
Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises

CYCLE SUPERIEUR de GESTION

Le marketing sportif

Cas des clubs de football

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du Cycle
Supérieur de Gestion

Par

Mohammed BOUFRIOUA

Jury

Président

Fadel DRISSI, Professeur à l'ISCAE

Suffragants

Ouaffa GHANNAM-ZAIM, Professeur à l'ISCAE

Zaki LAHBABI, Directeur Général de la société TRANSATLAS SPORT
MANAGEMENT

Abdenbi LOUITRI, Directeur LMS CSA

M'hamed ZEGHARI, Directeur Général de la société SPORT-DEV

Avril 2008

L'ISCAE n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Dix années se sont écoulées depuis mon entrée au cycle supérieur de gestion et la finalisation du présent travail. Une période suffisamment longue pour permettre aux enseignements acquis de germer, de prendre corps et de se développer. Elle est aussi, suffisamment longue pour pouvoir tisser la trame de l'indispensable maturité.

Au fil du temps, le bon sens du simple praticien cède la place au nouveau regard du manager. Le risque de s'emprisonner dans le carcan du conformisme et de l'autosatisfaction était pourtant présent et constituait le revers de la médaille de cette maturité.

Aussi, ne pourrais-je jamais oublier les conseils de tous ceux qui m'ont poussé et encourager à remettre en cause ce confort pour me livrer aux incertitudes et doutes qu'exige toute recherche scientifique. Je leur serais, à jamais, reconnaissant et je les remercie.

A la tête de ces personnes, monsieur Fadel DRISSI, chez qui j'ai trouvé non seulement l'enseignant et l'encadrant, mais aussi le sage coach qui a pu m'insuffler l'esprit et l'énergie nécessaires pour affronter les différents obstacles et difficultés rencontrés au cours de la réalisation de ce travail

Je tiens aussi à remercier M Rachid MRABET Directeur de l'ISCAE, pour les conditions idoines d'un encadrement de haut niveau et pour l'affection particulière qu'il accorde aux thématiques du sport, et avec laquelle il entoure les sportifs.

J'adresse également mes sincères remerciements à mes enseignants du cycle supérieur de gestion et au corps administratif de l'ISCAE, en particulier M ASLOUN pour la disponibilité et la qualité de l'écoute.

J'exprime ma vive gratitude aux membres de jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant de juger ce travail.

Aussi, mes vives reconnaissances vont à mes grands amis et frères M. Ahmed ALAMI, Abdallah ASSAD et Tajeddine LAGHZZIOUI pour leurs précieux conseils et surtout leur soutien permanent durant cette étude.

Je remercie, également, les dirigeants et les responsables des clubs de GNFE1 qui sans leurs contributions ce travail n'aurait pas eu lieu.

De même j'adresse mes remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes parents en guise de l'effort et les sacrifices qu'ils ont consentis pour me procurer l'éducation dont je m'en réjouis à chaque moment de ma vie.

A mes enfants en compensation du temps que je leur ai pris durant la réalisation de ce travail.

A ma femme qui n'a ménagé aucun effort pour m'accompagner durant toutes les étapes de ce chantier oh combien semé d'embûches.

A mes sœurs, à mes frères et à tous les membres de la famille pour le soutien infaillible et l'affection dont ils m'entourent toujours.

A la mémoire de mes chers enseignants du cycle supérieur de gestion, MM. Hassan HADOUDOU et Abdelaziz GHERNAOUT. Je n'oublierai jamais leurs précieux enseignements et surtout le modèle de l'humain qu'ils m'ont transmis ; que Dieu ait leurs âmes dans Sa Sainte Miséricorde.

Sommaire

Chapitre 1 ; Introduction générale et problématique	- 6 -
1.1. Question de recherche.....	- 9 -
1.2. Hypothèses de recherche	- 9 -
1.3. Choix du thème, intérêt et objectifs	- 9 -
1.4. Délimitation de la recherche	- 10 -
1.5. Limitation de la recherche	- 10 -
1.6. Définition des concepts.....	- 10 -
1.7. Annonce du plan	- 14 -
Chapitre 2 ; Méthodologie	- 15 -
2.1. Définition du cadre de l'étude	- 16 -
2.2. Définition de la cible.....	- 16 -
2.3. Choix de la méthode	- 16 -
2.4. Recueil des données.....	- 17 -
2.5. Choix de l'outil	- 17 -
2.6. Déroulement de l'entretien	- 18 -
2.7. Méthode d'analyse	- 18 -
2.8. Développement de la stratégie	- 23 -
Chapitre 3 ; Revue de littérature	- 26 -
3.1. Aperçu historique du football au Maroc	- 27 -
3.2. Problématiques actuelles de gestion du football au Maroc.....	- 30 -
3.3. Investigations sur le marketing du football au Maroc	- 43 -
3.4. Expériences étrangères	- 56 -
Chapitre 4 ; Résultats et interprétations	- 67 -
4.1. Analyse documentaire.....	- 68 -
4.2. Enquête par entretien semi directif	- 146 -
Chapitre 5 ; Stratégie de développement	- 171 -
5.1. Synthèse du diagnostic des clubs de GNFE1.....	- 172 -
5.2. Détermination des objectifs stratégiques des clubs du GNFE1	- 181 -
5.3. Positionnement par rapport à la concurrence.....	- 196 -
5.4. Elaboration du Mix marketing des clubs	- 198 -
Conclusion générale.....	- 201 -
Les annexes.....	- 209 -
Liste des tableaux.....	- 217 -
Liste des graphiques.....	- 219 -
Liste des figures	- 220 -
Listes des annexes.....	- 221 -
Liste des abréviations.....	- 221 -
Bibliographie	- 223 -
Table des matière	- 227 -
Résumé.....	- 231 -

Chapitre 1 ; Introduction générale et problématique

1.1. Question de recherche

1.2. Hypothèses de recherche

1.3. Choix du thème, intérêt et objectifs

1.4. Délimitation de la recherche

1.5. Limitation de la recherche

1.6. Définition des concepts

1.7. Annonce du plan

Clubs de football cotés en bourse, contrats publicitaires, contrats avec les chaînes de télévision,... le sport est devenu un phénomène social majeur, mentionnent Bourg, & Gougnet (2001)¹. Le sport est désormais un secteur économique à part entière, avec ses logiques et modèles spécifiques : marché du travail des joueurs, gestion des clubs, circuit de financement. Une économie particulière où la loi du marché, celle de l'administration publique, et des normes sociales s'enchevêtrent.

On assiste, lors de la période moderne, à une évolution des fonctions primordiales du sport : d'abord outil éducatif, il devient un instrument politique, avant d'être une machine économique ; rappelle Thomas² (2001) : " cette évolution historique du sport montre l'adaptation du phénomène à chaque époque. Mais il conserve au fil du temps une essence : la compétition est destinée à affirmer l'unité du groupe, à assurer le spectacle, à révéler aussi le meilleur par l'effort et la confrontation. Il indique aussi symboliquement le chemin de l'évolution humaine.". Dans cette analyse, l'auteur signale que " la compétition sportive, réservoir de scènes dramatiques, de scénarios à suspense, représente un spectacle essentiel pour la télévision. Le public est demandeur et les grandes firmes utilisent le sport comme outil de marketing. On assiste à une course à l'image du champion. L'entreprise cherche à associer son image à celle d'un sportif de renom pour profiter de son aura, de sa popularité. La publicité obtenue par l'intermédiaire du champion lorsqu'il réalise son exploit est bien moins coûteuse et plus efficace que la publicité classique. Sur le stade comme ailleurs, la lutte entre Etats se transforme en lutte entre firmes. Ce nouvel âge du sport apporte ses modifications au phénomène. Les obligations du spectacle structurent l'organisation du sport et sa réglementation. Les sponsors financent les émissions de télévision et demandent en retour une publicité efficace. La télévision verse des sommes considérables aux organisateurs de compétitions de haut niveau, et en conséquence exige des règles et des horaires favorables. Le sport se transforme sous l'effet des impératifs de la télévision. "

Au Maroc, depuis deux décennies, les sources de financement des clubs de football ne cessent de se multiplier et de se diversifier. Il y a d'une part, le soutien des collectivités locales, le parrainage des entreprises publiques, l'adhésion des sponsors, l'intérêt des annonceurs privés. Et d'autre part, il y a le transfert des joueurs, les recettes des matchs et les droits de télévision. Autant de sources qui demandent, de la part des clubs, un management nouveau, des instruments et des dispositifs adaptés. Si aujourd'hui, le financement des clubs sportifs s'est nettement amélioré, il n'arrive pas à couvrir les charges budgétaires qui ne cessent d'augmenter : salaires et primes inflationnistes des joueurs, recrutement et frais d'organisation et de déplacement, etc. Seuls quelques clubs, plus ou moins structurés et organisés, arrivent à s'en sortir et vont plus loin dans la sphère des compétitions nationale et internationale. Ils profitent de l'impact de la

¹ Bourg J.F., & Gougnet, J.J. (2001). *Economie du sport*. Paris : La Découverte

² Thomas, R. (2001, Avril). *Le phénomène sportif*. In *Revue Sciences Humaines*, (N°115)

modernisation de leurs structures et du fruit de l'association à des professionnels. Les autres clubs, par contre, faute de moyens financiers et humains, hormis les avantages que leur offre le Groupement National de Football³, ils sont livrés à eux-mêmes (gestion au quotidien). C'est dans ce sens, que Tribou, & Auge⁴ (2003) ont mentionné que : " La grande diversité des entreprises du sport, tant de point de vue économique que juridique, a une incidence directe sur les méthodes de gestion. En effet, la gestion marketing d'un club associatif, même si elle n'a pas la même finalité éthique, conduit à utiliser des outils similaires à ceux des entreprises commerciales avec lesquels les clubs sont en concurrence. Le marché générique du sport et des loisirs, construit autour du besoin d'occuper un temps libre grandissant, impose une réactivité de l'offre et un repositionnement permanent. Par ailleurs, la gestion des coûts, bien que spécifique du fait des conditions propres au secteur associatif (subventions, bénévoles, etc.), tend également à se rapprocher de celle des entreprises commerciales. Un club doit désormais être efficient pour être compétitif. Le management du sport, celui des clubs sportifs, trouve donc sa singularité dans l'objet à la fois sportif et associatif, mais en référence à la gestion commerciale qui lui sert de modèle d'efficacité. "

Le football national a toujours été objet de réformes pour améliorer le niveau technique et financier. Les précédentes tentatives de mise à niveau, faute de moyens financiers et par manque de volonté politique, ont montré leurs limites. Aujourd'hui, la mise à niveau n'est plus un simple projet, mais un processus réellement enclenché. C'est le fruit d'un partenariat entre instances fédérales et gouvernement sur la base d'une conviction en l'importance du secteur football pour le développement économique et social. De ce fait, la mise à niveau n'est plus un simple chantier de restructuration du championnat ou des clubs, mais une nécessité et un impératif au développement. Si l'intérêt des télévisions et des partenaires économiques ne cesse de s'affirmer et si la demande du public, en référence aux produits concurrents (différents championnats européens), exige une meilleure qualité du spectacle et du confort, les clubs de football, au Maroc, n'ont de choix que d'adapter leurs offres afin de répondre décemment aux nouvelles attentes. Or, il se trouve aujourd'hui, que la plupart des clubs ne sont pas encore en mesure de créer les ruptures nécessaires pour s'intégrer dans le nouveau contexte et s'adapter aux nouvelles données.

Des efforts, menés pour le développement des clubs, sont constatés sur différents plans (technique, ressources humaines, finance, management...), et un dynamisme marketing est remarqué chez certains clubs. Face à la réduction importante des subventions publiques (principalement celle des collectivités locales), les clubs sont privés d'un habituel luxe financier et se trouvent menacés par les charges budgétaires galopantes.

Le marketing, en tant qu'état d'esprit, est aujourd'hui un indispensable outil à la promotion des clubs du football au Maroc. Ce n'est plus un hasard, de voir des clubs qui, grâce au marketing, ont développé leurs assises populaire et financière et obtenu leur indépendance des subventions publiques, gagnaient plus de titres.

³ Le GNF commercialise le championnat national : droits de télévision, panneaux publicitaires, etc.

⁴ Tribou, G., & Augé B. (2003). *Management du sport : Marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris : Dunod.

1.1. Question de recherche

Le championnat national marocain de football d'élite 1 jouit, actuellement, d'un intérêt particulier, surtout de la part des chaînes télévisées et des partenaires économiques. La transmission en direct d'un nombre important de matchs ; la présence remarquable, lors des rencontres à enjeux importants, de spectateurs (équipés de différents moyens de soutien) ; l'affichage publicitaire autour des stades et sur les maillots des joueurs; autant d'indicateurs qui invitent à poser la question sur les pratiques marketing derrière cette évolution.

Pour vérifier si les résultats constatés ne sont un pur hasard, un fruit des actions isolées ou un produit de réflexions stratégiques, nous avons formulé notre problématique ainsi :

Les stratégies marketing des clubs du groupement national de football d'élite 1 (GNFE1) au Maroc : un simple effet de mode, un moyen urgent de financement ou une véritable vision de développement ?

Le souci, à travers cette formulation, est de vérifier d'abord, la présence ou non des pratiques marketing chez les clubs du groupement national de football d'Elite 1, et d'étudier ensuite, les perspectives de leurs utilisations.

1.2. Hypothèses de recherche

En se basant sur la littérature dans le domaine, nous vérifierons quatre hypothèses différentes :

Hypothèse 1 :

Il existe, chez les clubs du GNFE1, des stratégies marketing, mais à l'état embryonnaire.

Hypothèse 2 :

Il existe, chez les clubs du GNFE1, une confusion entre les stratégies marketing et les stratégies commerciales et de communication.

Hypothèse 3 :

Les clubs du GNFE1 disposent de stratégies marketing plutôt indifférenciées que différenciées.

Hypothèse 4 :

Les stratégies marketing des clubs GNFE1 sont limitées principalement par le besoin immédiat de financement et l'absence d'une vision de développement.

1.3. Choix du thème, intérêt et objectifs

Le choix du thème a un double intérêt : d'une part, l'exploration d'un nouveau domaine de la gestion des clubs marocains, relativement aux domaines habituellement étudiés (encadrement technique, management, gestion financière, logistique et infrastructure, réglementation, etc.); et d'autre part, l'accompagnement des clubs durant la phase de mise à niveau du football national en contribuant à leur évolution vers le professionnalisme.

Nous avons visé quatre objectifs principaux à travers cette étude :

- Montrer l'importance du marketing pour le développement des clubs du football.
- Etablir un état des lieux sur les pratiques marketing des clubs du GNFE1.

- Repérer, à partir de l'analyse de la situation actuelle, les axes stratégiques de développement du marketing dans les clubs de GNFE1.
- Favoriser l'instauration, dans les clubs du football, d'une culture managériale où le marketing constitue un axe fondamental pour le développement.

Il faut dire que le besoin s'est fait sentir dans ce domaine où les travaux de recherche sont extrêmement rares. Notre choix trouvera, également, sa justification dans la conviction en l'importance du marketing comme un des leviers stratégiques pour le développement du secteur du football au Maroc.

L'esprit recherché est de créer une rupture avec les pratiques qui réduisent le marketing aux relations publiques, ou qui ne perçoivent le marketing que pour les entreprises modernes en considérant le statut juridique (club association et non club entreprise) comme obstacle majeur à l'évolution.

1.4. Délimitation de la recherche

L'étude est limitée aux clubs du Groupement National de Football d'élite 1 au Maroc (GNFE1) qui sont au nombre de 16. Elle se rapporte uniquement et exclusivement à la fonction et aux pratiques marketing dans les clubs.

1.5. Limitation de la recherche

Le travail est limité principalement par :

- ✓ La difficulté d'accès à l'information ;
- ✓ L'absence de données et statistiques fiables dans le domaine ;
- ✓ La disponibilité des personnes ciblées;
- ✓ Le problème lié au degré d'interprétation des enjeux de l'étude.

1.6. Définition des concepts

1.6.1. Marketing

Kotler, & Dubois⁵ (2004) mentionnent que : "Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur. "

Il consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la communication, et la distribution d'une idée, d'un produit, ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus. Le marketing management, c'est la science et l'art de choisir ses marchés-cibles et d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur.

Selon Lendrevie, Levy, & Lindon⁶ (2003), "le marketing est un ensemble de méthodes et de techniques d'étude, de préparation des décisions d'organisation et d'action ayant pour objet de connaître le marché, de s'y adapter et de l'influencer.

⁵ Kotler, P., & Dubois, B. (2004). *Marketing Management* (11^{ème} éd.). Paris : Pearson Education.

⁶ Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2003). *MERCATOR* (7^{ème} éd.). Paris : Dalloz.

Le marketing contribue à la réalisation des objectifs des organisations en créant, révélant, promouvant de la valeur pour leurs publics. Il crée de la valeur économique pour les entreprises en créant, révélant ou promouvant de la valeur pour les clients. C'est :

- ✓ une attitude personnelle et une culture d'entreprise
- ✓ une stratégie
- ✓ un ensemble de techniques et de moyens
- ✓ une pratique faite d'anticipation et de réactivité. "

Chirouze⁷ (2003), définit le marketing en tant qu'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.

Les trois phases de la démarche marketing sont :

- ✓ Marketing d'études : connaître le marché, son environnement, la concurrence, mesurer l'efficacité des politiques marketing.
- ✓ Marketing stratégique : définir les objectifs, les cibles et les moyens pour les atteindre.
- ✓ Marketing terrain ou marketing opérationnel : mettre en œuvre les décisions.

Le marketing est, à la fois un état d'esprit qui consiste à se placer du point de vue du consommateur, final ou intermédiaire, de façon à répondre à ses besoins et à ses attentes tout au moins mieux que la concurrence. C'est une démarche de résolution de problèmes qu'ils soient d'ordre stratégique ou opérationnel, allant de la collecte d'informations à la planification des actions, puis à la mise en œuvre, à leur contrôle et à leur ajustement. C'est une attitude de veille à l'égard de tous les émetteurs de l'environnement de l'entreprise et des techniques variées, en constant progrès permettant à une entreprise de trouver des marchés, voire de les créer, de les pénétrer et d'atteindre ses objectifs, notamment de croissance, de rentabilité et de part de marché. "

1.6.2. Stratégie

La stratégie, initialement art de la préparation et de la conduite des guerres, a envahi actuellement les sphères politique (stratégie électorale), économique (stratégie d'entreprise) et sociale. En fait, tous les domaines, où le but est d'imposer une volonté à un "adversaire" non coopératif. De spécialité militaire, la stratégie est ainsi devenue transdisciplinaire. ...

Une stratégie désigne un ensemble cohérent de décisions qu'on se propose de prendre face aux diverses éventualités qu'on est conduit à envisager, tant du fait des circonstances extérieures qu'en vertu d'hypothèses portant sur le comportement d'autres agents intéressés par de telles décisions. C'est un cadre logique de coordination des décisions visant à relier les objectifs de développement et les mesures visant à atteindre ces objectifs. C'est une voie suivie dans la perspective d'atteindre les buts et les objectifs d'une organisation.

⁷ Chirouze, Y. (2003). *Le marketing : Etudes et stratégies*. Paris : Ellipses.

La stratégie d'ensemble de l'organisation est souvent appelée stratégie organisationnelle, mais une stratégie peut aussi être mise au point pour n'importe quel aspect des activités de l'organisation. On pensera par exemple à une stratégie environnementale ou une stratégie de commercialisation. C'est la prévision et la coordination des actions à mener pour l'atteinte d'un but. C'est aussi les opérations à effectuer dans les grandes lignes et sur le long terme.

Bodinot & Mercier (1989) définissent la stratégie comme la façon dont l'entreprise investit ses ressources financières et humaines pour modifier à son avantage ou stabiliser une situation concurrentielle en fonction des changements présents ou futurs de l'environnement.

1.6.3. Stratégie marketing

Lendrevie & Lindon⁸. La stratégie marketing est la voie la plus efficace pour imposer sa volonté à un adversaire (compris au sens large de toute personne ou organisation qui oppose une certaine forme de résistance).

Les stratégies marketing sont une composante de la stratégie de l'entreprise.

Elaborer une stratégie marketing, c'est répondre de façon pertinente aux questions suivantes :

- ✓ - Quels objectifs marketing (ventes, parts de marché,...) ?
- ✓ - Quelle concurrence à affronter ?
- ✓ - Quel(s) segment(s) de marché à attaquer ? Et au sein de ces segments, quelles cibles marketing (publics à conquérir et à fidéliser) ?
- ✓ - Quel positionnement retenir, c'est à dire quelle position occuper dans l'esprit des clients ?
- ✓ - Quel marketing mix, c'est à dire quels moyens mettre en œuvre : produit, prix, distribution, communication ?

1.6.4. Club

Le club sportif est une infrastructure encadrant le sportif, selon R. LAHBABI⁹. Il est composé de membres, et peut être comparé à une mini société avec son bureau dirigeant, l'encadrement sportif tels que les entraîneurs, médecins, masseurs, et enfin les sportifs eux-mêmes. Le club sportif promeut un sport (football, basket-ball...) ou une famille de sports (athlétisme, cyclisme) ou également une diversité de sports (omnisport).

L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quand à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et aux obligations

⁸ (opp.cit)

⁹ Lahbabi, R. (1999). Guide des associations sportives au Maroc. Casablanca : Afrique-Orient.

1.6.5. Groupement national de football d'élite

Le Groupement National de Football d'Elite est un groupement d'associations sportives de football de haut niveau, crée par la Fédération Royale Marocaine de Football. Il est différent du Groupement National de Football Amateur.

La différence entre les deux groupements est spécifiée par le respect des critères fixés au cahier des charges établi par le bureau fédéral pour chacun desdits groupements.

Avant la création du GNF, la FRMF était gérée par un Comité provisoire en attendant la création d'une ligue nationale de football (LNF) pour la gestion de ce sport, à l'image de ce qui se pratique dans les pays européens. Errabai¹⁰ (1996).

Mais les responsables de football au Maroc se sont trouvés confrontés à un problème juridique, du fait que le Secrétariat Général du Gouvernement a refusé la dénomination proposée (LNF), puisque la loi relative à l'Education Physique et aux Sports ne prévoit la création que de Ligues régionales. Ainsi, l'appellation «Groupement National du Football » a été adoptée. Le GNF, devenu substitut de la FRMF, se trouve régi à la fois par les statuts et règlements de celle-ci et par son propre règlement. Du point de vue des attributions, le GNF est chargé d'organiser et de gérer, sur délégation de la FRMF, le championnat de football de haut niveau (1^{ère} division depuis 1995 et 2^{ème} division depuis la saison 96/97) et de contribuer à la promotion du football, ainsi qu'à la formation des cadres. Le GNF est dirigé par un Président dont le rôle est d'assurer la coordination des activités au sein du groupement. Il préside les réunions et les assemblées générales et ordonne les dépenses. Chaque club de haut niveau est représenté à l'assemblée générale par deux membres. C'est dans ce sens, que l'institution du GNF n'a pas manqué de poser des problèmes dans la gestion du football national. Ces problèmes sont nés :

1- de l'absence d'une loi définissant les prérogatives du GNF, évitant ainsi tout chevauchement de compétences entre la FRMF et le GNF. Si cette loi existait, la délégation de pouvoirs aurait été écartée avec tous les inconvénients qu'elle comporte, puisque le délégant peut, s'il le veut, écarter le délégué ou agir conjointement avec lui (Nous pouvons donner ici l'exemple des accords conclus par la FRMF et le GNF avec le groupe DARMON pour commercialiser le football via la TVM, moyennant une rétribution que la FRMF et le GNF se chargent de reverser aux clubs).

2- de la composition du GNF par les membres des clubs dont les intérêts sont divergents, ce qui engendre des décisions discordantes selon les intérêts mis en jeu (n'importe quel dirigeant du GNF sera appelé un jour à statuer sur un dossier concernant son club ou un autre, ce qui engendrera un conflit d'intérêts).

Dans les pays développés, les instances similaires sont dirigées par des personnes indépendantes, donc crédibles, qui n'ont aucune licence officielle avec l'un des clubs constituant l'organisme. C'est le cas en France de la Ligue Professionnelle de Football (LPF).

¹⁰ Errabai, Y. (1996). *Le GNF et son impact sur l'avenir du football marocain. Mémoire non publié du Cycle Supérieur de l'Institut Royal de Formation des Cadres, Rabat, Maroc.*

1.7. Annonce du plan

Nous organiserons notre travail en cinq parties. Outre ce chapitre, nous traiterons de la méthodologie dans le deuxième chapitre ; nous consacrerons le troisième chapitre à la revue de littérature ; nous exposerons, dans le quatrième chapitre, les résultats de l'analyse documentaire et de l'enquête ainsi que leur interprétation, et nous présenterons, dans le dernier chapitre, la stratégie de développement.

Chapitre 2 ; Methodologie

2.1. Définition du cadre de l'étude

2.2. Définition de la cible

2.3. Choix de la méthode

2.4. Recueil des données

2.5. Choix de l'outil

2.6. Déroulement de l'entretien

2.7. Méthode d'analyse

2.8. Stratégie de développement

2.1. Définition du cadre de l'étude

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche action dans le domaine du marketing sportif, en particulier celui des clubs de football. Notre souci est de vérifier la présence des pratiques marketing dans chez les clubs de football au Maroc, et d'analyser le degré de leurs utilisations dans le développement des clubs.

L'approche adoptée, cherche à garder en permanence l'objectivité, en postulant une extériorité par rapport à l'objet. Elle consiste à confronter des hypothèses théoriques à des données d'observation dans le cadre d'une méthode hypothético déductive qui se traduit par :

- 1- La rupture avec les évidences, les allants de soi, les préjugés et les implications personnelles, par l'effort de distanciation.
- 2- La construction d'une représentation théorique ou modèle logique et hypothèses (propositions) et d'instruments de recherche (outils de recueil de données).
- 3- La constatation soumettant la proposition à l'épreuve des faits, en mettant en œuvre les outils construits lors de l'étape précédente.

2.2. Définition de la cible

La cible d'étude retenue est constituée de seize clubs du Groupement National de Football d'Elite 1 (GNFE1), représentant neuf régions du royaume.

En fonction de leur chiffre d'affaires annuel, les seize clubs ont été répartis en trois catégories :

- 1- Clubs dont le chiffre d'affaires dépassant les 6 Millions de dirhams,
- 2- Clubs dont le chiffre d'affaires se situant entre 6 et 3 Millions de dirhams,
- 3- Clubs dont le chiffre d'affaires ne dépassant pas 3 Millions de dirhams.

Vu spécificité de l'objet étudié, nous avons ciblé, en priorité, les responsables marketing des clubs : membres du bureau ou de commission, ou cadres administratifs.

2.3. Choix de la méthode

La méthode qualitative est utilisée dans cette recherche. Elle consiste en la mise en place d'une stratégie qualitative d'accès au réel par la recherche action; le recueil des données qualitatives par l'entretien et l'analyse documentaire et l'analyse des données qualitatives par la méthode de l'analyse de contenu.

2.4. Recueil des données

Le recueil des données est réalisé en trois étapes principales :

2.4.1. Etape de l'analyse documentaire

Cette étape consiste principalement à analyser, pour chaque club, les documents suivants :

- ✓ l'organigramme
- ✓ le rapport moral
- ✓ le rapport financier
- ✓ l'identité visuelle ou logotype et sa déclinaison sur les outils publi-promotionnels du club, principalement le maillot et le site web.

L'objectif est de déduire, à partir des documents analysés, les aspects liés aux pratiques marketing : objectifs, organisation humaine, sources de financement, communication, promotion, distribution, clientèle, etc.

2.4.2. Etape de l'enquête pilote

Cette étape consiste à réaliser un entretien semi directif, avec les responsables marketing de trois clubs représentatifs des trois catégories citées auparavant, en référence au chiffre d'affaires. La variable d'appartenance régionale est également prise en considération.

Notre objectif est de tester le guide d'entretien avant administration générale auprès de l'ensemble des clubs de GNFE1.

2.4.3. Enquête proprement dite

Après étude du degré de fonctionnalité et de faisabilité du guide d'entretien auprès des clubs représentant les trois catégories, en référence au chiffre d'affaires et à la dimension régionale, nous avons généralisé l'enquête à l'ensemble des clubs. L'enquête est menée par entretien semi directif qui permet d'orienter le débat autour du sujet en offrant l'opportunité aux personnes interviewées de s'exprimer en toute liberté.

2.5. Choix de l'outil

L'outil de travail choisi pour la collecte des données est le guide d'entretien. Il est élaboré en se basant sur la problématique, et se décline sous forme d'axes thématiques répartis en sous thèmes et questions. La logique chronologique, allant du général au spécifique et du stratégique à l'opérationnel, est respectée à travers son plan et de l'ordre des questions.

Nous avons accordé le plus de liberté possible, aux personnes interviewées, dans l'objectif de solliciter leur spontanéité, sachant bien que la spontanéité est révélatrice des expériences et du vécu des acteurs.

Les questions de relance et d'assistance sont utilisées pour mieux orienter l'interview, apprécier les différentes idées évoquées et pour permettre d'aborder l'ensemble des aspects relatifs à la problématique étudiée.

2.6. Déroulement de l'entretien

Les rencontres sont organisées après prise de rendez-vous et accord des personnes concernées. Chaque réunion est précédée par la présentation du cadre général, des objectifs de l'étude, des motivations du choix des personnes à interviewer retenus, et les modalités de déroulement de l'entretien.

Après accord des participants, les entretiens sont enregistrés et, en parallèle, les notes sont prises.

2.7. Méthode d'analyse

La méthode utilisée consiste à analyser le contenu des entretiens semi directifs, administrés auprès des différentes personnes ciblées. Nous avons adopté une démarche qualitative qui respecte le principe de l'objectivité. Aussitôt l'interview terminée, la transcription fidèle et intégrale de l'enregistrement est effectuée. Lors de la transcription, une attention particulière est également accordée à l'ambiance dans laquelle se déroule l'entretien (voix, tonalité, arrêts, mimiques, rires, etc.). La technique d'analyse de contenu est basée sur un ensemble de procédures structurées, permettant de justifier les jugements portés sur les personnes interviewées et sur leurs messages. Le processus d'analyse est effectué en suivant sept étapes successives :

- ✓ transcription des entretiens ;
- ✓ définition de l'unité d'analyse ;
- ✓ construction de la grille d'analyse ;
- ✓ remplissage de la grille d'analyse ;
- ✓ analyse thématique ;
- ✓ quantification
- ✓ synthèse de l'analyse.

2.7.1. Transcription des entretiens

Dans cette étape, nous avons transcrit, sur support papier, le contenu des interviews enregistrées. C'est un travail long et fastidieux, mais indispensable pour la suite du processus. Cette mise à plat respecte exactement le discours de l'interviewé : tous les lapsus, répétitions, silences, hésitations, interrogations, exclamations, interruptions sont fidèlement reportés à la première écoute.

Lors d'une deuxième écoute, nous avons vérifié le résultat de la transcription pour une éventuelle correction en cas d'erreurs ou d'omissions. La troisième écoute avait pour objectif, tout en veillant au respect des propos des interviewés, la transformation des expressions orales transcrites sous forme d'idées en supprimant certains termes qui nuisent à la bonne compréhension et qui sont spécifiques à l'expression orale. La transcription de l'entretien est réalisée juste après son déroulement pour réduire le temps de l'opération et en améliorer la

fiabilité. En effet, plus tarde la transcription d'un entretien, plus le temps nécessaire devient important. Pour des besoins d'évaluation et de pondération, nous avons utilisé soigneusement une fiche signalétique décrivant l'entretien (club, interviewé, fonction dans le club, métier de base, date d'entretien et horaire, lieu et conditions générales de déroulement,...).

2.7.2. Définition de l'unité d'analyse

Le choix majeur découle directement de l'objectif de l'étude. Il est très important à double titre : il détermine la nature du schéma du codage permettant l'interprétation du discours, et conditionne le choix des indices de quantification.

L'unité d'analyse retenue est le "thème" : c'est un groupe de phrases ou d'"idées" jugées équivalentes, car faisant référence à des situations, à des objectifs ou à des concepts proches. Il est possible d'affiner ces thèmes en développant une arborescence fondée des sous thèmes successifs.

2.7.2.1. Codification des idées

Partant du principe qu'une "idée" ne peut être considérée comme importante que s'elle émane de personnes qui pratiquent sur le terrain et portent un intérêt particulier au sujet traité et elle est évoquée par des personnes qui ont un pouvoir décisionnel et une certaine influence au sein de leurs organisations.

L'"idée", étant l'élément de base pour l'analyse, est codifiée de manière unique selon le schéma suivant :

Tableau 1 : Codification des idées

Idée	N° de l'entretien dans l'échantillon	N° de la question posée à partir du guide d'entretien	N° du thème dans le guide d'entretien	N° du sous thème dans le guide d'entretien	Ordre chronologique d'évocation de l'idée durant l'entretien
*****	AA	BB	C	DD	EE

Exemple de codification : le code importance suivant le contexte qui est propre à chaque interview et à chaque interviewé.

Ainsi, nous avons adopté, pour chaque "idée", une pondération de la manière suivante :

Tableau 2 : Pondération des idées

idée	N°	Forte insistance	Insistance	Sans insistance
ABCDEF				
Spontanéité		9	8	7
Relance		6	5	4
Double relance		3	2	1

2.7.2.2. Pondération des interviewés

Etant donné que les personnes interviewées sont d'horizons différents, nous avons pris en compte cette différence en les pondérant suivant plusieurs critères : maîtrise du sujet traité ; capacité de synthèse ; expérience dans le domaine ; conditions de l'entretien ; intérêt pour le sujet et pouvoir décisionnel dans le club.

La grille ci-dessous résume les critères d'évaluation utilisés, leurs poids et la notation correspondante :

Tableau 3 : Critères de jugement des interviewés

Critères	Poids du critère	Très bien 5 points	Bien 4 points	Assez bien 3 points	Moyen 2 points	Faible 1 points	Note de l'interviewé
Maîtrise du sujet	4		x				4x4=16
Conditions de l'entretien	2			x			2x3=6
Capacité de synthèse	3		x				3x4=12
Intérêt pour le sujet	5	x					5x5=25
Rang et pouvoir décisionnel	5	x					5x5=25
Expérience dans le domaine	5		x				5x4=20
Total	24						104

Le poids affecté à chaque critère dépend du jugement de la pertinence de ce dernier et son importance pour atteindre l'objectif de l'étude (diagnostic et développement de stratégie). Nous avons tenu à être objectif, lors de l'attribution des notes.

