....	19
2.1.3 La communication : parties prenantes et médias.....	19
2.2 Le passage au e-marketing.....	21
2.2.1 Information numérique et structuration des organisation sportives.....	21
2.2.1.1 Le web et l'évolution des fonctions de l'information.....	22
2.2.1.2 Les apports de la numération à l'integration des parties prenantes.....	23
2.2.1.3 Vers le commerce électronique.....	24
2.2.2 Les outiles du e-marketing à la disposition des organisations sportives.....	25
2.3 Les clubs sportifs professionnels du secteur commercial	26
2.4 La gestion de la gamme	28

Section 03 : Le marketing appliqué dans une enceinte sportive30

3.1 Un service sportif.....	30
3.1.1 Définition d'un service sportif	30
3.1.2 La qualité d'un service sportif est fonction de son environnement et de la participation du consommateur.....	31
3.2 La politique de prix.....	33
3.3 La politique de communication	35
3.4 La politique de distribution.....	36
3.4.1 L'importance du contact direct.....	36
3.4.2 Le réseau de distribution des services sportifs.....	37
Conclusion.....	38

Chapitre 02 :Les moyens d'attractivité de la clientèle dans une enceinte sportive

Introduction39

Section 01 : Le comportement du client sportif40

1.1 Les facteurs déterminant les dépenses dans le sport.....	40
1.2 La demande et l'offre des produits sportifs	41
1.2.1 La demande des produits sportifs.....	41
1.2.2 L'offre des produits sportifs.....	41
1.3 La demande et l'offre des services sportifs	42
1.3.1 La demande des services sportifs.....	42
1.3.2 L'offre du service sportif	42

Section 02 : La fidélisation dans une enceinte sportive	44
2.1 Définition, enjeux et échelle	44
2.1.1 Définition de la fidélisation	44
2.1.2 Enjeux de la fidélisation	44
2.1.3 Echelle du marketing relationnel	45
2.2 Les éléments-clé de la fidélisation	45
2.3 Marketing relationnel et sponsoring	48
2.3.1 La pertinence du marketing relationnel dans le parrinage	48
2.3.2 L'engagement des partenaires	49
2.3.2.1 Facteurs-clé de succès et résultats	49
2.3.2.2 Approche stratégique du partenariat	49
2.3.2.3 Les facteurs de fidélité des sponsors	50
2.4 Fidélité efficace et rentable	50
2.4.1 La base de données	50
2.4.2 Le marketing One to One	51
Section 03: Stratégie et plan marketing d'un club sportif	52
3.1 Application des modèles d'analyse stratégique	52
3.2 La gestion stratégique d'un portefeuille de produits	52
3.3 Le cycle de vie d'un service sportif	53
3.4 Vers une diversification de l'offre des clubs	54
3.5 Le positionnement d'un club sportif	56
Conclusion	58

Chapitre 03 : Cas pratique : Sarl Marena Soccer

Introduction.....	59
Section 01 :Généralités sur l’enceinte sportive Marena Soccer.....	60
1.1 Présentation et historique de Marena Soccer.....	60
1.2 La forme juridique.....	61
1.3 Les services proposés par Marena Soccer.....	62
1.4 Missions et objectifs.....	63
1.5 Organisation de Marena Soccer	64
1.5.1 L’organigramme de Marena Soccer	64
1.5.2 Définition d’un organigramme.....	64
1.5.3 Présentation de l’organigramme de Marena Soccer.....	65
1.6 La communication média et hors média à Marena Soccer	65
1.6.1 La communication médias	66
1.6.2 La communication hors médias	67
1.7 Les objectifs marketing de Marena Soccer	67
Section 02 : La démarche méthodologique de l’enquête.....	68
2.1 Caractéristique de l’enquête.....	68
2.1.1 Définition d’une enquête	68
2.1.2 Objectif de l’enquête.....	68
2.1.3 La population de l’enquête.....	68
2.1.4 La base de sondage	69
2.1.4.1 L’échantillonnage.....	69

