

Marketing des services dans une enceinte sportive



Quels services, le Comité de Provence de Rugby, organisateur de rencontres au Stade Vélodrome, pourraient proposer afin de fidéliser et d'inciter les spectateurs à rester plus longtemps dans l'enceinte sportive?
Quelles sont les attentes potentielles des consommateurs?

Cédric BAFFIER

Mémoire de Fin d'études

"Master 2 Professionnel Management des Organisations et des Des Services Sportifs"

Chaire Société, Sport et Management.

Année 2007 - 2008

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of approximately 20 horizontal rows. Each row is defined by two parallel dotted lines, creating a series of uniform gaps for letter height. The entire page is otherwise blank, with no margins, text, or other markings.

REMERCIEMENTS

Vincent BOBIN : Responsable CRM et Marketing B to B - **Olympique de Marseille**

Patrick BUISSON : Secrétaire Général - **Comité de Provence de Rugby**

Gilbert CHEVRIER : Président - **Comité de Provence de Rugby**

Charlotte COUDERC : Etudiante - **Master of Business Administration Akron**
Petite amie attentionnée

Pierre DANTIN : Directeur - **Chaire Société, Sport et Management**
Vice Doyen - **Faculté des Sciences du Sport**

Céline GUERIN : Chargée des partenariats – **Comité de Provence de Rugby**

Christophe LUCARI : Professeur – **Faculté des Sciences du Sport**

Lionel MALTESE : Maître de Conférence – **Université Paul CEZANNE**

Géraldine METAYER : Assistante de Direction – **Comité de Provence de Rugby**

Vincent MILLEREUX : Professeur – **Faculté des Sciences du Sport**

Jean-Louis MORO : Vice doyen – **Faculté des Sciences du Sport**
Professeur – **Faculté des Sciences du Sport**

Louis PORETTI : Secrétaire Général adjoint – **Comité de Provence de Rugby**

Laurent REQUIN : Chargé des partenariats – **Comité de Provence de Rugby**

Olivier SIROST : Professeur – **Faculté des Sciences du Sport**

AVERTISSEMENTS

La Chaire Société, Sport et Management de Marseille n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les mémoires de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

I.	INTRODUCTION	10
II.	CONTEXTE ET METHODE.....	13
A.	CONTEXTE.....	13
1.	Le comité de Provence de Rugby.....	13
a)	Le Comité de Provence de Rugby, généralités, cœur de métier.....	13
b)	Les matchs de Rugby au Stade Vélodrome.....	14
c)	Le Comité de Provence, sa stratégie de services	16
2.	Les services dans une enceinte sportive.....	18
a)	Notion et définitions de services	18
b)	Etat des lieux des services pour des événements sportifs.....	22
c)	Politique de services : services de base et les services périphériques	28
B.	METHODE	30
1.	Méthode d'un benchmark	30
a)	Définition du Benchmark	30
b)	Qu'est ce que le benchmarking ? En quoi consiste-t-il ?	30
c)	Typologie du benchmarking.....	31
d)	La méthodologie selon G. BALM.....	32
2.	Les choix méthodologiques	33
a)	Pré-Benchmarking	33
b)	Etablir des priorités et déterminer le sujet du benchmarking.....	33
c)	Choisir les partenaires du benchmarking.....	33
d)	Déterminer les méthodes d'acquisition des données et des connaissances...35	
3.	Benchmarking	35
a)	Collecter et organiser les éléments recueillis	35
b)	Evaluer la future réalisation de la stratégie.....	36
III.	BENCHMARK ET RÉSULTAT.....	37
A.	BENCHMARK.....	37
1.	Le Comité de Provence de Rugby.....	37
2.	Les Références	38

a)	Les Parcs d'attractions.....	38
b)	Organisateurs d'événements sportifs	48
c)	Les commerces.....	55
d)	Les « clients » : Supporters, licenciés et spectateurs.....	59
B.	SYNTHESE ET RESULTATS.....	62
1.	Mapping	62
a)	Mapping cibles :.....	62
b)	Mapping Offres :.....	63
c)	Mapping Promotion des offres :.....	64
d)	Mapping Distribution :.....	65
2.	Stratégies.....	66
a)	La stratégie du Comité de Provence de Rugby.....	68
b)	Quelles évolutions possibles ?.....	68
3.	Recommandations.....	70
a)	Offrir un service supplémentaire.....	70
b)	Maximiser l'utilisation de l'enceinte sportive	71
c)	Développer le service marketing en interne.....	75
IV.	CONCLUSION.....	76
V.	ANNEXES.....	78

LISTE DES ILLUSTRATIONS

1. Graphiques

- Graphique 1 : Répartition des modes de communication des parcs d'attraction. **Page 42**
- Graphique 2 : Répartition du nombre de visiteurs en fonction des parcs d'attraction. **Page 42**
- Graphique 3 : Répartition des recettes de l'événement Roland Garros. **Page 55**

2. Mapping

- Mapping 1 : Positionnement des parcs d'attraction. **Page 38**
- Mapping 2 : Catégories ciblées en fonction de la dimension de l'entité. **Page 64**
- Mapping 3 : Politique commerciale, tarifs/services. **Page 65**
- Mapping 4 : Stratégie de promotion en fonction des offres. **Page 66**

3. Schéma

- Schéma 1 : Démarche de la réalisation de l'étude. **Page 13**
- Schéma 2 : L'offre des services. **Page 24**
- Schéma 3 : Les leviers de la spirale du progrès. **Page 29**
- Schéma 4 : Les interfaces impliquées dans la réalisation des services. **Page 29**
- Schéma 5 : Evolution du Marketing des services dans les enceintes sportives. **Page 31**
- Schéma 6 : Les quatre royaumes de l'expérience. **Page 40**
- Schéma 7 : Stratégie de services. **Page 69**
- Schéma 8 : Les stratégies applicables au Comité de Provence de Rugby. **Page 71**

4. Tableau

- Tableau 1 : Composantes d'un système d'offre dans les services. **Page 22**
- Tableau 2 : Critères de positionnement des entreprises. **Page 23**
- Tableau 3 : Services destinés aux spectateurs du stade Vélodrome lors des matchs de rugby. **Page 28**
- Tableau 4 : Benchmark/Analyse concurrentielle/Recherche Marketing. **Page 32**
- Tableau 5 : Critère de sélection des référents Benchmark. **Page 36**
- Tableau 6 : Analyse SWOT du Comité de Provence de Rugby au stade Vélodrome. **Page 39**
- Tableau 7 : Performances des boutiques partenaires Made in Sport. **Page 58**
- Tableau 8 : Recommandations stratégiques. **Page 76**
- Tableau 9 : Recommandations stratégiques internes au Comité de Provence de Rugby. **Page 77**

Problématique

Quels sont les services qui permettraient de fidéliser et inciter à rester plus longtemps les spectateurs lorsque le Comité de Provence de Rugby organise des rencontres au Stade Vélodrome ?

Quelles sont les attentes potentielles des consommateurs dans l'enceinte sportive ?

AVANT-PROPOS

Dans la réalisation d'un mémoire Professionnel et Universitaire, il est primordial de s'interroger sur sa motivation personnelle vis-à-vis de ce travail. Ce travail ne doit pas être qu'une simple réponse à une contrainte d'évaluation destinée à obtenir un diplôme. A ce titre, toute recherche en management doit avoir une visée à la fois fondamentale et professionnelle. La démarche idéale est de concilier l'exigence de l'enseignement universitaire à la qualification professionnelle. En effet, ce travail fera de l'étudiant chercheur, un spécialiste du sujet traité dans son travail. Le mémoire doit être considéré comme la matérialisation de sa réussite personnelle finalisant un cursus universitaire. Différents facteurs personnels sont à prendre en compte avant de se lancer dans le travail de recherche. Ce que l'on est capable de faire, sa puissance personnelle de travail, sa performance intellectuelle, sa disponibilité, ses moyens, ses ressources sont des éléments qui influencent le travail, il est donc important de les intégrer dans cette réflexion préalable. Ce travail sur soi permet d'évaluer certaines caractéristiques de la recherche : Possession ou absence de documentations relatives au sujet, niveau de difficulté des techniques à maîtriser, capacité à travailler dans ce domaine, connaissance de la langue que le sujet impose, existence de recherches déjà accomplies dans ce domaine, connaissance du milieu, accès à des archives inédites, contacts privilégiés avec le terrain. Avant tout, il est nécessaire et impératif de faire le tour des diverses sources documentaires de type bibliothèques universitaires et scolaires, bibliothèques municipales, écoles de commerce, Instituts, Chambre de commerce, médiathèques, comités régionaux, syndicats, Ministères, institutions diverses.

I. INTRODUCTION

Issu de la collaboration entre le Master Management des Organisations Sportives et le Comité de Provence de Rugby, ce mémoire est le fruit du travail commun de deux entités complémentaires : le Master Management des Organisations Sportives contribue, au travers de sa Chaire et de ses formations appliquées au secteur du Sport, à analyser les spécificités et les évolutions du secteur, tandis que le Comité de Provence de Rugby apporte sa connaissance des thématiques liées à l'organisation de manifestations sportives nationales et internationales. C'est dans le cadre de ses échanges que la problématique suivante s'est dégagée :

Quels sont les services qui permettraient de fidéliser et inciter à rester plus longtemps les spectateurs sportifs lorsque le Comité de Provence organise des rencontres au stade Vélodrome ?
Quelles sont les attentes potentielles des consommateurs dans l'enceinte sportive ?

Ce rapport répond à l'étude, fruit d'une réflexion qui a commencée en Nouvelle Zélande. Deux consultants ont été chargés par le Comité de Provence de Rugby de réaliser, en Nouvelle Zélande, une étude sur la prochaine Coupe du Monde de Rugby 2011, qui sera organisée dans le pays des All Blacks. Fort d'une affluence importante, le Comité de Provence de Rugby cherche aujourd'hui à augmenter ses recettes par spectateur lors des matchs qu'il organise.

L'objectif de cette étude est d'augmenter les recettes « Matchday »¹ du Comité de Provence lorsqu'il organise des rencontres au stade Vélodrome afin d'apporter un chiffre d'affaires additionnel.

Aujourd'hui, les projets de nouvelles enceintes sportives foisonnent en France. Toutes disciplines confondues, une quarantaine de projets de rénovation ou de construction sont actuellement recensés. Une nécessité pour asseoir le modèle économique des clubs professionnels (football, basket, handball) mais aussi celui de grands événements sportifs comme Roland-Garros. Toutefois augmenter la capacité des infrastructures ou en construire d'autres n'est pas l'unique réponse pour la survie économique des différents clubs professionnels. En France, les revenus liés au stade ne représentent en moyenne que 6,7 millions par club et par an, contre 26

¹ Matchday : Jour de match

millions pour les droits TV. La télévision a constitué le principal moteur de développement des spectacles sportifs leaders dans les années 1990. Les enceintes sportives sont désormais la priorité du secteur car elles constituent un élément discriminant de la performance économique des organisateurs de spectacle sportif. Malgré certaines rénovations, les stades de Ligue 1 (football) et de Top 14 (rugby) datent en moyenne de 1942 et les enceintes couvertes, utilisées par les clubs de Pro A (basket-ball), datent de 1984. La France n'a pas su négocier les virages des Coupes du Monde de football 1998 et de rugby 2007 pour moderniser son parc. Seul le Stade de France a été construit pour ces occasions. Le retard de modernisation des enceintes sportives françaises se solde par un manque à gagner et une insuffisante diversification des recettes. Dans ces trois sports collectifs majeurs, la relative faiblesse des affluences et surtout des revenus du stade (billetterie, hospitalité sportive, non-matchday...), se traduit par un fossé entre la France et les marchés européens comparables (Angleterre, Allemagne, Italie, Espagne...).

La tendance actuelle est de travailler sur la qualité de l'équipement pour faire vivre aux spectateurs une « expérience unique » et garantir un véritable « plus produit » qui se démarque d'une retransmission télévisuelle. La capacité d'accueil vient en second plan dans la stratégie. Les stades et salles doivent être conçus comme des centres de profit : optimiser les recettes en même temps que le confort et la sécurité du public.

Pour répondre à cet objectif, le point principal de ce mémoire universitaire concerne l'étude des services de différents organisateurs. Cette étude doit être ciblée sur les services destinés aux spectateurs et ainsi mettre en avant les différents positionnements des divers organisateurs. La problématique de ce projet a été l'objet de réflexions et d'échanges entre les professeurs du Master 2 Management des Organisation Sportives, le Comité de Provence de Rugby et le chargé d'étude. La démarche a été de suivre le processus suivant :

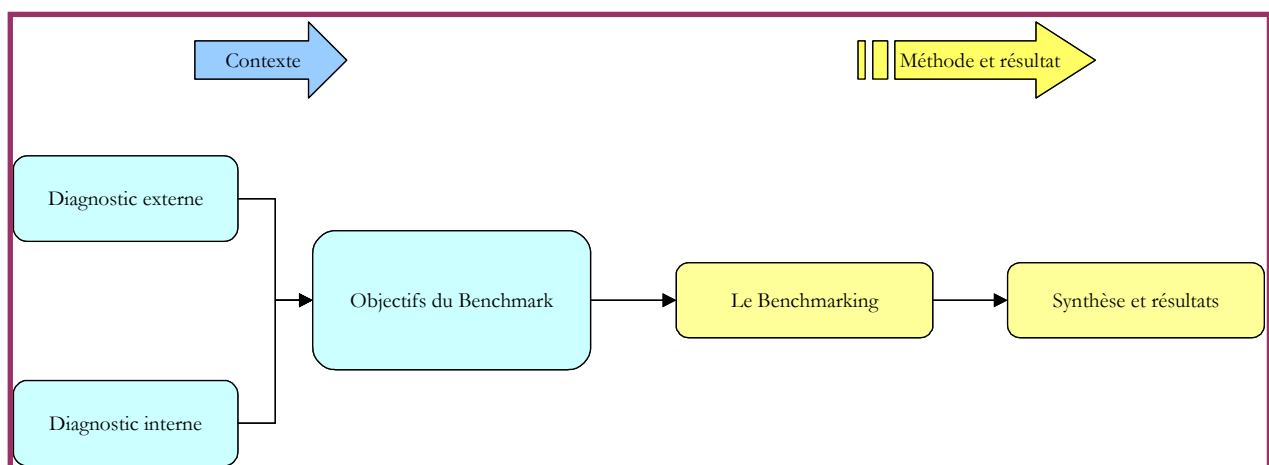


Schéma1 : Démarche de réalisation de l'étude

Les premiers résultats de recherche ont permis de préciser les acteurs en présence, de réaliser le diagnostic externe et interne ainsi que d'établir la méthode à utiliser.

Les échanges avec le Comité de Provence de Rugby et le Master Management des Organisations Sportives ont permis de réaliser un premier bilan et de définir les objectifs à atteindre. Ce mémoire en présente les différents résultats.

II. CONTEXTE ET METHODE

A. CONTEXTE

1. Le comité de Provence de Rugby

a) **Le Comité de Provence de Rugby, généralités, cœur de métier**

Créé en 1929, le Comité de Provence de Rugby est chargé de promouvoir, développer le rugby amateur à XV et à VII auprès d'un public le plus large possible. Aujourd'hui le Comité de Provence emploie 15 personnes dont la moitié a moins de 30 ans.

Le Comité de Provence de Rugby en chiffres c'est :

- le 3^{ème} Comité de France derrière le Comité Ile de France et celui du Lyonnais.
- Il compte 70 clubs sur un périmètre d'intervention large de 5 départements : les Alpes de Haute Provence, les Hautes Alpes, le Gard, le Vaucluse et les Bouches-du-Rhône.
- 15000 licenciés dont 200 équipes en compétition
- 100 arbitres

Il est aussi le garant des Règlements Fédéraux et le représentant officiel de la FFR². Il revêt un rôle de formateur auprès des arbitres, des joueurs, des dirigeants, des entraîneurs et des éducateurs. Il apporte un soutien administratif aux clubs. Le comité est une structure conviviale et authentique, attaché à véhiculer les valeurs que fédère le rugby. Au-delà de l'augmentation régulière du nombre de licenciés, le Comité de Provence de Rugby développe sa culture du féminin grâce à sa sélection féminine pour laquelle il organise rassemblements et stages de préparation et notamment la mise en place d'un championnat de Rugby à VII féminin.

Les Ecoles de Rugby, sont représentées par 68 clubs qui participent quotidiennement au développement auprès des enfants de 6 à 14 ans. L'augmentation constante du nombre de licenciés, avec un pic la saison dernière suite à la Coupe du Monde pousse à une professionnalisation de l'accueil. Son rôle est sportif, éducatif et social, un complément important de la famille et de l'école. Le Comité de Provence de Rugby donne les moyens à ses clubs d'assumer une politique de développement vers les plus jeunes afin de fidéliser ses rugbymen en herbe : aide matérielle, aide financière et humaine.

² FFR : Fédération Française de Rugby

L'organisation de tournois annuels (« Les ovalies du Levant », « le tournoi Jean Ruat ») est l'occasion pour le comité de rassembler un maximum de joueurs, de faire naître des vocations mais aussi de mettre en avant les Partenaires.

- Les Ovalies du Levant : rassemblement de 14 comités territoriaux et des délégations étrangères. 400 jeunes accompagnés de leur staff. Ce tournoi est en développement sur l'offre des services et des produits dérivés jusque là jamais proposés
- Le Jean Ruat réunit les Ecoles de Rugby (3500 enfants des premiers pas aux benjamins)

Outre son rôle de garant des règlements fédéraux et de représentant officiel de la Fédération Française de Rugby sur son territoire, le Comité de Provence revêt plusieurs fonctions de terrain. Il organise et gère les épreuves régionales. Il est aussi chargé du développement du rugby amateur à XV et à VII dans les écoles de rugby, le milieu scolaire mais aussi le rugby corporatif, de loisir et dans les quartiers. C'est lui qui met en place les formations des joueurs, des entraîneurs-éducateurs, des dirigeants et des arbitres, il détecte, forme et prépare l'élite. Il propose un soutien administratif pour les clubs. Il supervise l'action des Comités départementaux (Alpes de Haute-Provence, les Bouches-du-Rhône, Gard, Hautes-Alpes, Vaucluse).

Ces missions peuvent se résumer en 3 mots : gestion, formation et promotion du rugby à XV et à VII qui n'en reste pas moins un sport authentique et convivial.

b) Les matchs de Rugby au Stade Vélodrome

Le Comité de Provence de Rugby est le représentant régional de la Fédération Française de Rugby. A ce titre il est également organisateur de match lorsque l'équipe de France joue dans le Comité de Provence de Rugby, au Stade Vélodrome. Jusqu'en 2000, le Stade de France monopolisait les grands rendez-vous internationaux de l'équipe de France de rugby, au détriment des spectateurs du sud de la France. Depuis 2000, de nombreux tests matches ont été organisés avec succès par une équipe composée essentiellement de bénévoles. Les prix sont fixés par la Fédération Française de Rugby. Le problème était de savoir s'il y avait de la place pour un public de rugby dans cette ville qui vit essentiellement au rythme du football et de l'« institution » qu'est l'Olympique de Marseille. Dès le premier match face aux All Blacks, le public a répondu présent. La ville de Marseille exonère la FFR de la taxe sur les spectacles. De plus, la location du stade est fixée forfaitairement à 30 000 €. Cela exprime simplement la volonté de la ville de Marseille (à qui appartient le stade) d'accueillir des matchs internationaux dans son stade fétiche. Le prix moyen d'un billet pour un match au stade Vélodrome est, pour une même affiche, toujours inférieur à celui appliqué pour un match au Stade de France. A cela une raison, le pouvoir d'achat des

provinciaux est plus faible que les habitants de la région parisienne ou que les provinciaux qui se déplacent à la capitale.

Le test-match France / Argentine, le 20 novembre 2004, a assuré une marge nette de 1,7 millions d'euro avec un prix moyen des billets de 34,5 €. Avec 20 000 places de moins et un prix du billet inférieur, les matchs à Marseille assurent une rentabilité quasiment équivalente à celle générée pour un match à Paris. Le Comité de Provence accueille plusieurs types de rencontres sous l'égide de différentes entités.

Lorsque la Ligue Nationale de Rugby est responsable de la rencontre, le Comité de Provence de Rugby perçoit un pourcentage sur les ventes d'hospitalités, sur les buvettes en fonction de la recette finale, sur la billetterie, sur la publicité in stadia en accord avec le cahier des charges Marketing LNR.

Lorsque l'entité responsable de la rencontre est la Fédération Française de Rugby, le Comité de Provence de Rugby perçoit l'ensemble des recettes réalisées sur les hospitalités (même s'il lui arrive de sous-traiter les hospitalités), sur la billetterie vendue par le Comité, et n'a aucune possibilité de vente d'espace publicitaire in stadia (cahier des charges Marketing FFR).

Concernant les buvettes, restauration rapide, un contrat d'exploitation est signé avec Sodexo qui s'engage à reverser un pourcentage de la recette finale. Les buvettes n'ont à ce jour jamais été exploitées directement par le Comité de Provence de Rugby.

Les matchs-tests de l'équipe de France

France/Nouvelle-Zélande : 42-33 (18 novembre 2000)

France/Australie : 14-13 (7 octobre 2001)

France/Afrique du sud : 30-10 (9 novembre 2002)

France/Angleterre : 17-16 (30 août 2003)

France/Argentine : 14-24 (20 novembre 2004)

France/Australie : 26-16 (5 novembre 2005)

France/Angleterre : 22-9 (18 août 2007)

Les match de la Ligue Nationale de Rugby :

Clermont-Ferrand/Toulouse : 20-15 (02 juin 2007)

Clermont-Ferrand/Perpignan : 21-7 (21 juin 2008)

La Coupe du Monde de Rugby 2007 :

Nouvelle-Zélande/Italie : 76-14 (8 septembre 2007)

Italie/Roumanie : 24-18 (12 septembre 2007)
Argentine/Namibie : 63-3 (22 septembre 2007)
France/Georgie : 64-7 (30 septembre 2007)
Australie/Angleterre : 10-12 (06 octobre 2007)
Afrique du sud/Fidji : 37-20 (07 octobre 2007)

c) Le Comité de Provence, sa stratégie de services

Le Comité de Provence axe sa stratégie sur deux segments :

- Prestations haut de gamme
- Le grand public.