Dans l'illustration ci-dessus, la pondération de l'interviewé se calcule par division de la note globale (104) par la somme des poids des différents critères (24), soit :

$$P (\text{Interviewé n}^\circ \text{AA}) = 104/24 = 4,33$$

2.7.3. Construction de la grille d'analyse

L'objectif de cette étape est de créer une grille de dépouillement applicable à l'ensemble des interviews. La construction s'est faite par tâtonnements successifs et vise l'identification et la dénomination des unités d'analyse (thèmes) qui apparaissent comme les plus pertinentes. La sélection s'est effectuée par lecture flottante des interviews à l'aide du guide d'entretien, en tenant compte des objectifs de l'étude.

Selon les besoins de l'étude, les "idées" sont mutuellement exclusives ou redondantes. Nous avons opté pour une quantification par fréquence et nous avons choisi des catégories exclusives.

Tableau 4 : Fiche de classement des idées

Idées	N° de l'entretien	N° de la question	N° du thème	N° du sous thème	Ordre chronologique	Pondération des idées	Unité d'analyse	Type de l'idée
*****	01	1	1	01	01	2		F
*****				02	02	5	U1	O
*****			2	01	03	8		f
*****				02	04		U1	M
*****	01	4	4					O
*****				01	07	5	U1	f
*****				02	08	3		M
*****	01							F
*****		6	5	01	11	2	U1	O

La colonne "type de l'idée" permet une classification selon la catégorie : Force, faiblesse, Opportunité ou Menace.

2.7.4. Codification des interviews et remplissage de la grille d'analyse

Après définition des "idées" de la grille, nous avons repris les transcriptions des entretiens, une à une, et à chaque unité du discours, nous avons affecté le code prévu (voir étape 2). D'un point de vue pratique, nous avons utilisé le tableau décrit dans le paragraphe précédent : une colonne pour le texte de l'entretien "idées", cinq colonnes pour la codification des "idées", une colonne pour la pondération des "idées", et une dernière colonne pour noter les unités d'analyse relevées ou les éventuels commentaires ou observations. Une bonne codification des interviews doit être fiable ; c'est-à-dire que la même grille utilisée par deux codeurs différents doit conduire à des affectations aussi proches que possible.

Le degré de fiabilité du codage entre deux analystes peut être calculé avec la formule suivante :

$$\text{Coefficient de fiabilité} = \frac{\text{Nombre d'accords sur les classifications}}{\text{Nombre total de classifications de la grille}}$$

On estime que ce coefficient doit être au moins égal à 0,90¹¹.

Lorsque toutes les interviews sont codifiées, une feuille de synthèse est établie à partir des éléments les plus significatifs de chaque entretien et ceci par thème.

¹¹ Kassarian H.H., *Content analysis in consumer research*, Juin 1977

2.7.5. Analyse thématique

Cette phase est répartie en deux étapes principales : l'analyse verticale et l'analyse horizontale.

2.7.5.1. Analyse verticale

C'est un traitement intra interview, c'est-à-dire conduit au sein d'une même interview. Il permet de voir comment le répondant a abordé, et selon quel schéma, l'ensemble des catégories prévues dans la grille. Concrètement, l'analyse retrace, d'abord, l'ordre d'apparition des thèmes, et ensuite, se concentre sur les thèmes les plus souvent évoqués ou omis par le répondant. A la fin, une fiche de synthèse de chaque interview est établie.

2.7.5.2. Analyse horizontale

C'est une opération transversale qui a pour but d'établir comment chaque élément, figurant dans la grille, est abordé par l'ensemble des interviewés. Cette analyse est précieuse parce qu'elle constitue la base du rapport de synthèse de l'étude qualitative. Ainsi, sont repérés, dans l'ensemble des interviews, les thèmes et les sous thèmes les plus fréquents. Egalement sont comparés, la richesse du vocabulaire utilisé, le nombre de synonymes employés selon les thèmes, les enchaînements les plus courants entre les thèmes, etc.

Tableau 5 : Analyse verticale et analyse horizontale

Thèmes	Interview 01	Interview 02	Interview 03	Interview AA	Synthèse horizontale
Thème 1 Idée 010110101 Idée010110202	Analyse -----▼-----Analyse horizontale-----► verticale				Synthèse du thème 1
Thème 2 Idée 010110101 Idée010110202	Analyse -----▼-----Analyse horizontale-----► verticale				Synthèse du thème 2
Thème 3 Idée 010110101 Idée010110202	Analyse -----▼-----Analyse horizontale-----► verticale				Synthèse du thème 3
Thème C Idée AABBCDDEE	Analyse -----▼-----Analyse horizontale-----► verticale				Synthèse du thème C
Synthèse verticale	Synthèse interview n°01	Synthèse interview n°02	Synthèse interview n°03	Synthèse interview n°AA	Synthèse générale

2.7.6. Quantification

Lors de cette étape, les thèmes et les idées relevés, selon leurs codes, sont triés pour calculer leur poids cumulé.

2.7.7. Synthèse du diagnostic

Cette étape consiste à présenter la synthèse générale du diagnostic.

2.8. Développement de la stratégie

2.8.1. Récapitulatif des idées normalisées

Pour chaque unité d'analyse qualifiée comme importante, est élaborée une fiche récapitulative mentionnant le code de l'idée, son poids et sa catégorie : force, faiblesse, opportunité ou menace.

2.8.2. Analyse comparative

A l'aide de la matrice de comparaison, une première sélection des différentes idées est effectuée et les plus générales sont retenues en vue d'affiner l'analyse. Cette matrice a permis aussi de relever les liens entre les propositions « théoriques » et « pratiques ». Les propositions théoriques sont des idées émises par nous-mêmes ou extraites de la littérature dans le domaine. les propositions pratiques sont retenues au cours des différents entretiens et recueillies sur le terrain.

Tableau 6 : Influences des propositions théoriques et pratiques

Propositions théoriques				
	Code	PT1	PT2	PTn
Propositions pratiques	PP1			
	PP2			
	PPn			

X = 0, quand il n'y a pas de liens entre les deux propositions

X = +1, quand le lien existe entre P_{Pm} et P_{Tn} et que P_{Pm} englobait P_{Tn}

X = - 1, quand P_{Pm} est incluse dans P_{Tn}.

2.8.3. Analyse prospective

En procédant par analyse comparative, les idées les plus importantes sont retenues.

A l'aide du tableau ci-dessous, une projection vers une situation future, est réalisée pour chaque idée.

Tableau 7 : Analyse prospective

Type d'idée	Idée	situation actuelle	Situation future
Forces	F1		
	...		
	Fn		
faiblesses	f1		
	...		
	fn		
Opportunités	O1		
	...		
	On		
Menaces	M1		
	...		
	Mn		

2.8.4. Analyse de causalité

Dans le tableau ci-dessous, sont confrontées les idées projetées dans le futur pour dégager les corrélations entre forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Ce type d'analyse découle de l'approche systémique : il existe des relations entre les différents éléments d'un système.

Tableau 8 : Analyse de causalité

Effets	Forces	faiblesses			Opportunités		Menaces		Total
Causes	F1	Fn	f1	fn	O1	On	M1	Mn	
Forces	F1	*							
	...	*							
	Fn		*						
faiblesses	f1		*						
	...			*					
	fn				*				
Opportunités	O1				*				
	...					*			
	On						*		
Menaces	M1							*	
	...								*
	Mn	*							
Total									

Cette matrice est remplie en procédant à une analyse du type : si par exemple, la force F_n se confirme (ou se renforce), quelle serait l'incidence sur le reste des éléments ? Suivant le résultat dégagé, cette causalité est pondérée avec un poids compris entre -1 et 1. Puis moyennant une analyse des forces et des faiblesses, les compétences distinctives sont relevées. La même chose pour les opportunités et les menaces pour relever les facteurs clés du succès.

2.8.5. Choix des axes stratégiques de développement

Le croisement des forces, faiblesses, opportunités et menaces, obtenu à l'aide de la matrice de causalité, est utilisé pour dégager les axes globaux et opérer la classification selon le degré d'influence pour obtenir les axes stratégiques de développement.

Chapitre 3 ; Revue de littérature

3.1. Aperçu historique du Football au Maroc

3.2. Problématiques actuelles de gestion du secteur

3.3. Investigations sur le marketing du football au Maroc

3.4. Expériences étrangères dans le domaine

Dans ce chapitre, nous présenterons, en premier lieu, un aperçu historique sur le football marocain, pour montrer les différentes phases qui ont marqué son évolution, et mettre en exergue les problématiques liées à sa gestion. Nous citerons, en deuxième lieu, les travaux réalisés dans le domaine du marketing du football au Maroc. Nous exposerons en troisième lieu, quelques expériences étrangères dans le domaine, à prendre en considération pour une éventuelle stratégie de développement des pratiques marketing dans le secteur du football au Maroc.

3.1. Aperçu historique du football au Maroc

Les clubs marocains du GNFE1 ne sont pas des entreprises. Ce sont des associations sportives à but non lucratif, régies essentiellement par le Dahir du 15 novembre 1958, réglementant le droit d'association, modifié et complété par le Dahir du 23 Juillet 2002. Le texte de référence résume l'objet de l'association sportive à : l'encadrement et à l'encouragement, sous toutes leurs formes, l'enseignement et la pratique des activités sportives conformément à l'éthique et aux règlements des fédérations sportives concernées, le développement des qualités physiques et morales de ses membres et la participation aux compétitions officielles et amicales organisées à l'échelle locale, régionale, nationale et éventuellement internationale. Les associations sportives sont également régies par le Dahir du 19 mai 1989 portant promulgation de la loi 06.87 relative à l'Education Physique et aux Sports, ainsi que son Décret d'application n°2-93-764 du 28/10/93. Cette loi a mis en place une organisation rationnelle des activités sportives pour la promotion et le développement du sport au Maroc, a fixé le cadre général de son épanouissement, a précisé le rôle des différents intervenants, a déterminé le rôle de l'Etat et a proposé un cadre pour la création de la société sportive à but lucratif. Les clubs sont soumis, également, au Décret n°2-95-443 du 21/07/95, fixant le statut-type des associations sportives, ainsi que l'Arrêté n°1149-97 du 7 juillet 1997 du Ministre de la Jeunesse et des Sports, définissant les statuts-type des associations sportives multidisciplinaires et leur mode de fonctionnement. Les clubs du GNFE1 sont soumis, aussi, aux statuts et règlements de la Fédération Royale Marocaine du Football (FRMF) et des statuts GNF. La FRMF est, elle-même, une association d'utilité publique, habilitée par l'Etat pour pouvoir organiser et promouvoir la pratique du football au Maroc. Elle est constituée par les clubs qui y sont affiliés. Depuis sa création officielle en 1957, la FRMF organise, chaque année, un championnat national et une coupe du trône auxquels participent, activement, les clubs nationaux de football affiliés. Pour sa première saison de création, la fédération¹² compte 310 clubs et 6 087 licenciés répartis sur sept ligues: le Sous, le Sud, la Chaouia, le Gharb, le Nord, l'Est et l'Oriental. Durant deux décennies, malgré la faiblesse de l'encadrement et le manque d'infrastructures sportives, le football a séduit le public marocain, principalement les jeunes. Grâce aux différentes compétitions organisées, il a beaucoup gagné en popularité. Des joueurs remarquables se sont distingués, entre autres Ahmed Faras, célèbre ballon d'or africain en 1976. Lors de cette période, le bénévolat et l'amateurisme caractérisent le management des clubs. La gestion qui s'opère au jour le jour, est qualifiée de traditionnelle et d'artisanale.

¹² Source : www.frmf.ma

Le financement très maigre, est limité aux subventions du Ministère de tutelle, des collectivités locales ou aux dons des mécènes. La culture du sponsoring n'était pas encore développée. Les charges, pas aussi importantes que celles d'aujourd'hui, se limitent aux frais de déplacement, d'équipement et d'hébergement. Les entraîneurs étaient des bénévoles et les joueurs des amateurs. Leurs principales motivations, rarement une indemnité matérielle, est la recherche d'une satisfaction sociale ou, parfois, un accès facile à l'emploi public ou privé. Le faible intérêt des médias, à l'époque, limité à la presse, la radio, et rarement la télévision, s'explique par la rareté des moyens techniques. Cette période est marquée par la participation, pour la première fois, de l'équipe nationale à une coupe du monde. C'était en 1970 au Mexique. Aussi, le Maroc était sacré champion, lors de la coupe d'Afrique des Nations en 1976 en Ethiopie.

Les années 80 sont caractérisées par l'implication directe, intense et diversifiée de l'Etat. Les pouvoirs publics ont investi activement les domaines de l'infrastructure, de la réglementation, de la participation internationale et de l'organisation événementielle à l'échelon régional et continental. Cette décennie a connu la promulgation de la loi relative à l'Education Physique et aux Sports (06/87), qui a contribué activement à la promotion du sport en l'organisant (associations sportives scolaires et universitaires, clubs sportifs à buts non lucratifs et sociétés à objet sportif, fédérations, ligues, parrainage, etc.). Aussi, L'Etat était présent en force, sur le plan de l'infrastructure, de l'équipement, de l'organisation des événements sportifs et la préparation des élites aux compétitions mondiales. Les résultats, en conséquence, n'ont pas tardé à voir le jour : une participation et une qualification historique au deuxième tour de la coupe du monde au Mexique, en 1986. Plusieurs joueurs se sont distingués : Badou Zaki et Mohammed Timoumi, sacrés ballons d'or africains. Et grâce au soutien financier des parrains publics et à l'intérêt médiatique de l'unique chaîne nationale, le management des clubs s'est nettement amélioré. La situation du monopole et le coût cher de la médiatisation justifient, en quelque sorte, l'absence des droits de télévision. Par contre, lors de cette période, des nouveautés marquent le secteur : l'étalage de plus en plus important des panneaux publicitaires autour des aires de jeu et l'affichage des logos des sponsors sur les maillots des joueurs. A ce niveau et suite à la demande des annonceurs, l'intérêt des agences de communication et d'événementiel, au domaine du football, devient de plus en plus important. Ce qui a créé, lors de cette période, une source supplémentaire d'argent pour les clubs (principalement ceux qui se distinguent sur la scène nationale ou continentale : RCA, WAC, KACM, MAS, etc.). Le niveau de jeu s'est nettement amélioré et les conditions de pratique et d'entraînement sont devenues très contraignantes. Ce ci a favorisé l'évolution des statuts du joueur et de l'entraîneur. Il faut dire que le parrainage des entreprises publiques, lors de cette période, était un atout à l'évolution du football national.

Les années 90 ont été marquées par un contexte très chargé et des enjeux importants et structurants : les multiples candidatures du Maroc à l'organisation de la coupe du monde du football ; la participation souvent mitigée de l'équipe nationale à l'échelon africain et mondial ; le retrait progressif des parrains publics suite à la politique de privatisation. Lors de cette période, apparaissent, de temps à autre, certaines prestations remarquables des équipes nationales (clubs ou sélections), pour entraîner la mobilisation générale aussi bien médiatique que populaire. Ce ci séduisait des sponsors pour le bonheur de la Fédération et les

clubs. Egalement, cette période a connu un engouement des clubs européens et arabes pour le joueur marocain, vu ses qualités techniques et d'adaptation. Malgré le dynamisme qu'a connu le secteur, sur les plans de la médiatisation, de l'intérêt du public et des sponsors, de l'importance des transferts des joueurs, deux profils contrastés de clubs ont émergé : clubs riches ayant su profiter de l'expérience du parrainage pour se développer (RCA et WAC à titre d'exemple) et clubs pauvres, constituant malheureusement la majorité, qui n'arrivent pas à subvenir aux charges galopantes : salaires inflationnistes des joueurs et entraîneurs.

Les responsables ayant senti la qualité du football menacée par cette crise structurelle liée au financement des clubs, ont aussi vite réagi pour y remédier et le GNF a été créé en 1995. Un accord a été signé avec le groupe Darmon pour commercialiser le produit national via la TVM, moyennant une rétribution que la FRMF et le GNF se chargeaient de reverser aux clubs. Depuis, une réflexion sérieuse est également menée, pour mettre en place un programme de mise à niveau en vue d'une transition des clubs vers un statut meilleur.

Aujourd'hui, le football au Maroc, jouit d'un intérêt grandissant de la part du public, des sponsors et des médias. La période actuelle, de transition vers le professionnalisme, exige une sérieuse mise à niveau. Dans cette perspective, et depuis 1999, des tentatives de réformes ont continuellement visé la qualité de l'organisation du championnat en vue de sa commercialisation, et les structures des clubs pour les amener à améliorer la gestion et développer les ressources.

Du fait des contraintes financières que demande leur mise en application, et en absence d'un soutien étatique, ces expériences ont été malheureusement vouées à l'échec. Le constat est devenu alarmant du fait des contradictions que présente le paysage footballistique marocain. D'un côté, clubs manifestant des signes de performance sportive : résultats sur le plan national et continental, et dynamisme économique : chiffre d'affaires, grâce aux droits de télévision, transferts, public, sponsoring, etc., et d'un autre côté, clubs qui subsistent et qui agonisent. Le contraste est tellement frappant que la qualité du produit football national se trouve menacée. La réforme en profondeur ne se fait plus attendre. La signature du contrat programme, cette fois-ci, entre Gouvernement et instances fédérales, le 07 juin 2005, est l'expression d'une volonté politique pour promouvoir ce secteur, considéré très porteur. L'enjeu est de mettre à niveau les clubs d'élite en vue de leur professionnalisation, pour aborder la nouvelle mission de création de l'emploi et de la valeur. Dans ce sens, le programme a prévu la création des centres de formation professionnelle des joueurs, la réfection des aires de jeu, la formation des managers et l'incitation financière des clubs pour leur restructuration et la modernisation de leur gestion. Le financement des actions est assuré à parts égales par l'Etat et la FRMF : ressources de droits de télévision et sponsoring.

3.2. Problématiques actuelles de gestion du football au Maroc

3.2.1. Sur le plan juridique

Jusqu'à 1989, le sport national était réglementé et géré par le Dahir du 10 Septembre 1957 et son décret d'application du 3 Octobre 1957, déclare Lahbabi H¹³. (2002). Il a fallu attendre plus de 35 années pour que le législateur édicte une nouvelle loi relative à l'éducation physique et aux sports, suivie de deux décrets d'application du 29 Octobre 1993 et 23 Juillet 1995, et ensuite un arrêté ministériel du 7 juillet 1997.

Pour les innovations, l'auteur note que sur le plan de l'agrément, l'article 1 de la loi, précise que "La pratique des activités sportives contribue à la formation et à l'épanouissement de la personne. L'Etat est responsable du développement du mouvement sportif et en assume l'encadrement et le contrôle ". Sur le plan de l'habilitation, l'article 17, précise que "les fédérations ne bénéficient plus de la délégation de pouvoir, mais d'une habilitation à l'effet d'organiser les compétitions et faire respecter les règles technique, déontologique et disciplinaire". La fédération est reconnue comme organe chargé de la mission d'un service public. Sur le plan du parrainage, Lahbabi, H. considère que c'est une légalisation d'un état de fait. Il visait, par ses précurseurs, à garantir les intérêts des sportifs et une vie décente après une carrière sportive. Mais, cette pratique transitoire est amenée à être dépassée par l'émergence de l'argent, le dépassement de l'amateurisme et l'ouverture des portes au professionnalisme ; puisque la nouvelle loi permet la création des sociétés sportives à but lucratif.

Cependant, rappelle Lahbabi, H., que cette loi renferme également des germes d'équivoques et d'ambiguïtés sur lesquelles il est nécessaire de réfléchir ensemble et de s'interroger, d'autant plus que les décrets d'application et l'arrêté ministériel ont compliqué davantage la compréhension de certaines dispositions de la loi cadre : Le concept "d'association", selon l'article 8, dispose que les associations sportives d'amateurs sont soumises au Dahir du 15 Novembre 1958, organisant les associations de manière générale. La nouvelle loi devrait préciser la signification juridique de "l'association", afin d'éviter toute équivoque avec la "section".

De même, l'article 8, distingue l'association sportive à caractère amateur et l'association n'ayant pas ce caractère, dès lorsque 30% au moins de ses membres seraient des professionnels. Ce pourcentage de 30% concerne-t-il l'ensemble des sportifs affiliés à l'association au niveau d'une discipline unique ou l'ensemble des sportifs membres de l'association pluridisciplinaire ? La réponse à cette question n'est certainement pas simple dans le cadre de la formulation actuelle de la loi.

La loi relative à l'Education Physique et aux Sports n'a pas donné de précisions sur le concept de parrainage. Selon Lahbabi, H., on s'attend logiquement à ce que le contrat de parrainage soit conclu en principe entre une société ou une entreprise publique et l'association sportive au niveau de son bureau.

¹³ M'rabet, R. (2002). *Le management du sport. Actes d'une journée d'étude à l'ISCAE, EDISCA, Casablanca.*

Il convient de rappeler ici, que le football a été et demeure l'élément moteur déterminant la locomotive dans l'élaboration de l'idée de parrainage. Il est le sport le plus populaire et donc porteur. En cas de conclusion d'un contrat de parrainage, entre une association omnisports et une société de financement, quels seraient donc les critères servant de base à la répartition des disponibilités financières entre les différentes sections de l'association ? De même, l'ambiguïté domine la nature juridique des sociétés à but lucratif selon l'Article 45 : Sociétés de capitaux ; actions nominatives et aucun actionnaire ne peut détenir plus de 30% du capital social.

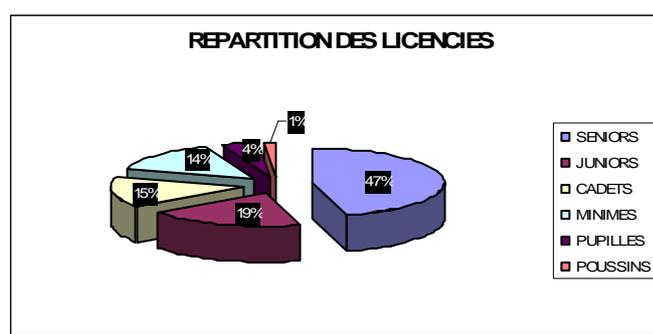
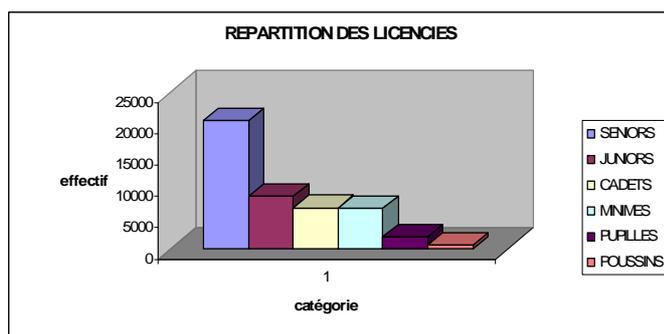
Enfin, remarque Lahbabi, H., que l'administration est partout, dans la mesure où elle est présente, pratiquement, au niveau du bureau de chaque organisme dirigeant : fédération et même au comité national olympique. La nouvelle loi dispose expressément qu'un représentant de l'administration siège de droit au comité, à titre consultatif.

3.2.2. Sur le plan de l'encadrement et de la pratique

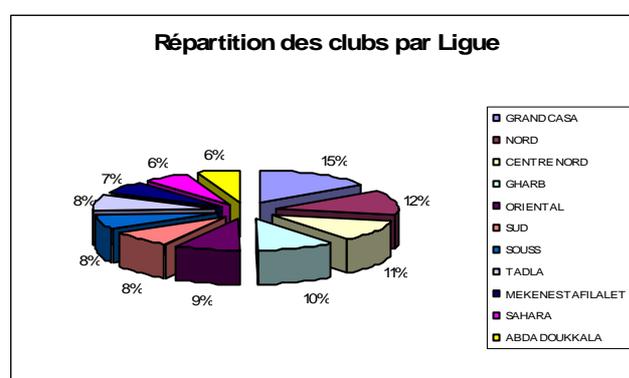
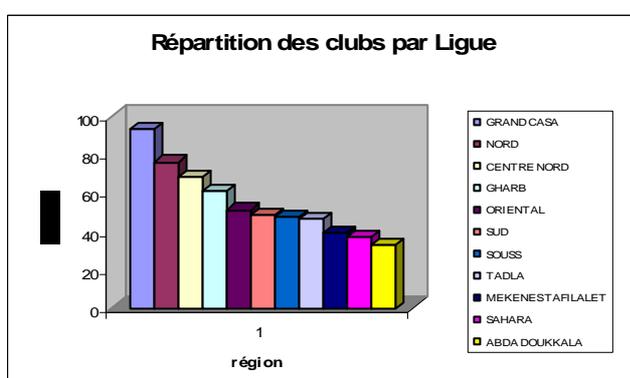
La pyramide des âges des pratiquants d'élite, dans le secteur du football au Maroc, est inversée. Pour y remédier, plusieurs actions ont été menées par la fédération, le département de la jeunesse et des sports. La Fédération du sport scolaire y était associée, et du fait de l'insuffisance des espaces de pratique et d'encadrement, les résultats n'étaient pas convaincants.

Les statistiques qui suivent, montrent le déséquilibre entre les différentes catégories d'âge. Ce qui a pour conséquence directe l'allongement de carrière des joueurs ou le recours aux étrangers. Elles montrent, également, l'hétérogénéité sur le plan régional, en nombre de clubs et de licenciés.

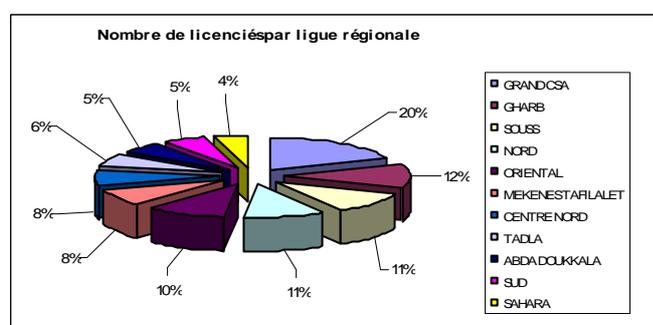
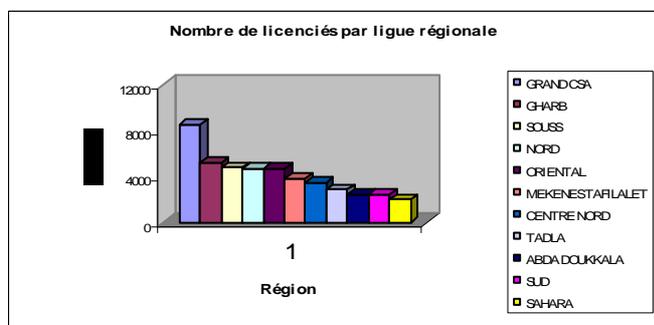
Graphique 1 : Répartition des licenciés en fonction des catégories



Graphique 2 : Répartition des Clubs par Ligue régionale



Graphique 3 : Répartition des licenciés par ligue régionale



Source : Rapport moral et financier de la FRMF

3.2.3. Réformes récentes du secteur du football au Maroc

Le secteur du football a été l'objet de plusieurs tentatives de réformes. Faute d'engagement de l'Etat, l'absence de moyens financiers et d'un compromis entre les dirigeants, les projets initiés depuis 1998, ont tous échoué. Cependant, l'actuel projet jouit du réel soutien de l'Etat et semble être prometteur.

Les tableaux qui suivent présentent brièvement les expériences précédentes et le projet en cours de réalisation.

Tableau 9 : Récapitulatif des projets de réforme du football d'élite au Maroc, 1998

Projet de réforme	Initiateur	Contexte & date	Contenu de la réforme	Raisons du non aboutissement
<p>1</p> <p>Projet de non amateurisme</p> <p>Période transitoire de l'amateurisme vers le professionnalisme</p>	<p>* Comité provisoire</p> <p>* Commission des règlements et statuts</p>	<p>* 1998</p> <p>* Bonne prestation de l'équipe nationale à la coupe du Monde</p> <p>* Mais l'image de l'équipe nationale ne reflète pas la situation des clubs du GNF, qui mis à part ceux qui bénéficient du parrainage, vivent une totale pauvreté</p>	<p>* Obligation de maîtrise de la gestion administrative des clubs à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une classification des joueurs en amateurs et non amateurs - la signature des contrats avec les non amateurs pour les faire bénéficier d'un salaire mensuel, et d'avantages sociaux - un démarrage avec 10 joueurs non amateurs, puis 20 et finalement 25 comme maximum. <p>* le club doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - disposer d'un centre de formation présidé par un directeur Administratif - Avoir des terrains praticables et des entraîneurs qualifiés. <p>* Amendes de 500 à 10 000 DH pour les clubs qui ne respectent pas les dispositions</p>	<p>* Impossibilité de son application par les clubs</p> <p>* Le projet ne présente pas les sources de financement</p>

Source : Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire non publié du CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

Tableau 10 : Récapitulatif des projets de réforme du football d'élite au Maroc, 00/01

Projet de réforme	Initiateur	Contexte & date	Contenu de la réforme	Raisons du non aboutissement
2 Projet de non amateurisme	<p>* Ahmed AMMOR Président du RCA et membre fédéral</p> <p>* Décembre 1999</p> <p>Assemblée Générale de la FRMF et désignation de M. BENSLIMANE comme Président</p>	* Saison 2000-2001	<p>* Révision du projet précédent au niveau de la restructuration administrative et technique des clubs, ainsi que des centres de formation</p> <p>* Réduction du nombre de clubs du GNF1 à 12</p> <p>* Chaque club doit disposer de fonds propres allant de 3 à 5 millions de DH.</p> <p>Objectif du projet : les clubs d'élite disposant de recettes financières stables, provenant du parrainage (RCA-WAC-MAS- FUS-TAS-FAR- OCK) seront une locomotive pour les autres.</p>	<p>* Réduction de la pratique à l'axe Rabat- Casa essentiellement.</p> <p>* Crise structurelle au niveau des clubs opposés à ce projet.</p> <p>* La FRMF et le GNF n'étaient pas en mesure d'imposer ce plan, ces instances elles- mêmes n'appliquent pas la loi en matière d'assemblées générales</p>
3 Projet BENHSAÏN	<p>* Abdallah BENHSAÏN Président du comité directeur du Stade Marocain et Trésorier de la FRMF</p>	* Saison 2000-2001	<p>* Elargir le nombre de club et faire participer au championnat les villes de Tanger, Oujda, El Jadida, Laayoune, etc.</p> <p>* Concernant le problème de financement, se baser sur la loi relative à l'Education Physique et au Sports qui permet de transformer les clubs en entreprises à but lucratif</p>	<p>* Mêmes raisons que pour le projet AMMOR</p>

Source : Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire non publié du CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

Tableau 11 : récapitulatif des projets de réforme du football d'élite au Maroc, 01/02

Projet de réforme	Initiateur	Contexte & date	Contenu de la réforme	Raisons du non aboutissement
4 Projet de professionnalisme déclaré	* FRMF	* Saison 2000-2001	<p>* Application du professionnalisme à partir de la saison 2003-2004</p> <p>* démarrage avec un pool de 12 clubs et obligation de mettre à disposition de chaque club un minimum de 5 millions de DH, à partir de 2002-2003</p> <p>* Nécessité d'une intervention de l'Etat pour financer le projet. Montant estimé : 300 millions de DH.</p>	<p>* Contrainte financière pour l'Etat qui a d'autres engagements plus importants</p> <p>* L'Etat considère que le football ne constitue pas une valeur ajoutée¹⁴</p>
5 Projet de pré professionnalisme	* FRMF, commission constituée des membres fédéraux des cadres du MJS d'un comité de direction	* Octobre à Novembre 2001	<p>* Rechercher les moyens financiers dans le budget de l'Etat et au FNDS</p> <p>* Nécessité pour les clubs d'avoir des fonds propres d'au moins 5 millions de DH.</p> <p>* Création de centres de formation</p> <p>Signature de contrats de travail avec les joueurs et encadrants</p> <p>Le club doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un centre de formation présidé par un directeur Administratif - Avoir des terrains praticables et des entraîneurs qualifiés. 	* Moyens financiers indisponibles

Source : Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire non publié du CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

¹⁴ Déclaration de M. MOUSSAOUI, in « Al Ayame Arriyadia » N°1 du Août 2002, alors qu'il était Ministre de la Jeunesse et des Sports.

Tableau 12 : La réforme en cours de réalisation

Projet de réforme	Initiateur	Contexte & date	Contenu de la réforme	Différences par rapport aux autres projets
6 Programme de mise à niveau	* FRMF	*Saison 2005-2006	<ul style="list-style-type: none"> * Une réorganisation de la gestion et des structures des clubs ; * Octroi aux clubs de l'outil indispensable pour développer le football : les centres de formation ; * la réhabilitation de l'infrastructure sportive (réfection des aires de jeux) ; * l'instauration des primes de motivation * le réorganisation de la FRMF (DTN, Administration...) ; * la généralisation des contrats (joueurs et entraîneurs) ; * la généralisation des missions de commissaires aux comptes ; * une nouvelle stratégie de formation des encadreur et des arbitres ; * une nouvelle politique de sponsoring ; un nouveau cadre juridique. 	<ul style="list-style-type: none"> * Implication de l'Etat : Contrat programme signé entre, le Gouvernement, la Fédération et les collectivités locales * Incitations financières aux clubs * Accompagnement sur le plan de la gestion administrative et financière * Amélioration des infrastructures

Source : Circulaire sur les règles de fonctionnement du championnat professionnel du football, FRMF, Août 05

3.2.4. Infrastructures, public et spectacle

L'enquête sur "le management du sport au Maroc, le cas du football", menée par Benzarhouni et Doukkali¹⁵, a montré que la régression continue d'affluence du public est liée à la qualité des infrastructures, à la rénovation et à l'entretien des installations sportives qui relèvent du rôle de l'Etat et des collectivités locales. Les principales causes déclarées, sont les conditions du spectacle liées au mauvais état des gradins, des tribunes, de la pelouse ainsi que toutes les dépendances des stades : toilettes, parking, etc. Cet état, est d'autant plus inadmissible que les billets soient chers, vu les conditions matérielles et le pouvoir d'achat des marocains.

La fréquentation des stades régresse sensiblement, faisant chuter le nombre de spectateurs de 841 678 en 1996/97 à 560 000 en 2002/2003 ; soit une diminution de plus de 33%. La faible fréquentation des stades ne touche pas de la même manière tous les clubs. L'affluence du public telle qu'elle se présente dans les stades semble illusoire que les clubs puissent compter sur les recettes y afférentes. Même si l'ensemble de ces recettes s'est sensiblement amélioré au

¹⁵ Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

cours de la saison 04/05 et s'est élevé à 15 millions de DH, Il ne représente même pas 10% des recettes globales des clubs.