2.1.4.2	Définition de l'échantillon.....	69
2.1.4.3	Le choix de l'échantillon.....	70
2.1.4.4	Les méthodes d'échantillonnage.....	70
2.1.4.5	La taille de l'échantillon.....	71
2.1.4.6	Caractéristique de l'échantillon choisi.....	71
2.1.5	Lieu et période de l'enquete.....	71
2.1.6	Le questionnaire	71
2.1.7	Elaboration d'un questionnaire efficace.....	73
2.1.7.1	Les objectifs du questionnaire.....	73
2.1.7.2	Le mode d'administration du questionnaire.....	73
2.2	Analyse des résultats.....	73
Section 03 :Analyse des résultats par le tri à plat.....		75
3.1	L'inspection du profil du consommateur.....	75
3.1.1	Répartition du consommateur selon le sexe.....	75
3.1.2	Répartition des consommateurs selon l'âge.....	76
3.1.3	Répartition des consommateurs selon la situation matrimoniale.....	77
3.1.4	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	78
3.2	La satisfaction /fidélisation et les attentes des clients.....	79
3.2.1	Le moyen utilisé pour connaitre Marena Soccer.....	79
3.2.2	Durée de consommation des services de l'enceinte par les clients.....	80
3.2.3	La fréquence de consommation des services de l'enceinte sportive.....	81
3.2.4	Avantage concurrentiel de l'enceinte sportive.....	82
3.2.5	Appréciation de la progression des services de l'enceinte sportive.....	83

3.2.6 La prestation des services de l'enceinte sportive comparativement à la concurrence..	84
3.2.7 L'appréciation des clients de la prestation des services de l'enceinte sportive.....	85
3.2.8 Evaluation du service de l'enceinte sportive	86
3.2.9 Degrés de satisfaction des clients.....	87
3.2.10 La communication à Marena Soccer.....	88
3.2.11 L'accueil à l'enceinte sportive	89
3.2.12 Diversification des services de l'enceinte sportive.....	90
Conclusion.....	91
Conclusion générale.....	92

Bibliographies

Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé :

Les enceintes sportives sont de plus en plus souvent confrontées à des problèmes d'évolution de la demande. Elles doivent donc réagir rapidement par une modification de l'offre. Jouer sur les caractéristiques des ressources humaines ou sur les spécificités des politiques commerciales ne peut avoir que des effets à long terme. La gestion de la gamme permet à l'enceinte sportive de mieux se placer face à la concurrence. La gestion commerciale s'impose alors comme l'outil idéal pour s'adapter à l'évolution du marché sportif.

Le développement de la société moderne et l'offre des produits et des services sportifs diversifiés, s'ajoute l'accélération de renouvellement de l'offre disponible, face à cette complexité, les enceintes sportives cherchent à comprendre le comportement des consommateurs afin d'identifier leurs attentes et de les fidéliser.

Enfin, l'enceinte sportive moderne est vue, comme un lieu de vie et de consommation où le client doit se sentir au mieux, pour « consommer » un spectacle sportif.

Mots clés : La demande, concurrence, l'offre, comportement, consommateur, attente.

Anglais :

The Sports arenas, are also more often faced with demand development problems. they must therefore react quickly by modifying the offer. Playing on the characteristics of resources human or on the specifics of trade policies cannot have only long term effects. The management of the range, allows the sports enclosure to better position itself against the competition. Commercial management, therefore emerges as the ideal tool for adapting to the evolution of the sports market.

The development of modern society and the offer of products and services sports diversify, in addition to the acceleration of renewal of the available offer, faced with this complexity, the sports forums seek to understand the consumer behavior in order to set their expectations and impress them more and retain them.

Finally, the modern sports arena is seen as a place of life and consumption where the consumer must feel at their best, in order to "consume" a sports show.

Keywords : Requirement, competetion, the offer, behviour, consumer, waiting.