Un événement sportif est un lieu où « des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif »³. Les événements sportifs prennent une place de plus en plus importante dans les médias, mais aussi au sein des entreprises qui les intègrent dans leur politique de communication. Une relation n'existe entre l'organisateur et les spectateurs, pour la majorité des événements, que lorsque le spectateur achète son billet. En effet, le ticket d'entrée symbolise ce lien, qui permet à son détenteur de vivre une « Expérience ». La billetterie, quel que soit son modèle organisationnel, doit pouvoir mettre en place une politique tarifaire réactive et souple, capable de répondre aux fluctuations de la demande. Il doit aussi permettre le recrutement de nouveaux clients et être au cœur des problématiques de la gestion de la relation client. La billetterie est primordiale, pour les organisateurs. Pour augmenter au maximum ses recettes billetteries, l'organisateur doit chercher à séduire le maximum de personnes qui contribueront au succès de son événement.

Le but de tout organisateur est de remplir son stade. Un stade plein symbolise le succès. Et lorsque la demande dépasse l'offre, le succès public est garanti et la réputation de l'événement s'en ressent. Aujourd'hui cette problématique ne concerne pas le Comité de Provence de Rugby qui affiche une affluence importante chaque fois.

Prestation haut de gamme ou une offre personnalisée :

Le Comité de Provence de Rugby a créé en 2007 un Club de partenaires, pour plusieurs raisons :

- soutenir le développement vers la formation du rugby et l'aide aux actions auprès des jeunes

³ Définition d'un événement sportif par A. FERRAND, L. TORRIGIANI, A. CAMPS I POVILL (2006) : Sport et Sponsoring, édition INSEP Sport, Collection Droit-Economie-Management

- fédérer des chefs d'entreprise autour d'une même passion, le Rugby
- faire bénéficier les entreprises partenaires de l'image du rugby, de ses valeurs de respect, de solidarité et de convivialité.

Cette action a permis d'obtenir un retour en terme d'image grâce à une communication efficace sur les différentes actions mais aussi en terme d'échanges (priorité de réservation pour les matchs de l'équipe de France, en France et à l'étranger, les matchs au stade de France) ainsi que des rencontres régulières de tous les partenaires autour de soirées accès « business rencontres ». La présence de Philippe Sella en tant que « parrain » donne une image de marque prestigieuse au club des partenaires.

Concernant les jours de match avec les offres dites haut de gamme, le Comité de Provence a segmenté et diversifié ses offres. Les offres sont les mêmes pour chacune des loges, le prix diffère uniquement de par la position dans le stade (position centrale plus chère que sur les côtés). Les partenaires du Comité de Provence ont une rétrocession de leur partenariat en prestations lors des matchs. La démarche commerciale est faite par prospection vers des entreprises. Il s'agit de marketing direct (envoi de mails et appels téléphoniques).

Prestations dans les loges :

- Accueil par des hôtes
- Programme de match
- Apéritif d'avant match
- Cocktail dînatoire salé et sucré
- Cadeau souvenir
- Accès au parking

Les Packs V.I.P.

Le Comité réserve également au Palais des Congrès du Parc Chanot pour effectuer des prestations d'avant match de haut standing. Les délégations des 2 équipes se positionnent sur cet espace festif.

Lors du prochain Test Match (8 novembre 2008) qui opposera la France à l'Argentine, seront présents les joueurs du XV de France ayant remporté le 1er Grand Chelem en 1968.

Ces hospitalités peuvent être conçues sur mesure pour des clients qui souhaitent inviter un nombre important de personnes lors des rencontres se déroulant au stade Vélodrome. Pour cela le Comité sous-traite leurs différentes prestations :

- Accueil (hôtesses, sécurité)
- Restauration (Traiteur), plan de table
- Vestiaires
- Estrade pour discours, projection de film, musique d'ambiance
- Structure d'accueil
- Après-match avec la présence d'anciens Internationaux du Rugby (Philippe SELLA, Bernard VIVIES)

Prestation milieu de gamme ou une offre grand public :

La stratégie grand public concerne l'ensemble des places, hormis les loges et tribunes Présidentielles qui font parties du segment haut de gamme. Si l'offre haut de gamme est bien segmentée, ce n'est pas le cas des offres grand public. Les services disponibles aujourd'hui pour les clients sont :

- Billetterie en ligne
- Buvette et snack
- Sécurité

Concernant la billetterie, les élus des comités départementaux, ceux du comité régional, les responsables des clubs et les licenciés peuvent réserver des places avant l'ouverture de la billetterie au grand public.

2. Les services dans une enceinte sportive

a) Notion et définitions de services

Au sens large, un service est un travail effectué pour une autre partie, avec ou sans contrepartie. Le service correspond au résultat généré par des activités à l'interface entre le fournisseur et le client, et des activités internes du fournisseur pour répondre aux besoins du client. Un service est constitué par un ensemble d'opérations, accessible par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs interfaces, qui permet à un utilisateur de définir une action importante pour lui. Un service est fourni par un serveur.

D'un point de vue juridique, nous pouvons avancer la définition suivante : « Le mot "service" revient souvent dans le langage juridique, administratif ou fiscal. Il caractérise l'objet d'une prestation personnelle. Ainsi le Code civil nomme le contrat de travail comme étant un "louage de service". Une banque, une entreprise de transport, une entreprise de spectacles, sont des entreprises de services. Le service ne suppose pas nécessairement une subordination de celui

qui le rend. Par exemple les avocats, les avoués et plus généralement les personnes exerçant une profession libérale, ne sont pas les salariés de leurs clients, ils sont liés à ces derniers par un contrat de mandat. Le service s'exécute le plus souvent contre le versement d'honoraires, d'un prix, d'une cotisation ou d'un honoraire, mais il peut aussi être bénévole. »⁴

Le secteur des services est très fragmenté. Il comprend un ensemble très large de secteurs d'activités différents qui adressent leurs services aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises. Les services constituent la partie essentielle de l'économie d'aujourd'hui et représentent aussi la part la plus importante dans la création d'emploi. La taille du secteur des services est croissante dans presque la totalité des économies du monde. « Même dans les économies en voie de développement, les produits de service croissent rapidement et représentent souvent au moins la moitié du PIB »⁵. A noter également que l'INSEE a recensé que plus de 50% de la part de l'emploi est destiné aux services⁶. Les différents types d'activités se caractérisent par les bénéfices qu'ils procurent aux consommateurs. Dans les services, les avantages sont créés par des actions et des performances. Le secteur du service, caractérisé par son instabilité et sa difficulté, il est nécessaire, pour y réussir, de posséder une bonne compréhension de la stratégie et du marketing.

« Les services, qui rassemblent une large gamme d'activités sont constitués d'éléments entrants et sortants intangibles :

- Un service est une action ou une prestation offerte par l'une des parties à l'autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production.

- Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donnés pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire du service. »⁷ Selon l'INSEE, une activité de service est : « la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. »

La fonction marketing des services est plus large que les activités marketing traditionnelles, et requiert des coopérations étroites entre les responsables Marketing, les responsables des Opérations et des Ressources Humaines. De ce fait, il est nécessaire d'interroger l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la mise en place des matchs au Stade Vélodrome ainsi que tous les prestataires de services. Le service enfin constitue l'objectif du système, son résultat. Une

⁴ Service : Définition du dictionnaire de droits privés

⁵ D. LAPERT (2005) : *Le Marketing des services*, Paris, édition DUNOD

⁶ INSEE, 2002, comptes nationaux

⁷ C. LOVELOCK, J. WIRTZ, D. LAPERT, A. MUNOS (2008) : *Marketing des services*, Pearson education

définition du service a été donnée par P. EIGLIER et E. LANGEARD⁸ : « C'est la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact ».

Il est également important de souligner que dans le cadre de la mise en place d'un service, il s'agit de définir très précisément le résultat à atteindre, c'est-à-dire le service et ses caractéristiques compte tenu du ou des segments de clientèle ciblés. Il faut ensuite identifier les éléments nécessaires pour la réalisation du service :

- Styles et fonctions du personnel en contact
- Type de support physique requis
- Nature du degré de la participation que l'on attend des clients

Ci-dessous les différentes composantes d'un système d'offre dans les services :

Service de base/principal : Raison principale de la venue du client dans l'entreprise, celle qui satisfait le besoin principal du client.	Service périphérique : Service de moindre importance, ne répondant pas aux deux critères précédents. Remarque : certains services périphériques peuvent être importants voire obligatoires.
Service global ou offre globale de service : Ensemble des services de base et périphériques qui délimitent l'output global.	Service de base dérivé : Service périphérique devenu de base pour certains clients.

Tableau 1 : Composantes d'un système d'offre dans les services⁹

L'intérêt de cette classification est d'être immédiatement opérationnelle : elle facilite la conception rigoureuse d'une offre, en aidant à hiérarchiser les différentes prestations proposées.

Ces composantes définissent précisément la production du service. Une fois le service créé, il est nécessaire de le porter à la connaissance des clients.

⁸ P. EIGLIER, E. LANGEARD (1987) : Servuction : Le Marketing des services, collection stratégie et management, Edisciences Internationale

⁹ P. EIGLIER, E. LANGEARD (1987) : Servuction : Le Marketing des services, collection stratégie et management, Edisciences Internationale

La « servuction »¹⁰ est un néologisme qui désigne à la fois la production du service et également la distribution du service. Dans le cadre de cette étude, il sera effectivement essentiel d'allier production et distribution du service. Ce terme a été défini comme l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise. La réalisation d'une prestation de service commerciale et de qualité nécessite la connaissance des critères de positionnement des entreprises :

a - Temps	La maîtrise du facteur temps est devenue une composante centrale de la vie moderne, mais le temps est aussi un élément mesurable, et donc objectivable pour les clients.
b - Prix	Le prix est également un facteur mesurable et objectivable pour les clients. Il est un référentiel de comparaison pour les clients qui auront à choisir entre différentes offres. Il est déterminé par la performance.
c - Achalandage	Ce facteur est également une dimension objectivable. Il est essentiel et peut entraîner une insatisfaction chez le client Il est important de le maîtriser.
d - Qualité	Elle doit correspondre à un segment (haut de gamme, milieu de gamme et bas de gamme). Elle est souvent la résultante du prix et du temps. Elle est déterminée par l'interaction avec le client et la capacité de répondre à ses besoins spécifiques.

Tableau 2 : Critères de positionnement des entreprises

Ce tableau a pour but d'identifier les offres susceptibles d'intéresser le client, en plus de auxquelles il répond déjà. La nature de l'offre se détermine en fonction du segment dans lequel le client est classé selon ses besoins, du modèle d'usage auquel il correspond et de sa réaction à de précédents contacts. Après composition de l'offre et du choix du support, le client reçoit directement une proposition de prestation. L'amélioration de l'offre fonctionne suivant le même principe. Ce programme est d'autant plus important que la rentabilité d'un client s'accroît d'année en année. Ce programme consiste à tenter de gagner des clients qui n'ont jamais eu recours aux services de l'entreprise. Pour cibler l'offre de manière efficace, il est essentiel de réaliser une segmentation fondée tant sur les besoins que sur la rentabilité :

- Segmentation suivant les besoins = ce que le client attend de l'entreprise
- Segmentation selon la rentabilité = le profit amené ou estimé que le client apporte à l'entreprise

¹⁰ P. EIGLIER, E. LANGEARD (1996) : SERVUCTION, le marketing des services, Edisciences International

b) Etat des lieux des services pour des événements sportifs

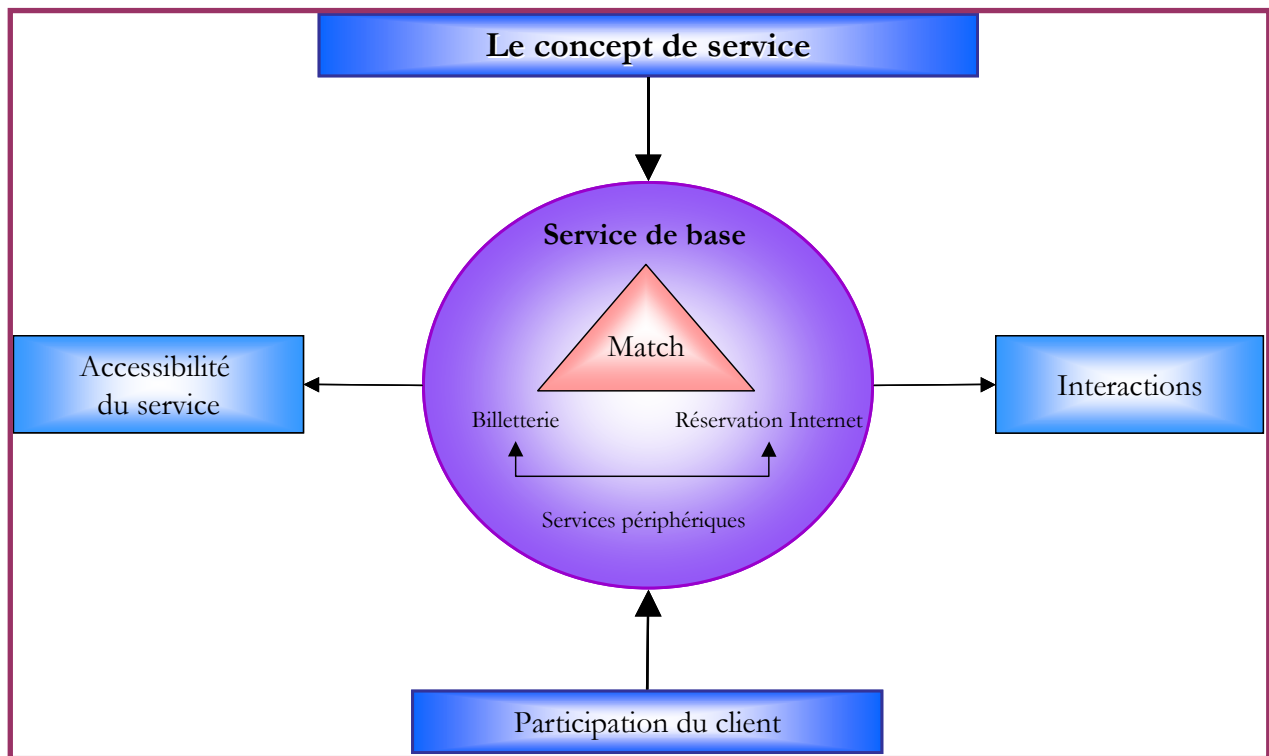


Schéma 2 : L'offre de services¹¹

Le service de base correspond à la vocation première de l'entreprise. Les services périphériques peuvent être analysés en services facilitateurs et services différenciateurs :

- Les services facilitateurs permettent la prestation des services de base. Ils peuvent leur être tout à fait indispensables comme la billetterie ou la réservation.
- Les services différenciateurs sont, comme leur nom l'indique, des services complémentaires qui sont des « plus » pour les clients.

L'immatérialité des services fait qu'il est plus difficile de tester des nouveaux concepts de services que des produits pour lesquels on peut faire plus aisément des prototypes et des tests grandeurs nature. Les prestations de services sont individualisées et le consommateur est impliqué personnellement, les situations sont souvent plus diverses que pour les produits ce qui pose des problèmes de représentativité des études et des difficultés accrues de segmentation. Pour un produit on mesure la satisfaction des clients. Pour un service, il est intéressant de doubler les études de satisfaction de la clientèle par la mesure du climat interne.

¹¹ C. GRÖNROSS, H. AKESAND (1989) : Redevlopping and launching a unique service offering, Chicago, American Marketing Association

Selon G. VIALLE¹², le yield management repose sur trois principes :

- Anticiper
- Segmenter
- Communiquer

L'anticipation est le préalable à tout système de yield management. Il est facile d'évaluer les clients qu'on a reçus à différents moments, mais il est plus difficile d'évaluer ceux qu'on aurait pu accueillir si on avait eu une capacité supérieure ou des services différents. Il est enfin très délicat d'estimer ce qu'aurait pu être la demande si les prix avaient été différents.

La segmentation suppose que les clients auxquels on s'adresse ont des réactions au prix différentes.

La communication cible les segments définis pour leur faire savoir les avantages de prix, les services disponibles, les contraintes.

De tout temps, la principale inspiration des spécialistes du marketing a consisté à :

- Cibler les clients et leur offrir un service individualisé (relation one to one plutôt que marketing de masse)
- Etablir avec eux des liens à long terme (marketing relationnel plutôt que transactionnel)
- Se débarrasser de toutes les entraves et distorsions dues aux intermédiaires entre fournisseur et client, qui ne produisent pas de valeur ajoutée (désintermédiation ou vente directe)

La relation existe alors entre ces deux entités que sont, d'un côté les organisateurs, et de l'autre côté les spectateurs. Or, cette relation n'existe, pour la majorité des événements, que lorsque le spectateur achète son billet. Le ticket d'entrée symbolise ce lien. Le billet donnant accès à un spectacle a comme caractéristique de permettre à son détenteur de vivre une expérience. Mais alors, quelles sont les techniques qui permettent d'entretenir cette relation, et quelle valeur ajoutée peuvent-elles apporter ?

Concrètement, le CRM¹³ sert au développement des ventes en s'appuyant sur la fidélisation et la personnalisation de la relation avec la cible souhaitée. Le CRM permet d'augmenter le chiffre d'affaires d'au moins 3 façons :

- augmenter le panier moyen d'un spectateur
- qualifier l'audience d'un événement et mieux y intéresser des sponsors
- commercialiser les bases de données spectateurs (mailings & emailings)

¹² G. VIALLE (1995) : Yield management et marketing des services, Décisions marketing

¹³ CRM : Customer Relationship Management soit en français, la gestion de la relation client

Le CRM est donc un processus consistant à gagner, à conserver et à élargir une clientèle rentable. L'avantage du CRM est qu'il :

- Réduit les coûts de la publicité
- Est axé sur les besoins de clients spécifiques et facilite leur ciblage
- Mesure mieux l'efficacité d'une campagne
- Rivalise sur les services offerts

« En considérant que le client est un actif financier et qu'il faut mesurer le profit que va générer le client dans le futur, tous les clients ne sont pas sur le même pied d'égalité ; ils ont plus ou moins de valeur suivant les entreprises » (Peppers & Rogers. 2006).

Mesurer et augmenter la valeur de chaque client est un des buts premier en marketing. Or, si l'on veut influencer l'augmentation de la valeur de chaque client, il faut pouvoir identifier les principaux facteurs de changement en fonction du plan stratégique de l'entreprise. Pour cela, il faut pouvoir identifier les facteurs de changements en fonction du plan stratégique de l'entreprise. Il faut donc considérer ses clients comme un actif financier qu'il faut entretenir et développer. La connaissance de ses meilleurs clients est réalisable grâce à l'analyse des bases de données. Or, ces meilleurs clients n'ont pas tous les mêmes caractéristiques et on peut les différencier suivant leurs habitudes, leurs pouvoirs d'achats, leurs besoins : cela permet de prendre des décisions.

« Toute entreprise engagée dans une conception relationnelle avec sa base client doit utiliser des technologies pour pouvoir contacter client par client et pour pouvoir calculer la valeur de sa base client.»¹⁴

Cette conception relationnelle permet de créer un avantage concurrentiel car il est désormais possible d'enregistrer toutes les interactions avec les clients via plusieurs canaux de communication (Internet, téléphone...).

Le but est de pouvoir établir une stratégie de marketing direct « multicanal » afin de pouvoir toucher le client de la meilleure manière possible.

¹⁴ D. PEPPERS et M. ROGERS (1999): Le one to one en pratique, Pratique du marketing en direct, Editions d'Organisation

La théorie du marketing individualisé (1-to-1) est simple mais l'implantation est complexe. Celle-ci se passe en cinq étapes :

- *Identifier les clients* : Être capable de contacter directement les clients par n'importe quel media tout en sachant qui ils sont. Le but n'est pas de connaître leur adresse mais de pouvoir dire quelles sont ses habitudes, ses préférences.
- *Différencier les clients* : Les clients n'ont pas tous la même valeur ni les mêmes besoins. Il faut donc les différencier pour pouvoir tirer le maximum de bénéfices de chaque client.
- *Interagir avec eux* : Il faut pouvoir communiquer de manière à prouver le rendement en évaluant les canaux les plus rentables pour communiquer.
- *Personnaliser son produit* : Le but est de rencontrer chaque client en mettant en priorité la compréhension de ses besoins.
- *Orienter le comportement de l'entreprise* : Cela veut dire pouvoir reconnaître le même client dans n'importe quel service ou département de l'entreprise et pouvoir recouper les informations.

Si l'on considère que certains spectateurs viennent en famille, il faut comprendre que le prix d'entrée soit un frein considérable à l'achat. Si le prix du ticket reste peu coûteux, un comportement d'achat proche de celui des parcs d'attractions se mettra en place. Une famille va à Disneyland Resort Paris une fois par an et dépense beaucoup d'argent (restaurant, hôtel, produits dérivés...) dans l'unique but de se divertir.¹⁵

La valeur peut être définie comme l'avantage procuré par une action spécifique, en relation avec les besoins d'un individu à un moment donné, duquel sont déduits les coûts induits par la recherche de ces bénéfices.

¹⁵ ANNEXES : Etude du groupe La Poste Performance : Le marketing de l'expérience, levier du redécoupage de Disneyland Resort Paris

Les offres « grand public », une stratégie à développer

Après avoir étudié les différentes stratégies du Comité de Provence de Rugby, il semble essentiel de développer sa stratégie grand public.

En effet la figure ci-dessous met en avant les carences d'offres destinées à la catégorie « grand public ».

P R O F I L D E L' O F F R E	LARGEUR DE L'OFFRE			
		Service de Base Primaire	Service de Base Dérivé 1	Service de Base Dérivé 2
	Base	Assister au match	Restauration (restauration rapide, buvette)	
	Contrainte	Réservation pour une représentation unique	Attente importante, à emporter	
	Normaux	Siège, sécurité	Toilettes	
	Valeur ajoutée			

Tableau 3 : Services destinés aux spectateurs du Stade Vélodrome lors des matchs de rugby

Ce tableau montre les nombreuses carences qui existent aujourd'hui en termes d'offres pour les spectateurs. Ces carences entraînent d'une part une insatisfaction et une frustration chez les spectateurs mais également un manque à gagner pour l'organisateur. « Auparavant, l'objectif du marketing était de répondre aux besoins du consommateur, aujourd'hui il est de répondre à sa frustration »¹⁶.