Aussi, les capacités des stades, hétérogènes entre clubs, ont un impact direct sur la qualité du spectacle et sur l'affluence.

Les statistiques présentées ci dessous, pour la saison 2004/2005, montrent, d'une part, l'écart de fréquentation des stades entre clubs et d'autre part, l'incapacité de drainer suffisamment de spectateurs. A titre d'exemple, le RCA ou le WAC qui n'arrivent même pas, en une année, à atteindre le double de la capacité du stade ; le JSM ou l'AS.FAR qui n'atteignent pas, en une année, la moitié de la capacité d'accueil de leurs stades. C'est un manque à gagner important pour les clubs, qui donne matière à réfléchir pour trouver des sources de financement.

Tableau 13 : Stades, entrées et recettes des matchs pour la saison 04/05

Club	Stade	Capacité	Spectateurs 04/05	Recette totale
WAC	Complexe Sportif Mohammed V, Casablanca	60 000	105 398	2 639 540,00
RCA	Complexe Sportif Mohammed V, Casablanca	60 000	159 370	3 790 720,00
FAR	Complexe Sportif Moulay Abdallah, Rabat	60 000	22 107	491 320,00
OCP	Stade Municipal, Khouribga	5 000	14 434	200 985,00
HUSA	Stade Al Inbiaâte, Agadir	15 000	27 524	658 280,00
CODM	Stade d'Honneur, Meknes	20 000	19 925	359 905,00
DHJ	Stade El Abdi, El Jadida	15 000	18 666	341 655,00
OCS	Stade El Massira, Safi	10 000	55 412	1 172 800,00
IZK	Stade du 18 Novembre, Khémisset	8 000	14 297	257 750,00
ASS	Stade Al Massira, Salé	6 000	10 610	204 620,00
MCO	Stade d'Honneur, Oujda	35 000	35 123	651 975,00
MAT	Stade Saniate Rmel, Tétouan	12 000	50 887	792 115,00
JSM	Stade Cheikh Laghdef, Laâyoune	40 000	13 557	172 625,00
IRT	Stade Marshane, Tanger	14 000	32 859	782 365,00
MAS	Stade Hassan II, Fès	15 000	24 994	361 050,00
KACM	Stade El Harti, Marrakech	25 000	48 524	779 547,00

Source Rapport financier GNF, saison 2004/2005, Vendredi 17 Mars 2006

3.2.5. Transferts des joueurs

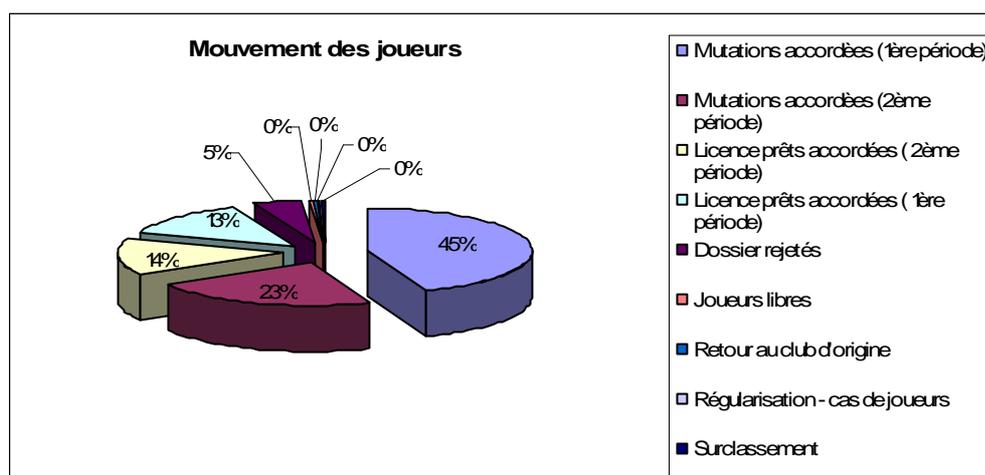
Un certain nombre de dirigeants, interviewés par Benzarhouni et Doukkali¹⁶, déclarent que le joueur est le produit principal que commercialisent les clubs. Ceci montre que la logique de recherche des fonds provenant des transferts des joueurs est prépondérante chez les dirigeants. La logique commerciale est absente dans les faits en ne considérant pas, également, le public comme client à satisfaire.

Les recettes des clubs proviennent à 54% des transferts des joueurs et non pas de la prestation sportive : spectacle. L'explication, selon Benzarhouni et Doukkali, se trouve dans la prédominance chez les dirigeants, de l'esprit d'assistanat au lieu de l'entrepreneuriat. Les clubs de football sont habitués à bénéficier de subventions étatiques et de traitements de faveur. Ce qui a empêché l'instauration d'une culture de vente, donc de professionnalisme. D'autres faits expliquent la situation: un championnat demeurant local et, au meilleur des cas, national qui réduit considérablement les opportunités de vente de produits dérivés et la concurrence de la télévision qui retransmet des matchs internationaux de meilleure qualité.

Le marché des joueurs au Maroc est très animé en transferts nationaux et internationaux. Il est non structuré, non organisé et caractérisé globalement par l'informel et l'intervention d'intermédiaires non professionnels. L'éthique est non respectée, selon les responsables des clubs, dans la mesure où des négociations se font directement avec les joueurs sans passer par le club. L'absence des contrats avec les joueurs est une très sérieuse menace du marché.

Les statistiques présentées ci-dessous montrent l'importance et la variété des mouvements des joueurs entre clubs des différentes divisions, aussi bien amateurs que d'élite 1 et 2.

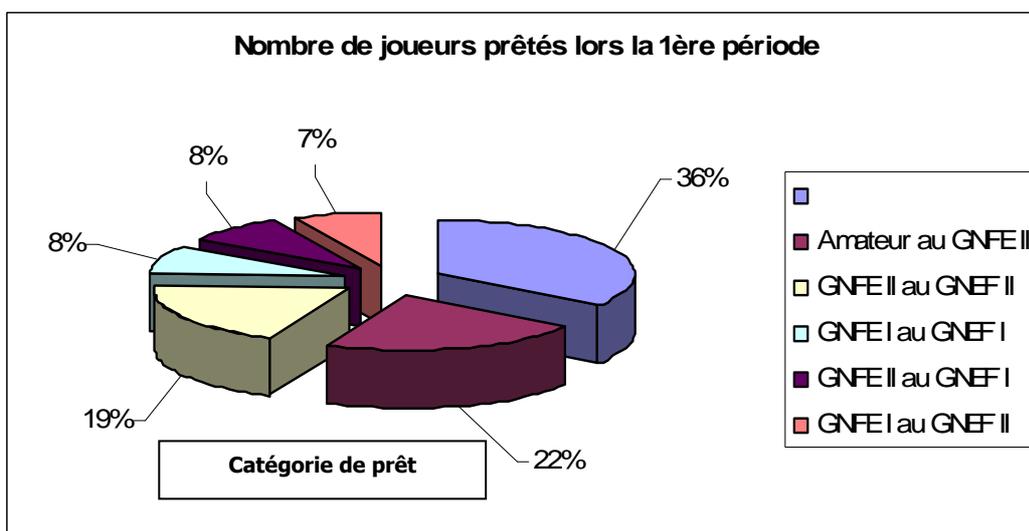
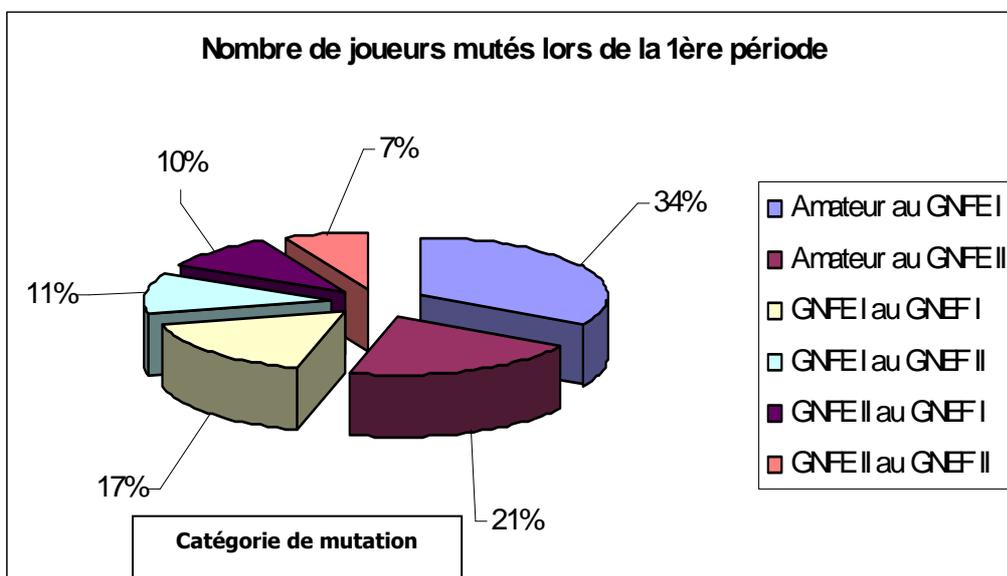
Graphique 4 : Situation des Mouvements des joueurs pour la saison 04/05



Source : Rapport GNF, activités des commissions, Vendredi 17 Mars 2006

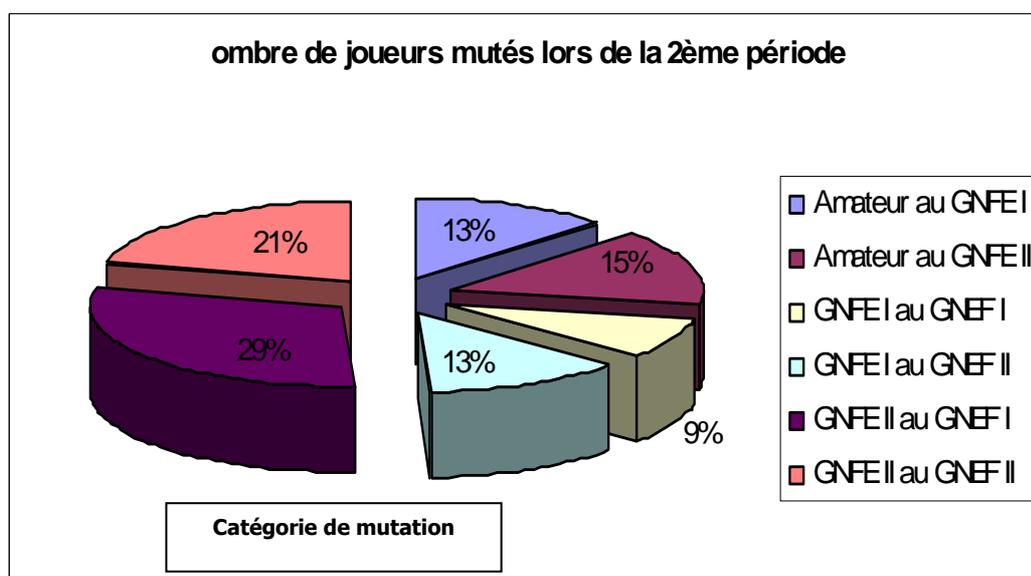
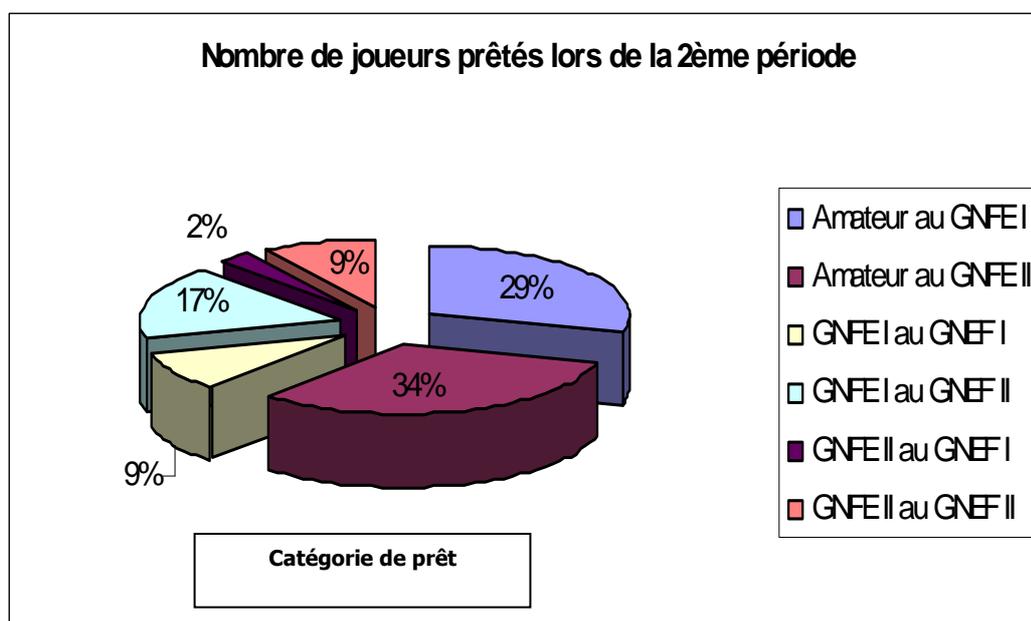
¹⁶ (opp.cit.)

Graphiques 5 : Mouvements des joueurs lors de la première période 2004/2005



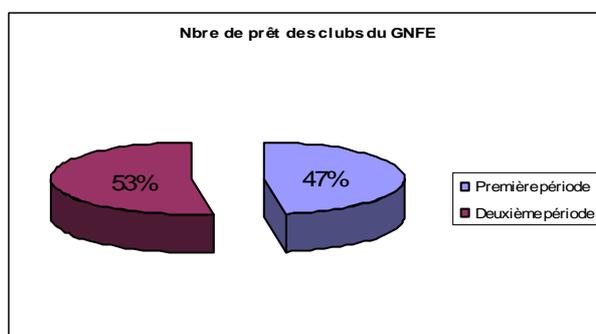
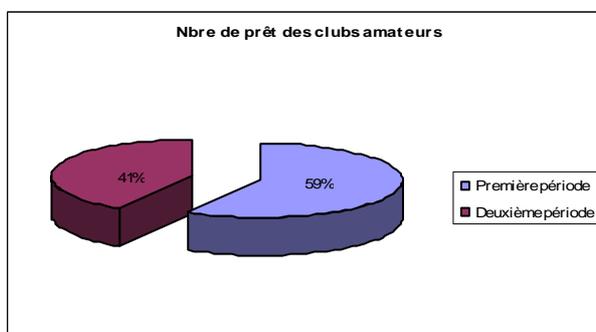
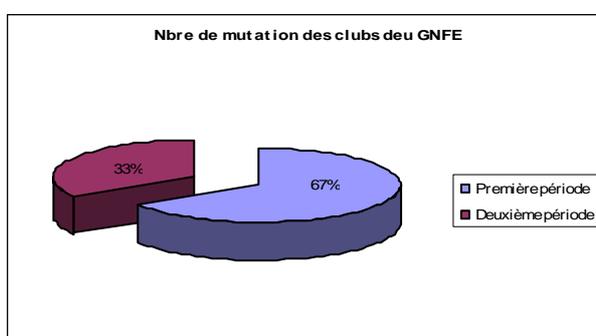
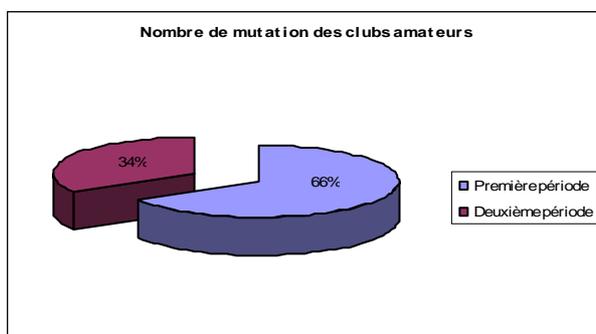
Source : Rapport GNF, activités des commissions, Vendredi 17 Mars 2006

Graphiques 6 : Mouvements des joueurs lors de la deuxième période 2004/2005



Source : Rapport GNF, activités des commissions, Vendredi 17 Mars 2006

Graphiques 7 : Mouvement des joueurs des clubs amateurs et clubs de GNFE



Source : Rapport GNF, activités des commissions, Vendredi 17 Mars 200

3.2.6. Les droits de télévision et produits boursiers

En matière de retransmissions télévisées et de publicité, la FRMF est seule habilitée, tant pour elle-même que pour le GNF, à traiter la cession des droits avec les chaînes publiques ou privées. La publicité sur les stades et sur les équipements sportifs reste également du ressort de la FRMF. Depuis 2000, en partenariat avec la Radio Télévision Marocaine (RTM), un contrat de sponsoring liant la FRMF à ses partenaires, a rapporté 15 millions de dirhams par an, contribuant à hauteur de 25% à son budget annuel. Les recettes en droits de télévision s'élèvent, aujourd'hui, à 70 Millions de DH, réparties entre la chaîne ART : Arabe Radio Télévision, à 44 Millions de DH et la Société Nationale de Radio Télévision : SNRT, à 26 Millions de DH.

L'ex. Directeur Général de la deuxième chaîne marocaine (2M), Nouredine SAÏL a souligné à l'ISCAE¹⁷, lors d'une journée d'étude portant sur le Management du sport, que la télévision constitue un excellent support pour le financement du football. C'est l'idée intelligente qu'a eu 2M en passant des accords avec les clubs du WAC et du RCA. L'idée adoptée devant la limite des moyens de retransmission : 6 caméras contre une vingtaine pour la retransmission des matchs du FC Barcelone et une quarantaine pour les matchs du PSG, était de ne pas s'éloigner trop du siège de la chaîne. Et le stade d'honneur était tout indiqué pour ce concept. Le stade est ainsi devenu le théâtre où évoluent, à chaque rencontre, des acteurs différents. De part son action, 2M, à l'occasion de chaque retransmission, verse des droits au GNF qui, à son tour, les reverse aux clubs.

Kamal Lahlou, responsable d'une agence de communication spécialisée dans le domaine, a précisé que sans télévision, il ne peut y avoir de sponsoring. En effet, il existe par ordre d'importance 3 types de recettes: les droits de retransmission télévisée, le sponsoring et la billetterie. Le sponsoring est un axe à développer, surtout lorsqu'on sait que les recettes de publicité sont de l'ordre de 2 milliards de dirhams, répartis d'une part, entre la TV, la radio, la presse, l'affichage et le cinéma, à hauteur de 60% et d'autre part, entre le marketing direct, le sponsoring, les foires et salons, à hauteur de 40%. Au niveau national, la publicité représente 6 \$ par an par habitant, alors qu'elle est de 600 \$ aux USA et de 100 \$ dans d'autres pays voisins.

Rachid Alami, ancien responsable de la commission marketing à la FRMF, a souligné que le rôle de la télévision dans le financement du sport est très important. En partenariat avec la RTM, un contrat de sponsoring liant la FRMF à ses partenaires a rapporté 45 millions de dirhams sur 3 ans. Cette somme est loin d'être négligeable, même si le budget annuel de la FRMF se situe entre 55 et 60 millions de dirhams. Un nouveau contrat, de moindre importance que le premier, a été négocié avec d'autres partenaires depuis le mois d'août 2000 et s'élève à 20 millions de dirhams sur 3 ans. Mais les clubs, à l'instar des clubs européens, précise Rachid Alami, devront penser à de nouvelles sources de financement existantes, notamment à travers le marché boursier, le site web et le commerce électronique. Le RCA a franchi le pas, au moins symboliquement, en plaçant une partie de ses recettes à la bourse des valeurs de Casablanca afin de bénéficier des intérêts financiers.

¹⁷ *Le Management du sport, Journée d'étude, ISCAE, EDISCA, 20 Avril 2001*

3.2.7. Le merchandising

Au Maroc, les produits dérivés sont très faiblement commercialisés par les clubs du football. Bien que conscients des recettes que peut générer le merchandising, les clubs se montrent réticents envers ce mode de financement. Selon les dirigeants, le principal obstacle à l'instauration d'une politique de commercialisation des produits dérivés, est la contrefaçon, comme l'explique Hanat¹⁸ (2002), ex. Président du RCA : " le merchandising ne peut pas se faire sans contrôle strict du marché. Si on joue, aujourd'hui, avec un maillot, le lendemain, l'imitation sera sur le marché ".

Le développement du merchandising est essentiellement limité par l'absence d'un cadre juridique, la faiblesse des structures des clubs ne permettant pas de le supporter: absence de service marketing et de communication, faiblesse des infrastructures d'accueil des stades non adaptées au merchandising.

3.2.8. Les adhésions

Les clubs au Maroc, comptent chacun 10 à 200 adhérents. C'est très insuffisant par rapport aux clubs, de même rang, dans les pays africains: l'Egypte par exemple. Selon le GNF, le nombre d'adhérents, régulièrement inscrits, n'a pas dépassé 3000 adhérents pour la saison 2004/2005. L'enjeu de pouvoir est la principale raison de cette situation critique et contraignante au développement des clubs. Aussi, les pratiquants ne peuvent plus prendre part aux travaux des AG, du fait que la loi relative à l'Education Physique et aux Sports (loi 06.87, Dahir du 19 Mai 1989, Décret du 28/10/93) a retiré la qualité d'adhérents aux joueurs. Ce texte, se justifie du fait que lors des AG, les joueurs qui ont le statut d'adhérents sont plus centrés sur la satisfaction de leurs réclamations que sur la discussion des grands problèmes du club et de ses orientations stratégiques.

3.2.9. Produits école

Quelques clubs présentent des écoles en bonne santé et chez le reste, le produit est presque absent. En effet, ceux qui disposent d'une infrastructure convenable et d'un encadrement compétent, alimentent l'élite et placent, sur le marché, des joueurs de bon niveau. Le principal obstacle au développement du produit école, dans les clubs, est l'absence de l'infrastructure de base.

3.3. Investigations sur le marketing du football au Maroc

3.3.1. Travaux dans le domaine de la gestion du sport

Nombreux sont les travaux ayant traité le domaine sportif au Maroc, et particulièrement le football. Les investigations menées sont dominées par des thématiques en rapport avec l'aspect politique, juridique, économique, technique, médical et de gestion. A notre connaissance, peu de travaux de recherche ont traité l'aspect marketing. En général, dans ces études, le marketing est considéré comme une partie intégrante de la gestion et outil nouveau dans le management

¹⁸ Collectif. (2002, Janvier). *Economie et entreprises*.

des clubs. Il faut noter que ces travaux reflètent en réalité les témoignages et les jugements de valeur de certains acteurs du domaine et ne constituent en aucun cas une analyse systématique et systémique fondée sur une référence scientifique.

A partir d'un diagnostic portant sur le management du football au Maroc, effectué par le moyen d'analyse documentaire et d'enquête auprès des responsables du football, du Ministère de la Jeunesse et Sport, des instances fédérales et des clubs de GNFE, Benzarhouni et Doukkali (2004), ont établi des constats selon l'environnement national ou international et les niveaux du management :

Tableau 14 : L'environnement national & international du football au Maroc

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Environnement International			Le football est un produit marchand	Forte dépendance des clubs européens par rapport aux droits TV
			Le football est un sport attrayant	Arrêt BOSMAN
			Marché en pleine croissance	Développement du dopage
			Forte capitalisation boursière et grand potentiel de valorisation	Hooliganisme
				Enjeux financiers
Environnement National				Concurrence de plus en plus importante
			Richesse et potentialité de la jeunesse marocaine	Surclassement du football marocain par le football arabe et africain
			L'amour du public marocain pour le football	
			La notoriété du football marocain à l'étranger	
			Long passé des clubs de foot : ancienneté moyenne de 50 ans	
		Innovations légales		

Source : Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

Tableau 15 : Management de la politique étatique du sport

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Niveau 1 : la politique étatique du sport		Faiblesse de l'encadrement de l'activité sportive		
		Inadaptation de l'offre sportive à la demande		
		Faiblesse du financement étatique		
		Les infrastructures		
		L'expérience du parrainage		
		Les insuffisances et la mauvaise interprétation de la loi sur l'EPS		
		Retrait aux joueurs la qualité d'adhérents	Retrait aux joueurs la qualité d'adhérents	
		Faible intérêt, accordé au sport, par les décideurs politiques,		

Source : Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

Tableau 16 : Management des instances habilitées

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Niveau 2 Le Management par les instances habilitées		Absence de textes juridiques, fixant les statuts des clubs professionnels, des joueurs, entraîneurs, de leur politique de formation, et de la délivrance du diplôme d'entraîneur.		
		Problèmes liés à l'institution du GNF		
		La non tenue des Assemblées Générales de la FRMF et du GNF depuis plusieurs années		
		Le faible taux d'affiliation de la population : 0,45% contre près de 4% en France.		
		L'absence d'une politique d'encadrement		
		Les échecs des projets de réformes		
		L'échec de la relation DARMON-FRMF		
		Insuffisance des centres de formation		
		L'absence de communication		

Source : Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

Tableau 17 : Management interne des clubs

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Niveau 3 Le Management interne des clubs		Faible taux de réalisation		
		Corrélation entre les moyens financiers du club et de ses performances sportives		
		Concentration de plus des 2/3 des moyens de financement au profit d'un peu plus du 1/3 des équipes du GNF1		
		Grande disparité entre les moyens financiers des clubs		
		Retrait aux joueurs la qualité d'adhérents		
		Mauvais fonctionnement des Assemblées Générales des clubs		
		Prédominance de l'intérêt personnel des dirigeants		
		Transgressions des règles au niveau des pratiques financières		
		Absence d'une volonté politique pour moraliser la vie des clubs		
		La non commercialisation des produits dérivés		
		L'absence d'une politique de gestion des ressources humaines		
		La défaillance de la médecine sportive		
		Les infrastructures		
		L'accueil dans les stades		
		Le public		
	L'incapacité d'attirer les sponsors			

Source : Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football. Mémoire CSG ISCAE, Casablanca, Maroc.*

Benzarhouni et Doukkali, constatent que, pour une bonne partie de la classe dirigeante, le football est un moyen pour accéder à des privilèges, d'autant plus qu'il ne représente, pour eux, qu'une activité annexe ou accessoire à leur profession. Les dirigeants actuels, préfèrent rester dans le système du bénévolat plutôt que de travailler dans un cadre professionnel. Cet état de fait a eu, comme résultat, une crise de confiance vis-à-vis des dirigeants et un désintérêt du public pour les matchs.

Pour dépasser la crise actuelle, le football marocain dispose de certaines opportunités qu'il peut mettre à profit. L'institution du professionnalisme est indispensable, mais elle doit être adaptée aux spécificités marocaines. Les auteurs rappellent que le football est commercialisable, puisque la loi relative à l'éducation physique et aux sports du 19/05/89 a institué la possibilité, pour les clubs, d'avoir le statut de sociétés sportives à but lucratif (SSABL). Les SSABL peuvent être constituées sous l'une des formes prévues par le droit des sociétés.

Leur affiliation à la FRMF n'est subordonnée qu'à l'obtention d'un agrément administratif. Il n'y a donc pas d'handicap juridique pour passer du management du football sous la forme associative au statut de la SSABL. Selon l'option adoptée, ces sociétés peuvent soit absorber complètement le club objet de leur activité soit ne s'occuper que de sa gestion à l'exclusion du volet sportif. L'actionnariat peut comprendre le secteur privé, les sociétés de sponsoring pour les apports en numéraire, les collectivités locales et même le club lui-même pour ses apports en nature, telles les installations sportives et le potentiel en joueurs.

3.3.2. Travaux de recherche en marketing

A partir d'une question posée, à différents acteurs du domaine du football: "Quelles sont les difficultés rencontrées pour le marketing du football national en tant que produit qui attire les investisseurs et dégage des bénéfices, dans le cadre de ce que l'on appelle actuellement le marketing du spectacle ?", Benzarhouni et Doukkali, ont noté des réponses intéressantes et divergentes, émanant d'une réalité pratique.

La culture marketing est encore absente au niveau des clubs et les résultats de la sélection nationale restent le facteur principal de la politique marketing, déclare Mohammed AOUZAL, Vice Président de la FRMF et Président du GNF.

Jusqu'en 1982, on raisonnait en terme de gestion de l'équipe nationale et depuis on raisonne en terme de gestion des clubs remarque Abdelkhalek LOUZANI, ex entraîneur de l'équipe nationale marocaine.

Le public est un client qui a de plus en plus d'exigences et le manque d'éducation des jeunes le fait fuir. Le public féminin n'existe pas et il est très difficile qu'un père aille au stade en compagnie de ses enfants, affirme Ahmed AMMOR, ex secrétaire Général de la FRMF.

L'ex trésorier de la FRMF Abdallah BENHSSAIN distingue deux catégories de public en fonction des comportements:

- un public qui vient pour le football, absent de plus en plus car les conditions valables du spectacle ne sont pas réunies : absence des gradins, des tribunes protectrices contre la pluie et l'excès de soleil, mauvais état de la pelouse et qualité des dépendances des stades (toilettes, parking, ...), etc.
- un public qui soutient son équipe, qui en l'absence des résultats, finit également par fuir les stades.

Une politique générale doit être adoptée pour attirer le public et le financement des clubs doit se faire à partir des recettes publicitaires, souligne Badou ZAKI, ex. sélectionneur national.

Abdallah Benhssain, ex trésorier la FRMF, déclare que seuls les matchs qui se déroulent dans des stades relativement bons sont commercialisables, et l'environnement général n'est pas encore favorable au marketing.

Pour Najib SENHAJI, ex-membre du RCA et responsable de l'Agence Presse Com., le problème essentiel réside dans le fait que l'offre reste en deçà des attentes des personnes physiques et morales qui cherchent à investir dans le football. Il n'y aura pas de solution sans appel aux professionnels et sans mettre fin à la gestion des clubs par le bénévolat.

En effet, précise Kamal Lahlou, responsable d'une Agence de Communication et d'événementiel, la fonction marketing doit être exercée par des spécialistes en ce domaine, et non pas par des membres fédéraux qui ne réalisent même pas correctement leurs tâches administratives.

Selon l'étude de Benzarhouni & Doukkali, les principaux obstacles à l'émergence du marketing et de la communication dans les clubs de football sont : L'absence d'un cadre juridique réglementant les relations entre les différentes parties : chaînes télé, clubs, instances dirigeantes, agences de communication ; La rareté des infrastructures qui découragent les télévisions et les sponsors à investir dans le football ; l'absence de mesures d'ordre fiscal ou autre à même d'inciter les entreprises nationales et internationales à investir dans le football ; le manque d'une culture de communication et l'insuffisance des budgets alloués à cet effet par la majorité des entreprises marocaines ; et d'une manière générale l'absence d'une volonté politique pour la mise à niveau du football marocain en terme d'organisation, de transparence, d'infrastructures et de contrôle. Les auteurs soulignent que "L'Etat, lui-même, considère l'investissement, dans le domaine, non générateur de valeur ajoutée. Cet état d'esprit, est à combattre et à changer. C'est pourquoi nous ne devons pas être surpris si le secteur privé et les banques, faute d'être rassurés par les dirigeants, ne se sont jamais réellement investis, pour se servir du football comme vecteur de promotion et de communication. Les clubs, en absence d'une gestion rationnelle et moderne, ne doivent plus être considérés au vu des seuls titres ou places honorables décrochées à coup de millions de DH. Le club devra alors, être soumis à des résultats économiques et financiers, ainsi qu'au contrôle légal des instances de tutelle, à l'image des clubs européens, qui chaque année, doivent présenter des comptes comme n'importe quelle entreprise".

Lors d'une journée d'étude sur le management du sport, le 20 Avril 2001, à l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises , les différents intervenants, étaient unanimes sur les mesures d'urgence pour améliorer la situation actuelle et qu'on peut résumer comme suit :

- ✓ repenser les textes juridiques régissant le sport national,
- ✓ passer de l'amateurisme au professionnalisme,
- ✓ revaloriser le travail sportif,
- ✓ introduire l'aspect managérial dans les clubs et les fédérations,
- ✓ construire les infrastructures et former les cadres managers.

Les voies exploratoires du marketing ne sont pénétrables qu'aux gestionnaires maîtrisant les techniques des études de marché et dotés d'un bon sens en communication pour convaincre et séduire un sponsor potentiel, mentionne BELKAHIA (2004)¹⁹. Il ne suffit pas de disposer d'un produit, même excellent et alléchant, pour gagner la confiance d'un éventuel annonceur. Il faut étaler toute une stratégie "d'échanges de marchandises" pour démontrer la bonne affaire de la réciprocité de l'opération, somme toute commerciale. Selon l'auteur, le marketing a fait son entrée dans le sport marocain depuis une décennie, du moins sur le papier, puisque dans la majorité des comités de clubs ou de fédérations, on trouve des cellules s'occupant de ce vaste domaine pour des résultats que personne n'a

¹⁹ Belkahia, A. (2004, 11 Octobre). *Marketing*. In *La Gazette du Maroc*, (N°389).

encore vu à ce jour. Comme s'il s'agissait de se sacrifier à une mode pour paraître à la page dans ce sport de haute compétition, exigeant beaucoup d'argent.

Le développement des pratiques marketing dans le football au Maroc est intimement lié au domaine de la gestion de l'entreprise marocaine. Dans ce sens, CHKOUR (2000)²⁰, a noté que le Marketing a envahi plusieurs domaines au Maroc. Dans certains, il participe activement à la modernisation et au développement. Dans d'autres, il occupe encore un rang secondaire. Les principales techniques utilisées et la conception marketing sont encore à leurs débuts. Le manque de moyens humains, matériels et financiers réduit l'importance accordée aux techniques, aux études de marché. En effet, les outils modernes qui facilitent le déroulement des enquêtes sont très insuffisants, sinon inexistantes. Les enquêteurs perdent leur temps dans la rue ou dans les lieux de travail pour obtenir des réponses à certaines questions. On peut citer principalement l'enquête par interview ou l'administration du questionnaire par méthode postale. Pour le premier cas, les gens n'ont pas souvent le temps de recevoir les enquêteurs ; dans le second, on risque d'avoir un taux de retour ou de réponse très faible. Ajoutons à cela, la nature du comportement de la majorité des marocains à l'égard des sondages d'opinion : ils sont dans la plupart des cas très réticents (crainte de perte de poste de travail en divulguant les « secrets », contrôle supérieur, remise en cause de la personnalité même de l'enquêteur, etc.). Cela réduit largement l'efficacité des études menées par les entreprises marocaines. Malgré tout cela, certaines entreprises (les grandes notamment ou les filiales marocaines des firmes internationales) disposent d'un plan de marchéage très clair. Elles savent bien quels produits fabriquer et vendre au consommateur, les prix qu'il faut appliquer, les canaux et les circuits adéquats pour les distribuer, et surtout les moyens de communication les plus importants pour les faire connaître auprès des consommateurs (publicité, vendeurs dynamiques, promotions de vente, etc.).