¹⁶ G. CHETOCHINE (2008) : Le Marketing des émotions, Organisations éditions

Il est donc nécessaire de proposer des éléments de progrès. Parmi les éléments de progrès, il est important de tenir compte des éléments présentés dans les schémas ci-dessous. Ils seront les leviers sur lequel l'organisateur pourra agir. Ce sont ces éléments qui entreront dans le processus d'amélioration des services.

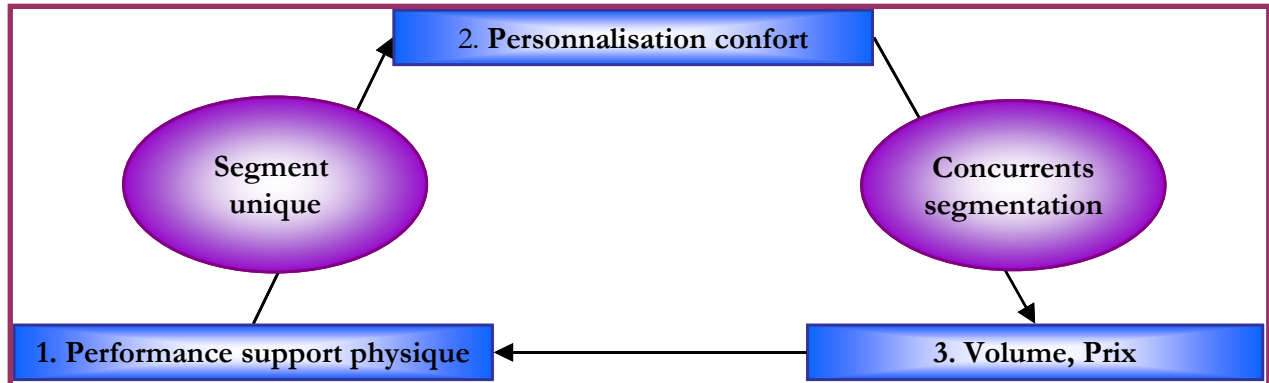


Schéma 3 : Les leviers de la spirale du progrès¹⁷

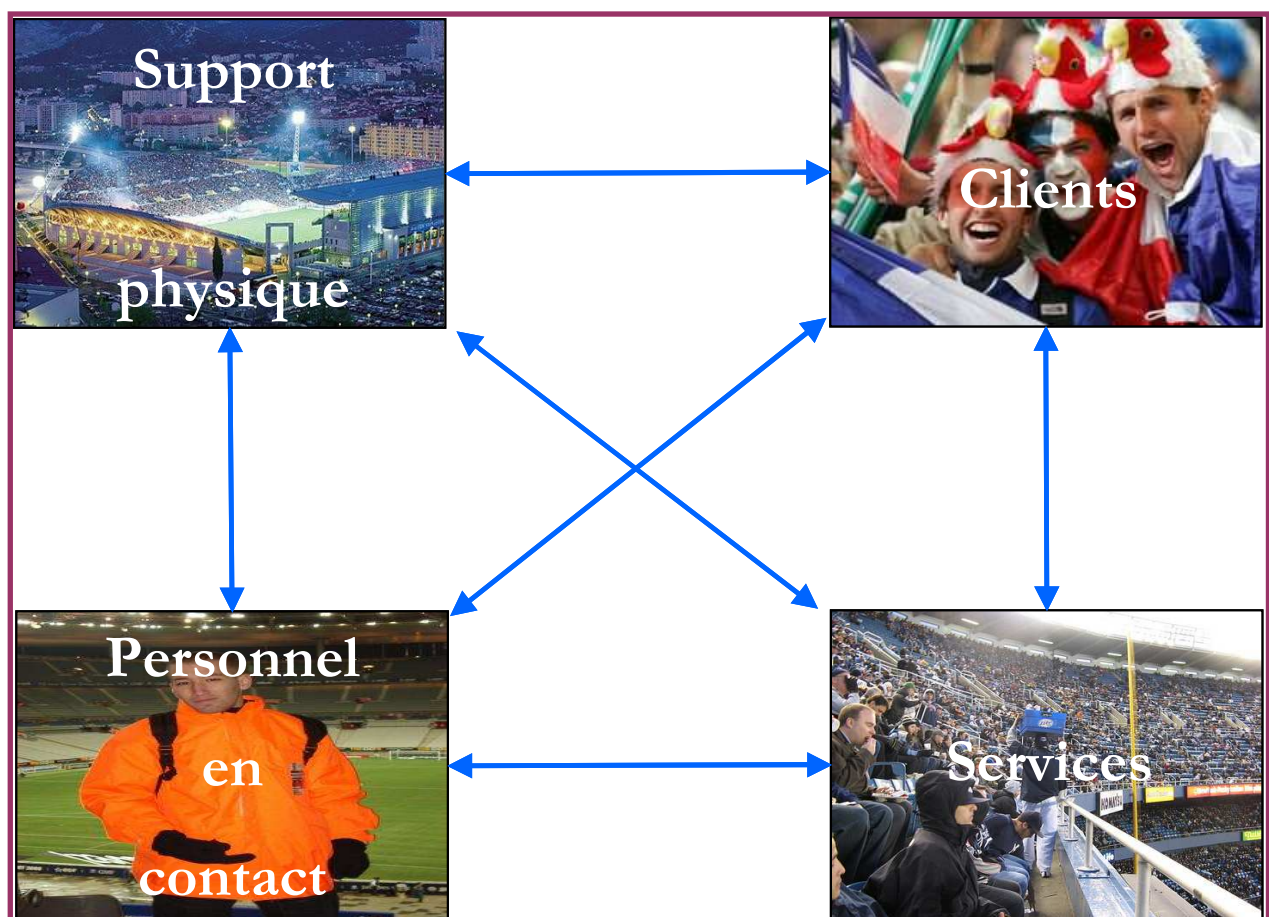


Schéma 4 : Les interfaces impliquées dans la réalisation des services

¹⁷ C. LUCARI : Cours Master 2 Management des Organisations Sportives, Marketing des Services

c) Politique de services : services de base et les services périphériques

Le service de base correspond à la vocation première de l'entreprise. Pour le Comité de Provence de Rugby, c'est la commercialisation d'un spectacle sportif.

Les services périphériques peuvent être analysés en services facilitateurs et services différenciateurs.

- Les *services facilitateurs* permettent la prestation des services de base. Ils peuvent être tout à fait indispensables comme la billetterie du stade Vélodrome. La billetterie correspond à l'interface directe entre le Comité de Provence de Rugby et ses clients.
- Les *services différenciateurs* sont, comme leur nom l'indique, des services complémentaires qui sont des « plus » pour les clients : par exemple un service de restauration, de parking, etc. Là encore, les services de base et services périphériques ne sont pas figés.

Les services différenciateurs sont très rapidement copiés par la concurrence et doivent donc être l'objet d'innovations constantes. Par ailleurs, ce qui est considéré, aujourd'hui, comme un service différenciateur peut être considéré demain comme un service standard devant figurer obligatoirement dans le service de base.

Aujourd'hui le Comité de Provence de Rugby, malgré des services périphériques inexistants pour le grand public connaît une très forte affluence sur l'ensemble des rencontres qu'il organise. Cependant, un manque à gagner, plus lié à la recette moyenne par spectateur qu'au déficit d'affluence, est observable. Et ce malgré un pouvoir d'achat élevé chez le supporter de Rugby.

La recette du succès : établir un diagnostic précis afin de segmenter au mieux son offre grand public. Réseaux de distribution, fixation des prix, structure marketing et communication sont les éléments qui influencent le succès de la recette liée à l'offre grand public. Augmenter le temps passé dans le stade, faciliter l'achat en font également partis.

La question est, comment faire consommer les spectateurs français ?

La tendance est de travailler la qualité de l'équipement et non sa seule capacité d'accueil pour faire vivre aux spectateurs une « expérience unique », créer un véritable « plus produit » par rapport à la retransmission télévisée. Les stades et salles doivent être organisés comme des centres de profits : une enceinte sportive s'appréhende comme un espace multifonctionnel,

mobilisant les progrès technologiques afin d'optimiser les recettes en même temps que le confort et la sécurité du public. Une offre à adapter aux caractéristiques du bassin économique local et de l'enceinte sportive. Il s'agira de maximiser le potentiel du Stade Vélodrome sans investissements conséquents et ce grâce à de nouveaux services. Ce travail n'est pas un travail de conception d'une nouvelle enceinte sportive, mais d'organisation et d'optimisation de celle déjà existante.



Schéma 5 : Evolution du Marketing de services dans les enceintes sportives

B. METHODE

1. Méthode d'un benchmark

a) Définition du Benchmark

Le benchmarking est une technique marketing pratiquée depuis les années 1950 par les entreprises, d'abord américaines puis mondiales. Le terme recouvre une idée assez simple : trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier (on dit les benchmarker) et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'aller se comparer aux " champions " dans un domaine précis, de s'inspirer de leurs idées et de leur expérience pour se rapprocher de l'excellence. Le benchmarking est une démarche qui consiste à confronter ses pratiques à celles des autres. Pratiquer le benchmarking, c'est aller à la recherche des meilleures méthodes utilisées dans une activité, celles qui vont permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances.

b) Qu'est ce que le benchmarking ? En quoi consiste-t-il ?

Pour mieux comprendre ce qu'est le benchmarking, on peut le comparer à la recherche marketing et à l'analyse concurrentielle :

	Recherche marketing	Analyse concurrentielle	Benchmarking
Objectif global	Analyser les marchés, leur segmentation, l'impact des produits	Analyser les stratégies des concurrents (à leur insu)	Analyser ce que font les meilleurs, pourquoi et avec quels résultats (approche directe)
Principal objet d'étude	Les besoins des clients	Les stratégies concurrentes	Les méthodes qui répondent aux besoins des clients
Champ d'application	Les produits et services	Le marché et les produits	Les méthodes aussi bien que les produits
Limites	Porte essentiellement sur la façon dont les besoins des clients sont satisfaits	Les activités du marché	Pas de limites : benchmarking interne, concurrentiel, ou fonctionnel
Sources d'information	Les clients	Les analystes	Les meilleurs dans la fonction et les concurrents

Tableau 4 : Benchmark/Analyse concurrentielle/Recherche marketing

Le Benchmarking s'inscrit dans une démarche continue et méthodique visant à :

- **Valoriser** son entreprise par rapport à ses concurrents
- **Identifier** les meilleures pratiques (dans son propre secteur et en dehors) en termes de méthode et d'outils
- **Evaluer** les produits, services, processus, performances, par rapport à ceux des « leaders »
- **Modéliser et Expliquer** afin de transférer les éléments de progression dans son entreprise.

c) Typologie du benchmarking

Parmi les différentes typologies relatives à un Benchmarking, 4 orientations principales du Benchmarking émanent :

Le Benchmarking Interne (par rapport à plusieurs services internes de l'entreprise) :

Ce type de Benchmarking consiste à comparer des processus, des produits ou des services appartenant à la même entreprise (entre département, entre site, entre service, entre filiale, entre pays...) afin d'en accroître les performances. Cette étude est simple à mener car les données sont faciles à collecter et permet de dresser un état général de l'entreprise, ainsi que d'identifier d'éventuelles fonctions internes pouvant faire l'objet d'un Benchmarking.

Le Benchmarking Compétitif (par rapport à des producteurs de produits concurrents) :

Il s'agit de comparer les produits, les services, les processus d'une entreprise avec le meilleur des concurrents présent sur le marché. Ce Benchmarking est plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir-faire. La difficulté essentielle ici est l'obtention d'information sur les méthodes des concurrents, il est donc nécessaire d'entretenir de bons rapports avec les partenaires.

Le Benchmarking Fonctionnel (par rapport à des services ou des départements extérieurs et leaders dans la fonction à Benchmarker) :

Le Benchmarking fonctionnel consiste à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité. Cette étude peut se révéler très productive. La collecte d'information est la plupart du temps facile. En effet, une entreprise, « Leader » dans un secteur donné, a tout à gagner à partager des informations avec des entreprises non concurrentes car sa position peut changer rapidement. Ainsi, de véritables réseaux de collaboration peuvent se développer.

Le Benchmarking Horizontal (par rapport à des processus ou des méthodes de travail) :

Le Benchmarking Horizontal vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs différents mais ayant des processus (ou méthodes de travail) similaires. Ce Benchmarking est le plus productif mais aussi le plus difficile à concevoir et à manier car il fait appel à l'engagement et la curiosité de tous les acteurs participant au processus. Il est assez proche du Benchmarking Fonctionnel, à la différence qu'il consiste à adapter une technologie (ayant fait ses preuves) très éloignée de son propre secteur.

d) La méthodologie selon G. BALM

Les 5 grandes phases du processus de Benchmarking¹⁸ se déroulent sur 15 étapes regroupées en 5 phases :

Mesure de la performance interne définie par le Comité de Provence de Rugby :

- Définir les activités, leurs résultats et leurs clients
- Déterminer les bonnes mesures
- Revoir et améliorer la performance actuelle de l'entreprise

Pré-Benchmarking défini par le Comité de Provence de Rugby et le chargé d'étude :

- Etablir des priorités et déterminer le sujet du benchmarking (*Comité de Provence de Rugby*)
- Choisir les partenaires du benchmarking (*chargé d'étude*)
- Déterminer les méthodes d'acquisition des données et des connaissances (*chargé d'étude*)

Benchmarking effectué par les chargés d'étude :

- Collecter et organiser les éléments recueillis
- Analyser les écarts de performance
- Evaluer la future réalisation de l'entreprise

Post-Benchmarking à mettre en place par le Comité de Provence:

- Communiquer les résultats du benchmarking et établir des objectifs
- Développer des plans d'actions
- Mettre en œuvre les actions

¹⁸ G. BALM (1994) : Evaluer et améliorer ses performances, Le Benchmarking, Paris G. BALM, AFNOR Edition

Observation et ajustement à effectuer par le Comité de Provence de Rugby :

- Vérifier l'intégration des actions
- Estimer le succès du projet et recalibrer les objectifs
- Ajuster les objectifs et recommencer

2. Les choix méthodologiques

Dans le mémoire réalisé, la typologie à étudier repose sur un *Benchmarking fonctionnel*. En effet, il est intéressant de comparer la fonction « mettre en place des services » entre diverses sociétés « concurrentes » ou « non concurrentes ». Dans le cadre de cette étude, seules les parties Pré-Benchmarking, Benchmarking et la première étape du Post-Benchmarking seront étudiées.

a) Pré-Benchmarking

Cette première étape est une étape assez théorique. Elle consiste à choisir les références qui permettront de répondre au sujet posé, mais aussi déterminer le mode d'acquisition des données à recueillir.

b) Etablir des priorités et déterminer le sujet du benchmarking

Cette première étape a été faite par les responsables du Comité de Provence de Rugby, tout en précisant que la priorité était d'apporter un service supplémentaire aux spectateurs mais également d'apporter un chiffre d'affaires additionnel.

c) Choisir les partenaires du benchmarking

Pour réaliser ce benchmark, la première étape a été d'identifier les entités à solliciter. Ces entités se distinguent en deux groupes : « les références » et « les clients ». En ce qui concerne « les références », notre choix s'est porté sur trois « types » d'organismes différents :

- Événement sportif
- Parc d'attraction
- Commerces autour du stade Vélodrome

Ces différents organismes ont été classés selon trois critères afin de justifier leur choix :

- Leur fréquentation
- Leur position concurrentielle
- Leur stratégie Marketing de services

Concernant les parcs d'attraction, le choix s'est porté sur les trois principaux parcs de France : Disneyland Resort Paris pour son envergure « Internationale », le Parc Astérix pour sa dimension Nationale et le Futuroscope pour son concept différent et innovant.

Ensuite, pour les événements sportifs, deux des plus grands événements sportifs serviront de repères et de références : le Consortium Stade de France lorsqu'il accueille des rencontres de l'équipe de France de Rugby (ou Top 14) et Roland Garros pour sa dimension « Internationale ».

Enfin, pour les commerces, le choix s'est arrêté sur la Brasserie du Stade¹⁹, qui réalise un chiffre d'affaires considérable les jours de rencontres sportives se déroulant au stade Vélodrome. Il en est de même pour Made In Sport²⁰ qui ouvre les jours de match et réalise également une augmentation conséquente de son chiffre d'affaires.

Catégories	Nom de l'entité	Services	Affluence	Position concurrentielle
Parcs d'attraction		+++++	+++++	+++++
		+++	++++	++++
		+++	+++	+++
Organisateur d'événements		+++	+++++	+++++
		+++	+++++	+++++
		+++++	+++++	+++++
Commerces		+++++	+++++	++++
		++	+++	+++++

Tableau 5 : Critères de sélection des référents Benchmark

¹⁹ Brasserie du Stade (Bar, restaurant) : 26 Boulevard Michelet 13008 Marseille

²⁰ Made In Sport : 3 boulevard Michelet 13008 Marseille

Concernant « les clients » la même méthode a été utilisée, c'est-à-dire qu'une segmentation a été faite afin de définir des stratégies et des services adaptés aux attentes des clients.

Les clients sélectionnés en coopération avec le Comité de Provence de Rugby se distinguent en trois catégories :

- Licenciés rugby
- Supporters
- Spectateurs

d) Déterminer les méthodes d'acquisition des données et des connaissances

Pour répondre au mieux à cette étude, notre choix s'est porté sur une étude qualitative. Une étude qualitative, dont l'outil principal est un questionnaire²¹. Ce questionnaire a été mis en place à l'aide du logiciel Sphinx.

3. Benchmarking

Cette phase importante de l'étude a été le fruit de la coopération entre plusieurs spécialistes, O. SIROST²², L. MALTESE²³ et le chargé d'étude. Après avoir exposé les problématiques et les enjeux de notre étude, une réflexion sur les variables à étudier s'est engagée.

a) Collecter et organiser les éléments recueillis

La collecte des informations a été organisée selon les acteurs sollicités. La cible des « licenciés » de Rugby a été segmentée en deux sous-groupes (Licenciés Junior, Licenciés Seniors). Le moyen de passation des questionnaires s'est fait par téléphone. Cela permet à l'enquêteur de reformuler certaines questions, d'obtenir des informations plus personnelles et de s'assurer de la véracité des informations recueillies. Concernant les spectateurs, une catégorie spécifique s'est dégagée : Les familles.

L'analyse des données recueillies s'est faite grâce à un logiciel²⁴ de traitement des questionnaires. Les variables ont été croisées et les données ont été triées à plat. Les mappings²⁵

²¹ Questionnaire sous forme d'entretiens semi-directifs (interaction entre l'enquêteur et son interlocuteur)

²² Olivier SIROST : Maître de conférence à la faculté des Sciences du Sport

²³ Lionel MALTESE : Maître de conférences à l'Université Paul Cézanne et professeur affilié Euromed

²⁴ Logiciel Sphinx

²⁵ Mappings présenté dans la Partie III.B.1

ont été réalisés en fonction des données recueillies

b) Evaluer la future réalisation de la stratégie

L'évaluation de la réalisation stratégique est le résultat d'une comparaison des stratégies adoptées par les partenaires Benchmark et la réflexion sur la possibilité de l'adapter au Comité de Provence de Rugby. Ces données ont été mises sous la forme d'un schéma stratégique²⁶.

²⁶ Schémas stratégiques dans la Partie III.B.2

III. BENCHMARK ET RESULTAT

A. BENCHMARK

1. Le Comité de Provence de Rugby

Fort d'une stratégie B to B déjà bien rodée, le Comité de Provence de Rugby souhaite désormais développer ses offres destinées au grand public. Les actifs du Comité de Provence de Rugby lorsqu'il accueille des rencontres au stade Vélodrome sont les suivants :

- Un stade de 60 301 places et plusieurs dizaines de bénévoles
- Expérience en la matière²⁷ et une affluence importante²⁸

ANALYSE S.W.O.T ²⁹	
Forces	Faiblesses
Affluence élevée lors de chaque rencontre	Offres de service à l'extérieur du stade
Pas de concurrents rugbystiques dans la Région	Offres de service à l'intérieur du stade
Peu d'offres pour les spectacles sportifs dans la Région	Dépendant de la Fédération Française de Rugby et de la Ligue Nationale de Rugby
23 290 licenciés FFR en 2007 (ligue Provence Alpes Côte d'Azur)	Tributaire du calendrier de l'Olympique de Marseille
Opportunités	Menaces
Les rencontres du Racing Club Toulonnais	Fluctuation de la demande
Offres packagées (accord unilatéraux avec des prestataires de tourisme)	Faible connaissance du client donc pas de fidélisation
Nombre de rencontres de rugby disputées au Vélodrome en constante augmentation	Résultats sportifs
Collaboration avec des prestataires extérieurs	Pas de renouvellement base de données

²⁷ 15 rencontres nationales ou internationales accueillies depuis 2000

²⁸ Record d'affluence pour une demi-finale du TOP 14 le samedi 02 juin 2007 (sources LNR)

²⁹ SWOT : de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

Tableau 6 : Analyse SWOT du Comité de Provence de Rugby au stade Vélodrome

2. Les Références

a) Les Parcs d'attractions

Véritable phénomène de société, les parcs de loisirs connaissent un succès croissant... Malgré leur grande diversité, les parcs à thèmes présentent des caractéristiques communes : une approche thématique ; un espace clos à prix d'entrée généralement forfaitaire ; un équilibre entre animations passives, animations actives et activités annexes ; l'accueil d'un public familial pour une durée d'une journée ou plus. Le schéma ci-dessous présente le client dans plusieurs situations. Le client a la possibilité d'être actif (acteur) ou de découvrir en étant passif dans un environnement qui constituera son référentiel de l'expérience.