Le sport au Maroc reste également à l'image de son économie. Andreff (1989), à partir de l'étude réalisée par EZZIANI, & KAACH (1984)²¹ sur le sport au Maroc, a noté que "des premières études économiques sur le sport dans les pays en développement, on peut d'ores et déjà tirer deux grandes conclusions : Le sport est dans le Tiers Monde est économiquement sous-développé comme les autres secteurs économiques. Il en résulte deuxièmement que la filière économique du sport y est très incomplète et très largement extravertie...

Au total, le système économique du sport est globalement encore peu développé dans le Tiers Monde. Ce développement est inégal entre pays et incomplet quant aux divers segments de la filière sport. Seuls quelques « nouveaux pays sportifs » ont remonté la filière jusqu'à la production intérieure et compétitive d'articles de sport. Pour les autres pays en développement, la participation minimale à l'économie internationale du sport, est leur présence dans certaines compétitions sportives internationales, et plus rarement l'organisation de celles-ci pour laquelle ils sont obligés de recourir à des agents économiques extérieurs. "

Kaach (2002)²², mentionne que le sport est devenu actuellement un phénomène majeur et que son importance s'explique par plusieurs facteurs dont la mondialisation du phénomène sportif : mondialisation des disciplines, des

²⁰ Chkour, A. (2000) *La démarche marketing des entreprises marocaines*, in *l'Economiste*.

²¹ Andreff, W. (1989). *Economie politique du sport*. Paris : Dalloz.

²² M'rabet, R. (2002). *Le management du sport*. Actes d'une journée d'étude à l'ISCAE, EDISCA, Casablanca.

compétitions, des techniques, des marchés d'équipements, du spectacle, de l'utilisation mondiale du sport comme support publicitaire par les firmes multinationales.

En effet, le sport moderne va progressivement connaître la loi du marché et devenir une activité économique très rentable. Bourg (1994)²³ a décrit le phénomène en le plaçant dans son contexte historique. Le football est passé d'un stade de simple activité culturelle au stade de vrai secteur marchand.

Tableau 18 : Transformation d'un jeu en un spectacle marchand, le football

	Périodes	Tendance dominante	objet
Avant 1950	Jusqu'au 19 ^{ème} siècle	Pratique de jeux de ballon	Signification mythique (rites de fertilité), guerrière (préparation militaire) ou ludique (divertissement)
	1800-1850	Codification du jeu par les collèges britanniques	Définition du football
	1850-1900	Création et multiplication des clubs, fédérations et compétitions (championnats, coupes, rencontres internationales)	Structuration de l'offre
	1900-1950	Apparition et généralisation du salariat (Angleterre, Italie, France, Espagne,...)	Constitution d'une offre de travail
Depuis 1950	1950-1960	Internationalisation des compétitions nationales et internationales	Commercialisation du spectacle à l'échelle mondiale
	1960-1980	Médiatisation des compétitions nationales et internationales (radio, télévision, presse écrite)	
	Depuis 1980	Pénétration des capitaux extra sportifs (prise de contrôle, parrainage et autres)	

Source : J.F. BOURG « l'argent fou du sport » 1994

Kaach estime l'ensemble des consommations des ménages au Maroc, en articles, équipements sportifs et achats de billets pour le spectacle, à 1,2 milliards de DH, et le travail bénévole à 60 millions de DH.

Le sport est devenu un meilleur support de communication pour les entreprises. Il ne bénéficie pas de la même attention que lui portent les entreprises dans les pays développés. Les entreprises qui s'y intéressent au Maroc sont souvent poussées par les autorités et ont le monopole dans leurs activités. Les opérations de sponsoring rapportent au sport marocain (quelques clubs privilégiés) entre 80 et 100 millions de DH. Elles devraient rapporter beaucoup plus qu'il ne le faisaient aujourd'hui pour les raisons suivantes : spectacle moins attrayant ; clubs mal gérés ; absence de managers professionnels ; concurrence par la publicité clandestine ; pas d'incertitude au niveau des compétitions ; culture du sponsoring pas encore développée ; mentalité de l'entrepreneur quant à l'investissement et manque de confort aux stades.

La filière économique du sport recouvre une vaste gamme d'activités économiques impliquées dans le développement du sport. Kaach a montré qu'on peut cerner leur importance par différents marchés :

- Le marché des équipements sportifs : il y a plus de 200.000 licenciés au Maroc, et environ 1,5 à 2 millions de pratiquants inorganisés avec un taux

²³ Bourg J.F., & Gouguet, J.J. (2001). *Economie du sport*. Paris : La Découverte.

d'équipement de la population à 6% (très faible taux). Le marché des équipements sportifs est caractérisé par une taille relativement petite ; des petites entreprises qui fabriquent des articles sportifs de qualité médiocre ; un marché envahi par des articles étrangers, provenant des pays asiatiques ; une présence des produits de grandes marques et une stratégie des firmes multinationales défavorable au développement des entreprises marocaines.

- Le marché du spectacle sportif : le prix du billet est la principale composante du marché du spectacle direct dans les stades ; le spectacle sportif indirect (par le moyen de la télé) ; les spectateurs et les droits de retransmission télé, laissent aux clubs et aux fédérations des sommes considérables. Ce marché est estimé au Maroc, à environ 6 à 8 millions de DH. Le spectacle sportif connaît beaucoup de difficultés au Maroc, pour plusieurs raisons : qualité du spectacle sportif ; revenu très bas des ménages ; absence du confort dans les stades ; mauvaises conditions d'accueil des spectateurs (clients) ; absence d'incertitude des résultats sportifs.

- Le marché de la publicité et du sponsoring : le spectacle sportif direct et indirect mobilisent un grand public. Ils offrent pour les marques de plus en plus d'espace publicitaire. Les annonceurs utilisent le sport et les sportifs comme support publicitaire. Ce marché représente une manne importante pour les clubs sportifs. Il est estimé entre 8 à 10 millions de dollars pour le Maroc. Il est encore à l'état embryonnaire pour les raisons évoquées plus haut.

Pour faciliter la pénétration du secteur sportif marocain par les intérêts économiques et marchands, Kaach propose dans le même sens que les autres acteurs du domaine, les mesures d'actions suivantes :

Repenser les textes juridiques régissant le sport national (textes adaptés à l'évolution du monde du sport et favorables à l'organisation des sociétés sportives SAOS et SEM) ; faciliter, par des textes, le passage du football amateur au football professionnel ; introduire l'aspect managérial dans les clubs sportifs (techniques modernes de gestion) ; renforcer les statuts de l'athlète et de l'entraîneur ; améliorer l'assurance sportive ; revaloriser le travail sportif ; construire les infrastructures sportives et former les cadres et les managers sportifs.

L'étude réalisée par Elkhri & Gharrad (2006), portant investigations sur le marketing du football au Maroc, a montré que le consommateur marocain (particuliers et entreprises) est conscient de l'importance d'une approche marketing dans le football national, et que les entreprises sont prêtes à investir dans le domaine puisque ça rapporte des bénéfices pour les parties concernées, surtout pour l'économie du pays. Aussi, l'émergence du marketing dans le football au Maroc, nécessite de grands efforts à déployer et des changements radicaux dans plusieurs domaines. Les investigations ont montré que la mauvaise gestion de la FRMF et des clubs nationaux constitue le facteur principal de blocage ; ce qui a déstabilisé le secteur et crée de nombreux conflits entre les sponsors. Mais ça n'empêche que le marché soit porteur et que le consommateur marocain montre son engouement pour le football et la volonté d'y investir. L'étude est réalisée sous forme de deux enquêtes : une auprès des particuliers, et une autres auprès des entreprises. Pour les particuliers, l'échantillon comprend les traits d'audience représentative et constitue une importante cible pour les sponsors s'engageant dans le domaine du football. 82% de l'échantillon, ont montré leur intérêt pour le

football national, 50% ont suivi le championnat national et moins de 10% ont assisté à des matchs. 80% ont montré leur insatisfaction du niveau des clubs nationaux. Les raisons principales d'insatisfaction sont la mauvaise gestion de la FRMF et la mauvaise structure des clubs. Pour cette cible, les clubs les mieux perçus sont le RCA, suivi par l'AS FAR, le WAC et l'OCK.

L'étude a également montré que le marketing du football est lié à la vente des joueurs, à la publicité des joueurs, au sponsoring, au merchandising et à la cotation en bourse. Aussi, le marketing du football, au Maroc, est très influencé par l'expérience internationale. L'introduction du marketing est présente mais insuffisante et perçue à travers l'intérêt de certains sponsors tels que Maroc Telecom, Renault, Kia, Hunday, Siera, Thomson ; à travers la vente et la publicité des joueurs ; à travers la vente des maillots et par le fait que le RCA confie son marketing à une agence spécialisée (TSM). L'enquête a également montré que l'introduction du marketing dans le football au Maroc peut s'améliorer et devenir plus efficace par une restructuration de la FRMF, la création des formations en management sportif, l'imitation du modèle européen, la modernisation des terrains, l'instauration d'un championnat professionnel, l'augmentation des subventions de l'Etat et la création d'un service marketing dans les clubs.

Sur le plan de la Mémorisation des sponsors, la cible qui suit occasionnellement l'actualité du football, cite les principaux médias utilisés la RTM, 2M, la presse, l'Internet et la Radio. Le championnat est suivi en premier lieu sur 2M, suivi de la RTM. La télévision représente le média idéal pour mémoriser un sponsor. Les moyens cités pour retenir les sponsors sont la publicité avant, pendant et après les mi temps, les panneaux, les logos sur les maillots, le merchandising et la billetterie. La notoriété des sponsors dépend étroitement de la fréquence d'apparition de leur logo lors du spectacle.

Pour les entreprises, l'enquête est effectuée sur un échantillon de 40 sociétés à taille moyenne, ayant entre 500 et 300 salariés et un chiffre d'affaires situé entre 100 Millions de DH et 250 Millions de DH.

70% des entreprises enquêtées sont sensibles à l'introduction du marketing dans le domaine du football. Plus de 50% citent, en premier les facteurs suivants, pour l'introduction du marketing dans le football: la modernisation des stades, la restructuration des clubs, l'amélioration de la médiatisation et la formation des dirigeants. 62,5% des entreprises considèrent le sponsoring comme un domaine d'investissement et le reste des entreprises le juge comme simple dépense : mauvaise image des clubs ; difficultés réglementaires dans le secteur ; monopole des grandes entreprises.

Pour sponsoriser, les entreprises exigent la notoriété du club et de l'événement footballistique, la médiatisation, la bonne structure du club, l'expérience avec d'autres sponsors qui connaissent la procédure du contrat de sponsoring. Pour 62,5% des entreprises enquêtées, la publicité constitue la première raison du sponsoring et le mécénat n'est pas du tout intéressant. Les $\frac{3}{4}$ des entreprises jugent le produit football marocain comme faible et le $\frac{1}{4}$ des entreprises, considère qu'il a un potentiel. Les entreprises préfèrent diffuser leur publicité, en premier, sur les panneaux, après sur les maillots et enfin sur la télévision.

Les entreprises sont au courant du projet de la professionnalisation du football et soulignent son importance capitale pour le développement de la notion du sponsoring au Maroc.

3.3.3 Stratégies marketing

Les entreprises industrielles ou commerciales ont investi le champ de l'activité sportive comme vecteur de communication grand public. Les clubs sportifs doivent être en mesure de tirer partie de cette dynamique dans le sens d'une opportunité offerte de promouvoir leurs activités sportives ou de lever de nouvelles ressources financières ou matérielles, mentionne Lahbabi, R. (1999)²⁴.

Dans la pratique, précise l'auteur, trop souvent le partenariat entre entités économiques et clubs sportifs se réalise au détriment de ces derniers par méconnaissance des enjeux, procédés et techniques véhiculés par des hommes dont la communication est le métier. L'évolution quantitative et qualitative du concept du sport a fait sortir une partie de ses activités du secteur économique "non marchand" au secteur "marchand". La capacité juridique d'une association est suffisamment large pour lui permettre une grande variété de mode de financement. Il s'agit de connaître les sources qui sont permises par la loi et qui peuvent éventuellement être exploitées dans le cadre d'une activité sportive.

L'analyse marketing, selon l'auteur, exige la maîtrise des aspects suivants :

- la connaissance du marché : le marketing propose une conception nouvelle dans le domaine de la commercialisation. Il se fonde sur la satisfaction d'un besoin réel ou potentiel du consommateur plus que sur la fabrication du produit ou le volume des ventes. Le préalable étant la connaissance du marché dans son sens le plus large afin de déboucher sur une amélioration du produit et sur la manière de le promouvoir. Le marketing se caractérise également par une nouvelle approche du produit. On ne vend plus un produit en tant que tel, mais l'image qui lui est rattachée dans l'esprit du consommateur. Ce dernier, n'achète pas seulement le produit, mais surtout la satisfaction qu'il espère en retirer. Un marché est traditionnellement, un espace où s'échangent des produits à un prix fixé par l'offre et la demande. Dans la terminologie marketing, la notion englobe différents paramètres ayant des interactions avec l'entité économique considérée. Ces paramètres sont principalement la demande, la concurrence, le niveau des prix pratiqués et la législation en vigueur. Pour transposer au cas d'une association sportive, il convient de garder à l'esprit que la logique marketing est basée sur des rapports de force entre les acteurs économiques, alors que l'association recherche tout au plus un moyen de promouvoir son image, pour en escompter une aide financière. La demande et la concurrence semblent être au niveau d'un club sportif, les deux paramètres les plus intéressants pour appréhender son "marché". La demande peut s'identifier au public, aux membres de l'association ou aux participants à une épreuve sportive.

- la connaissance de la demande : le marketing se donne pour objet de répondre aux besoins des consommateurs. Rapporté aux clubs sportifs, cela revient à rechercher la satisfaction des membres, du public ou autres. L'analyse de la demande s'attache alors, à connaître le profil et les préoccupations principales des personnes intéressées par les activités du club.

- la connaissance de la concurrence : le lancement d'une manifestation sportive, la redéfinition de l'image ou des activités d'un club, a plus de chance de réussir s'ils se démarquent de ce qui est réalisé par d'autres clubs.

²⁴ Lahbabi, R. (1999). *Guide des associations sportives au Maroc. Casablanca : Afrique-Orient.*

- la définition du produit : il faudra définir le plus précisément possible, le produit que les associations souhaitent développer et lui construire une image qui sera le vecteur de la communication promotionnelle. Chaque produit présente des attributs et des limitations qui lui sont spécifiques. Les attributs représentent les éléments du produit susceptibles de développer une image favorable auprès des membres et du public. Ces caractéristiques peuvent être directement reliées au sport, à des considérations subjectives qui lui sont rattachées, ou encore à des aspects répondant aux attentes du public. Ils seront les éléments moteurs que doit véhiculer la promotion du produit. A l'issue de cette réflexion, le responsable du club doit être en mesure d'établir un diagnostic du produit à promouvoir. Faisant apparaître les forces et faiblesse, ce travail sert alors de base à la détermination des objectifs et des directives d'évolution susceptibles d'améliorer la qualité des prestations offertes. Le diagnostic est l'outil d'évaluation objectif de la situation existante. Pour cela, il doit principalement apporter les réponses aux deux questions suivantes :

- a- le potentiel, est-il suffisant pour rentabiliser la manifestation ou redéfinir réellement l'image du club ?
- b- existe-t-il des "plus-produit" : style de jeu de l'équipe, jeunesse, image de marque, etc.? Il convient d'évaluer si le produit est viable ? a-t-il un marché potentiel ? est-il rentable?

3.3.4. Politiques marketing

Le marketing se propose d'agir sur un nombre déterminé de variables devant permettre d'atteindre les objectifs arrêtés. Concernant le domaine sportif, les actions peuvent se porter au niveau du produit lui-même, de l'environnement du produit, de l'environnement extra sportif, de la tarification et de la médiatisation de la manifestation. L'analyse marketing réalisée par un club lui est propre en fonction de son histoire et de son présent. L'objectif assigné à ces actions, est d'augmenter l'affluence, donc les recettes et de fidéliser le public à la fréquentation du stade et au suivi des rencontres. Ces actions peuvent être menées à différents niveaux :

- ✓ l'image du club : politique de vedettes fréquemment renouvelées ; politique d'encadrement des jeunes ; politique de recrutement des joueurs régionaux ; adoption d'un nouveau style de jeu ; médiatisation des rencontres sous forme de spectacles.
- ✓ l'environnement du jeu : organisation de rencontres d'exhibition de niveau international ; création d'une ambiance : majorettes, effets lumineux, commentaires en direct ; conférences de presse ; animation des temps morts : spectacles extra sportifs pendant la mi temps et avant la rencontre
- ✓ enrichissement du produit : tenues des joueurs plus sophistiquées ou plus originales, drapeaux, fanions,...
- ✓ l'environnement extra sportif : organisation des transports en commun ; suppression des files d'attentes ; multiplication des entrées et sorties de stade ; amélioration du confort ; multiplication des points de vente de billets ; amélioration du stade et de ses environs, en tant que support publicitaire.

- ✓ la tarification : optimiser les prix des billets en fonction des pouvoirs d'achat ; mise en place de tarifs dégressifs pour les groupes ou familles ; définition de tarifs globaux ; réduction de tarifs pour les écoles, les collectivités, etc.
- ✓ la médiatisation : Tout produit, aussi parfois soit-il, ne connaît le succès que s'il est solidement appuyé par une politique de médiatisation stimulant le désir du public d'assister aux rencontres. L'accent doit être porté sur la publicité et l'information. Pour être efficace, cette action de communication doit véhiculer un message publicitaire faisant référence aux motivations du public, ainsi qu'aux "plus" qu'offre le produit.

Le Marketing, qui s'adressait traditionnellement aux produits tangibles, s'est étendu à d'autres domaines tels que l'administration et les services. Selon Fadel Drissi (2002)²⁵, le sport en tant que service, n'a échappé au marketing. Néanmoins, ce marketing se caractérise par le fait que le produit sport est intangible (non tactile), indivisible (consommé au fur et à mesure qu'il est produit) périssable (non stockable) et variable (chaque match a ses spécificités). La valeur du sport n'existe que s'il est consommé par le client dont la participation est essentielle.

Le marketing du sport est un marketing relationnel en ce sens qu'il dépend de la bonne volonté du sportif, et interactif puisqu'il met en relation étroite le spectateur et son équipe. Toutefois, le produit sport doit relever un triple défi : la différenciation qui vise à mettre en avant l'originalité du concept ; la communication afin de rendre le produit sport tangible ; la qualité de la prestation (joueurs) et du service offert (organisateur).

En vue d'atteindre les objectifs fixés, une stratégie comportant sept phases doit être mise en œuvre : analyser la situation ; fixer les objectifs ; arrêter les axes stratégiques ; définir les tactiques ; coordonner les efforts ; mesurer l'efficacité ; et assurer le suivi.

²⁵ M'rabet, R. (2002). Le management du sport. Actes d'une journée d'étude à l'ISCAE, EDISCA, Casablanca.

3.4. Expériences étrangères

En se basant sur une étude comparative, menée par Couvelaere (2003)²⁶, nous présenterons, dans cette partie, deux systèmes différents d'organisation du sport professionnel : le système nord américain et le système européen.

3.4.1. Cas du sport professionnel, en Amérique du nord

En Amérique du nord, le sport professionnel est concentré au sein de 4 ligues, les "major leagues" ou ligues majeures. Ce sont la NFL (National Football League), la NBA (National Basketball Association), la NHL (National Hockey League) et la MLB (Major League Baseball). Malgré le "Sherman Act", une loi antitrust, chaque ligue majeure nord-américaine possède un certain monopole sur son sport, ce qui fait dire à Tourret (1992) que ces ligues sont de véritables cartels et qu'elles « sont des entités juridiques qui régissent leur sport respectif ». Ainsi, la ligue fixe les règles du jeu sportives et économiques, essayant ainsi de préserver les intérêts vitaux de son sport, c'est-à-dire le niveau de jeu, la qualité du spectacle, l'assiduité des spectateurs et l'exposition médiatique. Chaque club a un statut franchise, dont le montant varie en fonction de la ville et du sport. En outre les ligues tentent de faire en sorte de préserver l'intérêt de leur sport en s'appuyant sur de multiples outils tels que la "draft", le système de répartition des revenus ("revenue sharing system"), le "salary cap", etc. la "draft" permet aux clubs les plus faibles de choisir les meilleurs athlètes universitaires de l'année afin de renforcer leur effectif. "Au club le plus faible, le néo-pro le plus fort, une sorte d'autorégulation". Il existe ainsi en théorie une dynamique de cycles. Le système de redistribution des revenus varie quant à lui selon les ligues. Le plus égalitariste est de loin celui de la NFL, qui redistribue 63% des revenus (ce qui représente 4,8 milliards de dollars en 2002) de façon solidaire entre les clubs, soit deux fois plus dans la NBA, trois fois plus que dans la MLB et sept fois plus que dans la NHL. Quant au "salary cap", s'il fonctionne dans la NFL et la NBA, il n'est toujours pas en vigueur dans la MLB et NHL. Ce système fermé et très centralisé, diffère significativement de l'organisation du sport professionnel en Europe, en particulier celle du football professionnel.

3.4.2. Le sport professionnel européen et le football professionnel :

En Europe, le sport a fondamentalement une fonction éducative et sociale. C'est pourquoi l'omniprésence depuis plusieurs années de la dimension économique, au détriment d'une évolution plus équilibrée du sport, constitue une certaine remise en cause de l'éthique et des valeurs traditionnelles du sport sur le Vieux Continent (Commission européenne, 2000). Contrairement à l'Amérique du nord, les fédérations sportives nationales qui dépendent généralement de l'Etat, sont responsables de l'organisation de leur sport aux niveaux amateur et professionnel à l'échelle du pays. Les ligues professionnelles ne sont pas fermées, mais fonctionnent selon un système de rétrogradations et promotions qui prend en compte les résultats sportifs.

²⁶ Couvelaere, V. (2004). *Les stratégies de marque des clubs sportifs professionnels : Etudes de cas du football français*. Thèse MBA non publié. Ecole Supérieure de Commerce de Rennes, Rennes, France.

En outre, les clubs ont plus d'autonomie en Europe qu'en Amérique du Nord en matière de gestion. Les fédérations nationales européennes ne gèrent pas le sport professionnel de façon aussi centralisée qu'en Amérique du Nord. Ainsi, les clubs n'ont pas de compte à rendre à leur ligue en ce qui concerne leurs orientations stratégiques. Si l'on ajoute que depuis quelques années les clubs de football européens sont passés d'un statut d'association ou d'organisation à but non lucratif au statut d'entreprises à but lucratif, on comprend qu'ils peuvent être gérés comme de véritables entreprises. Les clubs ont notamment la possibilité d'être cotés en bourse en Angleterre, Allemagne, Italie et Espagne. Cependant, ce manque de régulation nuit potentiellement à l'intérêt des compétitions, car cela entraîne d'importantes disparités entre les clubs dont les moyens financiers varient considérablement. Ainsi dans la plupart des ligues, les premières places sont invariablement occupées par les mêmes équipes. Ce phénomène de championnat à deux vitesses, souvent perceptible au sein des grands championnats européens (Angleterre, Italie, Espagne, Allemagne et France), est exacerbé dans les championnats de "seconde zone", comme au Portugal, aux Pays-Bas, ou en Ecosse.

Du fait, cette dérégulation est consécutive à l'arrêt Bosman, véritable rupture dans l'histoire du football professionnel européen et point de départ de la crise actuelle. L'arrêt Bosman, combiné à l'explosion des droits télévision, a entraîné les clubs européens dans une spirale inflationniste, se traduisant par l'augmentation des salaires des joueurs, qui menace leur équilibre financier. Bolotny (2002) prévient que " cette situation pourrait encore s'aggraver si le marché européen du football continue à se concentrer sur quelques clubs leaders ne trouvant bientôt plus d'adversaire à leur mesure ".

L'organisation du football professionnel européen continue de privilégier l'éthique du sport, mais pour combien de temps ? Les déséquilibres financiers de plus en plus criants entre les clubs de football fragilisent la pérennité des championnats nationaux. Les projets de création d'une ligue fermée européenne et de fusion de championnat émergent sont envisagés. Et bien que l'hypothèse d'une ligue européenne fermée semble peu adaptée à l'histoire et à la culture du sport européen ainsi qu'aux attentes d'un public fortement attaché aux compétitions nationales, " force est de reconnaître la difficulté de réguler un football européen caractérisé par un système de compétitions emboîtées et des conditions du marché non homogènes ". La création d'un championnat de football européen des clubs semble, à long terme, inéluctable.

Couvelaere a constaté que le sport professionnel aujourd'hui, est un véritable "business" qu'il faut nécessairement "marketer", ce que l'Amérique du nord a compris avant l'Europe. Sur le Vieux Continent, " le modèle économique des clubs professionnels de football s'est profondément modifié au cours des trente dernières années. Les recettes originelles (billetterie, subventions,...) ont peu à peu laissé la place aux ressources dérivées, liées à l'exploitation des images télévisuelles ou, plus récemment, à celle des "marques" (Bolotny, 2002).

Certains clubs européens ont d'ailleurs bien compris l'importance de leur marque et ont sérieusement commencé à exploiter son potentiel. Pour certains, cette exploitation se limite au développement du merchandising. D'autres mettent en place des stratégies plus abouties afin de développer leur "capital-marque".

3.4.3. Stratégies marketing des clubs professionnels français

Pour comprendre les objectifs marketing d'un club professionnel en France en vue de choisir la stratégie marketing adéquate, Couvelaere (2002)²⁷, a mentionné que la démarche stratégique est souvent vue comme moyen à la disposition exclusive des entreprises, qui seules pourraient se permettre le temps de la réflexion sur le développement de leur organisations ; et cette démarche devient aujourd'hui une nécessité pour l'ensemble des clubs professionnels en France. Ces derniers sont de plus en plus confrontés à un environnement de compétition à la fois sportive et commerciale dont le but est bien évidemment de se développer. Les transformations de l'offre du club (diversification), la demande, la dimension "spectacle" et la commercialisation du sport sont autant de facteurs qui bouleversent les principes de développement des clubs professionnels. C'est pourquoi le sport est aujourd'hui un phénomène social total. Il agit et interagit avec les entreprises, les supporters et les joueurs. La gestion d'un club sportif s'est énormément complexifiée et les outils marketing se sont multipliés (marketing direct, 4 « p » etc.). La démarche stratégique apparaît alors comme un moyen de dépasser une approche globale appréhendant les relations du club avec ses environnements. Ainsi, le club doit pouvoir maîtriser ses menaces externes et accentuer ses forces tout en limitant ses faiblesses. Autant dire que le club professionnel est devenu une vraie entreprise où le Marketing Mix est une base essentielle à sa bonne gestion, voire sa survie. Il est important de connaître la nature des services du club et ses spécificités, telles que la loyauté des consommateurs et des joueurs qui sont les principaux acteurs de succès du club. Le club devra ensuite, prendre en compte l'importance de la communication et du prix pour vendre son image à bon escient. En utilisant les médias qui leur permettent de générer beaucoup d'argent grâce notamment aux droits de télévision ainsi qu'à la part du hors média qui joue aussi un rôle prépondérant, surtout en terme de merchandising. Enfin, pour qu'un club évite de sombrer, il se doit sans cesse innover et aller toujours plus loin tout en limitant les dangers qui vont de pairs à savoir le dopage et la corruption.

Depuis quelques années, les clubs sportifs professionnels prennent de plus en plus conscience de la nécessité de se développer comme une entreprise commerciale afin de capitaliser sur la relation très forte qu'ils entretiennent avec leurs supporters. Ainsi, les clubs tentent de diversifier autant que possible leurs revenus en procédant à des extensions de gamme et diversifications dans d'autres secteurs d'activité, afin d'augmenter leurs recettes, de consolider leur situation financière et d'atténuer leur dépendance vis-à-vis des résultats sportifs.

De plus en plus, les clubs intègrent la problématique des services, de communication et du prix dans leur stratégie marketing afin de gérer au mieux leur positionnement. La mise en place d'une stratégie marketing devient notamment cruciale pour les clubs français. Dans un contexte délicat qui se traduit par l'essoufflement des droits télévisuels, l'impossibilité de rentrer en bourse, une fiscalité imposante et l'inflation des coûts salariaux, ils doivent trouver les moyens d'augmenter leurs recettes afin d'espérer un regain de compétitivité sur le terrain face aux clubs du même championnat et des championnats européens

²⁷ Couvelaere, V. (2004). *Les stratégies de marque des clubs sportifs professionnels : Etudes de cas du football français*. Thèse MBA non publié. Ecole Supérieure de Commerce de Rennes, Rennes, France.

(Angleterre, Italie, Espagne, Allemagne). Or, l'exploitation de l'offre du club semble être un avantage conséquent pour le club en terme de retombées économiques. D'où la question qu'un club professionnel peut se poser ; comment choisir sa stratégie ?

Ils existent plusieurs exemples de politique d'offre de prestation d'un club dans le domaine de la gestion stratégique dans laquelle l'importance du rôle de la relation club - joueurs - consommateurs est capitale, afin d'être plus compétitif en utilisant au mieux sa stratégie.

Deux facteurs sont essentiels à l'élaboration d'une stratégie marketing à savoir la communication dans sa globalité et le prix pratiqué par les clubs. Une double communication à la fois via les médias classiques, qui génère beaucoup d'argent et via le hors médias grâce au marketing direct des abonnés et aussi du site Internet. Quant au prix, son importance est dans l'image. Il est important aussi, de devoir sans cesse innover vis-à-vis des supporters pour rester un club en perpétuel mouvement.

3.4.4. Stratégies marketing, le cas de la Ligue des Champions

La stratégie marketing, selon Welgryn & Durand (2004)²⁸, est une question nouvelle dans les institutions fédérales et les ligues, et la dimension marketing dans le sport est mal cernée, souvent confondue avec la fonction vente. La dimension marketing est sans dimension stratégique. L'analyse du marché, la segmentation de l'offre et les clients, le positionnement de l'offre football et l'élaboration d'une stratégie claire sont des besoins mal compris. La dimension marketing est sans dimension communication : un rôle et une place à créer dans les organisations du sport.

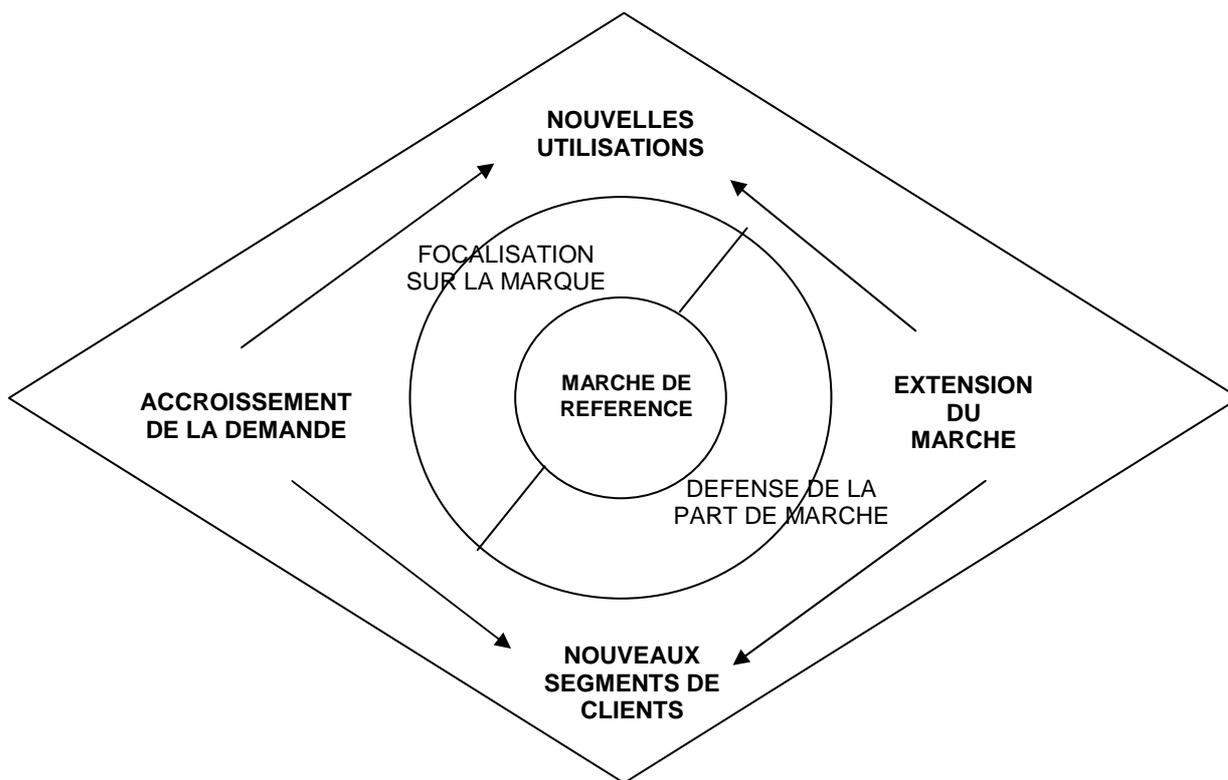
La "TV-dépendance" est une menace endogène des clubs : la télévision, est une source de revenus majeure pour les clubs (52%). Les principales menaces exogènes du football français sont la diminution des recettes TV qui menacerait les comptes des clubs et la légitimité de la LFP (garante de la solidarité entre les clubs à travers la répartition des droits) et la concurrence accrue des autres produits football des autres championnats nationaux, coupes d'Europe, ligue des champions, et la création d'un championnat européen des grands clubs.

Les auteurs, à partir d'un système de positionnement (mapping), proposent aux clubs des ouvertures stratégiques.

Dans un marché de référence pour accroître la demande ou étendre le marché, deux possibilités se présentent : créer de nouvelles utilisations de l'activité en se focalisant sur la marque ou cibler de nouveaux segments de clients en défendant la part de marché. Egalement, il devient nécessaire que les clubs choisissent un positionnement fort par la valorisation d'un des aspects suivant : les bénéfices psycho/sociaux ; un plus produit ; la légitimité de la marque ou les référentiels, et valeurs projectives.