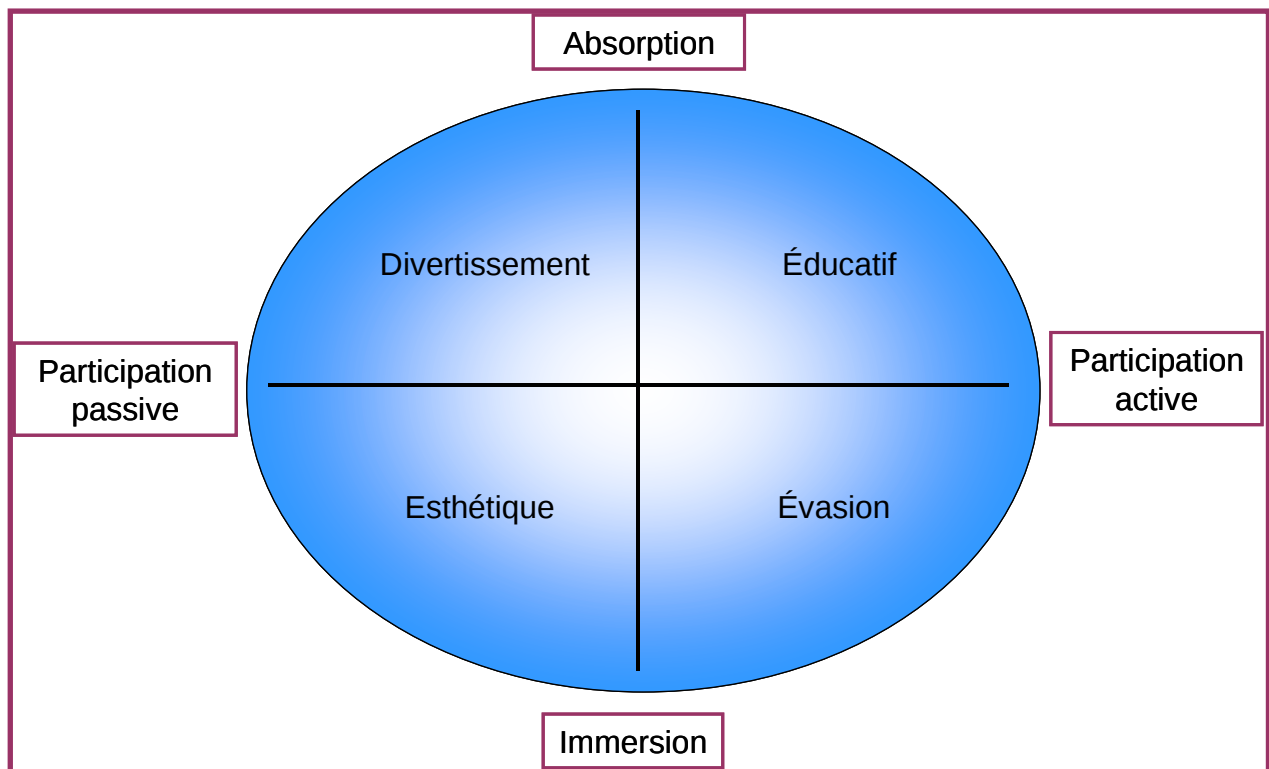
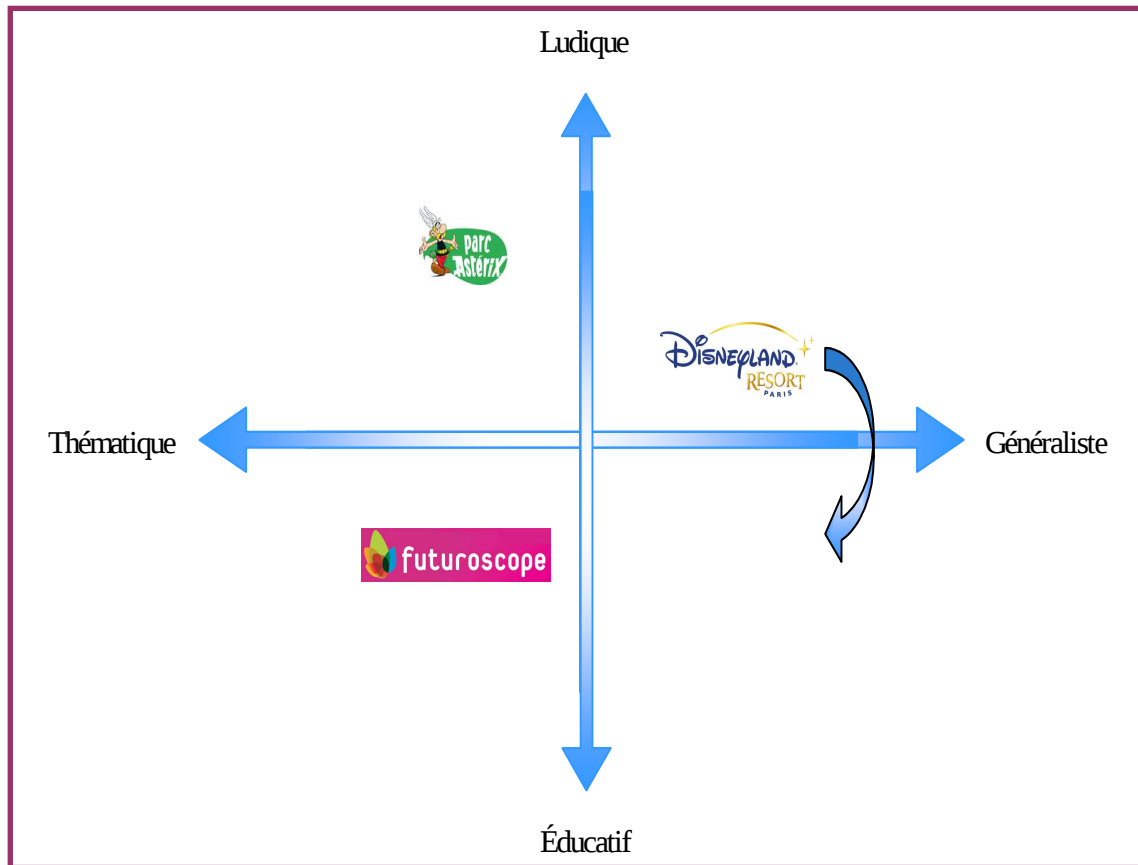


Schéma 6 : Les quatre royaumes de l'expérience

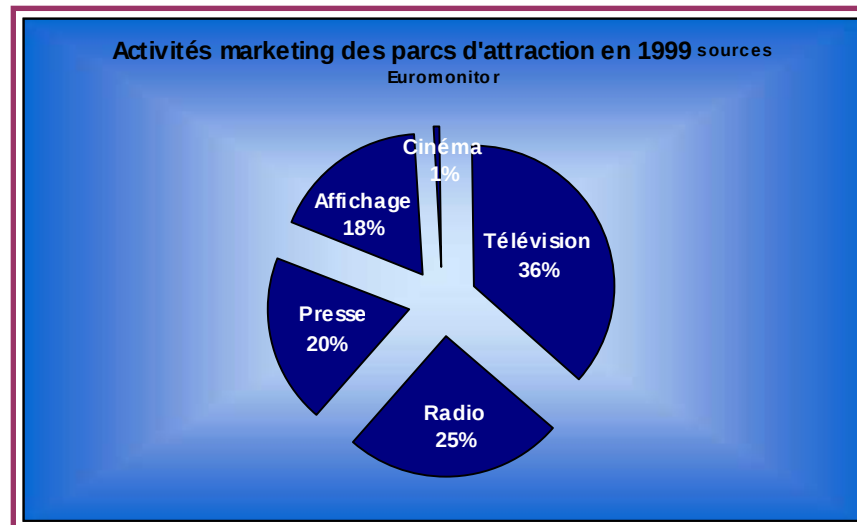
Le positionnement marketing des parcs à thèmes, en fonction des modifications de la demande française, se fait le long de deux axes³⁰ :

- De la thématisation à la généralisation
- Du ludique à l'éducatif

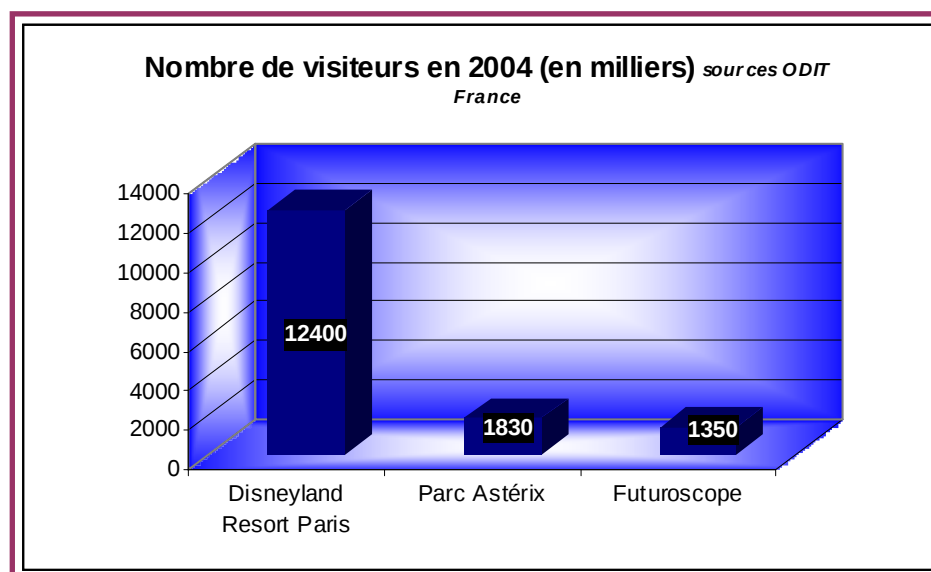


Mapping 1 : Positionnement des parcs d'attraction

³⁰ Extrait d'un tableau des Cahiers d'espaces n°27, juin 92 « le Futuroscope est-il un ressort ? »



Graphique 1 : Répartition des modes de communication des parcs d'attraction



Graphique 2 : Répartition du nombre de visiteurs en fonction des parcs d'attraction



1. Disneyland Resort Paris :

Présentation :

Tout a débuté en 1987 par un partenariat entre les autorités françaises et The Walt Disney Company, avec le souhait d'apporter la magie Disney au cœur de l'Europe. Après son ouverture en 1992, Disneyland Resort Paris a conquis le cœur des petits et des grands Européens. Aujourd'hui, Disneyland Resort Paris est devenu le leader dans le secteur du divertissement familial.

Disneyland Resort Paris et les services :

Avec 14,5 millions de visites en 2007, Disneyland Resort Paris est la destination touristique la plus visitée en Europe et le premier tour opérateur en France en nombre de clients. De plus, au niveau de ses charges d'exploitation, Disneyland Resort Paris accorde une part non négligeable aux dépenses en marketing, soit environ 10 %. Disneyland Resort Paris possède la cinquième plus grande infrastructure de conventions en France et accueille plus de 1 100 événements entreprise par an, du simple séminaire à la privatisation des Parcs à thèmes pour de grands événements. Les Disney's Hôtel New York et Disney's Newport Bay Club possèdent deux centres de convention, ainsi qu'un espace de 17 000 m² constitué de 3 salles plénières (de 2 100, 2 200 et 2 300 places), 95 salles de réunion (pouvant recevoir de 10 à 600 personnes) et un hall d'exposition d'une surface de 3 000 m². L'entreprise tient également informé trimestriellement les clients via le journal "Tous en scène" de l'actualité de Disneyland Paris. Disneyland resort Paris axe également sa stratégie sur le marketing de l'expérience qui dénote une capacité à travailler sur un univers de consommation dans lequel le client a l'impression de faire partie d'une famille. La stratégie n'est pas dans le « sur mesure » mais dans la personnalisation de masse.



Stratégie commerciale :

➤ **Produit**

- ❑ Un site Internet³¹ permettant de consulter librement le catalogue des offres
- ❑ Un site Internet segmenté en trois catégories³²
- ❑ Possibilité de réserver ces commodités à l'avance et par Internet (hôtel, restaurant.)
- ❑ Une file d'attente plus rapide sur réservation à l'intérieur du parc
- ❑ Séjours 1 nuit/2 jours d'accès aux Parcs Disney; 2 nuits/2 jours ou 2 nuits / 3 jours (selon disponibilité) ainsi que des offres spéciales
- ❑ Séjour spécial scolaires et groupe de jeunes
- ❑ Avantage restauration

➤ **Prix**

- ❑ De nombreuses réductions pour des offres packagées (place d'entrée+hôtel...)

➤ **Promotion**

- ❑ Envoi de brochures aux personnes qui sont déjà venues
- ❑ Opérations sur mesure : comme la privatisation d'un restaurant pour un anniversaire
- ❑ Mailing pour annoncer des offres ou souhaiter un anniversaire

➤ **Distribution**

- ❑ Un service de réservation en ligne, par courrier ou bien par Internet

³¹ Site Internet Disneyland Resort Paris: <http://www.disneylandparis.com/fr/collectivite/index.htm>

³² Catégories Grands frissons, aventure en famille et pour les plus petits

2. Parc Astérix :

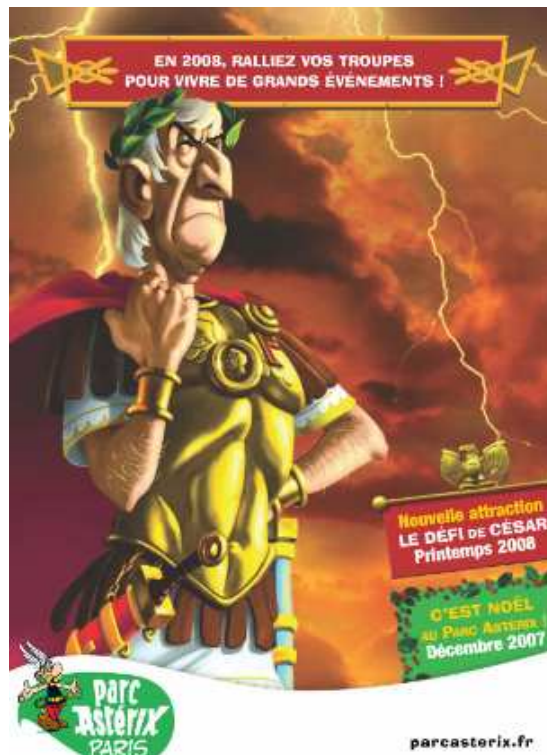


Présentation :

Créé en 1989, le Parc Astérix est un complexe de loisirs à l'« esprit gaulois », dédié à l'univers d'Astérix. C'est le deuxième parc d'attraction le plus fréquenté de France après Disneyland Resort Paris avec environ 1 800 000 visiteurs par an.

Le Parc Astérix et les services :

Le chiffre d'affaires annuel est de soixante-cinq millions d'euro. De nombreuses offres sont disponibles. Mis à part la dématérialisation³³ du titre d'entrée, il est également possible de réserver un parking VIP où sont remis un gobelet pour disposer de boissons non-alcoolisées tout au long de la journée. Il est également possible de réserver un bracelet pour le repas, un bon photo pour choisir la photo souvenir de son choix dans une des attractions proposant ce service.



³³ Possibilité d'avoir un code barre sur son portable à présenter à l'entrée du parc. Digitick est l'entreprise qui a mis en place cette offre

➤ **Produit**

- ❑ Un site Internet³⁴ permettant de consulter librement le catalogue des offres
- ❑ Des offres diverses : séjour et billet
- ❑ Séjours individuels avec la présence des personnages au petit déjeuner pour les enfants de moins de douze ans
- ❑ Séjours groupes avec un séjour adulte gratuit pour vingt séjours adultes payants
- ❑ Séjour gratuit pour le chauffeur du car
- ❑ Présence des personnages au petit déjeuner pour les enfants de moins de douze ans
- ❑ Séjour spécial groupes enfants (80% d'enfants minimum) avec un séjour accompagnateur et un séjour chauffeur gratuit
- ❑ Billet non daté, individuel et tribu (4 personnes)
- ❑ Billet daté, individuel, groupe et groupe enfant, avec comme pour les séjours la gratuité du billet pour le chauffeur et pour l'accompagnateur dans le cas du groupe enfant
- ❑ Formule liberté « les bons banquets » qui permettent de déjeuner dans tous les restaurants du parc, avec quatre valeurs différentes
- ❑ Les chèques « sesterces » qui sont utilisables dans toutes les boutiques du parc, de trois valeurs différentes
- ❑ Fidélisation par un code « Ami Gaulois »

➤ **Prix**

- ❑ Variable suivant la période, suivant le nombre de personnes
- ❑ De 8 à 20% de réduction sur le tarif des billets
- ❑ Offres cumulées Billet+Repas, Billet+Hébergement

➤ **Promotion adaptée**

³⁴ Site Internet parc Astérix : www.parcasterix.fr

- ❑ Billet et séjour spécial Noël
- ❑ Possibilité de commander des supports de communication, (brochures, dépliants, affiches,...)
- ❑ Brochures (anglais/français) distribuées aux professionnels
- ❑ E-mailing réguliers chez les spécialistes du tourisme

➤ **Distribution**

- ❑ Service de réservation par téléphone, courrier et Internet

3. Futuroscope :



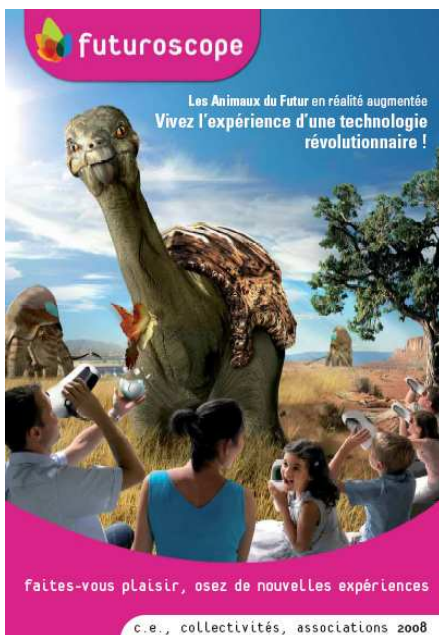
Présentation :

Depuis son ouverture en 1987, le Parc du Futuroscope a accueilli plus de 33 millions de visiteurs, ce qui en fait le deuxième parc de loisirs français. Il propose plus de 25 expériences réparties sur 60 hectares.

Le Parc du Futuroscope est un parc d'attraction, qui mêle sensations et intelligence et qui transporte les visiteurs au cœur d'univers fantastiques ou réels, grâce à des images et des attractions originales : sensations visuelles, intelligences des formes, harmonie des sens, nouvelles expériences. Ici, la connaissance du monde passe d'abord par l'émotion de la découverte.

Le Futuroscope et les services :

Depuis 20 ans, le Futuroscope cultive sa différence sur le marché des loisirs et renforce son identité singulière en proposant une offre conjuguant le ludique et le pédagogique. Le Futuroscope axe sa politique de services sur la personnalisation de ces offres et l'accessibilité pour tous. Il propose aux clients de leur faire visiter le parc, leur prête un casque de traduction à l'entrée de la gare TGV-Futuroscope.



Stratégie commerciale :

➤ Produit

- ❑ Un guide qui accompagne un groupe (offre valable à partir de 20 personnes pour les 5-18 ans)
- ❑ Un site Internet ³⁵ avec des outils permettant de préparer et d'exploiter pédagogiquement la visite (documentaire de cours du niveau école primaire jusqu'à fin de cursus lycée)
- ❑ Des offres packagées³⁶ adaptées aux cibles.
- ❑ Des services segmentés (exemple de la restauration : repas servis à table, pique-nique, fast-food...)
- ❑ Un service spécial groupes pour organiser la visite le plus efficacement possible

➤ Prix

- ❑ 35% de réduction pour les groupes
- ❑ Des promotions sur le Parc, sur le Parc+Restauration, sur le Parc+Hébergement, sur le Parc+Hébergement+Restauration et sur le Parc plus autres sites situés dans un rayon de 166km (La Vallée des Singes, L'aquarium de la Rochelle, la Château de Chambord, le Grand Parc du Puy du Fou...)
- ❑ Offre cumulée Parc-Hébergement-Restauration
- ❑ Offres selon la Saison, Période et public

➤ Promotion

- ❑ Journées découvertes : Permet à la personne qui représente une école, un club, une entreprise, une association... de visiter le Parc avec sa famille pendant une journée.
- ❑ Opérations spéciales pour les cibles scolaires : les enseignants, documentalistes, directeurs d'établissement, (et leur famille) sont invités à visiter le Parc pendant une journée et suivent une formation spécifique aux contenus pédagogiques du cycle dans lequel ils enseignent en rapport avec la thématique du Parc. Valable sur inscription et dans la limite des places disponibles (11 dates possibles en 2008)

³⁵ Site Internet du Futuroscope : www.education.futuroscope.com

³⁶ Offre packagée : Visite du Parc, Hébergement, Restauration, Transport

- ❑ Possibilité de commander des supports de communication, PLV³⁷ (brochures, dépliants, présentoir, affiches format A3, Totem, guides pédagogiques...)
- ❑ Personnalisation des messages destinés aux cibles groupes (affiches, mails personnalisables au nom de l'entreprise, de l'école, de l'association, du club...)
- ❑ Envoi de mails pour les anniversaires

➤ **Distribution**

- ❑ Adressé en France métropolitaine ou à disposition sur demande dans les agences Futuroscope Destination

b) Organismes d'événements sportifs

Le sport a une connotation positive pour la majorité des gens car on y associe facilement les notions de bonne santé, de plaisir, de dépassement de soi et de performance. Le sport c'est aussi amener son enfant à l'école de rugby le mercredi après-midi, aller voir la compétition d'athlétisme du dimanche parce qu'on a un ami qui y participe, c'est aller au stade du coin parce que son village joue contre le village voisin mais néanmoins ennemi. Le sport joue ici un rôle social indéniable où l'argent n'est pas la priorité. Mais le sport c'est aussi le sport business ou ce que nous appellerons le sport / spectacle. Dans ce cadre là, on ne connaît pas personnellement les joueurs présents sur le stade on vient voir du spectacle. Le spectateur est alors en quête d'expérience à vivre et à partager. L'émotion fait partie intégrante de la dimension du sport / spectacle. Il est rapidement apparu qu'un événement sportif pouvait être un moteur de consommation pour les spectateurs.

L'organisateur s'est alors penché sur les clients qui pouvaient augmenter son chiffre d'affaires de manière conséquente. Les relations publiques ont alors fait leur apparition dans les enceintes sportives. Dans un article, Mary VAKARIDIS³⁸ explique que ce qui rapporte le plus, ce sont évidemment les droits de diffusion télévisée. Plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'UEFA, soit 825 millions d'euro, provient de ce poste. Suivent les droits commerciaux, avec le sponsoring et les produits sous licence, puis la billetterie. Enfin, les packs d'hospitalité³⁹ pour les entreprises, qui combinent des places de première catégorie et un accueil personnalisé. Ces offres se monnaient environ 1 400 euro par spectateur. Elles représentent à elles seules 8 % des places disponibles. La politique de services d'un organisateur d'événement sportif doit tendre vers ce qui

³⁷ PLV : Publicité sur le Lieu de Vente

³⁸ Article paru en Juin 2008 dans « Le monde diplomatique »

³⁹ Places de première catégorie et accueil personnalisé

se fait dans les parcs d'attraction.