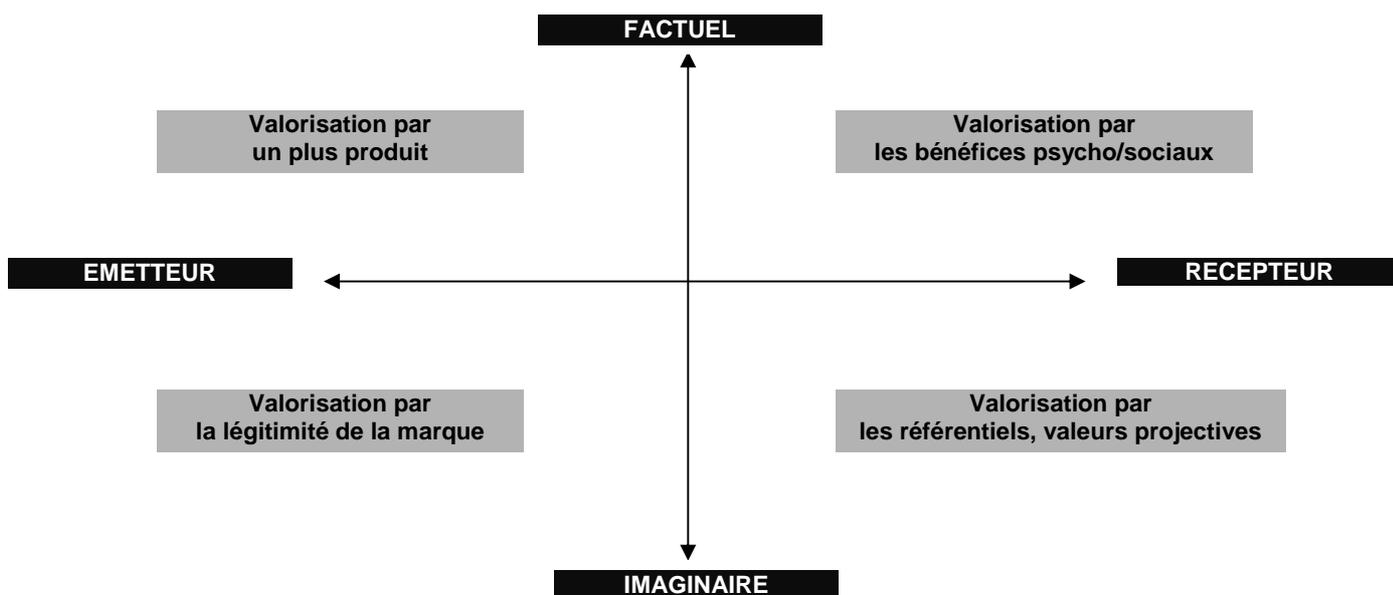
²⁸ Jean-Guillaume Welgryn et Emmanuel Durand, *Sport et médias*, Sciences PO, 2004

Figure 1 : Adaptation de la stratégie marketing à la position de leader



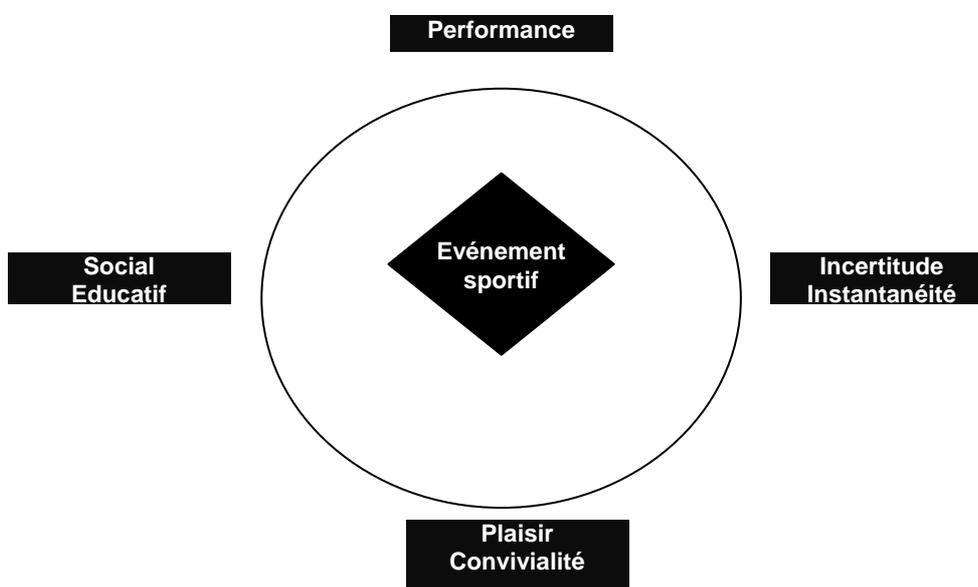
Source : Jean-Guillaume Welgryn et Emmanuel Durand, Sport et médias, Sciences PO, 2004

Figure 2 : Nécessité de développer un positionnement fort



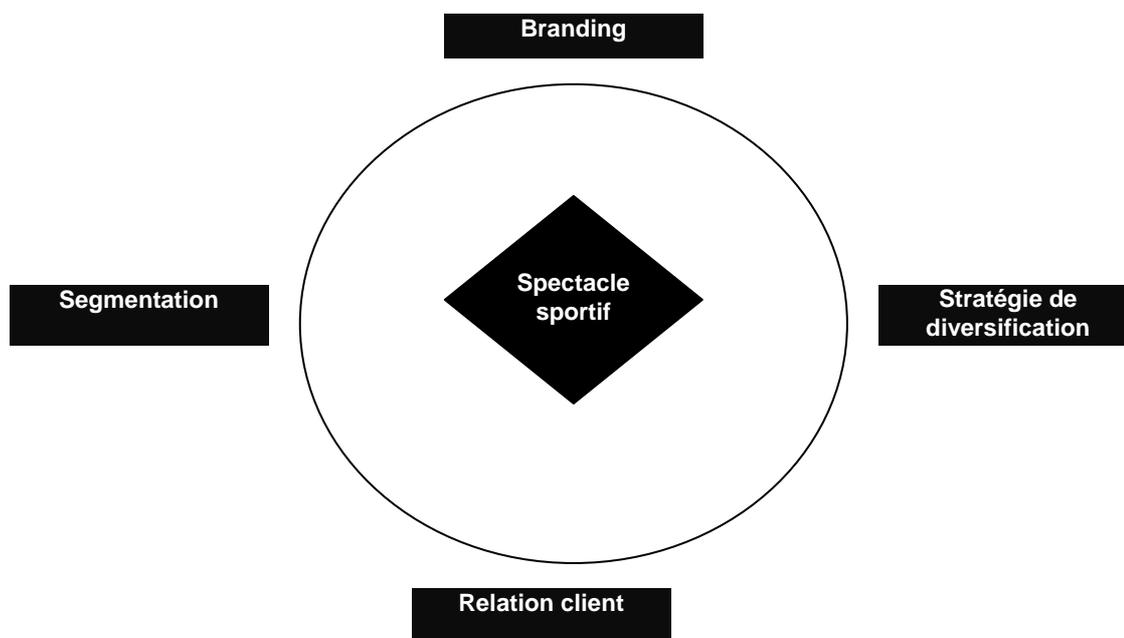
Source : Jean-Guillaume Welgryn et Emmanuel Durand, Sport et médias, Sciences PO, 2004

**Figure 3 : Le chemin de la maturité,
Trouver le juste équilibre entre marketing management et gestion du sport
Les multiples dimensions du sport professionnel**



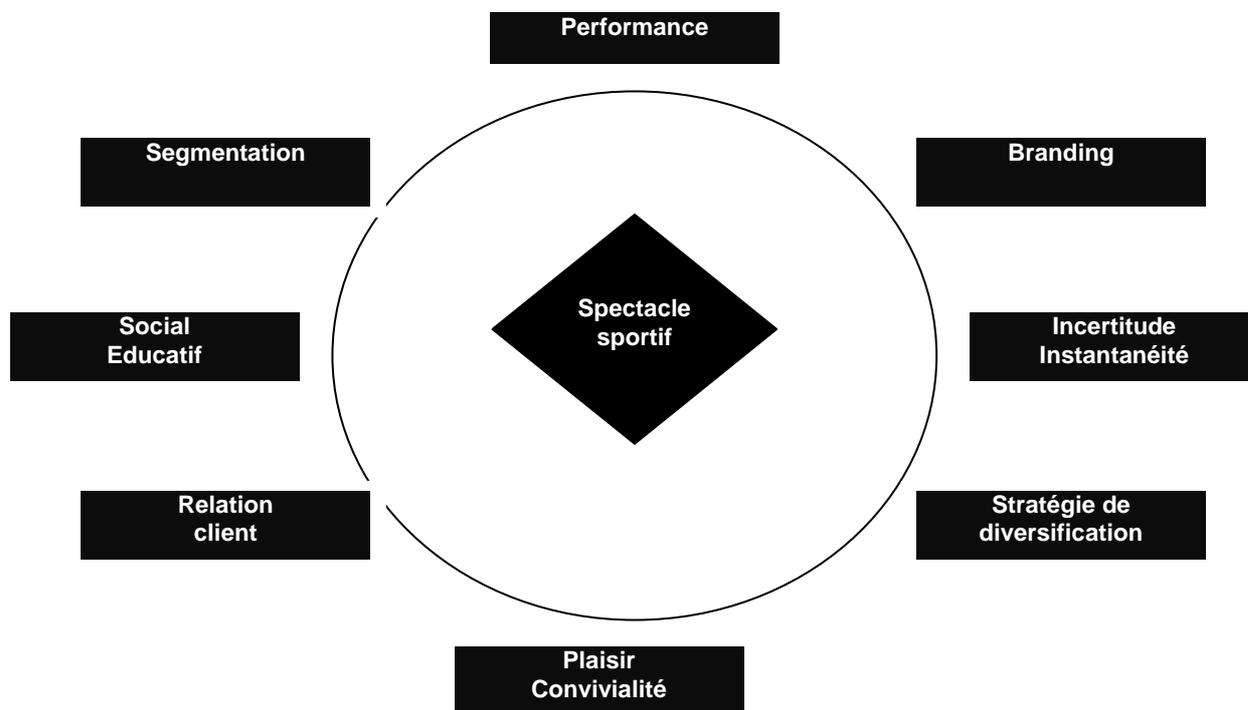
Source : Jean-Guillaume Welgryn et Emmanuel Durand, *Sport et médias*, Sciences PO, 2004

**Figure 4 : L'ère du spectacle sportif
Une nouvelle terminologie professionnelle**



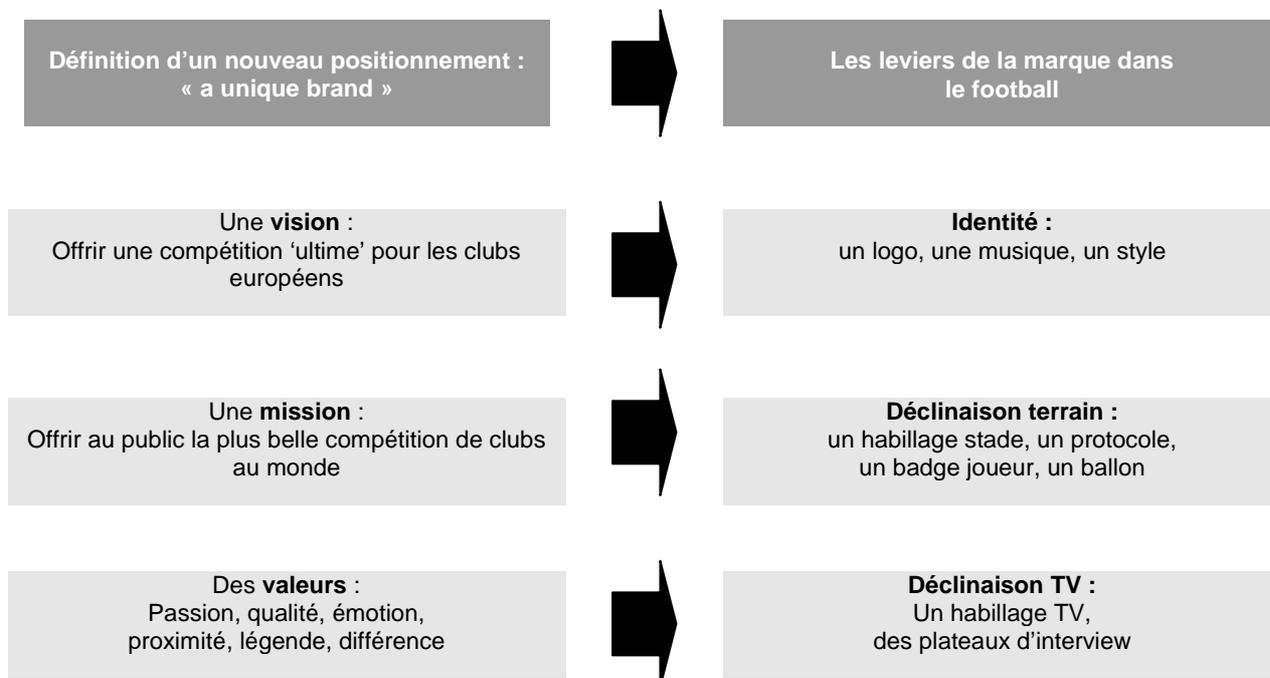
Source : Jean-Guillaume Welgryn et Emmanuel Durand, *Sport et médias*, Sciences PO, 2004

**Figure 5 : le marketing au service de l'événement sportif,
Mettre le marketing au cœur du sport, au service du sport**



Source : Jean-Guillaume Welgryn et Emmanuel Durand, *Sport et médias*, Sciences PO, 2004

Figure 6 : L'exemple de la ligue des champions



Source : Jean-Guillaume Welgryn et Emmanuel Durand, *Sport et médias*, Sciences PO, 2004

3.4.5. Cas du football tunisien

Pour le cas du football tunisien, nous n'avons pas trouvé meilleure formule, pour présenter clairement sa situation, que les déclarations des principaux acteurs.

Ainsi, s'interroge récemment Lotfi Zahi²⁹, Trésorier général et co-président de la section Football au Club Africain sur le statut du professionnalisme en Tunisie, en déclarant, lorsqu'en 1996 le Président de la Fédération Tunisienne de football de l'époque avait soutenu que «*l'amateurisme ne pouvait plus durer*» (Raouf NAJJAR dixit) il avait pris en compte que le professionnalisme ouvrait la voie : à la performance, à la mise en place d'une stratégie de développement (dans tous les sens du terme et dans tous les domaines) et au développement des moyens financiers, infrastructurels, législatifs, etc. On reconnaissait pour la première fois que l'amateurisme pur et dur prônée par la loi de 1959 était terminé, mentionne Lotfi Zahi. En dépit de quelques fort timides actions, une grande question est posée quant au bilan sur :

- l'instauration du professionnalisme dans la gestion, dans les esprits et dans la pratique.
- Le profit du professionnalisme en responsabilisant les Clubs, les joueurs et en réorganisant la Fédération Tunisienne de Football et les Liges en tant qu'institutions professionnelles.
- La définition des rôles, devoirs et droits de chacune des parties prenantes.

Malheureusement le constat n'est guère brillant selon l'acteur : « Notre football n'a pas les moyens de ses ambitions. Consultations nationales, conseils fédéraux successifs, Réunions fleuves, n'ont pas fait avancer les choses. Notre football n'arrive pas à atteindre les objectifs tracés, que ce soit au niveau de l'équipe nationale ou des clubs (l'équipe nationale n'arrive pas à passer au deuxième tour de la coupe du monde et aucun club tunisien n'a pu remporter la ligue des champions africaine dans sa version actuelle).

La réforme engagée s'est limitée essentiellement à mettre en place un cahier des charges pour le football professionnel sans donner l'occasion aux structures sportives (fédération et associations sportives) concernées par la mise en place de cette réforme de se remettre à niveau afin qu'elles soient aptes à être à la hauteur de leurs responsabilités.

Cette situation a conduit à un football professionnel d'assistés. En effet les clubs professionnels vivent dans leur grande majorité essentiellement des subventions publiques et privées. Quand aux recettes qui proviennent du sponsoring elles ne sont en réalité que des dons déguisés octroyés par des proches du club (dans l'état actuel des choses, rares sont les sponsors qui peuvent justifier économiquement leur statut, par un véritable retour sur investissement).

Lotfi Zahi précise que le football ne peut se développer au niveau de la performance sportive sans :

- une politique claire en matière de préformation et de formation ;
- un développement économique ;

²⁹ Lotfi Zahi, *La professionnalisation du Football Tunisien, Propositions du CA, jeudi 22 mars 2007*

- une réforme législative ;
- une restructuration administrative.

C'est ainsi que les mesures d'accompagnement, pour la mise en place du football professionnel, ont été négligées, voir escamotées en faveur d'une simple gestion du calendrier en fonction de l'intérêt des uns et des autres.

L'acteur du football tunisien se pose encore la question sur le bilan de :

1. La réforme de la législation relative aux associations sportives.
2. La mise en place de mesure d'accompagnement pour mettre à niveau les associations sportives afin de leur faciliter le passage de l'amateurisme au professionnalisme tels que :
 - l'élaboration de manuels de procédures spécifiques sur le plan administratif, financier et technique ;
 - la mise en place d'un modèle de contrôle de gestion adapté aux associations sportives ;
 - l'élaboration d'un règlement interne pour la mise en place, la gestion et le suivi d'un centre de formation.
3. La mise en place d'une politique fiscale et sociale adaptée aux clubs professionnels.

Les responsables chargés du sport et notamment ceux qui gèrent le football en Tunisie, n'ont pas le droit de perdre encore du temps pour dissenter et discuter éternellement sur le mal qui ronge notre football.

Il est plus raisonnable et plus efficace, selon Lotfi Zahi, de tirer les conclusions des expériences qui ont précédées dans ce domaine notamment l'exemple français où le club « l'olympique lyonnais » qui en 1987 végétait en ligue 2 française, règne actuellement en maître sur la ligue 1 française, n'est pas loin du sommet européen et est le 1^{er} club français coté en bourse.

M. Jean Michel Aulas président de l'O.L a déclaré un jour « *Nous ne pouvons pas lutter avec nos concurrents européens si nous ne disposons pas des mêmes droits. Je constate que la France est le seul grand pays du football où les clubs ne peuvent pas faire appel aux marchés financiers. Dans ces conditions les investisseurs ne veulent pas venir, et ceux qui sont dans la place envisagent de partir* ».

Lotfi Zahi a déclaré ouvertement « qu'en Tunisie nous n'en sommes pas encore là, mais dans une première étape nous devons donner aux structures sportives les moyens d'assurer leur propre prise en charge ; et par conséquent leur développement. Nous devons arrêter cette politique d'assistance basée sur les subventions et le bénévolat, et permettre aux clubs professionnels d'agir dans le cadre de la loi ».

La réforme, selon Zahi, doit concerner tous les aspects qui touchent de près ou de loin le monde du football. Elle doit s'intéresser aux points suivants :

1. La refonte de la législation actuelle (qui date depuis 1959) relative aux associations sportives, au niveau :
 - de leur objet ;

- des critères de distinction entre un supporter et un adhérent ;
 - des critères d'adhésion pour les adhérents ;
 - des critères du choix de la direction de l'association sportive ;
 - du développement de leurs ressources financières ;
 - du statut des infrastructures qui leur sont confiées par les autorités publiques.
2. La création d'un type de société dans le cadre du code des sociétés commerciales, qu'on appellera « Société Sportive Professionnelle » SSP, et qui aura pour unique objet « la gestion d'un club professionnel ». L'association sportive professionnelle pourra ainsi développer ses ressources financières grâce notamment au développement du marketing et des produits dérivés.
 3. la suppression des subventions publiques pour les clubs de la ligue 1 et 2 qui opteraient pour la création d'une société sportive professionnelle pour la gestion de leur activité professionnelles.
 4. L'octroi des droits audiovisuels par appel d'offres, ou du moins l'octroi aux clubs professionnels le droit de négocier individuellement et directement avec la RTT leurs droits audiovisuels pour les matchs de championnat. La FTF se chargera de la négociation des matchs de coupe de Tunisie seulement.
 5. La promulgation d'une législation fiscale propre au sport professionnel qui doit être assez souple, étant donné le risque inhérent propre à ce secteur d'activité, à savoir « l'aléa sportif », ainsi on peut prévoir :
 - Un impôt sur les bénéfices au taux de 10 %.
 - Une TVA au taux de 6 ou de 12 %.
 - Un dégrèvement de 50 % au titre des bénéfices ou revenus réinvestis dans ce secteur.
 6. La promulgation d'une législation sociale spécifique. Il y a lieu à ce niveau de dissocier entre le personnel administratif et le personnel technique. L'affiliation à la CNSS se fera de la manière suivante :
 - Pour les employés administratifs, ils seront affiliés à la CNSS comme employés (régime général) ;
 - Pour le personnel technique (staffs techniques et joueurs professionnels) l'affiliation au régime de la CNSS se fera à titre d'indépendant.
 7. Mettre en place un cahier de charge pour les associations sportives qui traitera des aspects suivants :
 - L'adoption d'un manuel des procédures administratives et financières, qui définira les attributions de chaque intervenant ainsi que les procédures à suivre pour chaque type d'opération ;
 - Le contrôle de gestion ;
 - La gestion d'un centre de formation, etc.

8. La revue des difficultés de mise en application du manuel des traitements comptables des structures sportives et sa publication officielle par arrêté du ministre des finances.
9. la création d'un organe chargé du contrôle des associations sportives professionnelles au sein du ministère chargé du sport.

Dans le même sens, un autre acteur dans le domaine part d'une question juridique déterminante : Faut-il un code pour le sport, qui regroupe toutes les règles applicables au secteur ? La réponse selon l'auteur est oui, et ce du fait de l'accumulation de toutes les ambiguïtés qui continuent de marquer le droit sportif en Tunisie.

En effet, certains lois sont caduques, et particulièrement pour le football avec l'instauration du professionnalisme et la grande mutation, qu'a connue le sport et surtout le foot en Tunisie.

Le sport tunisien se caractérise actuellement par la diversité de ses textes de lois, au point que même le spécialiste ne peut les saisir dans leur entité.

En plus, vue que l'activité sportive s'exerce dans un cadre associatif, cela nécessite que les clubs de football professionnels, se transforment en sociétés commerciales avec toutes les panoplies et les normes qui les régissent.

En effet, actuellement le budget d'un club comme l'ESS Etoile Sportive du Sahel a dépassé la barre de 12 millions de DT, celui de l'EST 8 millions de DT, le CSS et le CA la barre de 7 millions de DT, donc des sommes énormes, avec des employés, des sportifs rémunérés, des contrats publicitaires et toute une gestion administrative, contractuelle, sportive et économique.

L'auteur mentionne qu'il est aberrant de continuer à régir le football en Tunisie et le sport en général avec des textes datant de 1959 et donc inaptés au professionnalisme et aux nouvelles exigences du sport de haut niveau ; Il y a une inadéquation totale entre ces textes de lois et le statuts du professionnalisme des clubs, il est temps de considérer les clubs de foot en Tunisie comme des entreprises et des sociétés commerciales à but lucratif et même un code en bourse, avec tout ce qui suit, comme un conseil d'administration, l'impôt sur les sociétés et les imports sur les employés et les joueurs.

Il est tout a fait anormal que les clubs restent en marge de la norme fiscale et ils doivent tenir une comptabilité commerciale, car le régime fiscal actuel relatif aux associations sportives et aux sportifs est complexe.

Sans un nouveau code du sport et de nouvelles règles, le sport en général et le foot ne pourra en aucun cas progresser et atteindre le haut niveau, les dernières crises qui ont secoué des clubs comme le CSS, ou l'EST et aussi l'ESS témoignent de l'urgence d'introduire de nouvelles règles, au risque de voir des dérapages.

Chapitre 4 ; Résultats et interprétations

4.1. Analyse documentaire

4.2. Enquête par entretien semi directif

4.1. Analyse documentaire

4.1.1. Analyse des organigrammes des clubs

L'analyse des communiqués et rapports des clubs a révélé, la forte présence, dans les discours des dirigeants, d'un ensemble de concepts pratiqués dans le domaine de l'entreprise: vision, stratégie, plan d'action à moyen et long terme, manuel de procédures, professionnalisme, structuration et restructuration, modernisation, etc. Autant d'instruments qui montrent que les clubs marocains de football, aujourd'hui, plus que par le passé, sont très influencé par le management moderne et montrent un état d'esprit nouveau. Est-ce un simple effet de mode ou un engagement réel dans la réforme?

Pour notre étude, l'analyse des organigrammes des clubs est très importante dans la mesure où, d'une part, elle renseigne sur la présence des structures pour la mise en œuvre des stratégies d'action en vue d'atteindre les objectifs pré-établis et d'autre part, elle permet d'apprécier l'importance de la fonction marketing dans le club.

Dans cette partie, nous exposerons un rappel théorique sur les organigrammes suivi d'une étude du cas des clubs du GNFE 1.

4.1.1.1. Rappel théorique

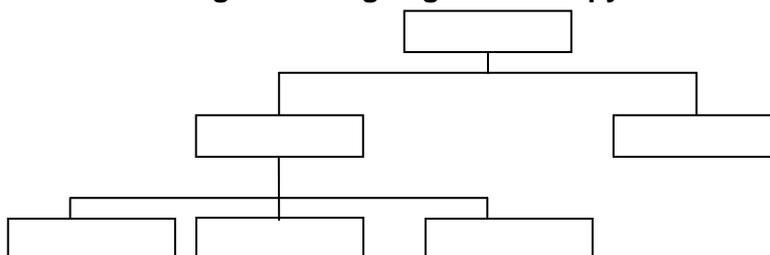
Un organigramme par définition, est la représentation graphique de la structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service avec ses divers éléments et leurs relations. C'est la façon suivant laquelle ses différents organes se situent les uns par rapport aux autres. C'est pourquoi cette représentation graphique peut aussi être appelée "organigramme de structure". Selon les organigrammes, on trouvera : les noms des services ; les noms des services avec leurs responsables ; les noms des services avec leurs responsables ainsi que la profession des personnes y travaillant ; les noms des services avec leurs responsables ainsi que le nom et la profession des personnes y travaillant. Parfois, les effectifs y figureront. La richesse des renseignements dépendra de la complexité de l'organigramme et de ses destinataires.

Différents types de relations figurent sur un organigramme : relations hiérarchiques (relation d'autorité) qui permettent la transmission des ordres, en traits pleins et relations fonctionnelles (liées aux activités exercées) qui permettent la transmission des informations, le travail en groupe..., en pointillés.

Il existe différentes formes d'organigramme :

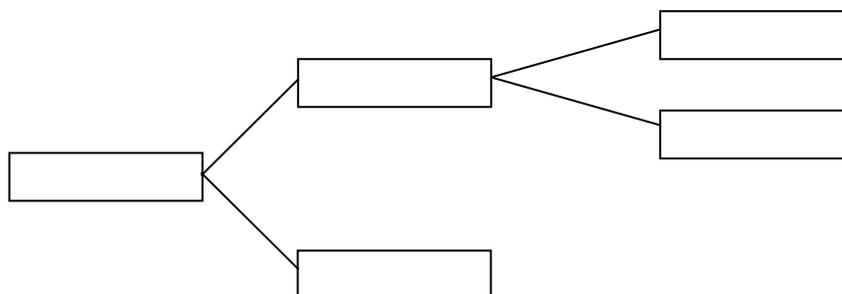
- l'organigramme en pyramide (en bannière ou linéaire ou de travail) : Il est très répandu ; les éléments ayant le même niveau sont sur une même ligne horizontale, le plus élevé est en haut.

Figure 7 : Organigramme en pyramide



- l'organigramme en arbre : les éléments de même niveau hiérarchique sont sur la même ligne verticale ; le plus élevé est à gauche.

Figure 8 : Organigramme en arbre



- l'organigramme replié : il associe la présentation de l'organigramme en pyramide et de l'organigramme en arbre.

- l'organigramme normalisé : norme Z 12-001(établi en général format A3)

- les organigrammes "originaux" : certains organigrammes appelés "organigrammes d'information" (ou de présentation) sont originaux : leur graphisme est "accrocheur" (dans une optique publicitaire), ils comportent souvent la photographie des responsables ou des images et se présentent avec des formes fantaisistes (en étoile, en pétales...).

Pour les grandes organisations, l'organigramme est élaboré par la Direction des ressources humaines (DRH) en collaboration avec le service de communication. Pour les plus petites, c'est le Directeur qui peut s'en charger.

L'organigramme permet au personnel de situer, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui", et ainsi améliorer l'efficacité du travail ; c'est un moyen de communication interne. Il permet à la Direction de l'établissement d'avoir un moyen d'analyser, de faire apparaître des dysfonctionnements et d'inciter à une meilleure organisation. Il permet aux usagers et aux partenaires de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication externe.

4.1.1.2 Cas des clubs au Maroc

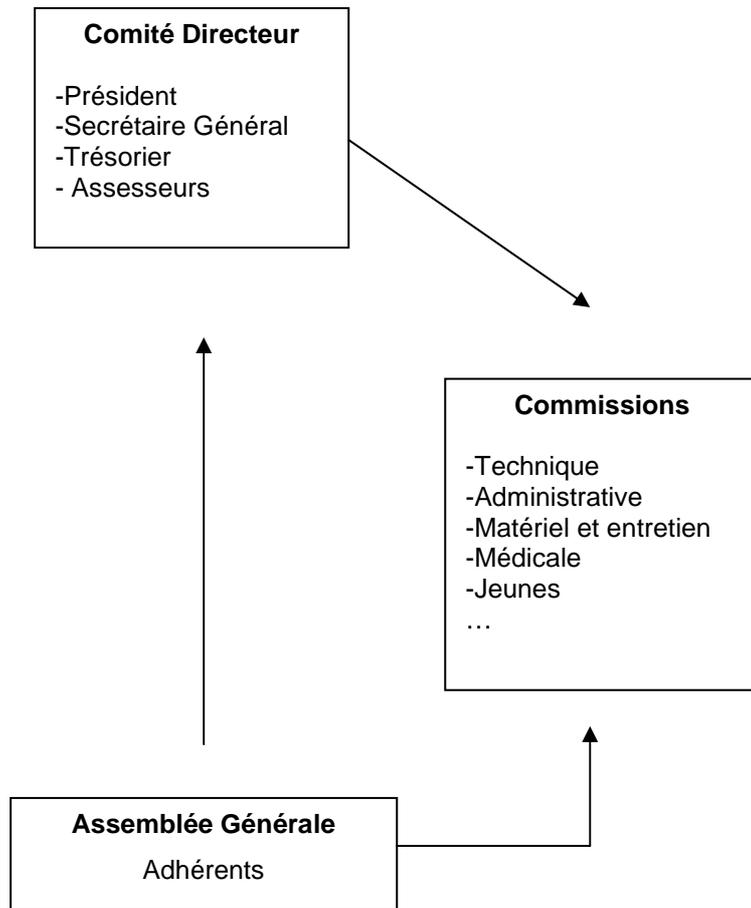
Les clubs sportifs sont définis juridiquement, comme des associations, conformément aux dispositions de la loi du 19 Mai 1989, relative à l'éducation physique et aux sports et au Dahir du 15 Novembre 1958, pour la partie relative au droit des associations. Lahbabi R. (1999)³⁰, note que ces deux textes fondamentaux traitent essentiellement de la définition de l'association, de son environnement, de sa validité et de ses différents degrés d'existence. Toutefois, les articles traitant de l'organisation interne du club sportif s'attachent à énumérer les principes généraux mais restent pauvres en informations au sujet de la structure interne de l'association et n'apportent aucune précision quant à son organisation. Aussi, sur le plan organisationnel, en absence de données codifiées, les associations ont donc la possibilité de s'organiser comme elles le souhaitent dans le respect des lois en vigueur. Toutefois, si les textes législatifs ne

³⁰ Lahbabi, R. (1999). *Guide des associations sportives au Maroc. Casablanca : Afrique-Orient.*

préconisent aucune organisation formelle, ils insufflent néanmoins un “esprit associatif” dont le respect permet de définir un cadre général à l’organisation. Cet esprit associatif, selon l’auteur, repose sur deux principes : la responsabilisation des associés et l’organisation démocratique. En tant que groupement social, une association doit s’entourer d’un minimum d’organisation nécessaire à l’épanouissement de ses membres.

La responsabilisation des associés et l’organisation démocratique ne seront assurées que si les modalités de fonctionnement interne soient clairement définies et acceptées par tous. L’ambition d’un club sportif, rappelle Lahbabi R., se situe généralement dans la réalisation des résultats performants, lors de la participation de ses athlètes ou équipes à des compétitions tant nationales qu’internationales. Atteindre le meilleur niveau nécessite toute fois la mise en œuvre de programmes d’entraînement et de préparation précis et adaptés aux athlètes concernés. Ce type d’objectifs peut être optimisé en veillant à définir une organisation fonctionnelle devant servir de processus de réalisation. Cette méthodologie organisationnelle peut être étendue à la gestion globale du club en s’appliquant à ses divers aspects et activités. Les principes généraux de cette organisation interne découlent de l’esprit de la nouvelle loi sur l’éducation physique et le sport. Ils sont à la base des deux textes de référence de l’association que sont les statuts et les règlements intérieurs. L’organisation fonctionnelle n’est efficace que si elle repose sur une structure interne opérationnelle. Pour cela, cette dernière doit être précisément définie tant dans sa forme que dans ses fonctions. Au niveau des associations sportives la structure interne doit être légère pour permettre une prise de décision rapide et souple, pour faciliter son adaptation constante aux besoins d’action du club. Un comité directeur composé majoritairement de membres élus coiffe la structure interne. A sa tête le Président, véritable représentant légal de l’association, assume la responsabilité de la gestion du club vis-à-vis du groupement. Il est généralement assisté dans sa tâche par un secrétaire général assurant directement l’administration du club, un trésorier en charge de l’exécution du budget et d’un certain nombre d’assesseurs participant aux délibérations. Le comité directeur est le centre décisionnel et détient le pouvoir exécutif au sein de l’association. La structure interne comprend également des pôles de réflexion et de préparation des projets à travers des commissions. Présidée par un membre du comité directeur de l’association, une commission est composée principalement d’adhérents bénévoles non élus mais désireux de participer aux travaux du club.

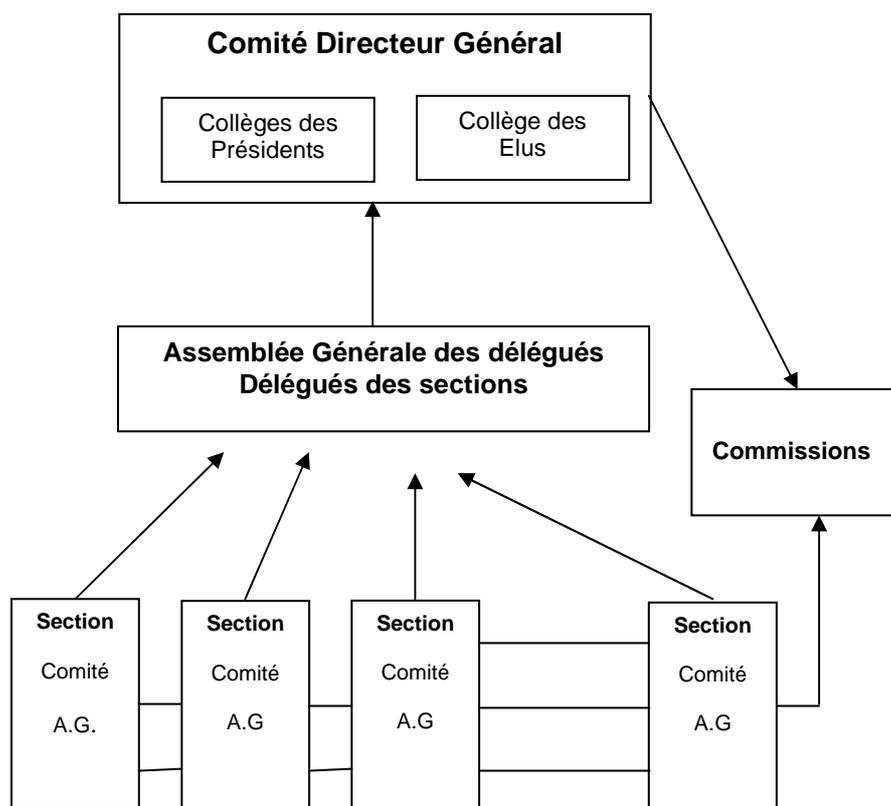
Figure 9 : Organisation interne d'un club unisport



Source : Reda LAHBABI, *Guide des Associations sportives au Maroc, Afrique-Orient, Casablanca, 1999.*

Lahbabi, R. rappelle également que la nouvelle loi sur l'éducation physique et les sports, n'aborde pas la question de l'organisation interne des associations omnisports. Or, ce type d'organisation pluridisciplinaire est amené à connaître sous l'impulsion de cette même loi un développement certain au Maroc. Cette dernière prévoit en effet que les subventions ne seront remises qu'aux associations s'étant vues accorder l'agrément. L'article 5 du décret d'application, fixant les conditions d'obtention de l'agrément, stipule entre autre que "l'association doit assurer la pratique de cinq disciplines olympiques au minimum, dont obligatoirement le football et l'athlétisme".

Figure 10 : Organisation interne d'un club omnisports



Source : Reda LAHBABI, *Guide des Associations sportives au Maroc, Afrique-Orient, Casablanca, 1999.*

Lahbabi R. résume la structure d'un club à la présence de deux notions complémentaires : l'esprit sportif et l'organisation fonctionnelle.

- L'esprit sportif : Pour pouvoir assumer sa responsabilité au sein de l'association, tout membre doit être informé des décisions prises et avoir la possibilité de s'exprimer. L'existence d'une organisation démocratique est à même de répondre à cette nécessité. Dans la pratique, il est mal aisé de convoquer à tout moment les adhérents pour débattre de telle ou telle question. Alors, faute d'établir une démocratie directe, il est établi une de type représentatif. Les membres délèguent ainsi une partie de leur responsabilité et pouvoir à un comité directeur composé majoritairement de membres élus. Ce dernier ayant en charge la gestion du club doit veiller à y intéresser les adhérents ou du moins les tenir régulièrement informés des décisions prises et de l'évolution du club. Un esprit de confiance doit régner entre les membres et le comité directeur, afin que celui-ci ne s'accapare pas l'essentiel du pouvoir sans contrôle possible des adhérents, mais également qu'il ait les moyens de gérer le club dans des conditions sereines.

- L'organisation fonctionnelle : Le respect d'un esprit associatif est une condition nécessaire mais pas suffisante pour assurer l'harmonie et le développement d'une association sportive. Une organisation fonctionnelle doit être mise en place pour mener à bien les projets et atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs que l'association s'est assignée. Cette structure organisationnelle est composée du

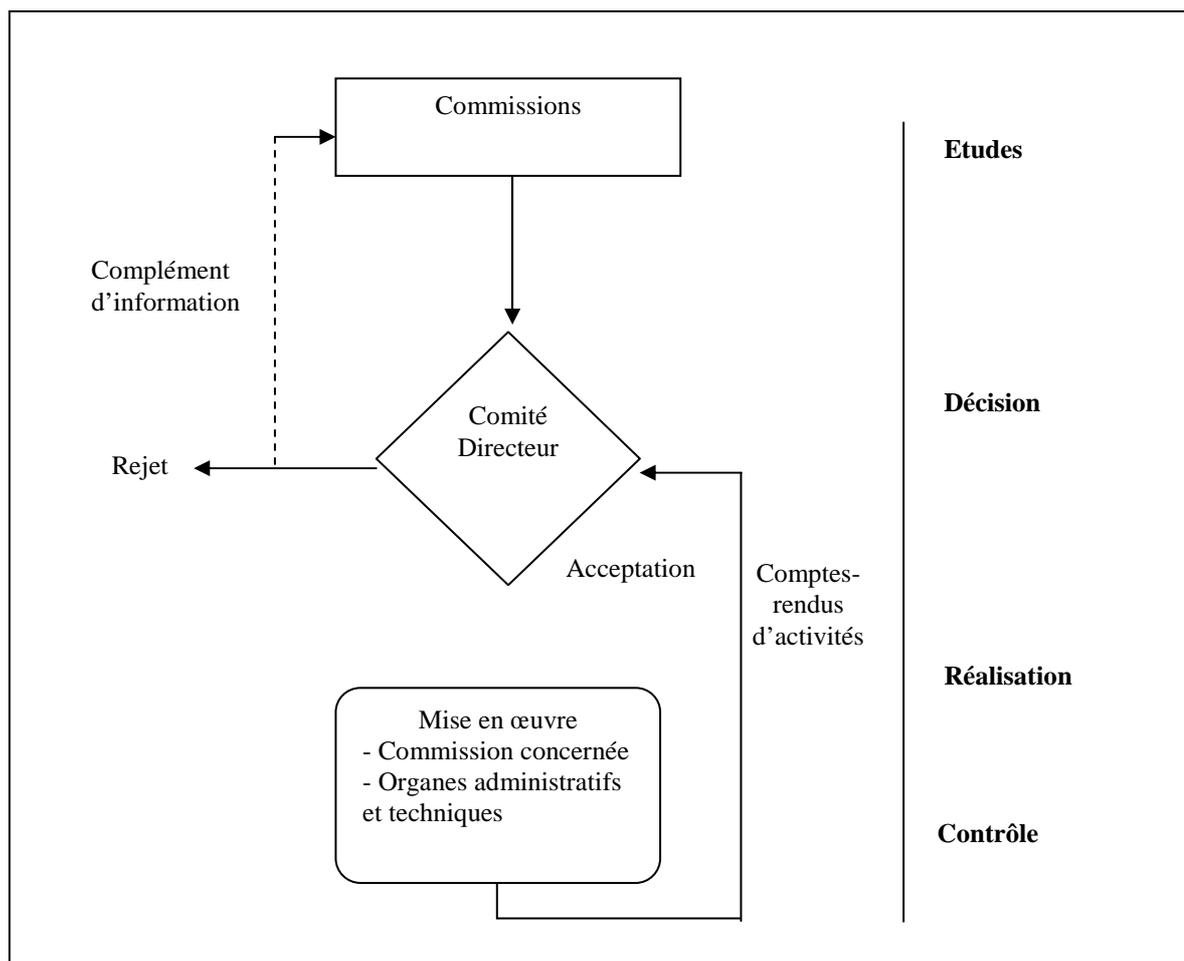
comité directeur et de différentes commissions ayant pour mission d'assurer les différentes fonctions du club. Leur pouvoir d'agir leur est délégué par les adhérents dans le cadre de l'assemblée générale annuelle de l'association. Elus pour une durée limitée, les membres siégeant au comité directeur se voient attribuer certains pouvoirs devant leur permettre d'assurer la bonne marche du club. Le véritable pouvoir de décision et d'exécution revient au comité directeur, seul responsable devant l'assemblée des adhérents. Les commissions n'ont généralement qu'un rôle consultatif mais souvent amenées à participer à la mise en œuvre des décisions avalisées par le comité directeur. Cependant, dans un club sportif, peuvent exister des structures techniques ou administratives, voire les deux ensemble, remplissant des fonctions importantes pour le bon fonctionnement de l'association. Ces structures sont généralement composées de salariés de l'association n'ayant aucun lien associatif avec elle. Ces employés n'ont pas d'autonomie de décision propre au sein de l'association et doivent agir sous contrôle et la responsabilité des organes internes chargés de gestion du club.

Tableau 19 : Répartition des fonctions et pouvoirs dans une association

Organes internes	Fonctions	Pouvoirs
Assemblées Générales	Décider Contrôler	Délibératif
Comité Directeur	Gérer Réaliser	Exécutif
Commissions	Réfléchir Préparer	Consultatif
Administratif et technique	Exécuter Rendre compte	Aucun

L'épanouissement durable d'une association ne peut être atteint sans la réalisation de certaines fonctions de gestion permettant la maîtrise des activités organisées par le club. Il revient à la structure organisationnelle de répondre à cette nécessité.

Figure 11 : Organisation fonctionnelle d'un club sportif



Source : Reda LAHBABI, *Guide des Associations sportives au Maroc, Afrique-Orient, Casablanca, 1999.*

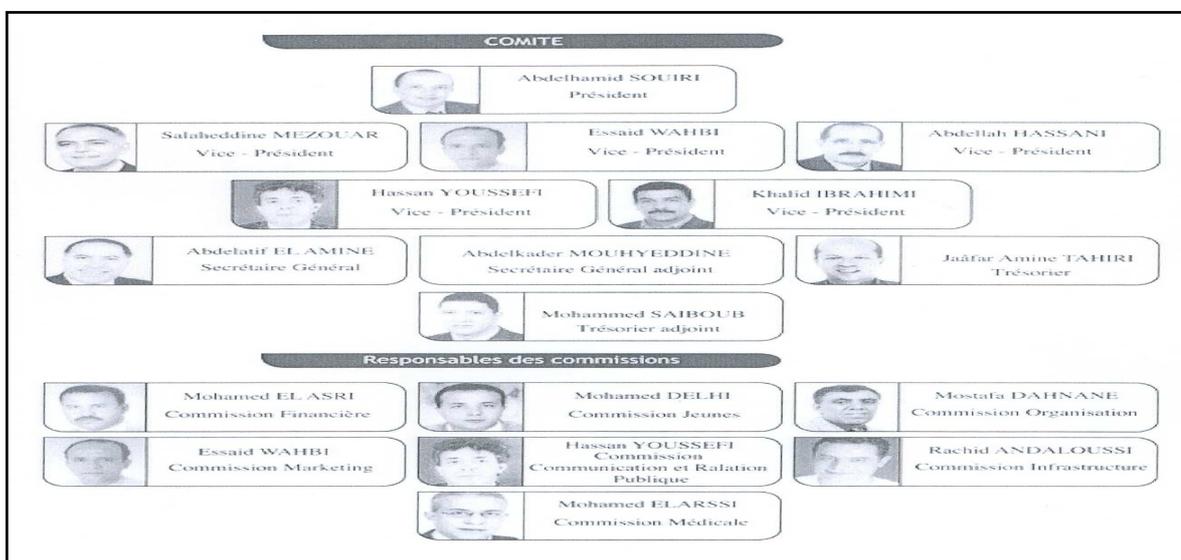
Le comité directeur ou le bureau de Direction est l'élément principal de la structure interne de l'association. Il incombe à l'assemblée générale lors de sa réunion annuelle d'élire en son sein les membres devant siéger au comité du club. Ces derniers se voient déléguer la responsabilité de gestion de l'association. Le mandat du comité s'étend à toutes les décisions utiles à la bonne marche du club, ne relevant pas des attributions de l'assemblée générale. Il peut être amené, par exemple à recruter le personnel administratif et technique, à valider les contrats engageant l'association. Les commissions d'une association sportive sont constituées de membres du comité mais surtout de simples adhérents venus apporter leur savoir faire ou leur soutien. Leur objet est de remplir la fonction de suivi et d'animation de l'une des activités de l'association. Elles remplissent, également, la fonction de réflexion et de préparation des projets qui seront discutés au cours des réunions du comité. Au sein d'un club sportif, les commissions sont donc considérées comme des instances consultatives. Cependant, la qualité de leur travail est primordiale car elles influencent directement la prise de décision. Plus le projet est maîtrisé sous ses différents aspects, plus ses chances de réussite seront grandes. Une commission peut dépasser son rôle de consultant en assumant d'autres missions. Une dimension importante que peuvent remplir les commissions des clubs est la sensibilisation et la formation à la vie associative. Une commission est formée d'un certain nombre de membres non élus présentant ainsi l'avantage d'être souple quant à sa

constitution. Cette caractéristique est intéressante dans le sens où de futurs responsables de clubs peuvent y faire leurs premières expériences. Cet aspect pédagogique des commissions est fondamental dans ce pays où les successions de comité s'avèrent souvent difficiles, par manque d'encadrement et de préparation des générations appelées à prendre le relais au sein des instances des clubs.

La majorité des clubs, du Groupement National de Football d'Elite 1, adoptent une structure classique de travail. Le Comité de Direction, constitué suite à l'assemblée générale, se répartit les tâches et s'organise en commissions.

Le cas du Raja Club Athlétique de Casablanca (RCA), section football, est le prototype d'organisation adopté par la majorité des clubs marocains.

Figure 12 : Organigramme du Raja Club Athlétique



Source : www.rajacasablanca.ma

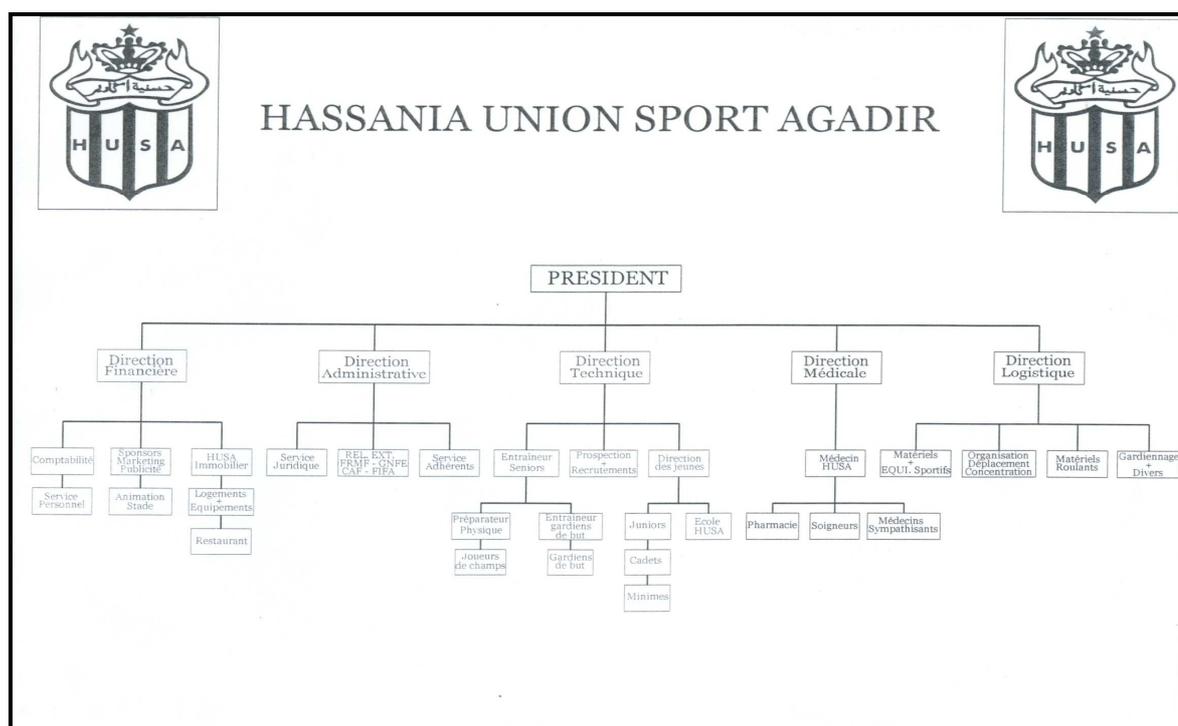
La détermination du nombre de commissions et leurs dénominations diffèrent d'un club à l'autre. Les commissions les plus fréquentes, sont celles relatives à l'aspect financier, aux jeunes, à l'organisation, à l'infrastructure, à l'aspect médical, au marketing, à la communication et aux relations publiques. Aussi, les statuts des membres du comité et des commissions diffèrent d'un club à l'autre. Sur ce plan, deux types se distinguent :

- Clubs où les membres du comité et des commissions dépendent directement de leur administration (militaire, pour les FAR ou JSM, et publique pour l'OCK). Il existe, dans ces cas, une sorte de prolongement des structures de l'administration dans la gestion des affaires du club, dans la fonction des responsables des comités directeurs et des commissions. Les fonctionnaires de l'administration travaillent dans le respect total de leur hiérarchie.
- Clubs où les membres du Comité Directeur et des commissions sont des bénévoles, qui travaillent dans un esprit sportif. Le principe d'obligation de résultat dans la communauté associative, contrairement au monde de l'entreprise, n'est

pas une contrainte à l'accomplissement des tâches des commissions. À l'intérêt matériel, se substituent le goût de l'effort et la recherche de la satisfaction morale. La mobilisation des adhérents, autour des valeurs de sacrifice et de militantisme, caractérise le travail associatif et l'éloigne, par conséquent, de toute rationalité de travail entrepreneur. Dans la perspective de remédier à cette situation paradoxale, menaçant l'atteinte des objectifs de performance et de rentabilité, les clubs sont amenés à recruter un personnel qualifié pour accomplir correctement des tâches de gestion quotidienne. Nous assistons, actuellement, à un recrutement de plus en plus important, amenant les clubs à s'organiser en structures cohérentes. Sur ce plan, nous constatons, dans les clubs, une quasi permanence d'au moins trois structures, fonctionnant sous l'autorité et le contrôle direct du Président ou du Comité Directeur :

- Une structure administrative qui assure la gestion quotidienne du club, composée en général d'un directeur, de secrétaires, d'un comptable et des agents de service (magasiniers, gardiens, cuisiniers, jardiniers,...) ;
- Une structure technique (direction technique et staff des encadreurs)
- Une structure médicale (médecins, kinésithérapeutes, masseurs, infirmiers,...).

Figure 13 : Exemple de structure d'organisation par directions, cas de HUSA

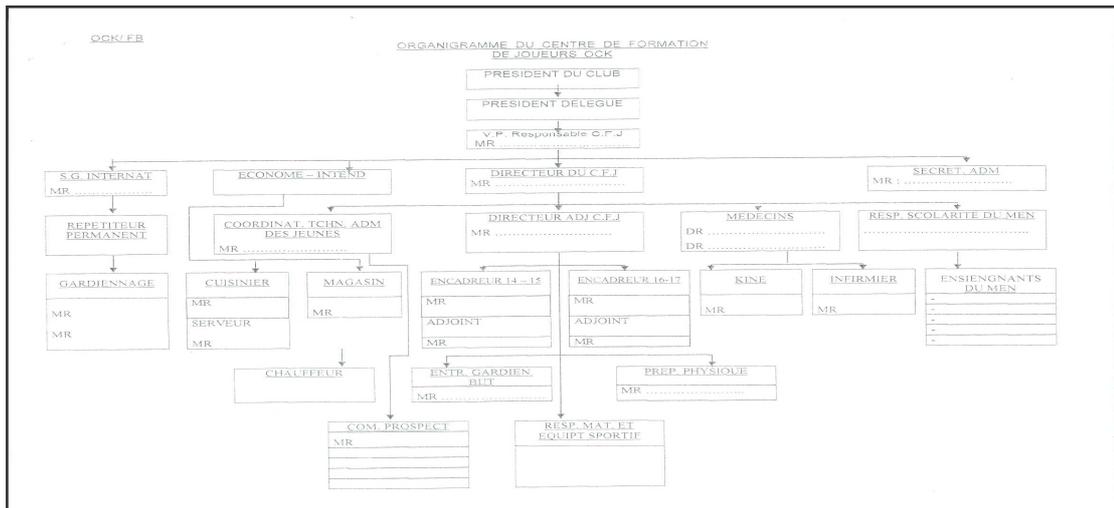


Source : Rapport moral de HUSA, 2004/2005

Le personnel des clubs, contrairement aux bénévoles, a un statut de salarié qui touche, en contre partie du travail qu'il effectue, une rémunération. Le niveau de compétences et le statut de ces employés diffèrent d'un club à l'autre et au sein d'un même club. On trouve à titre d'exemple des cadres ou employés qui dépendent financièrement du club, ou de la collectivité locale, ou du ministère de

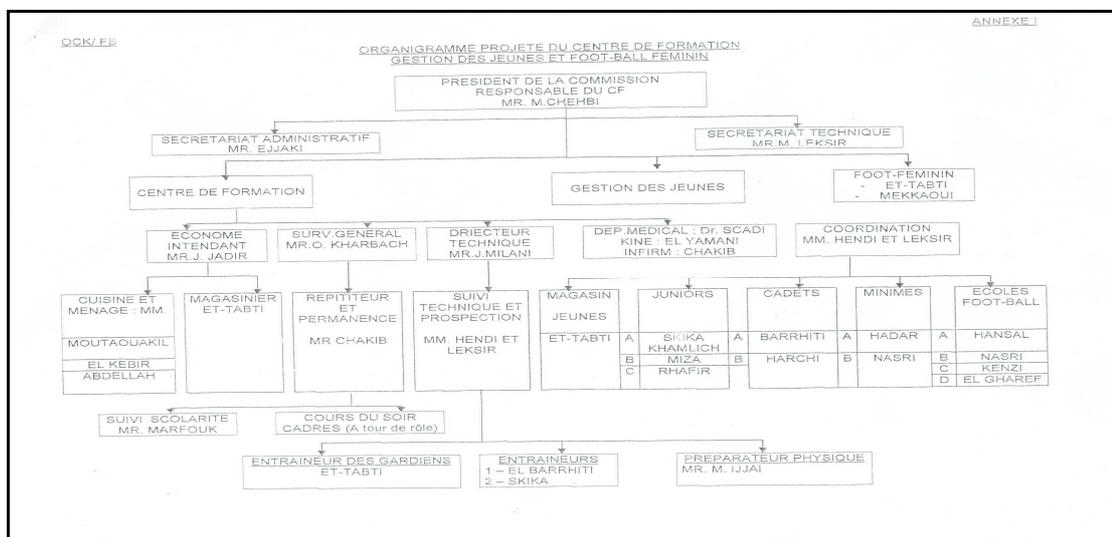
la jeunesse et des sports ou d'un parrain. Malgré le statut des salariés, cette situation ne manque pas d'avoir des conséquences sur le fonctionnement et le rendement internes des clubs. D'où l'importance des structures d'organisation dans les clubs. Par souci de contrôle et d'efficacité de gestion, les dirigeants sont amenés à organiser les différentes activités du club dans des structures. Généralement, la priorité est accordée au volet technique, suivi des aspects administratif et financier.

Figure 14 : Exemple de structure de formation, cas de l'OCK dépendant de l'OCP



Source : Rapport moral de l'OCK, 2004/2005

Figure 15 : Exemple de structure de la commission formation, cas de l'OCK



Source : Rapport moral de l'OCK, 2004/2005

Les autres volets, bien qu'ils soient aussi importants pour le développement du club, ils sont intégrés soit dans l'une des superstructures citées (technique, administrative ou financière) ou confiés à l'une des commissions (voir le cas de RCA) ou délégués à une entreprise de service (billetterie, sécurité, communication et organisation événementielle, relations publiques, sponsoring, ...).

Dans la vie des clubs, le marketing est un de ces volets importants. Selon la spécificité du club et son environnement, cette fonction se présente de manières différentes et à divers degrés d'importance: Clubs dépendants d'une administration publique; clubs parrainés par des entreprises publiques, clubs dépendants des collectivités territoriales, clubs se trouvant dans des agglomérations économiques, etc. Il est constaté que la fonction marketing d'un club, relève soit de la responsabilité directe du Président, ou d'un membre du bureau ou un cadre salarié. Aussi, elle est objet de travail d'une commission spéciale ou incorporée dans une autre commission (financière par exemple), ou déléguée entièrement ou partiellement à des agences spécialisées dans le domaine du marketing, ou de la communication ou de l'événementiel. Les personnes chargées du marketing, dans les clubs, sont soit des hommes d'affaires, ou cadres d'entreprises ou des spécialistes dans le domaine (de part leur formation, vécu ou expérience).

À travers l'analyse des organigrammes, nous avons constaté que la majorité des clubs du GNFE1 fonctionne par structure classique, où le rôle du comité est prépondérant et le rôle des commissions est accessoire. Les volets jugés importants leur imposent un recrutement et par conséquent une structuration.

En général, trois structures dominent l'organisation du club et sont contrôlées par le Président ou les membres du comité : structures technique, administrative et financière. Bien que les autres fonctions soient présentes, elles ne jouissent pas du même intérêt.

L'activité marketing, prend, de plus en plus, de l'importance dans certains clubs,. Elle est confiée à une commission spécialisée ou à des professionnels. Dans les autres clubs, soit elle est absente, soit elle fait partie de la commission financière, ou de communication ou des relations publiques.

4.1.2. Analyse des rapports moraux des clubs

Les associations, en fin de chaque saison sportive, doivent présenter un rapport moral devant une assemblée générale (composée de membres adhérents), en présence des représentants des autorités locales, des autorités de tutelle et de la presse. C'est une opportunité, pour les dirigeants des clubs, pour établir le bilan d'une année sportive et évaluer leur stratégie de travail, ainsi que le degré d'atteinte des objectifs préétablis.

Les clubs du GNFE1 sont des associations sportives qui oeuvrent dans le cadre de la loi. La présentation du rapport moral est une obligation juridique. Le Dahir 1-58-376 du 15 Novembre 1958, la loi 06/87 relative à l'Education Physique et aux Sports et son décret d'application du 29 octobre 1993 et l'arrêté ministériel 2-95-443 du 21 juillet 1995, fixant les statuts type des associations sportives, constituent le cadre de référence juridique. Le GNF oblige les associations le composant à adresser leurs rapports moraux et financiers, dans le respect des échéances fixées. Au-delà de l'obligation juridique, le rapport moral est une contrainte éthique envers les différentes composantes de l'association. C'est l'expression de l'état d'esprit de l'équipe dirigeante et de sa manière de travailler et de gérer le club. Rédigé par le secrétaire général en accord avec les décideurs du club, le rapport moral présente le fruit du travail de toute une équipe et engage la responsabilité des membres devant l'assemblée générale. Les rapports moraux traduisent l'esprit du travail dans le club. Son analyse, à travers des indicateurs

sur la vision et les politiques fonctionnelles du club, permet de vérifier la présence des pratiques marketing et d'estimer leur importance dans la vie du club.

L'analyse des rapports moraux des clubs de GNFE1 est réalisée en trois étapes :

Première étape : lecture intégrale des différents rapports et prise de notes pour l'élaboration d'une grille de lecture thématique qui doit être opérationnelle et en rapport avec l'objet d'étude relatif aux pratiques marketing. Cette opération permet d'organiser le contenu des rapports selon des catégories d'informations. Afin de trier les données relatives aux pratiques marketing et de pouvoir comparer les clubs, nous avons retenu les catégories suivantes:

- Informations relatives à la politique générale: mission du club, ses objectifs et sa stratégie, etc.
- Informations relatives aux politiques fonctionnelles : technique, gestion, ressources humaines, finances, marketing, etc.
- Informations relatives à la politique marketing: produit, prix, promotion, distribution, etc.

Deuxième étape : classement des informations par catégorie, pour réaliser des fiches synthétiques par club.

Troisième étape : lecture des fiches synthétiques des clubs et synthèse verticale et horizontale. La synthèse verticale permet d'avoir une idée sur le style de management du club et sa cohérence et d'apprécier l'importance de la fonction marketing. La synthèse horizontale permet d'avoir un comparatif interclubs et de repérer les différences et les similitudes.

Tableau 20 : Liste des rapports moraux disponibles pour l'analyse

Club	Saison sportive	Nombre de pages
ASS	01/02	6
CODM	03/04	5
DHJ	04/05	14
FAR	-	-
HUSA	04/05	17
IRT	04/05	50
IZK	05/06	6
JSM	-	-
KACM	04/05	5
MAS	05/06	14
MAT	05/06	14
MCO	05/06	13
OCK	04/05	8
OCS	04/05	5
RCA	04/05	12
WAC	04/05	3

L'analyse des différents rapports a permis d'établir les constats suivants :

4.1.2.1 Sur le plan de la politique générale

Le discours utilisé, par l'ensemble des clubs, articule vision sportive et vision de développement.

Dans la formulation de leurs objectifs, les clubs accordent plus la priorité à l'aspect sportif: formation d'une équipe solide, équipe leader, équipe qui anime le

championnat, équipe jeune et performante, équipe qui assure le maintien ou recherche d'une stabilité de l'encadrement technique, etc.

Au même temps, dans une perspective de développement, la majorité des clubs ne perdent pas de vue l'avenir du club: vision d'avenir, stratégie de travail, plan d'action à moyen et long terme, etc.

Les objectifs formulés donnent également des repères sur les orientations prises : club de toute une ville ou région, club pour le développement économique et social, club moderne qui se respecte, club de référence,...

Les propos des dirigeants avancent même des idées sur les orientations générales pour le développement : transition, mise à niveau, structuration, restructuration, modernisation, etc.

Cependant, faute de bien préciser leurs stratégies d'action, les décideurs se limitent aux obstacles qui entravent leurs projets : crise financière, défaillance de l'infrastructure, instabilité des résultats, mauvaises volontés, problèmes d'arbitrage, etc. Aussi, pour une bonne partie des clubs, l'analyse a montré que les autorités locales jouent encore un rôle déterminant pour débloquer les situations de crise et garantir de la stabilité financière.

4.1.2.2 Sur le plan des politiques fonctionnelles

Nous avons constaté, chez les clubs, la priorité accordée aux volets technique et médical suivis des aspects administratif et financier. Les autres aspects de gestion du club ne jouissent pas du même intérêt. En effet, tous les efforts des clubs sont, aujourd'hui, concentrés sur l'aspect technique : construire la première équipe ; assurer la stabilité technique par la mise en place d'une direction technique ; assurer la relève à travers la création des centres de formation et des écoles ; etc.. Nous remarquons, également, des efforts menés pour rationaliser la gestion administrative et financière, en appliquant des règlements et en utilisant des manuels de procédures. Dans ce sens, les dirigeants n'hésitent pas à utiliser fréquemment l'expression de gestion du club à la manière d'une entreprise.

En fonction des spécificités et des contraintes des clubs, certains volets de la gestion du club deviennent plus urgents. Le cas de l'infrastructure et de l'équipement par exemple: terrains d'entraînement, centre de formation, projets immobiliers, etc.

4.1.2.3 Sur le plan de la politique marketing

Le marketing, comme la communication, existe mais, dominé par les différentes activités. En fonction des clubs, il est assuré soit par une commission spéciale (WAC), soit l'une des commissions suivantes : ressources et infrastructure (MAT), financière (HUSA), soutien et communication (MAS), sponsoring (KACM), communication et relations publiques (DHJ), ou de partenariats ; soit délégué à une entreprise spécialisée. Pour certains clubs, une partie de cette fonction est déléguée à des entreprises spécialisées : marketing (RCA, OCS, CODM, etc.), communication ou événementiel (MCO). Un seul club (IRT) dispose actuellement d'un cadre salarié chargé de cette fonction.

Sur le plan des pratiques marketing, le contenu des rapports a permis de constater les faits suivants :

- selon les dirigeants, le club est considéré comme producteur de performance, de spectacle, de joueurs, de notoriété et d'image ; véritables produits.

- La notoriété et l'image du club passe en priorité par les résultats, aussi bien pour l'équipe première que pour les jeunes. D'une manière détaillée, les résultats sportifs des clubs sont mis en valeur dans les rapports moraux : classements aux différentes compétitions, nombre de points, de buts et de butteurs, de cartons, etc. Ceci donne une certaine spécificité aux clubs: club de performance au moindre coût, club de performance beau marché, équipe surprise de l'année, équipe qui se respecte, etc. Aussi, l'importance de l'équipement des joueurs, comme facteur d'amélioration de l'image (OCS et DHJ), est également évoquée.

- Le souci, chez les responsables des clubs, à l'égard de la clientèle et ses besoins est fréquemment déclaré. Des expressions sont souvent utilisées dans ce sens: offrir un spectacle à la hauteur des attentes du public; veiller au confort des spectateurs, à travers des opérations d'aménagement des tribunes, fixation des chaises ou réservation d'un espace pour les partenaires, etc.

- Sur le plan de la communication et de promotion des produits du club, les expériences sont aussi importantes et divergentes : édition de revues (MAT), édition des plaquettes (MAS, RCA), affichage publicitaire (WAC, RCA), conception de sites web, animation de radio mobile (MCO) et organisation des tombolas (MAT).

L'importance est, également, accordée à la presse locale et nationale, pour promouvoir en permanence les activités des clubs.

Il est signalé, également, le rôle capital que jouent les associations des supporters, sur les plans de l'encadrement du public, du soutien de l'équipe et de la création du spectacle dans les tribunes. Ceci accorde un cachet particulier, à certains clubs, tels le RCA, le WAC, ou l'OCS.

Également, à l'image des clubs modernes, les locaux des clubs ont connus des aménagements nouveaux.

Deux styles de communication distinguent le management des clubs: un style pour les clubs qui croient encore que le soutien des pouvoirs publics est plus déterminant pour le développement que leurs propres produits. Et un style pour les clubs qui sont convaincus que la forme juridique actuelle demeure le vrai obstacle à leur épanouissement économique.

4.1.3. Analyse des rapports financiers des clubs

Enfin de chaque saison, en plus des rapports moraux, les associations sportives doivent présenter leurs bilans financiers. C'est un vrai exercice de transparence, mais, aussi, de mise en avant de l'effort de prospection des fonds et leur bonne utilisation. Les clubs de football sont contraints à tenir correctement une comptabilité selon les normes en vigueur en mentionnant les recettes et en justifiant les dépenses.