Pour satisfaire les spectateurs et augmenter les recettes, l'organisateur doit permettre aux spectateurs de se plonger dans une atmosphère. C'est le cas aujourd'hui dans les parcs d'attraction où dès l'arrivée des spectateurs, une musique d'ambiance les accompagne durant la visite.

Atmosphère qu'à su créer Max GUAZZINI. Les collaborateurs du Stade Français se targuent d'avoir innové avec les maillots roses ajustés, le karaoké géant, le calendrier des dieux du stade en tenue d'Adam, les cracheurs de feu, l'arrivée du ballon sur le terrain dans un char romain. Max GUAZZINI est convaincu qu'il existe un public, jeune et féminin, en dehors du microcosme ovalien du Sud-Ouest. Pour l'attirer, sa recette est simple : des packages (comportant billet, transport, hébergement et restauration), un match de haut niveau et des animations dignes du Superbowl américain.

1. Le Consortium Stade de France



Présentation :

Seul l'État pouvait conduire un investissement de cette envergure. La Concession est la meilleure réponse à l'importance du coût. Le principe, inédit en France pour la construction d'un équipement sportif, est le suivant : le concessionnaire prend à sa charge la construction et l'exploitation du stade, et obtient en échange de l'État une concession de 30 ans et une participation financière à son investissement. Ce principe, envisagé dès 1988, a eu des conséquences importantes sur le choix du site et sur la polyvalence du programme. Lors de la mise au point du contrat de concession, l'État a retenu le principe de la présence d'un club résident. Ce club résident aurait permis d'équilibrer l'investissement et les risques consentis par Bouygues et Vinci. Il revenait à l'État de choisir et d'implanter ce club résident au Stade. Deux critères entre autres avaient été retenus : le club devait évoluer en première division, et devait participer régulièrement à des compétitions européennes. L'objectif est de drainer un public nombreux et fidèle vers le Stade de France, afin d'assurer des retombées médiatiques et financières. Le montant des retombées financières prévisionnelles avait été calculé par l'État et intégré au business-plan inclus au contrat de concession. En cas d'absence de club résident, le contrat de concession prévoit de verser au Consortium Stade de France une indemnité qui compense le manque à gagner des recettes attendues. En contrepartie de quoi, il est prévu que l'État, du fait du versement de cette indemnité, soit intéressé à hauteur de 50% des améliorations

financières apportées par le concessionnaire au contrat initial. Cela signifie que plus le Consortium crée des manifestations non prévues initialement au contrat de concession, plus il rapporte d'argent à l'Etat. Aujourd'hui, le Stade de France par ce mécanisme de retour à l'Etat, reverse à ce dernier l'intégralité de l'indemnité pour absence de club résident. « Grâce à cette économie non prévue initialement, le Stade de France a permis en 2007 que 3 millions d'euro soient directement affectés au soutien du programme "Jeunesse de la vie associative" de l'Etat . Le Stade de France est une des seules infrastructures sportives françaises à payer un impôt sur les sociétés très significatif (supérieur à un million d'euro par an) depuis plusieurs années »⁴⁰.

Pas loin d'une trentaine de manifestations sont organisées dont une douzaine à caractère sportif (Tournoi des Six Nations de rugby, matchs de l'équipe de France de football, finale de la Coupe de la ligue de football) qui ont attiré l'an passé 1,5 million de spectateurs. La billetterie constitue un tiers du chiffre d'affaires du Consortium, les deux autres tiers se partageant à parts égales entre l'« hospitalité » et la commercialisation des loges (164 loges sur 168), la tenue de 150 à 200 séminaires, l'accueil de 130.000 visiteurs et les partenariats. Le Stade de France est également partenaire des collectivités locales dans le cadre d'opérations interactives (« Rêves de neige » et la « Plage ») en direction des jeunes de la Seine-Saint-Denis, et bien sûr de Paris 2012. Déception toutefois pour le Consortium, qui ne peut pas envisager d'exploiter d'autres enceintes sportives comme il pensait le faire, en raison des contraintes que lui impose le contrat de concession. Le Consortium a ainsi mené une mission de conseil auprès de la Ville de Paris pour le projet de construction d'une grande salle de sport (25.000 places), ainsi qu'une autre étude pour le compte du département des Hauts-de-Seine sur la rénovation du stade Yves-du-Manoir à Colombes.

Le consortium a toutefois négocié des contrats, notamment avec la FFR, qui lui permettent d'optimiser ses bénéfices. A ce jour, un match de rugby est plus rentable au stade vélodrome qu'au stade de France pour la FFR. C'est d'ailleurs pour cela que l'ERC⁴¹ souhaite organiser la finale de la Coupe d'Europe de Rugby au stade Vélodrome plutôt qu'au stade de France. De ce fait, la FFR confie facilement et régulièrement l'organisation de matchs au Comité de Provence de Rugby.

Le Stade de France et les services

Le Consortium Stade de France dispose d'une billetterie en ligne qui est alimenté régulièrement et propose l'ensemble des prestations mises en place par le Consortium. De plus

⁴⁰ Communiqué du Service Presse du Sénat (25/10/2007) : Travaux de la Commission des finances du Sénat

⁴¹ ERC : European Rugby CLub

les événements qui se déroulent au Stade de France sont commercialisés dans des enseignes comme Virgin, la Fnac, Carrefour spectacles... Dans la boutique⁴² du Stade de France l'ensemble des produits dérivés des événements accueillis en ses murs sont disponibles. Hors événement un restaurant est disponible ainsi qu'une cafétéria, et pendant l'événement une soixante de buvettes proposent restauration et rafraîchissements.

Stratégie commerciale :

➤ **Produit**

- ❑ Des pré ventes réservées
- ❑ Système souple d'option sans engagement d'achat
- ❑ Un espace réceptif si l'on souscrit à une carte troisième mi-temps
- ❑ Possibilité d'assister à une réception
- ❑ Un entraînement spécialement prévu pour les groupes avec présentation officielle des joueurs
- ❑ Plan interactif à l'intérieur du stade
- ❑ Animation sur le parvis

➤ **Prix**

- ❑ Tarifs réduits et offres exclusives (10% de réduction)

➤ **Promotion**

- ❑ Auprès des fédérations Françaises de Football et de Rugby

➤ **Distribution**

- ❑ Auprès des fédérations Françaises de Football et de Rugby
- ❑ Part importante dans l'externalisation de la billetterie

⁴² Site Internet de la Boutique : http://boutique.stadefrance.com/boutique/liste_rayons.cfm

2. Roland Garros

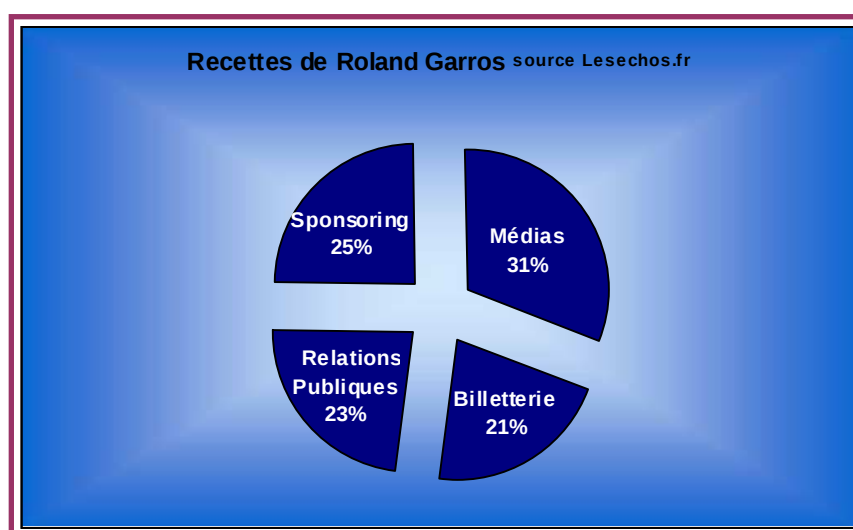


Présentation :

Les Internationaux de France, appelés plus tard ROLAND GARROS, naissent en 1925. Mais avant de devenir l'événement que l'on sait, le tournoi a d'abord eu un caractère plus "modeste". C'est en 1928 lors de la première finale de Coupe Davis des Mousquetaires organisée à Paris que tout à commencer. Roland Garros un événement dont la réputation n'est plus à faire. Le statut de Grand Chelem accordé au tournoi peut être remis en cause à l'avenir. Afin de lutter contre une forte concurrence et de prévenir une telle remise en cause, le tournoi doit élever ses standards de qualité, innover et moderniser ses installations et services associés.

Si ROLAND GARROS fait toujours partie du club très fermé des Tournois du Grand Chelem, le tournoi est relativement à la traîne en termes d'équipements freinant, entre autres, le développement de la fréquentation et la garantie de diffusion télévisuelle. En effet, les trois autres tournois du Grand Chelem (l'Open d'Australie, Wimbledon et l'US Open) disposent d'une superficie largement supérieure à celle de l'événement parisien, respectivement de 20 hectares, 20 hectares et 14 hectares lorsque Roland Garros doit se contenter de 8,5 hectares. La superficie est un élément important dans l'optique de proposer un confort optimum aux spectateurs et d'augmenter le nombre de visiteurs pendant la quinzaine. A l'instar de la Formule 1 qui a vu l'apparition de nouveaux Grand Prix en Asie-Pacifique (Bahreïn, Malaisie, Singapour) ces cinq dernières années, les tournois Masters tels que Shanghai montrent des velléités de Grand Chelem, en complément ou en remplacement d'un tournoi européen. Même en Europe, le Masters de Madrid devrait concurrencer la Porte d'Auteuil. A partir de 2009, ce tournoi disposera notamment de trois courts avec toit rétractable.





Graphique 3 : Répartition des recettes de l'événement Roland Garros

A elles seules, la billetterie et les relations publiques représentent 44% des recettes totales de ROLAND GARROS. La billetterie représente seulement 21% des recettes, cela représente environ 450 000 spectateurs pour l'édition 2007. Il est donc aisé de comprendre que la stratégie de services représente une part importante du travail du service marketing. Roland Garros accorde une place importante aux entreprises. En effet, le Village Roland Garros, une partie de l'espace VIP, affiche complet grâce à la vente de 72 000 packages à plus de 550 sociétés (prix variant de 140 000 à 330 000 euro pour la quinzaine (sans la restauration) et 464 à 910 euro à la journée. « Recevoir au stade Roland-Garros, c'est associer l'image de votre entreprise à celle d'un lieu de légende qui associe respect, convivialité, sportivité et prestige », cette phrase résume leur stratégie. Roland Garros met en avant son image et ses nombreuses infrastructures pour attirer les entreprises. En effet, sur ce site mythique une trentaine de salons aux capacités et aux fonctionnalités très diverses permettent d'organiser conventions, séminaires, expositions, déjeuners, cocktails et autres dîners de gala de 10 à 1 000 personnes. Les infrastructures uniques du Stade (courts, allées, stands, parking) peuvent aussi être utilisées pour des manifestations de plus grande ampleur. Roland Garros propose un « plus », une visite privée des "Coulisses du stade" ou du Tenniseum, mais aussi la possibilité de réserver des courts de tennis à proximité du stade ou encore faire intervenir des joueurs professionnels. Jardins et terrasses paysagers d'une superficie de 6.000 mètres carrés sont également au programme. Grâce à un système de code-barres, ROLAND GARROS espère remettre en vente les billets des spectateurs qui quittent le stade à partir de 17 heures, jusqu'à 20 h 30.

➤ **Produit**

- ❑ Package : place+autres prestations
- ❑ Proposition d'un « plus » : visite privée des « Couloirs du stade », du Tennis
- ❑ Place journée ou semaine

➤ **Prix**

- ❑ De 8,50 à 77 euro

➤ **Promotion**

- ❑ Possibilité de réserver des courts ou de faire intervenir des joueurs
- ❑ Tirage au sort⁴³ pour les matchs ou la demande est très importante
- ❑ Promotion faible car la demande est nettement supérieure à l'offre

➤ **Distribution**

- ❑ Par téléphone
- ❑ Via le site de la Fédération Française de Tennis
- ❑ Attribution des billets aux licenciés en avant première

⁴³ Tirage au sort parmi les personnes qui ont acheté pour les premiers tours et qui désirent acheter des places pour les tours suivants

c) Les commerces

1. Made in Sport :



Sur le marché très encombré des articles de sport, Made in Sport a opté pour un positionnement original : les produits dérivés de clubs ou d'événements sportifs. Le directeur marketing du pôle sport du groupe Pinault-Printemps-Redoute note que « 70 % des vêtements et chaussures de sport vendus en France ne sont pas achetés dans le but de pratiquer le sport en question »⁴⁴. À l'origine distributeur de maillots d'équipes de football et de rugby, l'enseigne a réussi à s'imposer aux côtés des multispécialistes du sport, comme Décathlon, en s'appuyant sur la notoriété des clubs et des événements dont elle distribue les produits. La marque gère ainsi toute l'activité vente à distance de clubs de football comme l'AS Saint-Étienne ou l'Olympique de Marseille, et d'épreuves comme Roland-Garros ou le Paris-Dakar. Le gros du trafic de Made in Sport vient directement des sites officiels de ces clubs et événements, ce qui exonère l'enseigne des frais de communication coûteux. Il s'agit de visiteurs très qualifiés qui surfent très souvent avec l'envie d'acheter un produit dérivé de leur club préféré. Ce type de stratégie permet de contrer la saisonnalité des ventes..« Nous pouvons faire jusqu'à 40 % de notre chiffre d'affaires sur les six premières semaines de la saison sportive, lorsque les supporters sont optimistes et que l'équipe présente son nouveau maillot. » annonce Gilles RAISON. D'où l'intérêt de multiplier les partenariats pour ne plus dépendre que de deux ou trois périodes de ventes annuelles. Ce qui permettrait d'amortir des structures de gestion de la vente à distance (logistique, prise des commandes...) forcément très lourdes. Dernier avantage de cette politique de partenariats multiples : un élargissement de la gamme de produits et du nombre de disciplines abordées par Made in Sport. À l'origine centrée sur les sports collectifs, l'enseigne aborde aujourd'hui de très nombreuses activités. Dernièrement, les responsables du Vendée Globe ont ainsi signé avec elle un contrat pour le lancement de leur boutique en ligne, quinze jours avant le départ de la course. Les ventes que Made in Sport réalise directement pour le compte de ses partenaires représentent la moitié de son chiffre d'affaires. Made in Sport a déployé une chaîne de dix-neuf magasins à travers la France et ouvert un site Internet en juin 2000.

⁴⁴ Entretien avec Gilles RAISON : Directeur marketing du pôle sport du groupe PPR, (Made in Sport et Citadium)

Les performances des boutiques des partenaires exclusifs de Made In Sport				
	Audience (nombre de visiteurs)	Chiffre d'affaires	% de commandes hors de France	Période d'activité
Roland-Garros	180 000	175 000 euro	65 %	mai-juillet
Tour de France	350 000	150 000 euro	85 %	juillet-août
Championnats du monde d'athlétisme	36 000	10 000 euro	45 %	juillet-août

Tableau 7 : Performances des boutiques des partenaires Made in Sport⁴⁵

Made in Sport gère aussi à l'année les boutiques Internet des sites de l'OM, du PSG ou de l'AS Saint-Etienne. Dans un secteur déserté par Go Sport et plus récemment par Decathlon, le site Madeinsport.com propose environ 2.000 références, contre 3.000 à 3.500 dans un magasin de la chaîne. En ligne, Made in Sport est plus large sur l'événementiel et moins fourni en produits de sport classiques. En matière de stockage et de logistique, Made in Sport a mis en place des équipes mutualisées pour l'activité en ligne et vente à distance classique. Ce choix aurait permis de baisser les coûts d'exploitation (le site Web est rentable depuis sa première année d'exploitation) et de développer de fortes compétences dans la préparation des colis, ce qui est primordial pendant les événements sportifs. Le responsable marketing annonce que le métier de Made in Sport est de savoir gérer les pics de vente puisque ils s'occupent de boutiques événementielles et ont acquis une longue expérience depuis l'Euro 2000 et sont maintenant capables de livrer en trois à quatre jours, au pire moins d'une semaine au plus fort d'un événement. La fiabilité au niveau de la livraison est d'autant plus cruciale qu'une part importante des clients de Madeinsport.com sont étrangers : entre 25 à 35 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international. C'est d'ailleurs cette réussite qui pousse aujourd'hui Made in Sport à utiliser son site Web pour se développer à l'étranger.

⁴⁵ Sources Made in Sport

Stratégie commerciale :

➤ **Produit**

- ❑ Produits officiels fabriqués sous licence par les équipementiers et validés par le club ou l'événement

➤ **Prix**

- ❑ Les prix pratiqués sont ceux conseillés par les marques
- ❑ Promotion régulières (soldes)
- ❑ Offres spéciales réservées aux détenteurs de la carte Made in Sport
- ❑ Offres spéciales proposées aux abonnés de la newsletter

➤ **Promotion**

- ❑ Présence sur les grands événements
- ❑ Un site mis à jour quotidiennement pour tenir compte des produits indisponibles, des nouveautés et pour être en phase avec l'actualité du moment

➤ **Distribution**

- ❑ Des prestations d'emballage soignées, réalisées par Motivex, filiale de Redcats (La Redoute, Groupe PPR) et spécialiste de la vente à distance
- ❑ Un mode de traitement de vos commandes systématique pour vous livrer au plus vite et prévenir contre toute tentative de fraude
- ❑ Une disponibilité du site 24h/24, 7j/7 avec des temps de chargement optimisés



2. Brasserie du Stade :

La brasserie du stade⁴⁶ se situe en face du stade Vélodrome. Sa position géographique qui la situe à quelques mètres du Vélodrome en fait un lieu naturel de rendez-vous des supporters désireux de se désaltérer ou de se restaurer. La brasserie est positionnée sur des prestations « milieu de gamme ». Le restaurant a une capacité de 140 couverts et est ouvert du Lundi au Vendredi de 7h00 à 19h00. La brasserie est également ouverte exceptionnellement les jours de rencontres sportives au stade Vélodrome et diffuse les matches sur écran géant (2 m x 1,50 m) et adapte ses différents services en fonction des rencontres sportives. Elle se situe à proximité de services tels que les parkings⁴⁷ et une station de vélo⁴⁸ pour pouvoir louer un vélo en toute liberté. L'ambiance est chaleureuse. La brasserie dispose d'un espace fumeur en plein air, d'une terrasse fermée et chauffée en hiver et brumisée en été. Le restaurant est entièrement climatisé.

Stratégie commerciale :

➤ Produit

- ❑ Restauration avec des mets variés
- ❑ Rafrâichissements alcoolisés, sodas
- ❑ Restauration sur place
- ❑ Lorsque beaucoup de personnes sont présentes dans la brasserie, et qu'aucune réservation n'a été formulée, il est possible de se restaurer mais pas d'être assis (uniquement des pizza)

➤ Prix

- ❑ De 11,50€ à 30€
- ❑ Les prix sont ceux pratiqués par la concurrence
- ❑ Aucune offre de groupes n'est faite
- ❑ La demande est supérieure à l'offre donc la brasserie ne pratique pas d'offres spéciales

⁴⁶ 26 boulevard Michelet, 13 008 Marseille

⁴⁷ Parking Negresko, rue Negresko (à 210m de la brasserie)

⁴⁸ Station vélo : Rond point du Prado (à 217 m de la brasserie)

➤ Promotion

- ❑ Site Internet et référencé sur les sites Internet spécialisés dans la restauration
- ❑ Référencé dans les annuaires
- ❑ Référencé dans les guides destinés aux touristes

➤ Distribution

- ❑ Restauration
- ❑ Service inclus
- ❑ Modalités de paiements diversifiés (carte de crédit, ticket restaurant, espèces)

d) Les « clients » : Supporters, licenciés et spectateurs

La personnalisation de la relation est d'autant plus acceptable que le public n'est pas homogène. En effet, dans un stade, il est difficile d'envisager le public en tant que masse alors que les spectateurs sont tous différents. Plusieurs critères différencient les spectateurs : les critères sociodémographiques, les motivations, les passions, les habitudes de consommations... En ayant connaissance de ces critères, un profil de chaque spectateur peut alors être envisagé. Ce profil sera un outil marketing d'une grande efficacité.

Les questionnaires nous ont permis de mettre en évidence que les attentes des spectateurs sont différentes, qu'ils soient des supporters, des licenciés ou des spectateurs au sens propre du terme.

1. Le supporter : Ambiance et divertissement

Sur le site de Linternaute on peut trouver la définition suivante pour le terme supporter : « Partisan d'une équipe ou d'une personne à qui il apporte son soutien exclusif ». Williams NUYTENS ajoute à cette définition que le supporter « prend racine dans une dimension festive et événementielle »⁴⁹. Le spectateur est à la recherche d'une ambiance, souhaite vivre un moment particulier avant et après le match. Concernant les supporters qui viennent nombreux et de toute la France⁵⁰, ils ne souhaitent pas que leur transport soit géré mais uniquement avoir la possibilité

⁴⁹ W. NUYTENS (2004) : La popularité du football, sociologie des supporters à Lens et à Lille, Arras, Artois Presse Université

⁵⁰ Notamment lors des matchs du Top 14 (Clermont, Toulouse et Perpignan ont déjà assistés à une

Marketing des services d'une enceinte sportive, Master 2 Professionnel « Management des Organisations Sportives »

de se restaurer et se désaltérer, voire plus, sur le lieu de la compétition. Les supporters souhaitent pouvoir également ramener un objet leur rappelant qu'ils y étaient. « La valeur pour le consommateur ne réside pas seulement dans le produit acheté, dans la marque choisie ou dans l'objet possédé, mais dans l'expérience d'achat et de consommation qu'il vit à cette occasion »⁵¹. Cela peut très bien être une écharpe aux couleurs de leur équipe avec la date ou bien un tee-shirt avec une photo graphique du stade et aux couleurs de leur équipe.