L'analyse des rapports financiers, sous un angle marketing, permet de vérifier la présence des pratiques marketing et d'avoir une idée sur les caractéristiques et la portée de ces pratiques. Il s'agit d'analyser, dans la partie "produits", les origines des recettes et les logiques qui les soutiennent, et dans la partie "charges", les logiques derrière les différentes dépenses.

Quatre étapes sont respectées, pour analyser les rapports financiers:

Première étape : lecture attentive des différents rapports financiers et prise de notes, dans l'objectif d'élaborer une grille d'analyse thématique en relation avec les pratiques marketing. L'élaboration de la grille d'analyse thématique demande un choix de critères cohérents pour étudier d'une part, la structure des produits selon leurs origines, et d'autre part, pour analyser les charges, sous l'angle marketing, en fonction des intentions inscrites derrière leurs utilisations.

Deuxième étape : comprend la lecture des rapports, un par un, pour organiser les données existantes, selon la grille retenue. Les aspects à analyser comprennent :

- pour les produits :

- 1- Structure des produits du club: subventions, dons et produits marketing ;
- 2- Structure des produits marketing : celles du club et celle des autres (GNF par exemple) ;
- 3- Structure des produits marketing propres au Club : adhésions, recettes des matchs, transferts des joueurs, école, merchandising, sponsoring, panneaux publicitaires, etc. ;
- 4- Structure des produits marketing propres au club, produit par produit.

- pour les charges :

Structure des charges selon les catégories suivantes : charges de gestion du club, charges relatives aux joueurs, charges liées à l'organisation des rencontres, etc.

Troisième étape : Présentation des fiches synthétiques, club par club.

Quatrième étape : Synthèse générale des différences et similitudes entre clubs.

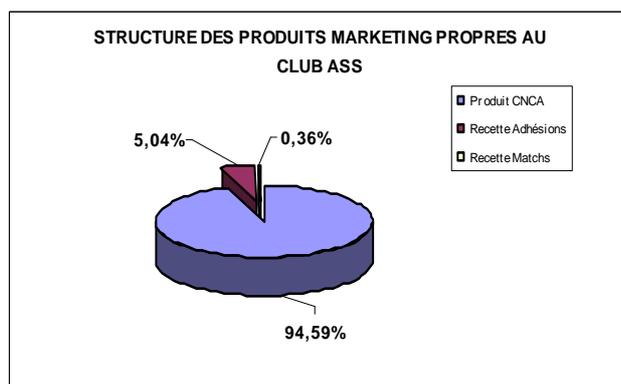
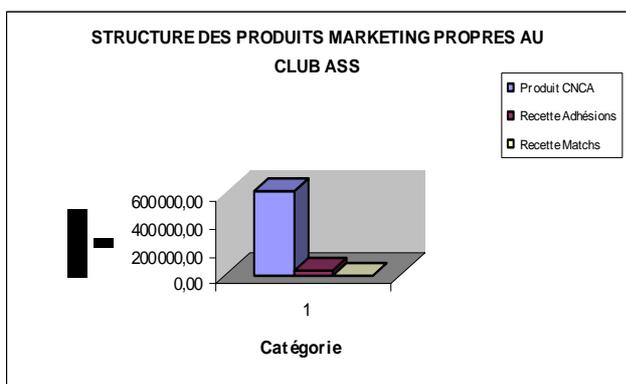
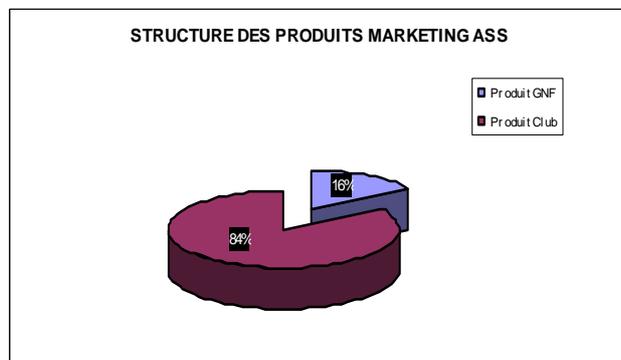
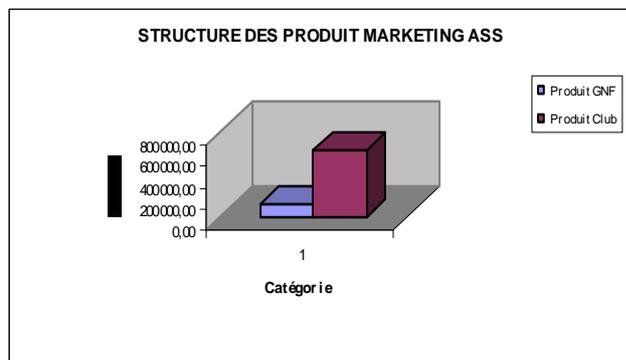
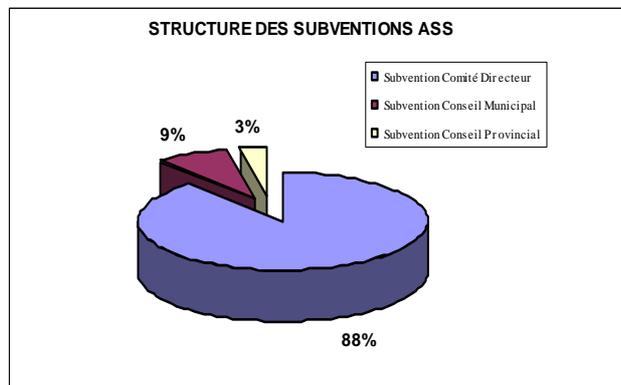
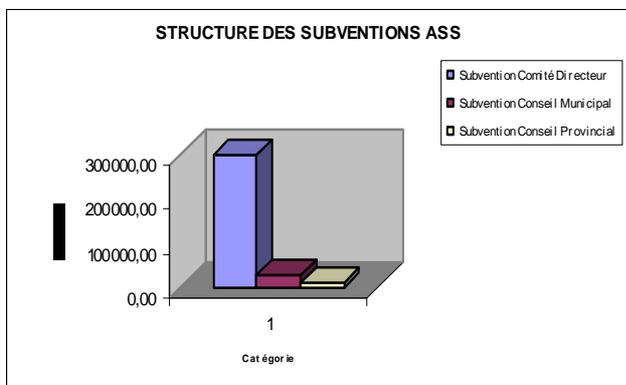
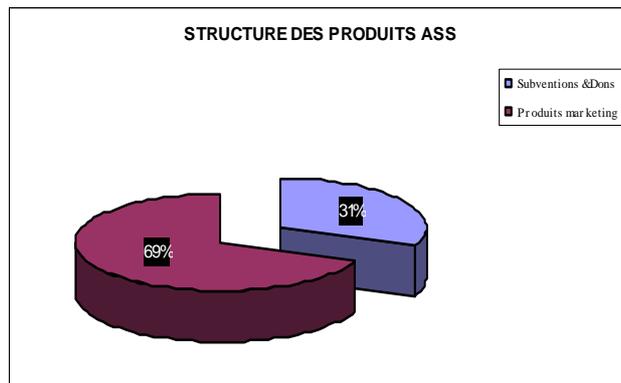
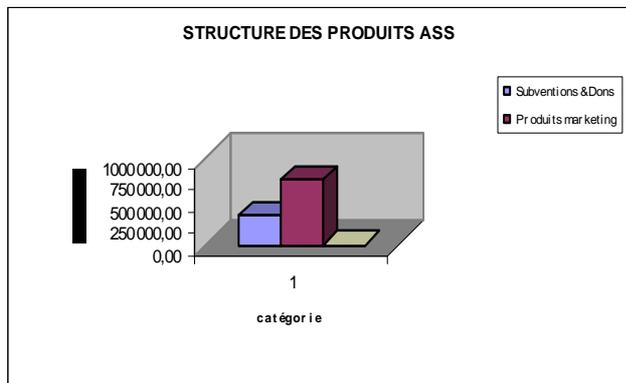
Signalons que l'accès à l'information n'est pas du tout aisé. Un effort considérable a été mobilisé, associant circuit classique officiel et relations personnelles. Les rapports de l'année écoulée ne sont, malheureusement, pas tous disponibles : 8 pour 04/05 et 4 pour 05/06, un pour 03/04, et un pour 01/02. Signalons également la non disponibilité des rapports financiers de deux clubs ayant un statut militaire : l'Association Sportive des FAR et la Jeunesse Sportive d'Al Massira (JSM). Ces clubs dépendent respectivement de l'administration des Forces Armées Royales et de l'Administration des Forces Auxiliaires. La réglementation en vigueur en fait l'exception selon l'article 63 de la loi relative à l'Education Physique et aux Sports 06/87, qui stipule que : "Ne sont pas soumis aux dispositions de la présente loi les groupements sportifs à caractère militaire".

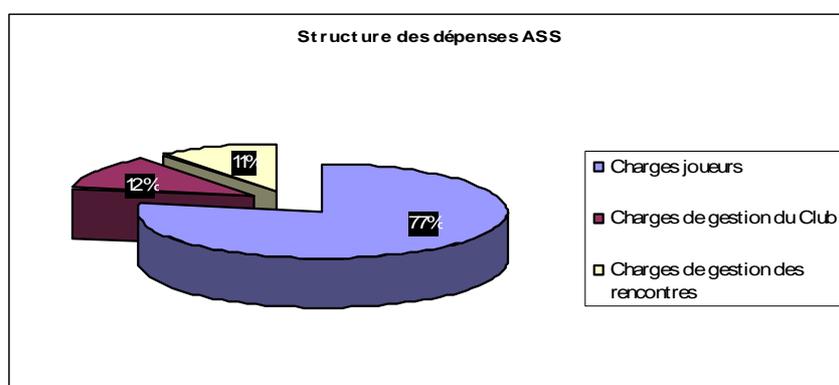
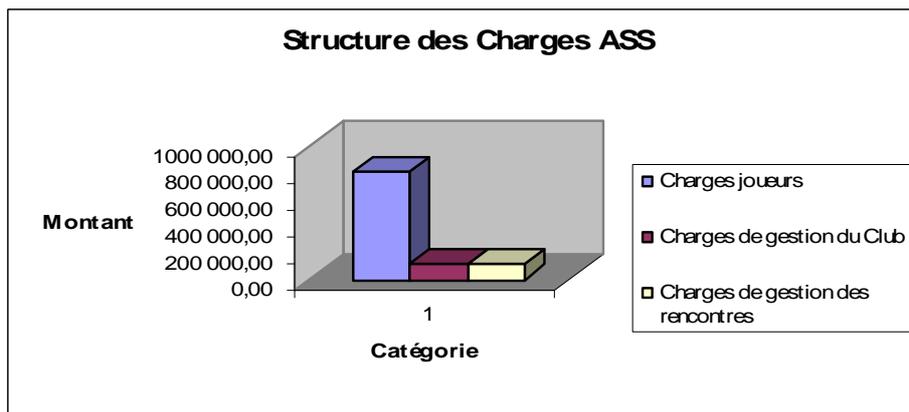
Tableau 21 : Liste des rapports financiers disponibles pour l'analyse

Club	Saison	Nombre de pages	Observation	Type de comptabilité	Résultat
ASS	01/02	11	-	Recettes/Dépenses	négatif
CODM	03/04	4	Cachet fiduciaire	Recettes/Dépenses	négatif
DHJ	04/05	19	-	Recettes/Dépenses	nul
FAR	-	-	-	-	-
HUSA	04/05	13	-	Recettes/Dépenses	négatif
IRT	04/05	14	Cachet fiduciaire	Recettes/Dépenses	négatif
IZK	05/06	3	-	Recettes/Dépenses	négatif
JSM	-	-	-	-	-
KACM	04/05	4	-	Recettes/Dépenses	négatif
MAS	05/06	9	-	Recettes/Dépenses	négatif
MAT	05/06	7	-	Recettes/Dépenses	négatif
MCO	05/06	5	Cachet fiduciaire	Recettes/Dépenses	négatif
OCK	04/05	1	-	Recettes/Dépenses	positif
OCS	04/05	1	-	Recettes/Dépenses	positif
RCA	05/06	19	-	Produits & Charges	positif
WAC	04/05	4	-	Recettes/Dépenses	positif

4.1.3.1 Fiches de synthèse des rapports financiers des clubs

Graphiques 8 : Analyse des produits et charges ASS





Il ressort de cette analyse que, pour le club d'ASS,

1- sur le plan des produits

Le club est relativement indépendant des subventions publiques et de celles du GNF.

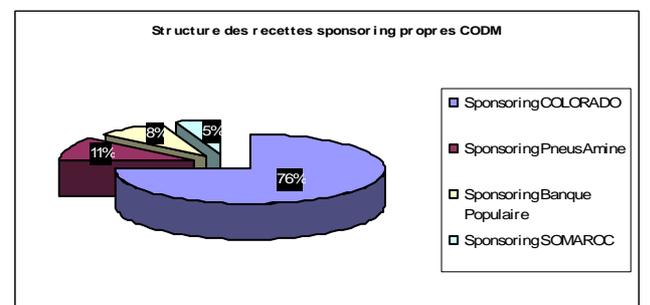
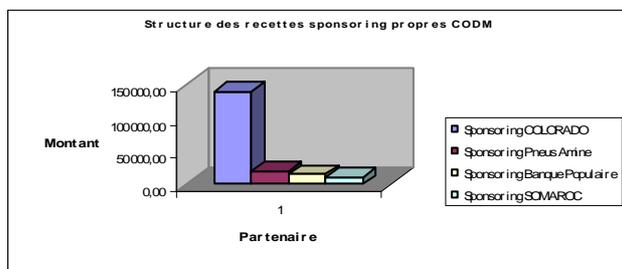
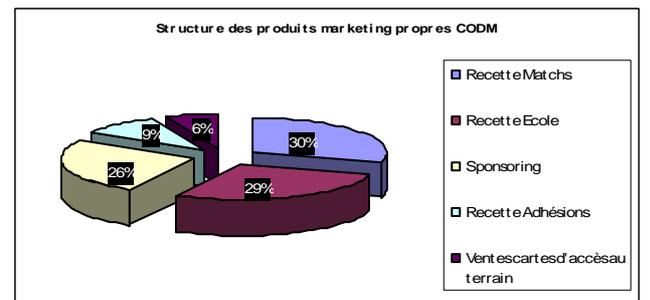
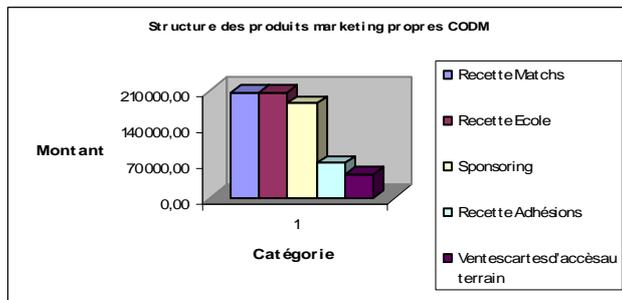
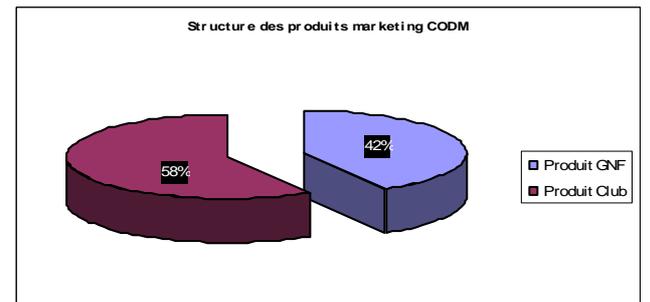
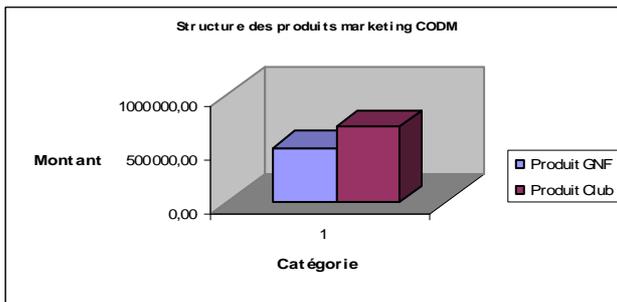
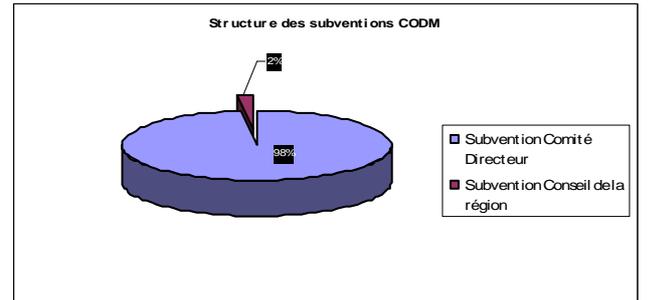
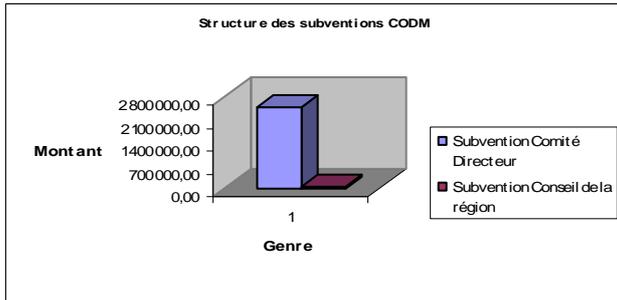
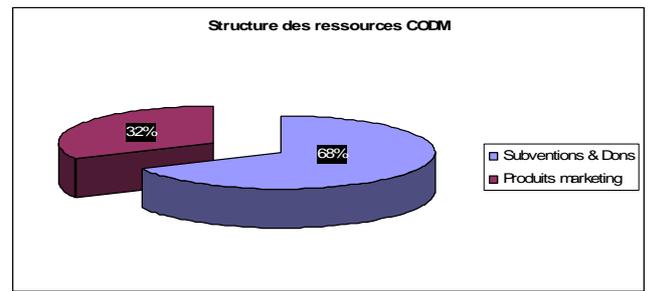
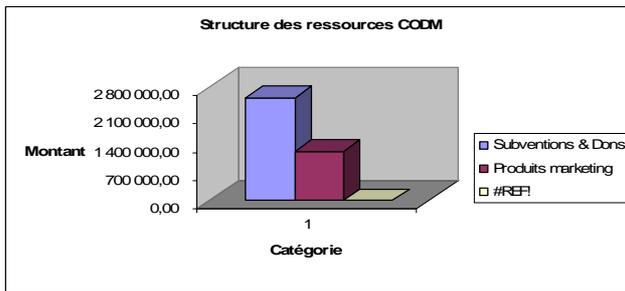
Par contre, il dépend fortement d'un seul parrain : CNCA, et montre une faible diversité des produits et de la clientèle.

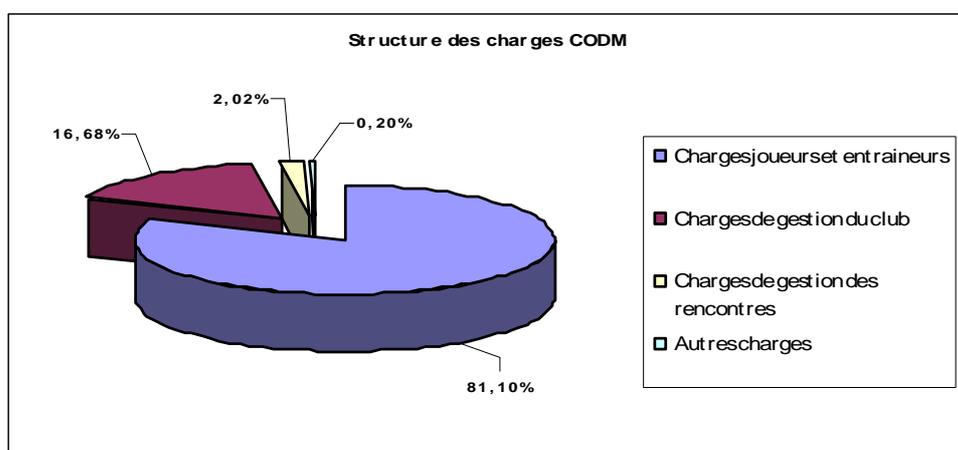
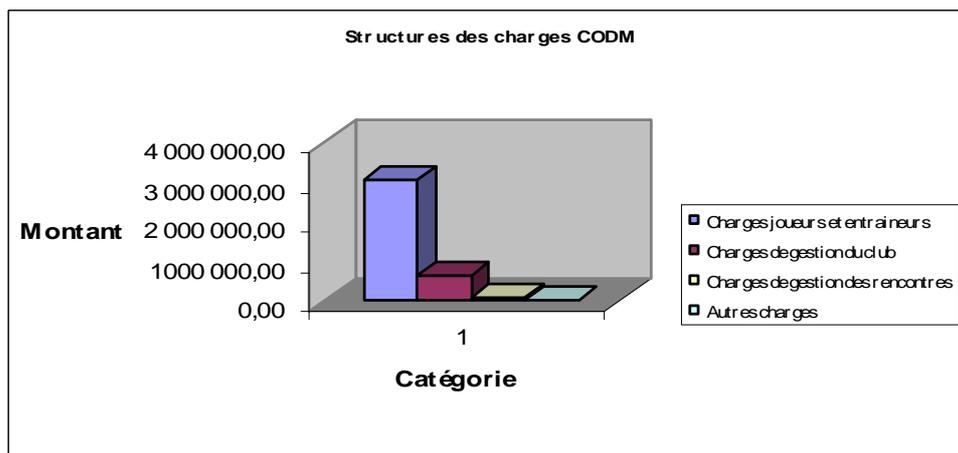
2- sur le plan des charges

Les joueurs constituent les $\frac{3}{4}$ des charges.

Les charges d'organisation sont très négligeables.

Graphiques 9 : Analyse produits et charges CODM





Il ressort de cette analyse que, pour le club du CODM,

1- sur le plan des produits

Le club dépend à 3/4 des subventions, principalement celles du Comité de Direction ; ceci confirme son statut de club omnisport.

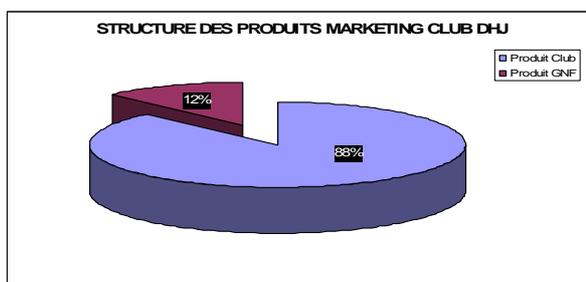
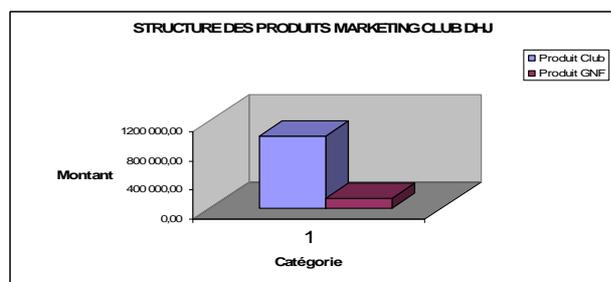
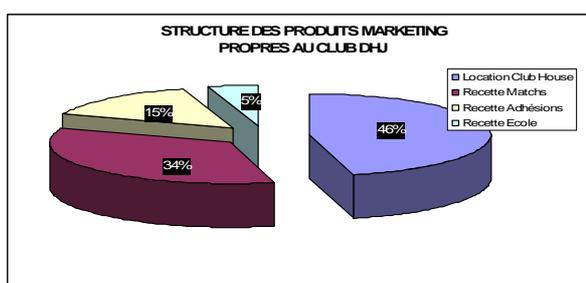
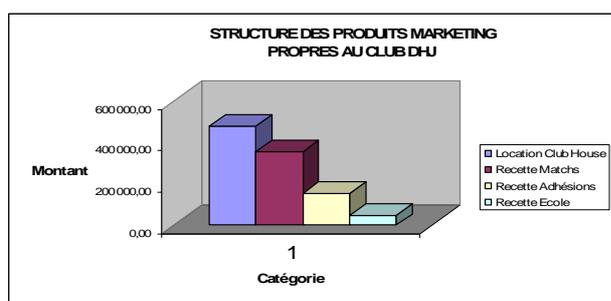
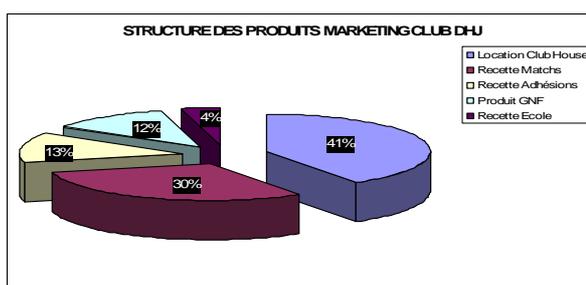
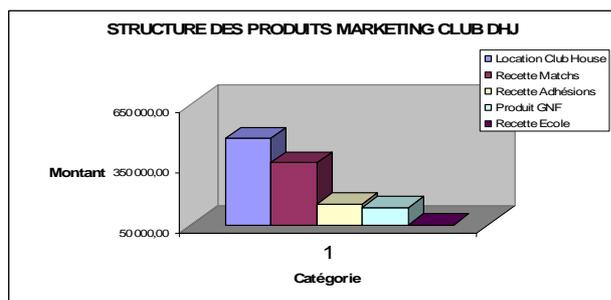
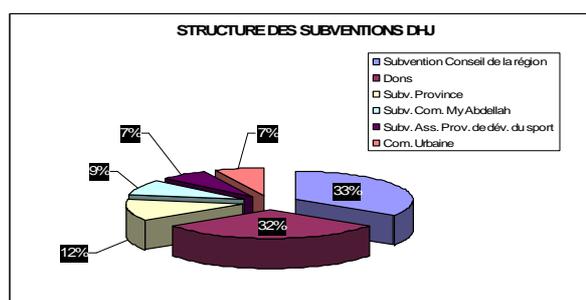
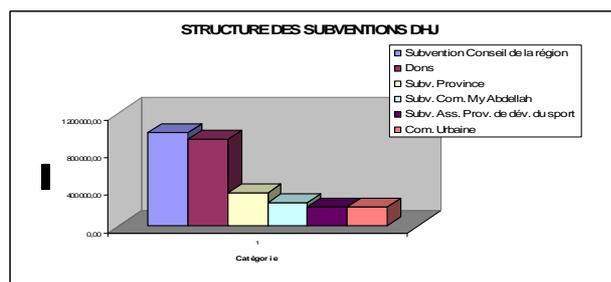
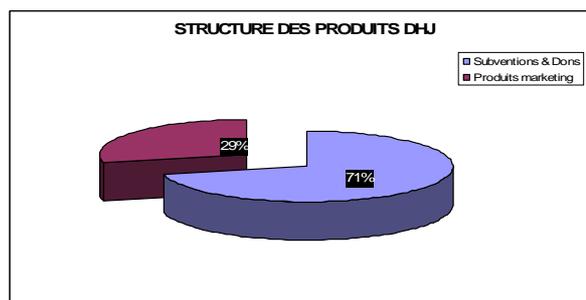
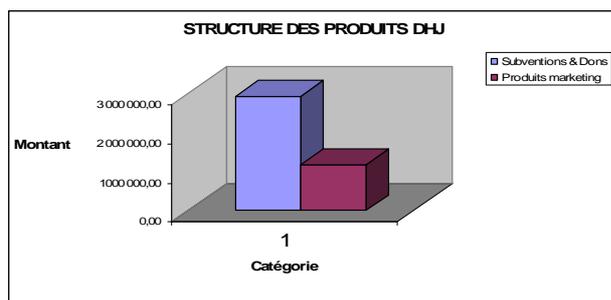
Les produits GNF représentent presque la moitié de ses ressources marketing.

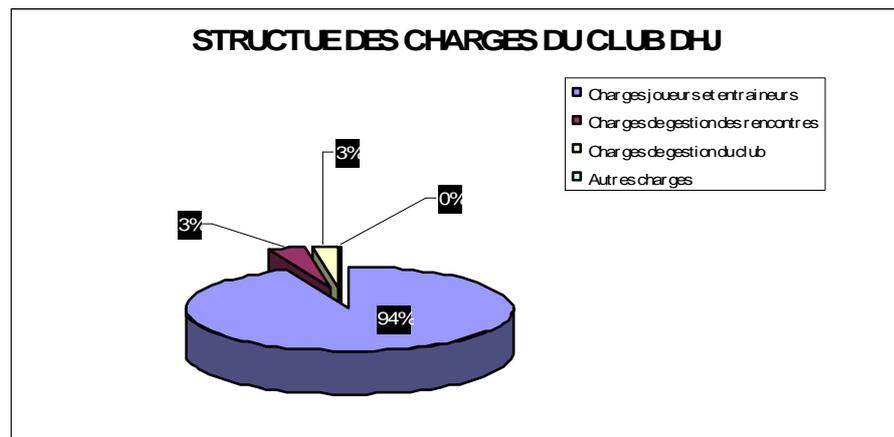
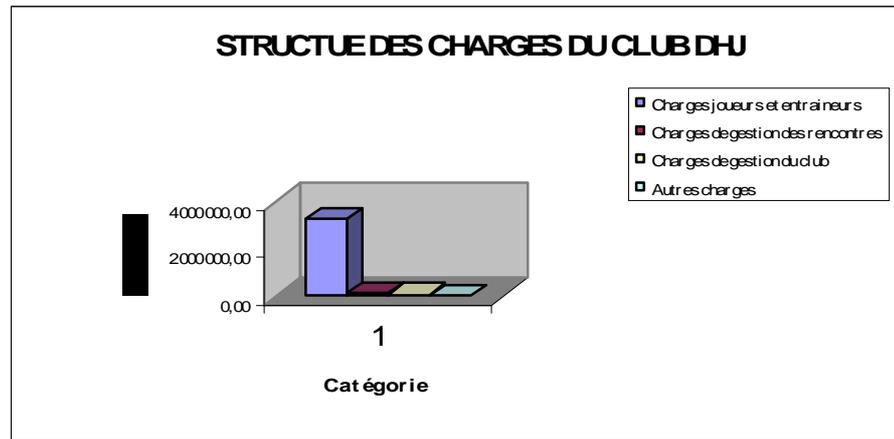
Par contre, une diversité des produits marketing et une clientèle variée du club sont remarquées.

2- sur le plan des charges

Le joueur constitue la charge la plus importante pour le club, suivi de la gestion.

Graphiques 10 : Analyse des produits et charges DHJ





Il ressort de cette analyse que, pour le club du DHJ,

1- sur le plan des produits

Le club est dépendant à 3/4 des subventions publiques, essentiellement celles des collectivités territoriales ;

Ses produits sont variés et ne dépendent pas totalement des produits GNF.

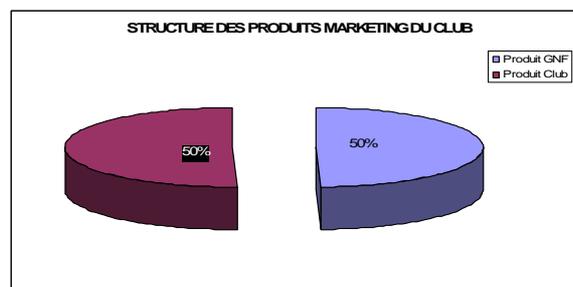
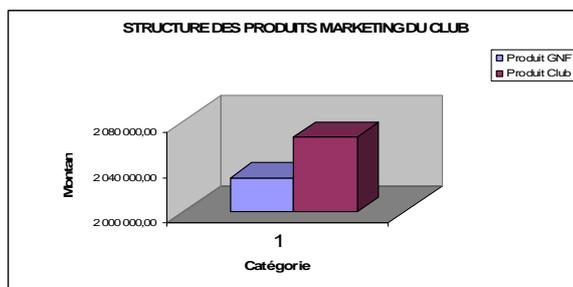
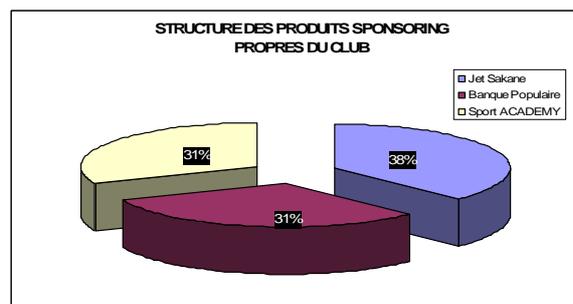
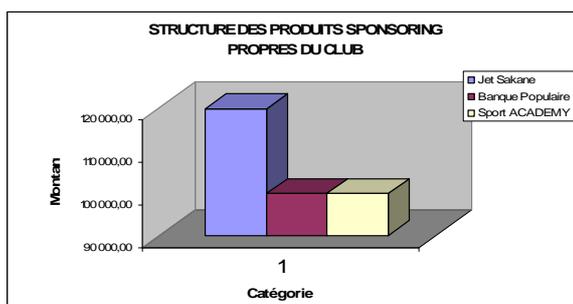
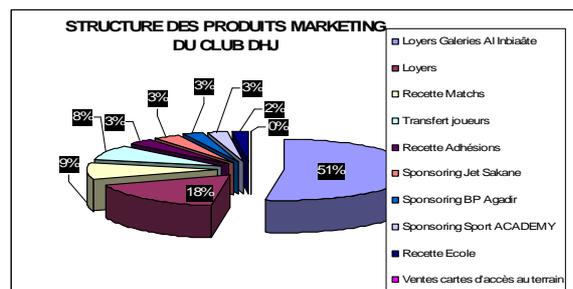
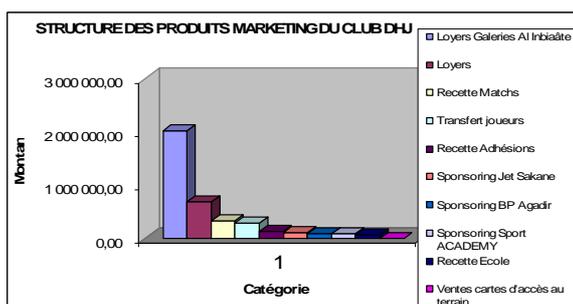
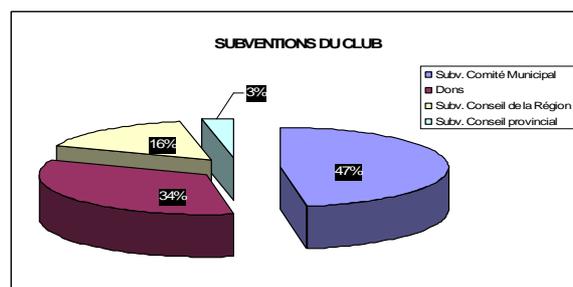
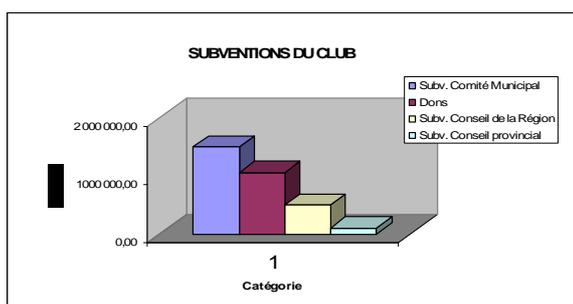
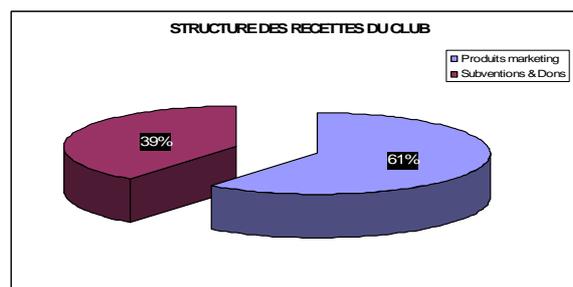
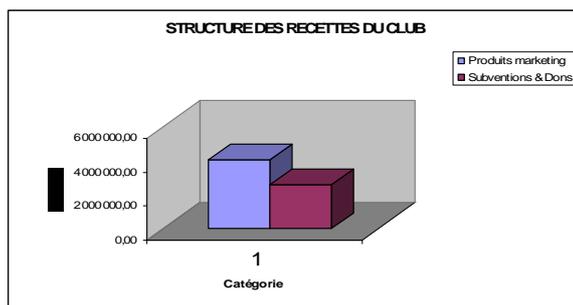
Les recettes des matchs et adhésions sont importantes.