2. Les licenciés : Corporatisme tribal

La région Provence Alpes Côte d'Azur compte plus de 23 000 licenciés. Les attentes sont sensiblement les mêmes chez les licenciés Junior et Senior. Ils souhaitent bénéficier de déplacements organisés afin de vivre l'intégralité de l'événement tous ensemble avec l'esprit de convivialité qui existe dans leur club house. Pour les licenciés, assister à un match c'est un moment de communion entre le sport et les valeurs qu'il véhicule.



rencontre au stade Vélodrome)

⁵¹ P. HETZEL (2006) : Expériences de consommation et marketing expérientiel, Revue Française de gestion

3. Les spectateurs : Confort et sécurité

Suite aux différents entretiens passés auprès des spectateurs, une sous-catégorie s'est démarquée avec des attentes prononcées : Les familles. Celles-ci se déplacent lors des événements sportifs, leurs attentes sont pour la plupart portées sur la qualité des services périphériques normaux. L'hygiène des sanitaires et des lieux de restauration semblent un critère très important pour cette catégorie de consommateurs. Elles sont même, aujourd'hui, un frein à la consommation. Elles attendent une prestation de qualité telle qu'elle pourrait l'être dans un même secteur d'activité. De plus, les services comme une garderie ou un espace de jeu pour les enfants ne les laissent pas insensibles. D'une part, l'âge minimum pour les enfants dans l'enceinte d'un stade peut être un frein aux couples. Et d'autre part, le prix d'entrée peut être un frein considérable à l'achat pour des familles nombreuses. Pour les rencontres organisées au stade vélodrome, le prix ne semble pas être un frein actuel. Du fait de la rareté des événements « rugby » au stade vélodrome (au maximum 3 matches par an), en y proposant des services attractifs le comportement d'achat des familles se rapprochera de celui qu'elles ont dans les parcs d'attraction. Si les prix restent accessibles à tous, et que des produits ou services deviennent disponibles, le comportement d'achat des familles se rapprochera de celui qu'elles ont dans les parcs d'attractions. En effet, un séjour à Eurodisney est pour une famille le moyen de se divertir en profitant au maximum de tout ce qui y est proposé (hôtels, restaurants, produits dérivés etc.) en dépensant beaucoup d'argent.



Il est important de s'intéresser à ce qu'il se passe lors des matchs du Stade Français au Stade de France. La majorité des spectateurs ne sont ni les supporters du club ni des passionnés de rugby. Les spectateurs viennent chercher le côté divertissant qui au-delà de l'événement sportif reste du grand spectacle. En effet, ils proposent des animations telles que des karaokés géants, la présence des pompom girls, feux d'artifice... avant et après match. Le public trouve plus qu'un match de rugby dans ce type de spectacle. C'est un moment de détente dans une ambiance conviviale et festive destinée à un public large et diversifié.

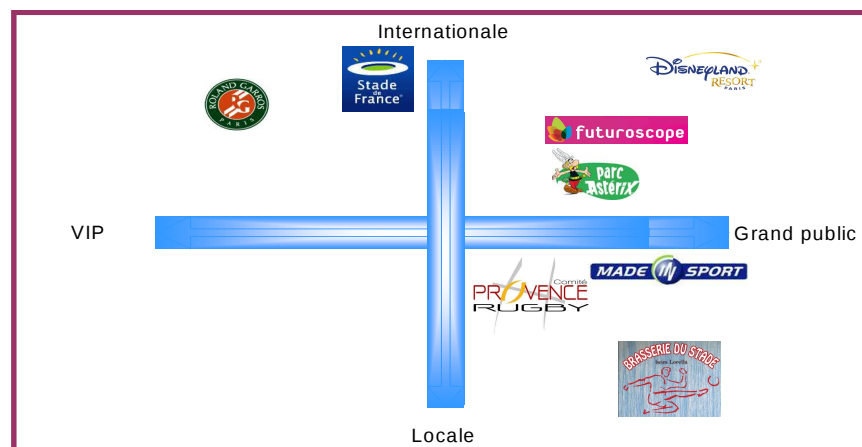
B. SYNTHESE ET RESULTATS

1. Mapping

Un positionnement peut se définir grâce à différentes techniques d'études telles que la carte perceptuelle (mapping). Le mapping est une représentation graphique en deux dimensions qui permet de visualiser le positionnement de différentes marques, produits ou sociétés en fonctions de plusieurs critères. Ce sont les critères retenus qui correspondent aux axes et qui permettent de positionner les marques sur le graphique et de les situer les unes par rapport aux autres. Le benchmark réalisé permet de mettre en évidence les cibles spécifiques à chacun des organisateurs choisis. Les mapping permettent d'analyser les stratégies en place en fonction des cibles.

a) Mapping cibles :

Le benchmark réalisé permet de mettre en évidence les cibles spécifiques à chacun des organisateurs choisis. Il permet d'analyser les stratégies mises en place en fonction des cibles sur lesquels ils axent leur politique. Les parcs d'attraction, ont un rayonnement international et ciblent le grand public. Les entretiens permettent de souligner qu'ils ciblent particulièrement les familles. Ainsi O. BERNARD⁵² indique « Il est plus facile de faire de la communication orientée vers les familles. En effet, leur pouvoir d'achat est conséquent, les enfants ont de l'influence sur les choix des parents, et une famille c'est en moyenne quatre personnes, donc pour une personne qui est sensibilisée par notre communication ce sont quatre personnes qui sont susceptibles de venir ».

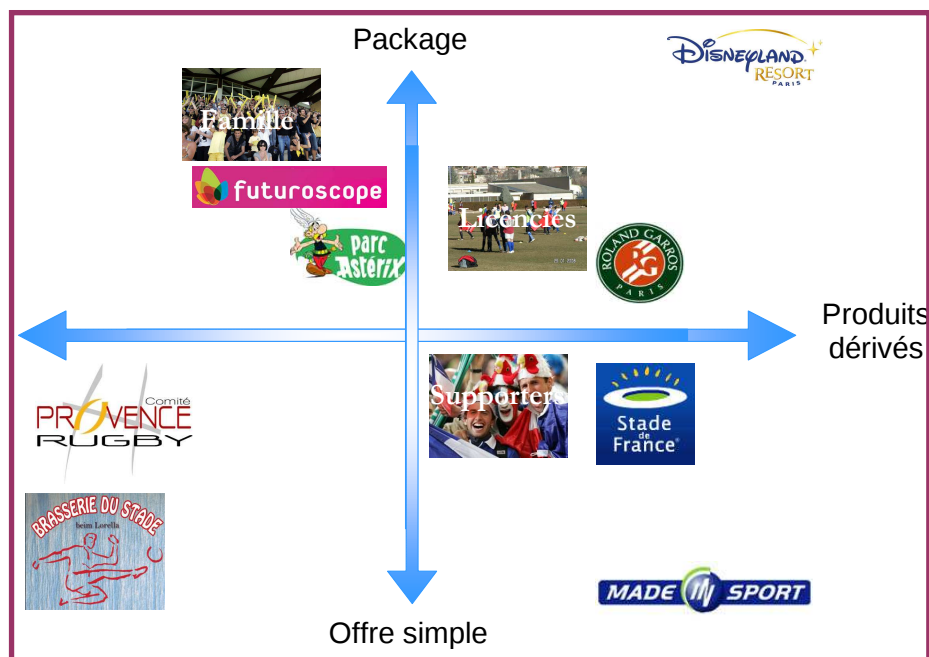


Mapping 2 : Catégories ciblées en fonction de la dimension de l'entité

⁵² O. Bernard : Directeur de la communication de Disneyland Resort Paris

b) Mapping Offres :

Le positionnement des parcs d'attraction est assez clair. Ils proposent à leurs clients des offres packagées où tout est organisé. Les entretiens semi-directifs révèlent que les attentes des familles se portent sur des offres packagées. Concernant les produits dérivés ils correspondent à un souvenir, une preuve pour certains « J'y étais, regardez j'ai le tee-shirt du match »⁵³. Le benchmark réalisé permet également de mettre en avant des politiques commerciales. Il est clairement apparu que les parcs d'attractions pratiquent une politique de tarif préférentiel. Le parc Disneyland Resort Paris va jusqu'à effectuer 20% de réduction pour les familles avec des places gratuites pour les enfants, 15% de réduction pour le Futuroscope et de 8 à 20% pour le Parc Astérix. Les parcs d'attractions mettent en place des offres ou de nombreux services peuvent être proposés en fonction des attentes des clients. Les parcs d'attraction ont une politique de services très segmentée et proposent des services pour chacune des cibles présentes dans les parcs, de la prestation haut de gamme à la prestation grand public. De plus une ambiance est créée dès l'entrée dans le parc ce qui incite à la consommation et intensifie les émotions des spectateurs.

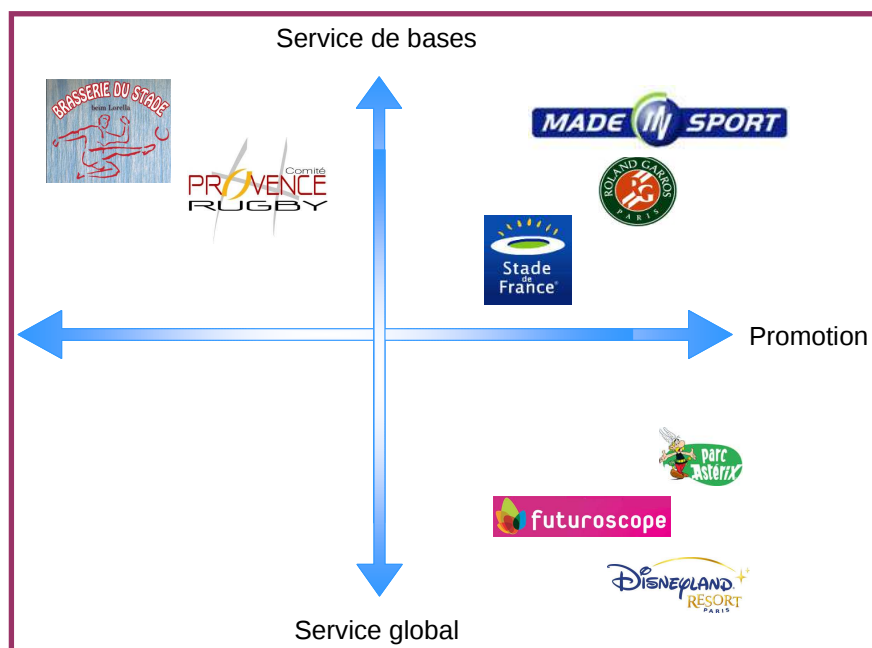


Mapping 3 : Politique commerciale, tarifs/services

⁵³ Entretien semi-directif avec un supporter

c) Mapping Promotion des offres :

Le benchmark réalisé permet de mettre en évidence les leviers utilisés pour distribuer les offres auprès des spectateurs. Certains organisateurs communiquent sur leur offre principale, d'autres communiquent sur des offres générales. La tendance générale est de communiquer uniquement sur le service de base pour les commerces et organisateurs d'événements sportifs et sur des offres globales pour les parcs d'attraction. La nature de la promotion est fonction de la quantité des personnes ciblées. Plus le nombre de spectateurs attendus est élevé, plus la promotion est conséquente. Pour la promotion des offres packagées (service global) les organisateurs d'événements sportifs favorisent le marketing direct (appel téléphonique, démarchage du client et mailing). Cela est dû aux différences qui résident entre la disponibilité des offres. En effet, pour les parcs d'attraction l'ensemble des services sont disponibles au grand public alors que pour les organisateurs d'événement sportif, peu de services sont disponibles pour le grand public et il n'est pas nécessaire de réserver au préalable. La communication à elle seule peut aider à lisser la demande. La signalisation, l'affichage et les messages de promotion peuvent rappeler aux clients d'une part les périodes de pic, d'autre part qu'ils peuvent utiliser le service sans affluence aux périodes creuses dans des conditions plus rapides ou plus confortables. Disneyland Resort Paris qui propose un ticket à l'entrée spécifiant l'heure de passage aux diverses attractions en est une illustration.



Mapping 4 : Stratégie de promotions en fonction des offres

d) Mapping Distribution :

Parmi les spécificités des services évoquées précédemment, l'intangibilité du service ne permet pas d'effectuer un mapping de distribution et ne permet pas de mettre en évidence les stratégies marketing adoptées par les Benchmarkés. Pour gérer la demande, il existe cinq possibilités.

- **ne rien faire, ne conduire aucune action** : Il s'agit de laisser la demande se réguler toute seule. Les clients finiront bien par apprendre avec l'expérience quand ils doivent s'attendre à faire la queue et quand le service est disponible. Le seul problème, c'est qu'ils peuvent également apprendre à s'adresser à la concurrence pour obtenir satisfaction, et qu'une sous utilisation des capacités de production ne peut être enrayée sans rien faire
- **réduire la demande en période pleine**
- **augmenter la demande en période creuse**
- **mettre en place un système de réservation** qui assure aux clients un accès au service en temps voulu
- **créer un système formalisé** de liste d'attente

Attendre est ennuyeux, stressant et cela fait perdre du temps. Les sociétés de service sont pour ainsi dire toutes confrontées au problème des files d'attente à un moment ou à un autre de leur fonctionnement. Pour atténuer les désagréments engendrés par l'attente plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- repenser le système de queue
- réfléchir à une réduction de la durée de chaque opération
- comprendre les comportements des clients et leur perception de l'attente
- mettre en place un système de réservation

2. Stratégies

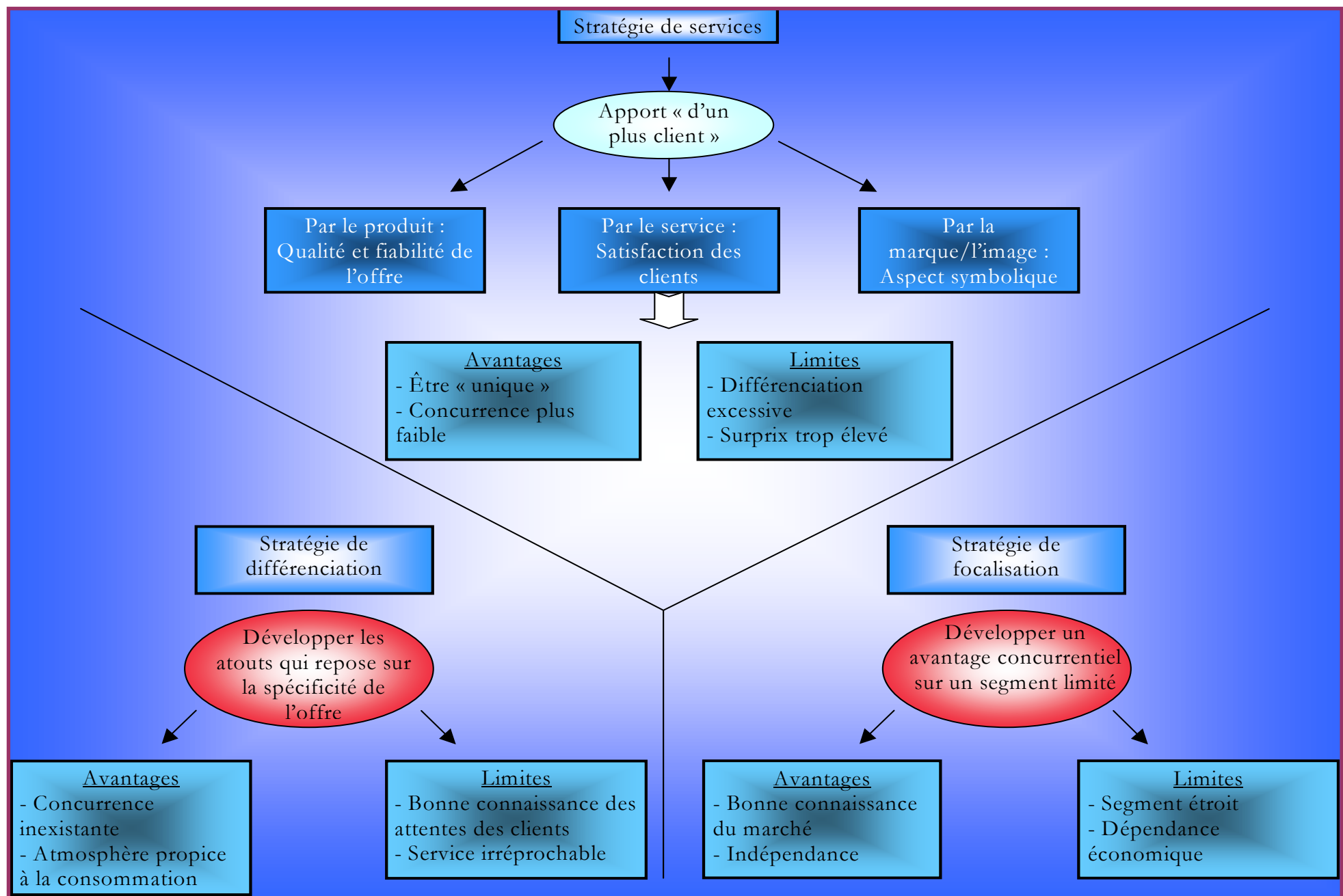
D'après les données recueillies avec les questionnaires, différents leviers se sont dégagés :

- La différenciation
- La focalisation

La stratégie de différenciation ou « le plus client », une stratégie en plein essor. Pour mettre en place une telle stratégie, la définition des orientations est primordiale, c'est-à-dire quelles sont les valeurs clés apportées au client. Cette stratégie repose sur la spécificité de l'offre qui permet de se distinguer de l'offre standard. Il existe trois critères de différenciation :

- par le produit
- par le service
- par la marque ou l'image

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité, voire unique, de manière à se créer une "niche" sur le marché. C'est-à-dire sélectionner un type de produit ou sélectionner un type de client ou une zone géographique.



a) La stratégie du Comité de Provence de Rugby

Aujourd'hui le Comité de Provence n'a adopté aucune stratégie grand public et ne dispose pas d'une politique de services destinées à satisfaire les spectateurs et augmenter ses recettes « match day ». Il est donc nécessaire de proposer des recommandations qui pourront être appliquées par le Comité de Provence. Aujourd'hui le Comité de Provence a développé sa stratégie pour les prestations Haut de gamme mais n'a pas encore mis en place de stratégies axées vers le grand public.

b) Quelles évolutions possibles ?

Les évolutions envisageables sont multiples. En effet, les deux leviers mis en avant précédemment peuvent et doivent être développés plus ou moins intensément.

Si l'on se centre sur le levier de la différenciation, une multitude de possibilités sont alors envisageables. Le « plus » client est un élément en plein essor aujourd'hui, l'ajout d'un service supplémentaire ou d'une prestation personnelle fait la différence. Le Comité de Provence de Rugby peut et doit envisager cette stratégie pour améliorer la qualité des places proposées. De plus les questionnaires mettent en relief les attentes des spectateurs, que ce soit les supporters, les licenciés et les familles. Même si les attentes diffèrent, ils souhaitent unanimement des services périphériques, facilitateurs. Les licenciés ont majoritairement répondu qu'ils souhaitaient être pris en charge de leur club jusqu'au stade, vivre le match ensemble et revenir ensemble. Les supporters, désirent pouvoir acheter des produits dérivés et se trouver dans une ambiance festive tournant autour des chants rugby, des échanges entre tous les supporters. Concernant les supporters, il est également intéressant d'étudier les attentes des clubs de supporters des équipes du Top 14 qui se déplacent. Ils ne désirent pas être pris en charge au départ de leur ville car ils travaillent avec des entreprises à longueur d'année. Cependant ils souhaitent être pris en charge dès leur arrivée, parmi leurs attentes : visite culturelle de la ville, repas dans une Bodega avec ambiance « rugby » et après match. Quant aux familles elles sont attentives à la qualité des services, et à la nature de ceux-ci ainsi qu'à leurs diversités.

Les caractéristiques de la stratégie de focalisation pourraient être utilisées, notamment pour débiter une prospection des cibles les plus susceptibles d'être intéressées par l'offre proposée. Et ainsi créer une base de données de clients qui seraient fidélisés, car tout le monde le sait « il est plus facile de fidéliser un client que d'aller en chercher un nouveau ». Aujourd'hui cette stratégie

serait trop contraignante à mettre en place. De plus le Comité de Provence de Rugby ne dispose des ressources nécessaires (base de données, service marketing) pour la mettre en place. Elle reste cependant envisageable à long terme.

Schéma 8 : Les stratégies applicables au Comité de Provence de Rugby

Stratégie actuelle	Stratégie à adopter
Aucune offre spéciale Aucun « plus » client	Stratégie de différenciation Offrir un « plus » client (Services)
Pas de cible particulière	Stratégie de focalisation Choisir une cible (base de données)

3. Recommandations

Les recommandations proposées ci-dessous ne sont pas exhaustives et sont le résultat du travail fourni lors la réalisation de ce mémoire. Il est nécessaire au préalable de réaffirmer que le Comité de Provence de Rugby n'est pas le propriétaire de l'enceinte sportive dans laquelle il co-organise des rencontres nationales et internationales. Il ne bénéficie pas non plus d'un bail emphytéotique⁵⁴, de ce fait, il n'est pas pertinent de proposer des améliorations immobilières de l'enceinte sportive.

L'objectif formulé par le Comité de Provence de Rugby est d'optimiser au mieux le potentiel qu'offre le stade Vélodrome dans sa configuration actuelle. Pour cela il a été indispensable d'étudier ce qui est proposé par le Comité de Provence de Rugby, ce que le Comité de Provence de Rugby est en mesure de mettre en place et également ce que l'enceinte sportive est capable d'accueillir.

Une fois ces pré-requis analysés, il est apparu comme primordial de les confronter la réalité du marché. De ce fait, un inventaire des stratégies utilisées par les entités benchmarkées a été effectué afin de savoir qu'elles étaient les stratégies porteuses et les évolutions à venir. Cet inventaire a été analysé et des stratégies sont apparues comme récurrentes. Les clients (supporters, licenciés rugby et spectateurs) ont alors été sollicités à l'aide de questionnaires, afin de voir si les services proposés pourraient correspondre à leurs attentes. Ces questionnaires ont permis d'avoir une idée plus précise et concrète des services attendus par les clients du Comité de Provence de Rugby.

a) Offrir un service supplémentaire

- **Mettre en place des offres packagées** : Ce service facilitateur permet d'offrir aux clients la possibilité de bénéficier de formules incluant l'entrée dans l'enceinte sportive et le transport pour se rendre jusqu'à celle-ci. Les entretiens ont permis de mettre en relief la catégorie la plus à même d'être intéressée par ces offres : les supporters. Soucieux de se décharger de l'organisation de leur séjour, ils sont prêts à souscrire à ce type de prestations. La catégorie « famille » semble également intéressée par des prestations de transport. Il apparaît même qu'elle souhaite des offres tout compris afin de s'éviter un stress lié à une organisation pénible qui peut s'avérer compliquée parfois.

Soucieuses de disposer d'un service de qualité où confort et organisation prime, les

⁵⁴ Bail emphytéotique : bail immobilier de très longue durée. Il confère au preneur un droit réel sur la chose donnée à bail, à charge pour lui d'améliorer le fonds en échange d'un loyer modique.

parents ont la pression de vouloir faire plaisir à leurs enfants et de s'offrir un moment privilégié avec eux.

Ainsi aujourd'hui, organiser un voyage en famille au Stade Vélodrome peut donc être rapidement perçu comme compliqué et stressant. Les questionnaires ont permis de mettre en évidence que les familles souhaitent pouvoir disposer d'offres comprenant des prestations de restauration, parking. Quant aux supporters, ils souhaitent pouvoir faire une visite d'un musée rugby et acheter des souvenirs ou produits dérivés du match.

- **Système de réservation des services disponibles dans l'enceinte sportive :** Ce service facilitateur semble impératif tant le client souhaite être certain de pouvoir disposer des services dont il a besoin. Cela permet à l'organisateur d'anticiper la demande et ainsi d'adapter le personnel dont il aura besoin.

- **Services à la place :** Ces services différenciateurs se révèlent être novateurs et constituent une évolution majeure des services dans une enceinte sportive. Durant la Coupe du Monde de Football 2006, des serveurs ambulants commercialisaient de la bière et des sodas pour les spectateurs. Ils déambulaient dans leur secteur avec des fûts sur le dos pour contenter les spectateurs médusés et assoiffés.

Le service à la place est également en vogue en Nouvelle Zélande mais d'une manière différente. Là le spectateur commande lorsqu'il achète ses places. De ce fait il se verra attribuer une place près de points d'accès dans les travées. Lors du match, le personnel en contact est chargé d'apporter au client ce qu'il a commandé en échange du coupon délivré sur Internet. Ce système n'est pas très coûteux à mettre en place sur Internet et le nombre de serveurs est défini à l'avance. Autre point non négligeable, les serveurs offrent un point de visibilité pour des entreprises, il serait donc intéressant de les habiller aux couleurs d'un des distributeurs de boissons ou autre prestataire de service et ainsi bénéficier de recettes partenariales supplémentaires.

- **Des services privilégiés dans l'enceinte sportive :** Ce service différenciateur peut se matérialiser par la possibilité de pénétrer dans l'enceinte sportive. Ce service peut s'avérer être un service utile pour des groupes qui ne souhaitent pas entrer dans le stade en même temps que les autres spectateurs. La logistique et l'organisation de groupe s'en trouverait alors simplifiée. Il sera cependant essentiel de proposer des activités à l'intérieur de l'enceinte sportive. Cela constituera également un élément nécessaire à la mise en place d'une « expérience unique ».

b) Maximiser l'utilisation de l'enceinte sportive

- **Exploiter les deux esplanades devant du stade Vélodrome :** Dans la mesure où « seul le

Marketing des services d'une enceinte sportive, Master 2 Professionnel « Management des Organisations Sportives »

support physique, le lieu réel permet de stimuler conjointement toutes les facettes de l'organoleptique humain »⁵⁵, les efforts du marketing expérientiel se portent, pour l'essentiel, sur les éléments d'ambiance et de décor des espaces tertiaires. Ainsi pour mettre en place ce service différenciateur, il est donc nécessaire de traiter l'enceinte sportive d'un point de vue général et de mettre en place une atmosphère particulière faisant appel aux émotions des spectateurs. Durant la Coupe du Monde de Rugby 2007, de nombreuses animations se déroulaient sur les parvis du stade Vélodrome. Celles-ci intensifiaient le folklore et les valeurs d'échanges souvent associées aux rencontres de rugby. Des animations pour les enfants et adultes désireux de jouer au rugby serait un plus indéniable. Ces animations pourraient être agrémentés de récompense ou challenge dont les partenaires financeraient les lots. Mettre en place une bodega avant et après match est un souhait qui est revenu de manière récurrente voire systématique dans les questionnaires chez les supporters et les licenciés de rugby. Ceux-ci souhaitent pouvoir consommer des boissons de tout genre et se restaurer dans un cadre agréable. Le comité a ainsi fait une demande de dérogation afin de pouvoir commercialiser de la bière dans une enceinte sportive⁵⁶. De plus la bodega permettrait de désengorger les buvettes qui ne peuvent répondre à la demande.

- **Exploiter l'espace GANAY** : L'espace GANAY paraît sous-exploité par le Comité de Provence de Rugby. La salle laissée vacante pourrait servir de plaque tournante pour les nouveaux services de restauration mis en place dans l'enceinte. En effet, les clients pourraient venir récupérer leur « panier repas » dans cette zone. Une problème subsiste néanmoins, le client doit se présenter avec une place valide pour assister au match en tribune Ganay. Il sera donc essentiel de sécuriser le coupon qui permet de récupérer le « panier reps », ainsi le spectateur pourra le récupérer.

- **Proposer la fermeture du Boulevard Michelet aux véhicules motorisés** : Cette amélioration a déjà été mise en place auparavant, notamment lors de la Coupe du Monde de Rugby 2007. Il est ainsi plus agréable de marcher autour du stade Vélodrome. Les familles se sentent plus en sécurité et les bandas peuvent ainsi errer tout autour du stade Vélodrome. Ce service facilitateur nécessite néanmoins des démarches administratives et l'accord de la préfecture de Marseille. Une gestion du parking devra alors être mise en place avec du personnel chargé de coordonner les accès parkings.

- **Créer une ambiance ou organiser l'ambiance** : Ce service à dominante expérientielle est basé sur les cinq sens de l'être humain. Il s'agit en effet de solliciter chacun des sens.

⁵⁵ P. HETZEL (2002) : Expériences de consommation et marketing expérientiel, Editions d'Organisation

⁵⁶ Annexe... :

1. **L'ouïe et la vision :** Stimulé par une bandas⁵⁷ qui sur des airs de chanson rugbystique circulera autour du stade Vélodrome
2. **Le goût et l'odorat :** Attiré par l'odeur alléchante d'un steak argentin, ou d'un saucisson français, d'une potée auvergnate, d'un cassoulet toulousain et d'un crème catalane, le spectateur ne tardera pas à solliciter ses papilles à la bodega
3. **Le Toucher :** Ce sens a pour homonyme une des formes de jeu du rugby. Ce n'est pas pour rien que les ateliers et animations divertiront les spectateurs sur le parvis du stade Vélodrome

- **Garderie pour les enfants :** Ce service différenciateur peut constituer un plus client indéniable. Conscient de cet enjeu, le FC Sochaux Montbéliard a signé un accord de partenariat avec la Communauté d'Agglomération du pays de Montbéliard. Le 14 septembre 2008 la « garderie des soirs de match » sera inaugurée au Stade Bonal⁵⁸. Ce service destiné aux familles accueille des enfants de 6 à 11 ans. Sur place ces derniers pourront s'amuser avec leurs camarades dans l'espace de 60m², qui leur est dédié. Lecture, jeux de société, multimédia et télévision devraient satisfaire leur curiosité.

- **Installer des écrans de télévision accolés aux buvettes :** Ce service facilitateur est disponible en Nouvelle Zélande qui en a même installé dans les toilettes. La mise en place de télévisions à proximité des buvettes permet aux spectateurs de continuer à assister au match. Quant aux bénéficiaires de buvette il signale que le « client peut désormais quitter son siège et acheter une boisson ou de quoi se restaurer sans rater une partie du match ». De plus cela permet de continuer à vendre des boissons en période creuse.

⁵⁷ Bandas : Les bandas sont des orchestres de musique de fête, des fanfares habillées de couleurs vives

⁵⁸ Stade Bonal : Stade dans lequel évolue le FC Sochaux Montbéliard

Stratégies	Propositions	Moyens	Exemples	Cibles prioritaires (non-exhaustives)
Stratégie de différenciation : <i>Marketing des services</i>	Offrir un service supplémentaire aux spectateurs	Partenariat avec les prestataires de transport	1.Place+Transport train 2.Place+Transport avion (low-cost et compagnie intérieure)	Supporters
		Offres packagées	1.Places+Parking 2.Places+Sandwich 3.Places+visite musée 4.Places+tee-shirt ou maillot personnalisé	Familles
		Services privilégiés dans l'enceinte sportive	Possibilité d'arriver avant l'ouverture du stade grand public (éviter la foule, animations...)	Licenciés Rugby
		Mettre en place un système de réservation des services sur Internet	Réservation de formules repas sur Internet avec récupération dans l'enceinte sportive	Tous publics
		Services au siège	Distributeur ambulant pendant le match	Spectateurs
Stratégie de différenciation : <i>Marketing de l'expérience</i>	Produits personnalisables	S'appuyer sur les produits FFR ou les boutiques des clubs du Top 14	Commercialiser les objets dans une boutique sur le parvis du stade Vélodrome	Supporters et Licenciés Rugby
	Maximiser l'enceinte sportive	Exploiter le parvis	1. Animer le parvis afin que les spectateurs se "promènent" autour du parvis du Stade Vélodrome 2. Mettre en place une bodega avant match et après match 3.Mettre en place une bandas itinérante 4.Créer des animations aux couleurs des équipes	Supporters
		Créer une ambiance	S'appuyer sur ce qui se fait dans des parcs d'attraction pour créer une ambiance propice à la fête et ainsi inciter le spectateur à participer à la fête	Spectateurs
		Espace ganay	Utiliser au mieux les salles situées dans l'espace Ganay. Une salle n'est aujourd'hui pas utilisée et pourrait servir de lieu de récupération pour les services réservés sur Internet (sandwich, menu repas, boisson...)	Familles
		Partenariat avec prestataire de restauration rapide	Mettre en place un parc de jeux pour les enfants (crèche)	Familles
		Boulevard Michelet	Fermer Michelet permettrait aux gens de ne pas se soucier des véhicules qui circulent - Sécuriser les familles avec des enfants - Organiser les bandas	Familles
		Ecran de télévision proche des buvettes	Installer des écrans accolés aux buvettes permettrait aux spectateurs de continuer à suivre la rencontre lorsqu'ils consomment des produits alimentaires. De plus une nouvelle recette publicitaire verrait le jour avant le match, à la mi-temps et après le match	Spectateurs

Tableau 8 : Recommandations stratégiques

c) Développer le service marketing en interne

Le Comité de Provence de Rugby ne semble pas être en mesure de développer un service marketing au sein de sa structure. En effet, employer une personne chargée du marketing ne fait pas partie des projets du Comité de Provence de Rugby. Ces recommandations permettent néanmoins de mettre en avant les progrès à envisager sur du long terme ainsi que les leviers sur lesquels le Comité de Provence de Rugby pourrait influencer.

Stratégies	Propositions	Moyens	Exemples	Cibles prioritaires (non-exhaustives)
Stratégie interne	Développer le service marketing	Création d'une base de données	Obtenir des informations permettant de connaître le client	Tous publics
		Etude sur la répartition des publics dans le stade et leur consommation moyenne	Identifier les familles stratégiques en valeur et quantité afin de segmenter les objectifs financiers	Tous publics
		Etude sur les attentes des clients	Questionnaire à envoyer aux clubs de supporters, aux licenciés, aux spectateurs et aux familles	Tous publics
		Augmenter le personnel	Un responsable marketing	Tous publics
		Utilisation de supports de communication	Envoi de mails personnalisés	Tous publics

Tableau 9 : Recommandation stratégiques internes au Comité de Provence de Rugby

IV. CONCLUSION

Agrémenté de notions de Marketing des services et Marketing expérientiel, ce mémoire s'est appuyé sur une méthodologie de Benchmarking. Parmi les typologies de benchmarking, ce mémoire s'est basé le benchmark fonctionnel. En effet, seule cette méthodologie permet de comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité. Il s'agit là de définir les stratégies mises en place chez les « Leader » d'un secteur donné. Cette étude permet d'avancer certaines conclusions en interne sur ce qu'est capable de mettre en place le Comité de Provence de Rugby et sur les stratégies qui font recettes aujourd'hui.

Lorsque le Comité de Provence accueille des rencontres de rugby au stade Vélodrome, le taux de remplissage est proche de 100%. Le Comité de Provence de Rugby met donc en place un produit qui attire.

La prestation « assister à une rencontre sportive » proposée par le Comité de Provence de Rugby au public dit « haut de gamme » s'appuie sur une offre complète, segmentée, différenciée et qui présente l'avantage de pouvoir être personnalisée en fonction des clients. Il s'agit de continuer dans cette voie là et ainsi profiter de l'expérience acquise dans la mise en place de ces offres pour développer ses offres « grand public ».

Le « grand public » représente la majorité des spectateurs présents dans le stade, il est donc important de développer les services à disposition de cette catégorie. Ce sont incontestablement des cibles importantes pour le Comité de Provence de Rugby. En vue d'améliorer sa position par rapport à ces cibles, une stratégie efficace doit être adoptée : la différenciation.

La stratégie de différenciation, est une stratégie qui permet « d'être unique ». Le levier de la différenciation, notamment par le service et l'expérientiel, s'inscrit totalement dans l'évolution du contexte économique. Aujourd'hui, un client apprécie « la facilité » comme par exemple, une place de parking, une entrée facilitée, etc. La différenciation par l'expérience, le moment vécu correspond également dans cette logique, le client d'aujourd'hui ne veut plus être un client ordinaire.

Pour revenir à l'utilisation du levier de focalisation, le ciblage d'un groupe de clients et la création d'une base de données permettraient de fidéliser une clientèle. Fidéliser un client est moins coûteux que d'aller en chercher un nouveau. Cette stratégie est donc un processus

consistant à gagner, à conserver et à élargir une clientèle rentable.

Mesurer et augmenter la valeur de chaque client est un des buts les plus importants en marketing. Or, si l'on veut influencer l'augmentation de la valeur de chaque client, il faut pouvoir identifier les principaux facteurs de changement en fonction du plan stratégique de l'entreprise. Tous les clients ne sont pas sur le même pied d'égalité car ils ont plus ou moins de valeur.

Dans les sociétés dites avancées, la consommation et les lieux qui l'organisent (boutiques, galeries commerciales) sont en effet au centre de la vie comme l'a montré J. BAUDRILLARD⁵⁹ : « La magie de certains lieux dédiés à la consommation, a donc forgé un imaginaire puissant dont on mesure mal aujourd'hui encore la portée. ».

Pour imaginer cette définition il est intéressant de prendre exemple sur le lancement des chaînes de restauration thématiques. « Hard Rock Café » et « Hollywood Planet », pionniers sur ce marché obéissent ainsi aux principes suivants : mettre en scène l'espace de servuction, proposer aux clients de nouvelles formes de vécu. L'expérience de consommation, centrée sur l'univers rock pour la première, et l'imagerie du cinéma pour la seconde, compte davantage, dans ce type d'enseignes, que les plats que l'on y consomme. Ce que le client « consomme » ici, c'est donc bien une forme d'excitation (liée au lieu, à son ambiance et à son décor), et le souvenir d'un endroit et d'un moment « magiques » qu'il a partagé avec d'autres, et qu'il partage, ex-post, avec d'autres encore au travers des souvenirs qu'il en a rapportés (un t-shirt, une photo...). Cette approche particulière du comportement du consommateur s'inscrit plus globalement dans une perspective post-industrielle et post-moderne initiée dans le champ des théories sociales de la consommation⁶⁰. Il en est de même pour les événements sportifs ou les parcs d'attraction.

Le projet d'agrandissement du Stade Vélodrome va nécessairement entraîner une réorganisation du travail pour le Comité de Provence de Rugby. La billetterie ne sera plus l'enjeu exclusif, d'autres problématiques émergeront. Le Comité de Provence de Rugby devra alors envisager de s'attacher les services de professionnels du marketing des services.

⁵⁹ J. BAUDRILLARD (1970) : La société de consommation

⁶⁰ D. Wynne et J. O'Connor (1998) : Consumption and the postmodern city, Urban Studies

V. ANNEXES

Annexe n°1 : Le marketing de l'expérience, levier du redécollage de Disneyland Paris

Annexe n°2 : Rapport sur la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme

Annexe n°3 : Courrier de demande de mise en place exceptionnelle d'une Bodega au Stade Vélodrome

Annexe n°4 : Courrier de demande de dérogation temporaire d'ouverture de débits de boissons au stade Vélodrome

Annexe n°1 : Le marketing de l'expérience, levier du redécollage de Disneyland Paris⁶¹

Disneyland Resort Paris bat aujourd'hui des records de fréquentation, avec 14,5 millions de visiteurs sur l'exercice 2006/2007, selon les derniers résultats rendus publics le 8 novembre 2007. Pourtant, la fréquentation ne progressait plus ces dernières années, bloquée sous la barre des 12,5 millions de visiteurs par an. Le taux d'occupation des hôtels diminuait, passant sous les 80 %. Et les nouveaux visiteurs se faisaient moins nombreux : alors que le parc comptait 60 % de nouveaux visiteurs dans sa fréquentation totale en 2000, ils n'étaient plus que 40 % en 2005. « C'était l'un des indicateurs les plus inquiétants. Il nous est impossible de vivre uniquement grâce à des "fidèles". » se souvient François Banon, Vice-Président Communication de Disneyland Resort Paris.

En cause, un marketing trop centré sur le produit

Pourquoi cette stagnation ? Le Parc en soi n'était pas en cause, avec des appréciations toujours très positives des visiteurs : 80 % de totalement ou de très satisfaits, 66 % qui souhaitent revenir et 90 % qui recommanderont sans aucun doute Disneyland Resort Paris à leurs proches. « Disneyland Paris a un savoir-faire opérationnel incontestable, commente François Banon. Notre stratégie marketing et communication ne se focalisait que sur la promotion de ce savoir-faire, avec une approche consistant à montrer le produit et les nouvelles attractions. Or, quelqu'un qui n'est jamais venu à Disneyland ne décide pas de venir parce qu'on lui propose uniquement une nouvelle attraction. » Cette vision du Parc se retrouvait aussi dans les études marketing. « Elles étaient centrées sur la satisfaction des visiteurs, en phase avec l'obsession de l'excellence opérationnelle. Mais c'était au détriment d'études sur ce qui ferait venir les gens. Nous mesurions la satisfaction, pas la motivation. »

Du marketing produit au marketing de l'expérience

Le diagnostic s'impose : le problème de Disneyland Paris n'est pas l'expérience proposée, mais la capacité à communiquer et à vendre cette expérience de façon appropriée : « Il fallait sortir d'un marketing produit pour communiquer sur les moments d'émotion que provoque Disneyland Paris. Autrement dit, passer à un marketing de l'expérience. » Avec une première

⁶¹ Le Marketing de l'expérience, levier du redécollage de Disneyland Paris (2007): Etude réalisée par Performance Client La Poste

étape indispensable, connaître et comprendre la cible afin d'identifier les leviers d'action.

La première destination touristique en Europe

Chaque année, Disneyland Resort Paris accueille autant de visiteurs que le Musée du Louvre et la Tour Eiffel réunis. Ses visiteurs représentent à eux seuls 6,1 % du revenu touristique français.

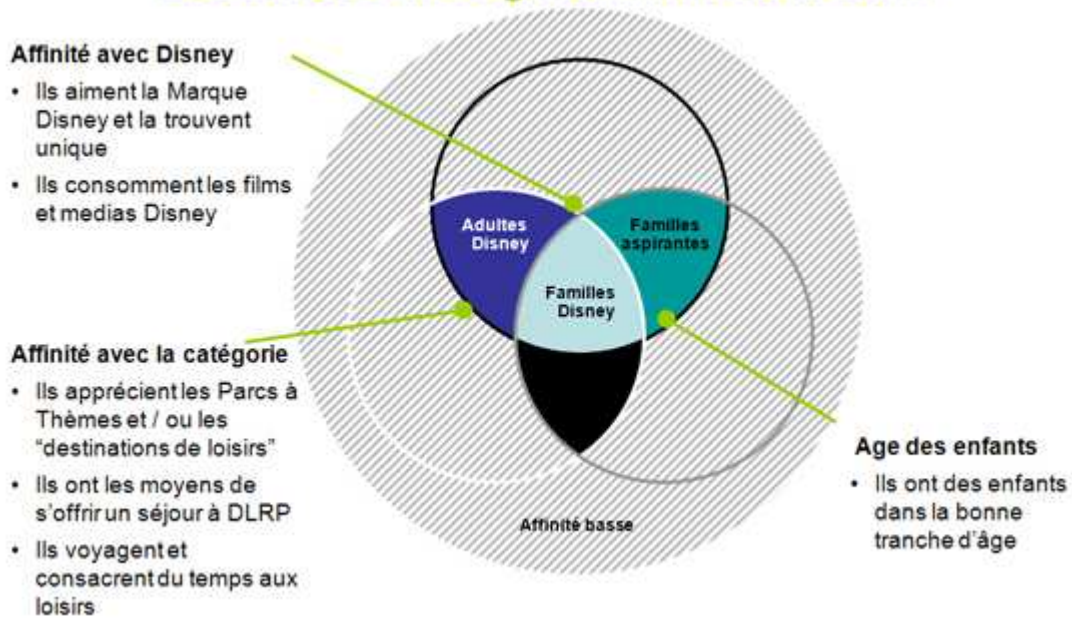
Une étude quantitative à travers toute l'Europe

Pour étudier les motivations des consommateurs, Disneyland Resort Paris a lancé une target segmentation, basée sur une étude quantitative à travers toute l'Europe, avec des consommateurs interrogés en France, au Royaume-Uni, en Espagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, Suède... « Cette étude a été le fondement du retour à la croissance, pointe François Banon. La target segmentation nous a apporté une réponse complète et quantifiée à des questions simples : Quel est notre cœur de cible ? Quels sont les leviers qui font sens ? Quels sont les motivations et les freins à la visite ? »

Quel cœur de cible pour Disneyland Paris ?

Trois critères de segmentation ont été retenus pour définir les familles constituant le cœur de cible : le foyer (familles avec enfants), la propension à dépenser son revenu disponible dans des courts séjours (et en particulier les parcs à thèmes), et l'affinité avec l'univers de la Marque (Disney).

Les critères de segmentation de la cible



Cette segmentation a permis de définir une cible prioritaire : les « Familles Disney ». Elles représentent 10 % des foyers européens, soit 13 millions de foyers environ. Leur potentiel a été étudié pays par pays, afin de faire apparaître des marchés prioritaires, selon leur volume et leur poids. La France, l'Espagne et le Royaume-Uni apparaissent ainsi comme les pays à travailler en priorité, les Familles Disney y représentant entre 16 et 19 % des foyers.

Quels sont les leviers qui font sens ?

Les Familles Disney sont, assez logiquement, d'abord motivées par la marque et par la magie Disney. Elles ne sont pas dans une logique de discount et se montrent relativement peu sensibles au coût de ces moments passés en famille. En revanche, elles sont en attente très forte d'une expérience sans stress. « Les parents ont la pression de vouloir faire plaisir à leurs enfants et de s'offrir un moment privilégié avec eux, commente François Banon. Organiser un voyage en famille à Disneyland Paris peut donc être rapidement perçu comme compliqué et stressant. »

Quels sont les freins à la visite et comment les lever ?

Parmi les principaux freins à la visite, au-delà du stress de l'organisation et du coût, même s'il n'est pas déterminant pour les familles Disney, on trouve ce que François Banon appelle « le Syndrome de la Tour Eiffel » : « Beaucoup de Parisiens ne vont pas visiter la Tour Eiffel car ils considèrent qu'il n'y a pas d'urgence. On observe le même phénomène pour Disneyland Resort Paris : les gens attendent "le moment idéal", avec la bonne saison, la bonne offre, le bon

package... Et beaucoup se disent “nos enfants sont encore trop jeunes, attendons encore qu’ils grandissent”. »

L’expérience s’impose comme le bon levier pour communiquer et lever les freins à la visite. « Communiquer sur l’expérience contribue aussi à lever le frein de l’âge des enfants : c’est quand on est petit qu’on rêve grand ! » relève François Banon. Tout le marketing a été revu sous l’angle de l’expérience, de l’entrée en contact avec les consommateurs jusqu’à leur visite dans le Parc.

Accompagner le processus d’achat des consommateurs

La target segmentation a fait apparaître que Disneyland Resort Paris perdait, lors du processus d’achat, des visiteurs potentiels, découragés par la complexité de l’organisation de la visite. « Pays par pays, nous avons étudié en détail à quel moment certains consommateurs renonçaient, » décrit François Banon. L’Allemagne par exemple se caractérisait par un très faible taux de conversion : parmi les familles qui déclaraient « considérer sérieusement » de venir, moins d’un quart le faisaient. « Nous avons adapté nos outils marketing en fonction des différentes cultures, avec comme premier objectif de destresser chaque étape de l’organisation de la visite. » La brochure, le marketing direct et le site internet ont ainsi été entièrement repensés et donnent désormais les clés pour profiter au mieux de l’expérience. « Nous avons même revu la vidéo de présentation proposée dans les chambres d’hôtels, pour mettre l’accent sur les conseils et les infos pratiques permettant de vivre une expérience sans stress. » La politique tarifaire a aussi été repensée, toujours dans cette optique de simplification de l’organisation de la visite. Disneyland Resort Paris propose ainsi maintenant des packages sur mesure, en fonction des attentes des visiteurs, ainsi que des formules « all-included ». « Les familles trouvent ainsi une réponse complète à leurs questions sur le transport, leur budget repas, etc. » Au final, Disneyland Resort Paris propose moins d’offres spéciales, mais des offres plus ciblées, plus pertinentes et à l’efficacité prouvée. Le Parc a également lancé un billet spécialement conçu pour la cible de proximité, au nom explicite : le Billet Francilien.

Le recentrage sur une promesse de marque

Disneyland Resort Paris ne communique plus sur le produit. Mais la Marque l’utilise comme un support pour mettre en avant l’expérience proposée. Les campagnes intègrent également les nouvelles attractions dans la promesse globale. Un focus sur les nouvelles attractions est également réalisé sur le marché local français. « Ces campagnes restent pertinentes sur cette cible car elles déclenchent de nouvelles visites. »

L'expérience au cœur de la stratégie média

Grâce à la target segmentation, le Parc connaît la consommation média de son cœur de cible et peut mettre en œuvre une politique de « media actionability ». « Auparavant, sans réel ciblage, nous étions dans une approche “tout télé”, représentant plus de 92 % de nos investissements, explique François Banon. Avec l'effet pervers d'un dispositif On/Off : “On”, on inondait le public de publicités à l'occasion d'un événement qui nous concernait. “Off”, on ne communiquait pas. Avec cette approche, il nous était impossible de construire une relation durable avec notre cible. »

Aujourd'hui, le mix media est rééquilibré, dans une logique d'intégration 360° des différents outils : online, presse, affichage, événementiel, programmes courts, marketing direct, etc. Disneyland Resort Paris utilise aussi de nouveaux médias comme les blogs. « Avec ce dispositif 360°, nous sommes dans une logique “top of mind”. Nous en avons fini avec la stratégie "on/off" pour établir une relation permanente, avec l'objectif que les consommateurs aient Disneyland Paris en tête quand ils programment un week-end ou des vacances. » Disneyland Resort Paris a donc repensé sa façon d'aborder le media afin d'en faire une expérience Disney.



Le Tapis Rouge, fil conducteur de la campagne présent sur tous les médias visuels, devient pour l'occasion un personnage Disney à part entière

Exprimer la spécificité européenne

La nouvelle stratégie marketing s'est accompagnée d'une réflexion sur l'acceptation du Disneyland Paris dans la culture européenne. « Nous avons raisonné selon des critères locaux, explique François Banon. Quand on demande aux Européens quels sont leurs projets de

vacances, moins de 2,5 % d'entre eux mentionnent les parcs à thèmes... Nous avons encore beaucoup à faire pour que ce style de vacances entre dans les mœurs.» Les Européens veulent utiliser leur temps libre de façon utile. Les parents européens ne cherchent pas simplement une distraction pour leurs enfants : ils veulent aussi contribuer à leur épanouissement. Les Européens ont beaucoup de temps libre (35 jours par an en France contre 10 aux Etats-Unis par exemple). « Et les Européens ne recherchent pas uniquement du divertissement : ils se définissent par ce qu'ils font de leur temps libre, » analyse le Vice-Président Communication.

En Europe, Disneyland Resort Paris ne pouvait donc pas se réduire à « un parc à thèmes ». « C'était s'exposer à la concurrence de parcs moins chers, et surtout c'était rester dans le champ du divertissement et de l'amusement, en nous enfermant dans une communication produit. Nous avons voulu sortir par le haut de cette problématique en allant vers l'enrichissement personnel et la communication expérientielle. »

Retourner à l'ADN de la marque

Pour François Banon, exprimer la spécificité européenne de Disneyland Paris ne signifie pas se couper de l'histoire de Disney, bien au contraire. « Nous sommes revenus à l'origine de la marque et à Walt Disney, qui traite dans ses films des mythes et des rêves universels qui structurent la psyché de l'homme et jouent un rôle clé dans le développement de l'enfant. Tout le monde ou presque aime Disney. Et pourtant, il y a un fossé entre aimer Disney et venir à Disneyland... Alors, nous sommes parti d'une idée simple : Disneyland, c'est du Disney "en vrai"... » C'est ainsi que s'est redéfini le territoire de Disneyland Paris : le seul endroit où les mythes Disney, l'imagination et les rêves peuvent être la réalité. « En étant sur le territoire des rêves, nous sortons du registre du parc à thèmes. Là où le rêve devient réalité, c'est la raison d'être de Disneyland. »

La nouvelle vision de la marque en action

À partir de cette nouvelle vision, qui s'est exprimée par la signature « Croire plus fort en ses rêves », Disneyland Paris a entièrement revu sa communication sur l'ensemble des disciplines. La publicité porte ainsi désormais un discours de marque, centrée sur les émotions authentiques, avec un nouveau style photographique, proche de la vraie vie. La nouvelle vision de la marque a aussi été portée par un renouveau de la stratégie internet. « C'est désormais un media majeur de notre communication, grâce à notre nouveau site, mais aussi grâce à de la publicité online, à l'achat de mots clés, à une stratégie d'affiliation... »

Disneyland Paris développe également des mini-sites événementiels conçus pour être des « pré-expériences ». « Nous nous devons d'intégrer tous les leviers de la communication, y compris les RP, insiste François Banon. Nous allons ainsi vers les journalistes en leur proposant de nouveaux angles liés à leurs domaines d'intérêts ou à l'actualité, par exemple avec la Coupe du monde de rugby. »

La coïncidence heureuse de l'expo Disney au Grand Palais

La réflexion de Disneyland Paris sur son acceptation dans la culture européenne est intervenue au moment où le Grand Palais, à Paris lançait une exposition sur les influences européennes de Walt Disney. « C'était un vrai coup de chance, qui donnait du sens et de la crédibilité à notre démarche, » constate François Banon. Disneyland Resort Paris rebondira sur cette opportunité notamment en organisant pour les journalistes une visite guidée du Parc commentée par le commissaire de l'exposition du Grand Palais, qui y détaillait les sources d'inspiration européennes de Disney.

Une année de fête pour créer l'urgence de la visite

L'idée de célébrer le quinzième anniversaire émane directement de la stratégie marketing. L'événement permet de jouer sur tous les leviers déclenchant la visite. Le 15ème Anniversaire apporte ainsi plus de rêves, avec plus de personnages Disney et deux nouvelles attractions basées sur les derniers succès Disney-Pixar, Cars et Le Monde de Némó. La politique marketing a été conçue pour lever toutes les barrières à la visite. Aux parents qui trouvent leurs enfants trop jeunes, Disneyland Paris répond par une nouvelle parade spécialement conçus pour les petits, ainsi que par le séjour gratuit pour les moins de 7 ans. Disneyland trop stressant ? Le Parc propose des formules sur mesure, un nouveau site web avec des aides à la planification, un système simplifié de réservation. Disneyland Paris trop cher ? Les moins de 7 ans ne paient pas le séjour.

Et au-delà, cette année de célébration permet de créer un sentiment d'urgence. « On ne dit pas aux gens "venez vite", mais on crée une temporalité : c'est vraiment le moment de venir. »

Une idée stratégique déclinée avec une forte cohérence

Toute la communication du 15ème Anniversaire est organisée autour d'une seule idée forte « C'est la plus grande fête jamais réalisée... et vous êtes invités ». « On pourrait parler de Unique Selling Proposition, pour reprendre la terminologie de Procter&Gamble, » développe François Banon. Cette idée stratégique a été déclinée avec une vision 360 °, sur chacun des médias. Si

Disneyland Paris joue sur la spécificité de chaque support, un élément clé symbolise la cohérence du dispositif : le Tapis Rouge, présent sur tous les médias visuels. « Il devient un personnage Disney à part entière pour l'occasion ». La campagne « 15ème anniversaire » est déployée dans toute l'Europe (France, Royaume-Uni, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Italie, Espagne, Suède, Finlande, Danemark, Italie, Suisse) de mars 2007 à mars 2008

Mettre de la Magie Disney dans les médias

« C'est la plus grande fête jamais réalisée : il faut donc que la publicité soit spectaculaire et magique, » explique François Banon. Disneyland Resort Paris a, par exemple, installé un poster géant interactif, de 250 m², à côté de la porte Maillot : des écrans plasma diffusent en grand, pendant 3 heures, les photos et les « rêves » que les enfants envoient sur le site disneyland15.com. Une webcam permet de voir le résultat en direct sur internet. Autre exemple : Disneyland Resort Paris a habillé un couloir de 165 m de long au cœur du métro Montparnasse à Paris, soit 5 minutes d'immersion totale dans l'univers du 15ème anniversaire pour ceux qui empruntent ce passage. À la télévision, au-delà des publicités, Disneyland Resort Paris a parrainé un programme court sur TF1, baptisé « On a tous nos rêves ». « C'est un programme que nous avons conçu, produit et proposé à TF1, raconte François Banon. Durant 15 jours, 15 stars ont raconté leur rêve d'enfant, devant la caméra de Patrice Leconte. Nous voulions un réalisateur éminemment français. »

Et une invitation à la base du succès

« Ce n'est pas seulement la plus grande fête jamais réalisée : c'est une fête à laquelle les gens sont conviés. Tout part donc aussi d'une invitation, » pointe François Banon. 4 millions d'invitations sont envoyées chaque mois par emails et via la newsletter. Et 2,2 millions d'invitations ont été adressées par mailing postal, sans compter celles envoyées par les partenaires de l'opération, comme Visa ou Nestlé. Les résultats que vient de communiquer Disneyland Resort Paris montrent que les consommateurs ont bien répondu à l'invitation qui leur était faite. La fréquentation du Parc atteint même des niveaux jamais observés jusque-là, en hausse de 1,7 million de visiteurs sur l'exercice 2006-2007. Le taux d'occupation des hôtels connaît aussi, à 89,3 %, un score jamais atteint sur une année. « Tous nos indicateurs marketing sont nettement repassés dans le vert, se réjouit François Banon. Et notre stratégie commence également à porter ses fruits sur l'image de marque de Disneyland Resort Paris, qui s'améliore comme le montrent nos dernières études. »

Annexe n°2 : Rapport sur la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme⁶²

LOI

Loi n°91-32 du 10 janvier 1991 relative à la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme

NOR: SPSX9000097L

version consolidée au 17 juin 2008

Article 1

Modifié par [Loi n°92-60 du 18 janvier 1992 - art. 11 \(\) JORF 21 janvier 1992](#)

A compter du 1er janvier 1992 *date d'effet*, toute référence à un indice des prix à la consommation pour la détermination d'une prestation, d'une rémunération, d'une dotation ou de tout autre avantage s'entend d'un indice ne prenant pas en compte le prix du tabac.

Article 2

a modifié les dispositions suivantes

Titre Ier : Dispositions relatives à la lutte contre le tabagisme.

Article 3

a modifié les dispositions suivantes

Article 4

a modifié les dispositions suivantes

⁶² Rapport sur la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme (1991) : www.legifrance.gouv.fr

Article 5

Les articles 13 à 15 de la loi n° 76-616 du 9 juillet 1976 précitée sont abrogés.

Article 6

I. - Jusqu'au 31 décembre 1992, toute propagande ou publicité en faveur du tabac ou des produits du tabac est assortie d'un message de caractère sanitaire dans les conditions fixées par un arrêté du ministre chargé de la santé.

II. - La surface consacrée annuellement dans la presse écrite à la propagande ou à la publicité en faveur du tabac ou des produits du tabac sera en 1991 inférieure d'un tiers et en 1992 des deux tiers à celle qui leur a été consacrée en moyenne pendant les années 1974 et 1975. Il sera fait application, à cette fin, de l'article 8 de la loi n° 76-616 du 9 juillet 1976 précitée.

Ces dispositions s'appliquent aux contrats en cours à la date de promulgation de la présente loi *modalités d'application*.

Article 7 (abrogé)

Abrogé par [Ordonnance 2000-548 2000-06-15 art. 4 JORF 22 juin 2000](#)

Article 8

Modifié par [Ordonnance n°2000-916 du 19 septembre 2000 - art. 3 \(V\) JORF 22 septembre 2000 en vigueur le 1er janvier 2002](#)

Toute infraction aux dispositions de l'article 6 est punie d'une amende de 37500 euros F *sanctions pénales*. Le maximum de la peine peut être porté à 50 p. 100 des dépenses consacrées à la propagande ou à la publicité interdite.

Le tribunal peut, compte tenu des circonstances de fait, décider que les personnes morales sont en totalité ou en partie solidairement responsables du paiement des amendes mises à la charge de leurs dirigeants ou de leurs préposés.

Les associations mentionnées à l'article 18 de la loi n° 76-616 du 9 juillet 1976 précitée peuvent exercer les droits reconnus à la partie civile pour les infractions aux dispositions de l'article 6.

Article 9

a modifié les dispositions suivantes

Titre II : Dispositions relatives à la lutte contre l'alcoolisme.

Article 10

a modifié les dispositions suivantes

Article 11

A compter du 1er janvier 1993, par dérogation aux dispositions de l'article L. 17 du code des débits de boissons, l'exécution des contrats en cours au 1er janvier 1991 et relatifs à des opérations de publicité dans l'enceinte des débits de boissons est poursuivie jusqu'au 31 décembre 1993 au plus tard.

Article 12

(Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par décision du Conseil constitutionnel n° 90-283 DC du 8 janvier 1991).

Article 13

Un rapport d'évaluation de la présente loi devra être soumis par le Gouvernement au Parlement pour le 1er janvier 1993 et pour le 1er janvier 1995.

Annexe n°3 : Courrier de demande de mise en place exceptionnelle d'une Bodega au
Stade Vélodrome

VILLE de MARSEILLE

Monsieur Jean Claude GAUDIN

Sénateur Maire de la Ville de Marseille

Avignon, le 3 Septembre 2008

Objet : Demande d'autorisation d'ouverture exceptionnelle pour l'organisation d'une bodega au stade Vélodrome, le 8 Novembre 2008.

Monsieur le Sénateur Maire de la Ville de Marseille,

Le 8 novembre 2008 se déroule un test match France / Argentine au Stade Vélodrome. Le Comité de Provence de Rugby est l'organisateur de cet événement et souhaite instaurer les véritables traditions du rugby à Marseille. Ainsi nous vous sollicitons pour une demande d'autorisation d'ouverture exceptionnelle pour l'organisation d'une « Bodega » dans le Hall 1 du Parc Chanot le 8 novembre 2008. Afin de ne pas rentrer en concurrence directe avec les discothèques des alentours, seules les personnes titulaires d'un billet de match auront accès à la « Bodega » et ce de manière gratuite.

* L'espace réservé permet d'accueillir jusqu'à 4500 personnes.

Possibilité de créer des espaces privés pour les entreprises qui auront réservées des hospitalités dans le stade Vélodrome.

* Les horaires d'ouverture : 23h (fin du match) – 4h

* Le service de sécurité sera assuré par l'agence ETIC, spécialiste dans ce domaine

* Restauration/Boissons : celles-ci seront assurées par des prestataires de service partenaire du Comité de Provence de Rugby qui sont France Boissons et Sodexo

- Restauration : sandwiches à emporter

- Boissons : softs et bières

* Animation musicale assurée par notre partenaire « Radio Star »

* Service de nettoyage par la société ONET

* Prévision de la mise en place d'une association pour la prévention de l'alcoolémie au volant.

Nous nous engageons à respecter et à accomplir l'ensemble des démarches nécessaires en vue de cet événement mais également de s'assurer de la bonne utilisation des espaces réservés.

Veuillez croire, Monsieur le Sénateur Maire de Marseille, en nos sentiments sportifs les meilleurs.

Gilbert Chevrier

Président du Comité de Provence de Rugby

Marketing des services d'une enceinte sportive, Master 2 Professionnel « Management des Organisation Sportives »

Annexe n°4 : Courrier de demande de dérogation temporaire d'ouverture de
débits de boissons au stade Vélodrome

VILLE de MARSEILLE

Monsieur Jean Claude GAUDIN

Sénateur Maire de la Ville de Marseille

Avignon, le 23 Juillet 2008

Objet : Demande de dérogation temporaire d'ouverture de débits de boissons au stade Vélodrome, le 8 Novembre 2008.

Monsieur le Sénateur Maire,

Dans le cadre de l'organisation du Test Match France – Argentine qui se déroulera à Marseille le Samedi 08 Novembre 2008 à 21 heures, nous vous sollicitons, par la présente, pour une demande de dérogation temporaire d'ouverture de débits de boissons dans l'enceinte sportive du Stade Vélodrome de Marseille.

Selon le décret n° 2001-1070 du 12 Novembre 2001 relatif aux dérogations temporaires d'ouverture des débits de boissons dans les installations sportives, nous vous précisons les conditions de fonctionnement du débit de boissons pour les catégories concernées :

- vente de bières de moins de 5 degrés dans les bars et buvettes (33 points de ventes) de chaque tribune dans l'enceinte sportive du stade, avant, pendant et après le coup d'envoi du Test Match France – Argentine.

En vous remerciant par avance de l'intérêt que vous porterez à cette demande, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Sénateur Maire, l'expression de notre très haute considération.

Gilbert CHEVRIER

Président du Comité de Provence de Rugby

Vice Président de la Fédération Française de Rugby

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- D. LAPERT (2005) : *Le Marketing des services*, Paris, édition DUNOD
- C. LOVELOCK, J. WIRTZ, D. LAPERT, A. MUNOS (2008) : *Marketing des services*, Pearson education
- P. EIGLIER, E. LANGEARD (1987) : *Servuction : Le Marketing des services*, collection stratégie et management, Edisciences Internationale
- B. MEYRONIN, C. DITANDY (2007) : *Du Management au marketing des services*, Editions DUNOD
- C. GRÖNROSS, H. AKESAND (1989) : *Redevelopping and launching a unique service offering*, Chicago, American Marketing Association
- G. VIALLE (1995) : *Yield management et marketing des services*, Décisions marketing
- D. PEPPERS et M. ROGERS (1999) : *Le one to one en pratique*, Pratique du marketing en direct, Editions d'Organisation
- G. CHETOCHINE (2008) : *Le Marketing des émotions*, Organisations éditions
- G. BALM (1994) : *Evaluer et améliorer ses performances*, Le Benchmarking, Paris, AFNOR Edition
- J. LENDREVIE et A. DE BAYNAST (2008) : *Publicitor*, La communication 360° on line et off line, Editions DUNOD
- J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON (2003) : *Mercator*, Théorie et pratiques du Marketing, Dalloz Gestion
- P. KOTLER, K. KELLER, B. DUBOIS et D. MANCEAU (2005) : *Marketing Management*, collection Marketing, Pearson education
- W. NUYTENS (2004) : *La popularité du football, sociologie des supporters à Lens et à Lille*, Arras, Artois Presse Université
- P. HETZEL (2006) : *Expériences de consommation et marketing expérientiel*, Revue Française de gestion
- A. FERRAND, L. TORRIGIANI, A. CAMPS I POVILL (2006) : *Sport et Sponsoring*, édition INSEP Sport, Collection Droit-Economie-Management

Sites Internet :

<http://www.esmastadium.org/>

<http://www.worldstadiums.com/>

<http://www.sam.uk.com/>

<http://www.sportlinkscentral.com/>

www.insep.fr

www.insee.fr

www.disneylandparis.com

www.provence-rugby.com

www.parcasterix.fr

www.futuroscope.com

www.ercrugby.com

http://boutique.stadefrance.com/boutique/liste_rayons.cfm