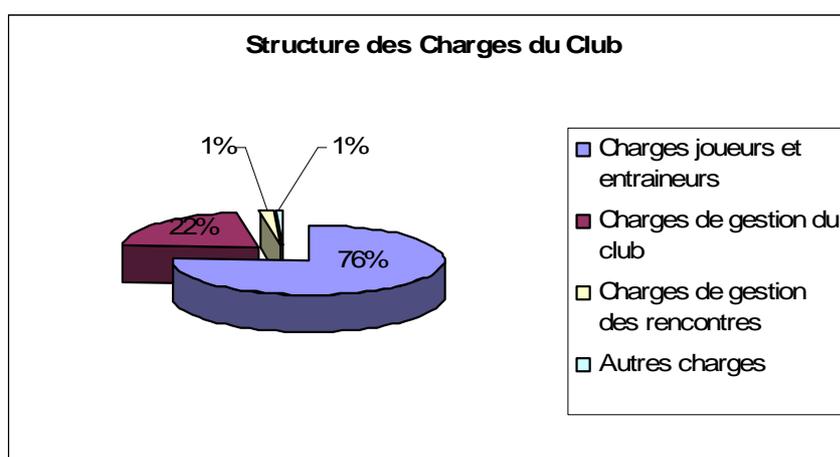
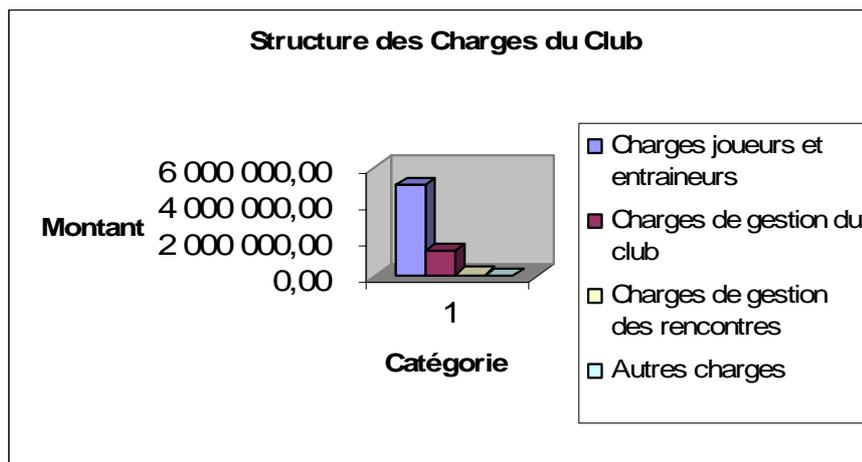
2- sur le plan des charges

Le joueur consomme presque la totalité du budget.

Les charges d'organisation sont insignifiantes.

Graphiques 11 : Analyse des produits et charges HUSA





Il ressort de cette analyse que, pour le club du HUSA,

1- sur le plan des produits

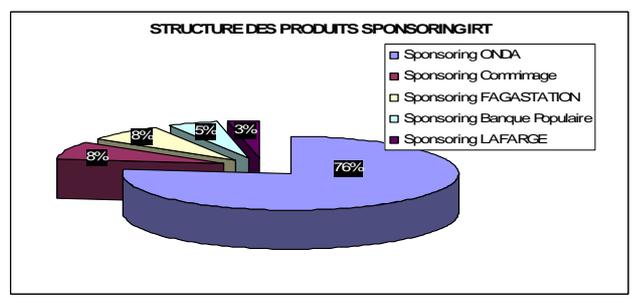
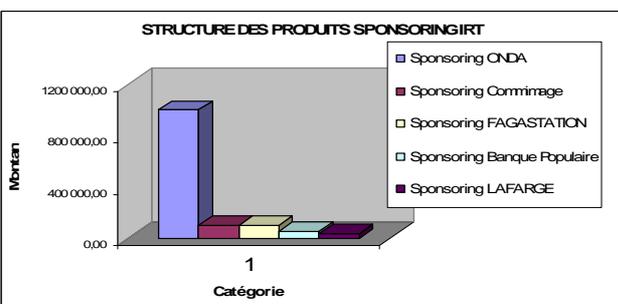
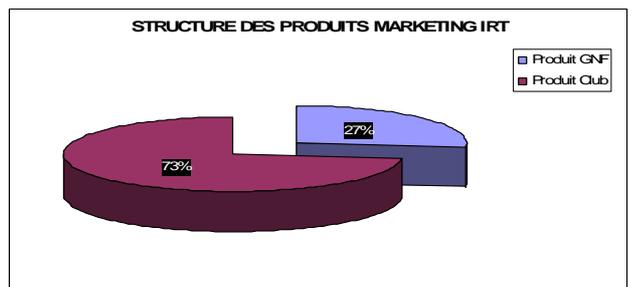
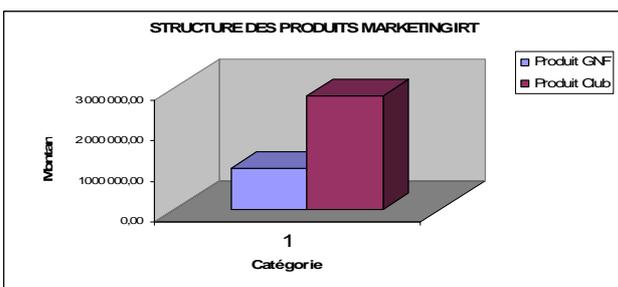
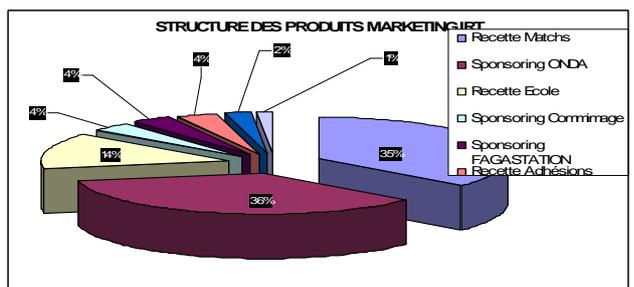
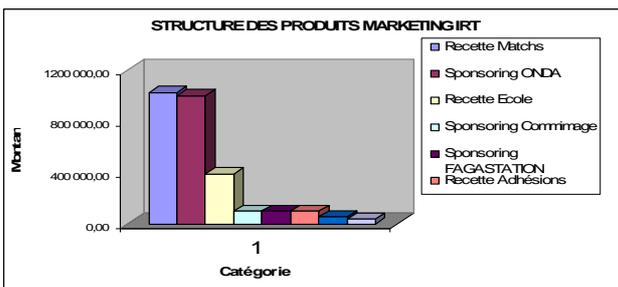
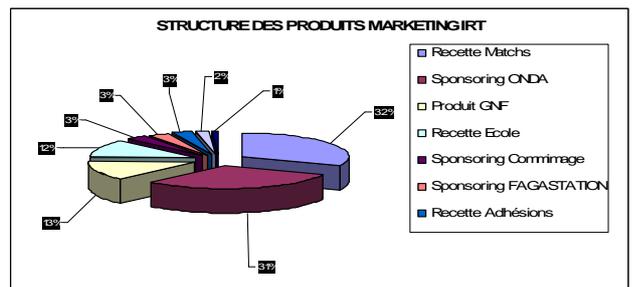
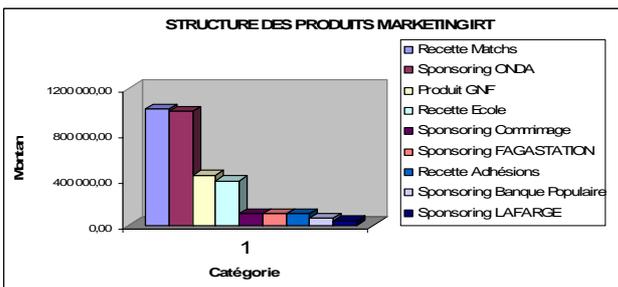
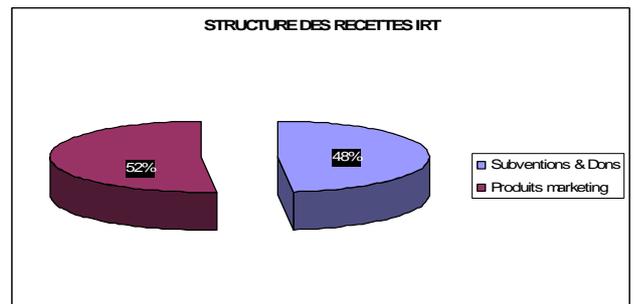
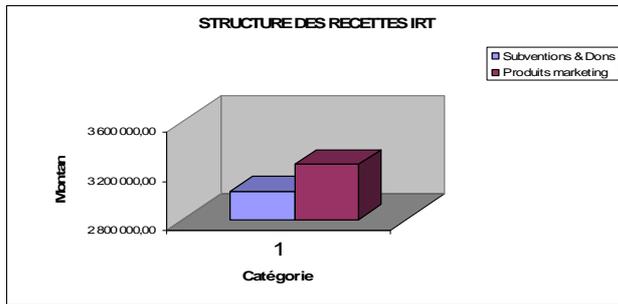
Le club est à moitié dépendant des subventions publiques.

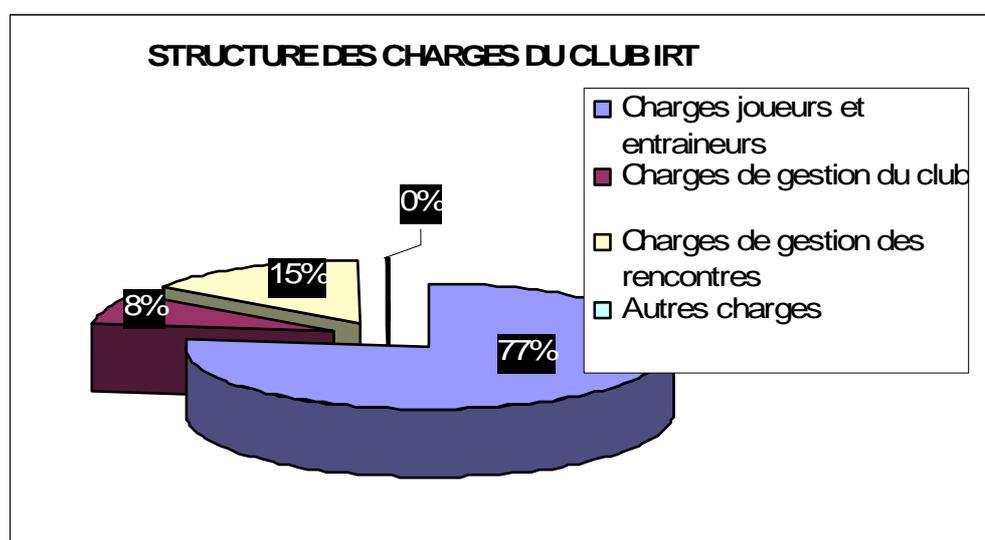
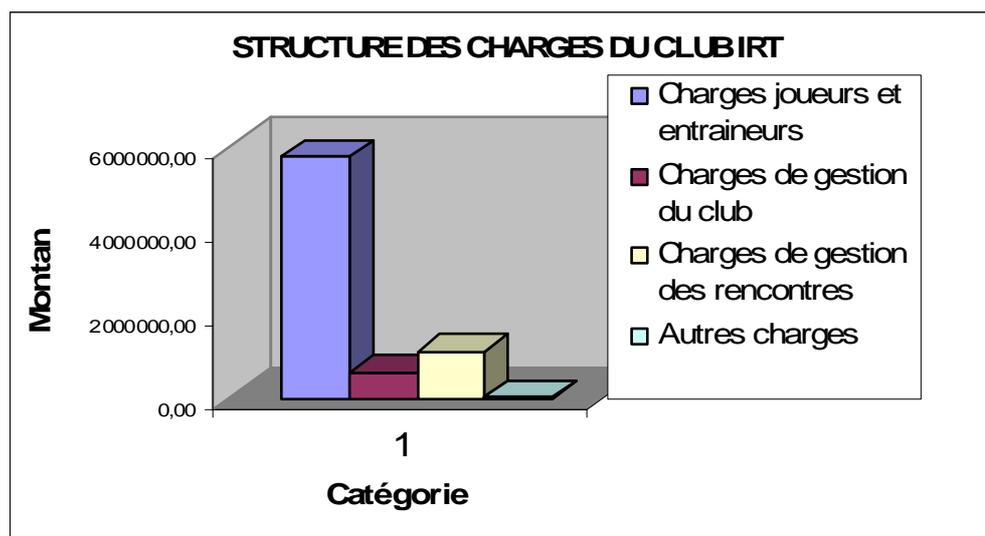
Ses produits marketing sont variés, dominés par l'immobilier, et dépendent de moitié des produits GNF.

2- sur le plan des charges

Le joueur consomme les 3/4 du budget, suivi de la gestion du club, le 1/5 des charges.

Graphiques 12 : Analyse des produits et charges IRT





Il ressort de cette analyse que, pour le club IRT,

1- sur le plan des produits

Le club est à moitié dépendant des subventions publiques.

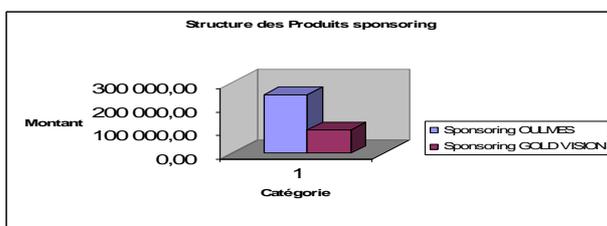
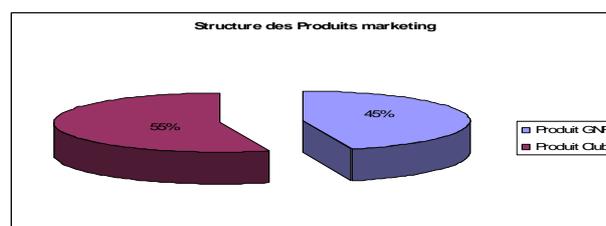
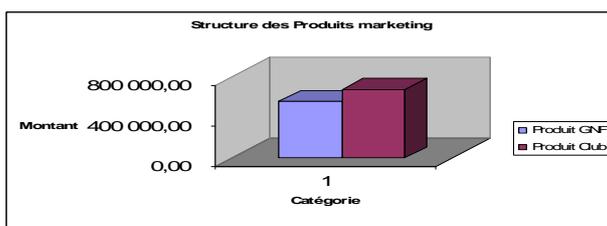
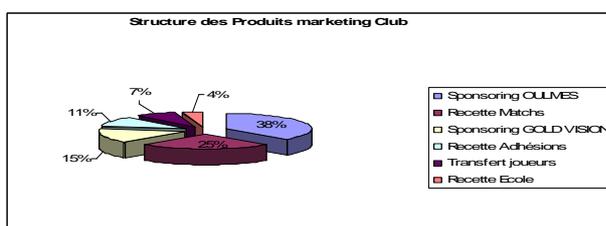
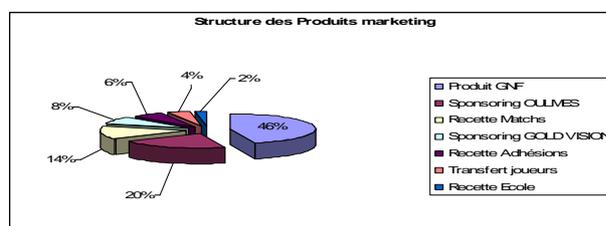
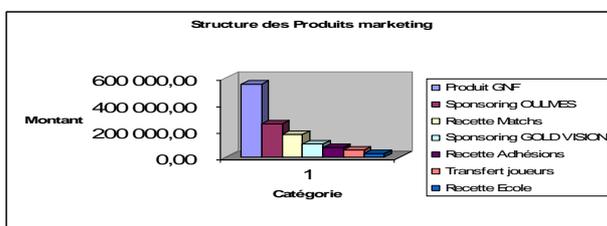
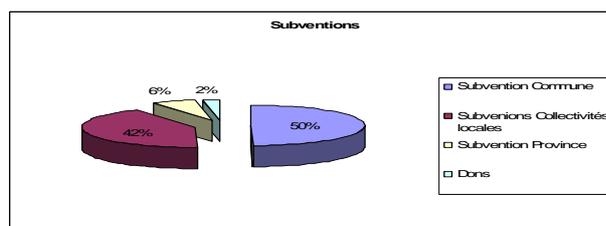
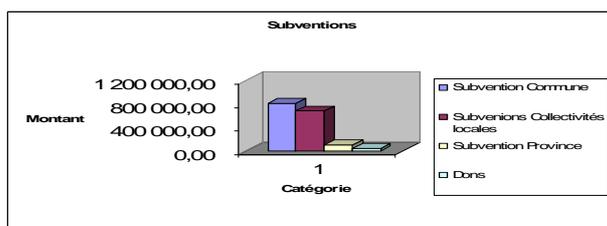
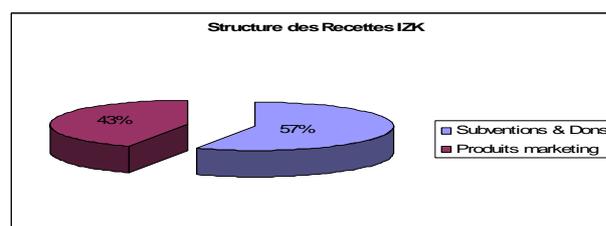
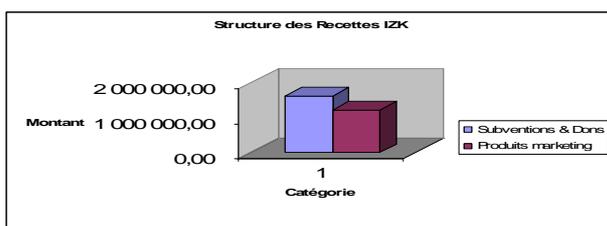
Ses produits marketing sont variés et dépendent de moitié des produits GNF.

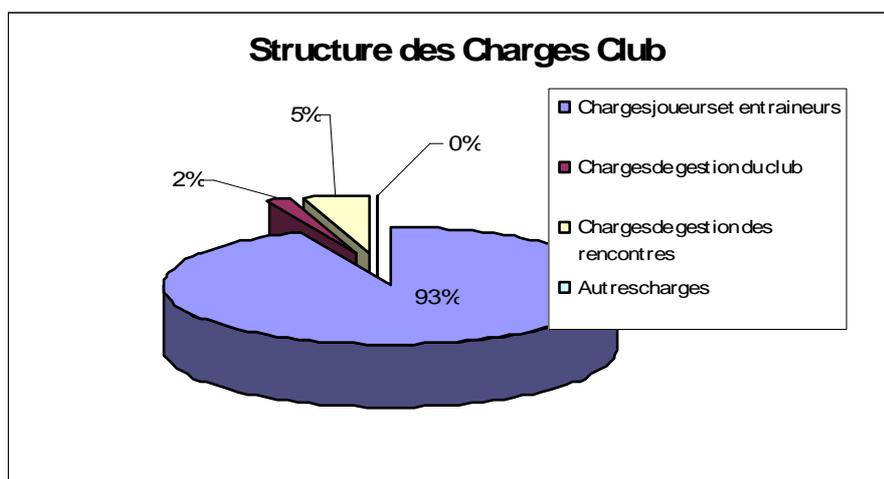
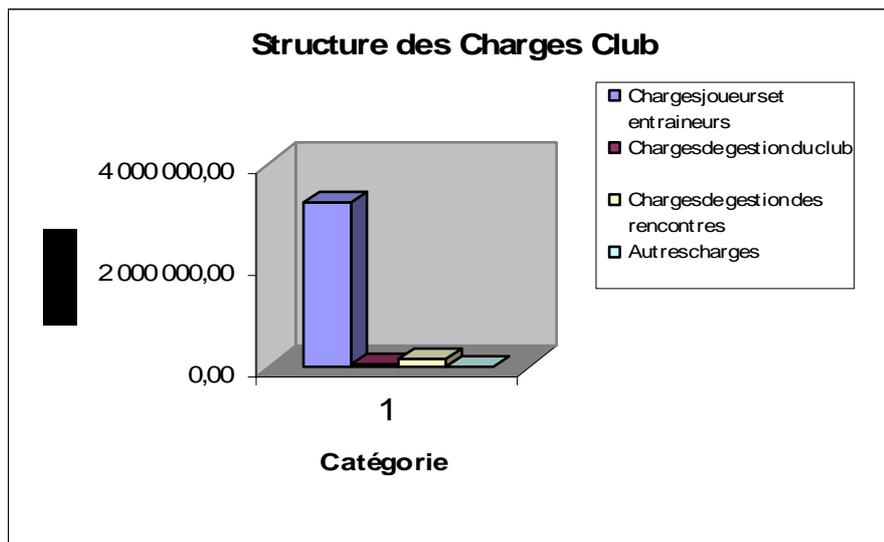
2- sur le plan des charges

Le joueur consomme les 3/4 du budget, suivi de la gestion du club.

Les rencontres représentent presque le 1/5 des charges.

Graphiques 13 : Analyse des produits et charges IZK





Il ressort de cette analyse que, pour le club IZK,

1- sur le plan des produits

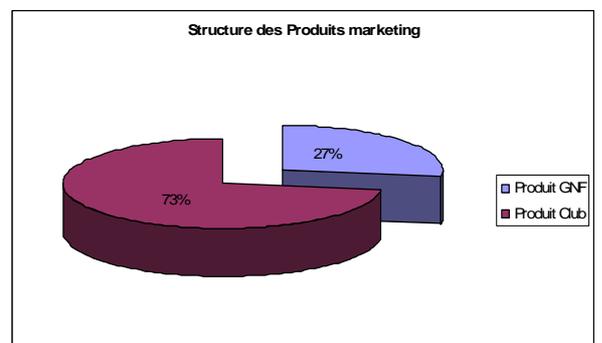
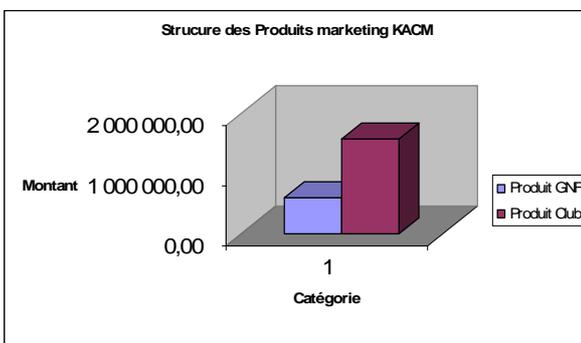
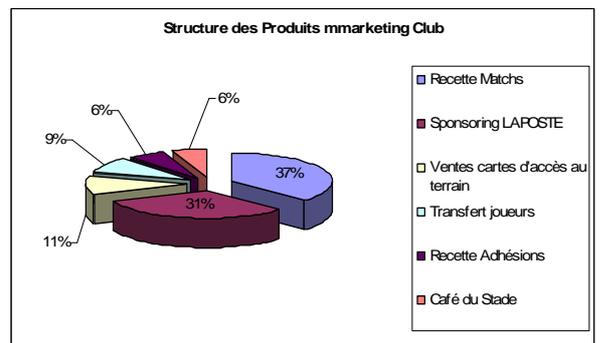
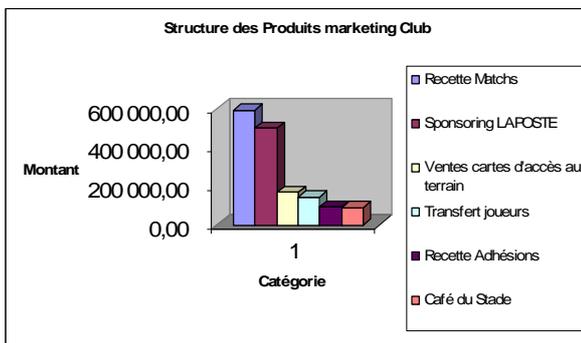
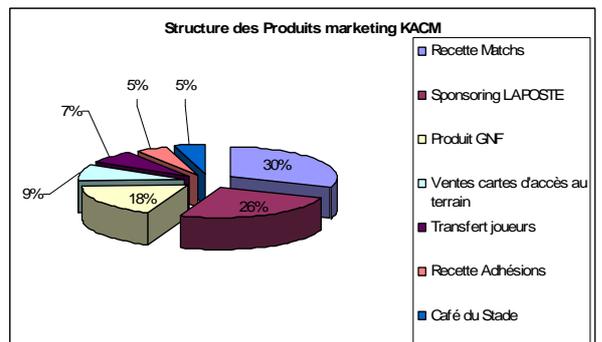
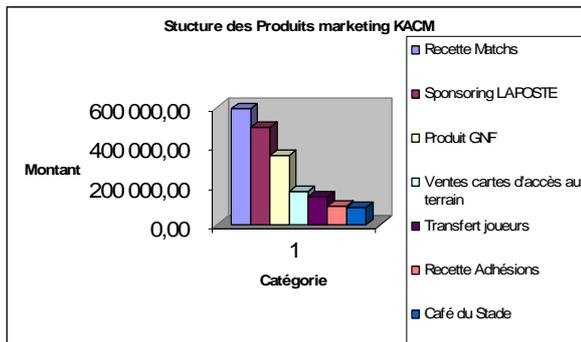
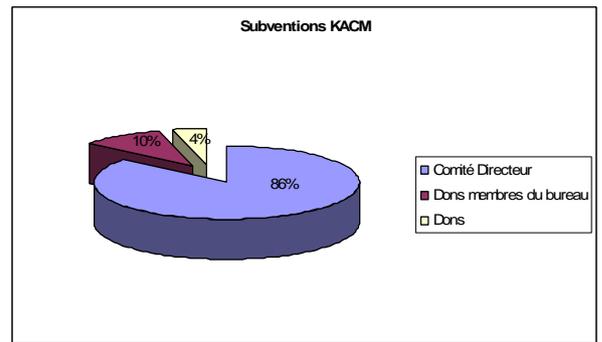
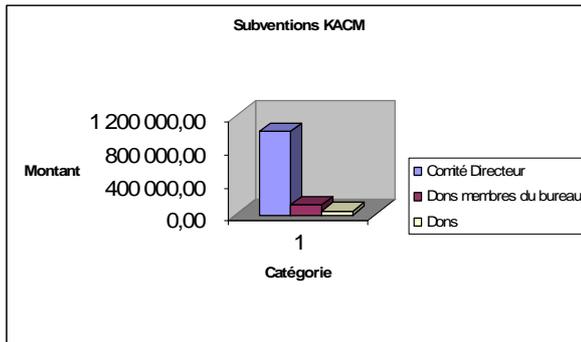
Le club est très dépendant des subventions publiques principalement les collectivités territoriales : 3/5 ;

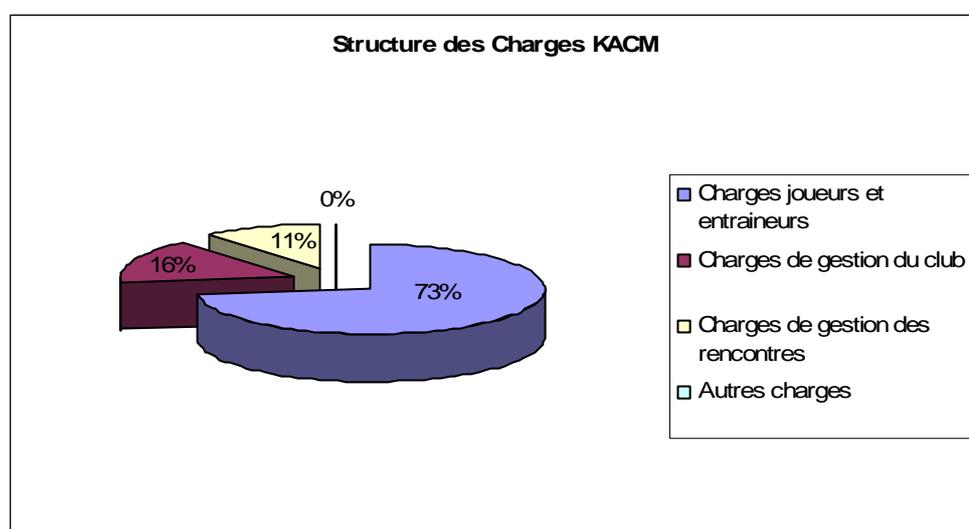
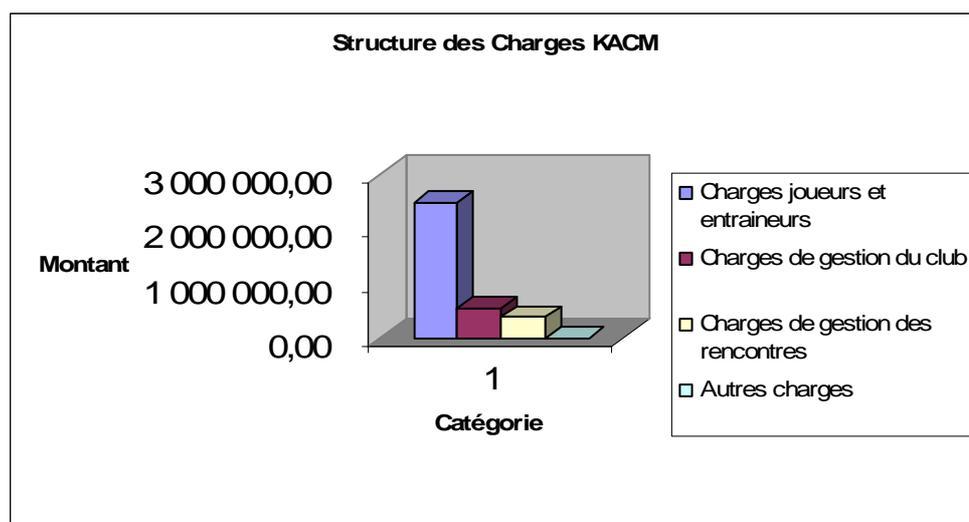
Ses produits marketing sont variés et dépendent de moitié des produits GNF.

2- sur le plan des charges

Le joueur représente presque la totalité des charges.

Graphiques 14 : Analyse des produits et charges KACM





Il ressort de cette analyse que, pour le club KACM,

1- sur le plan des produits

Le club est fortement dépendant des subventions du comité directeur : produits immobiliers ;

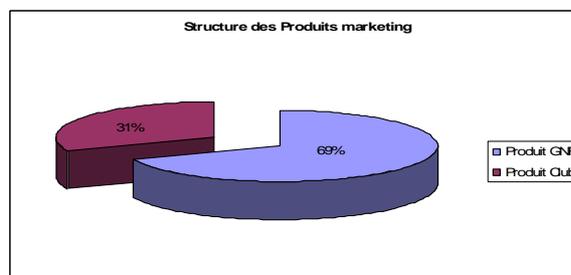
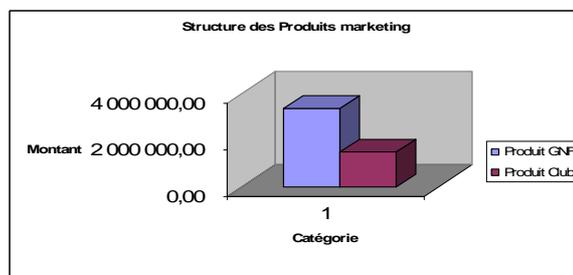
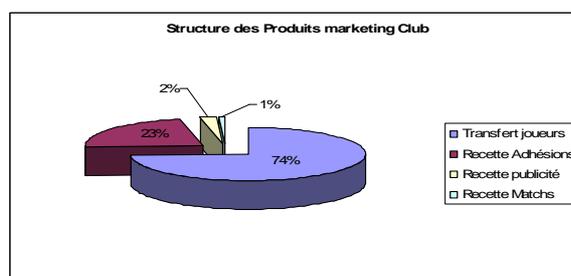
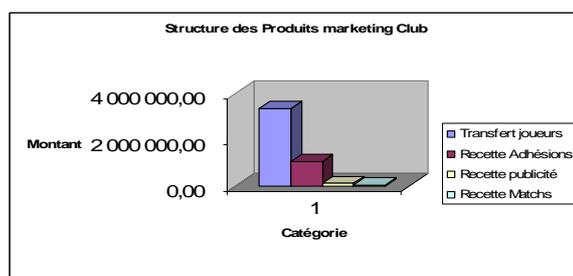
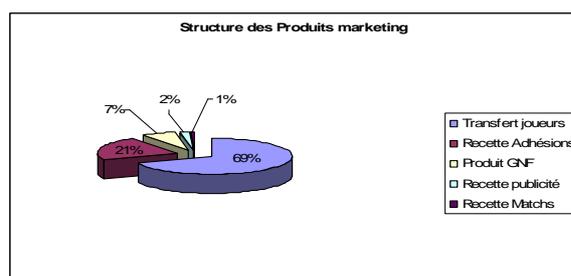
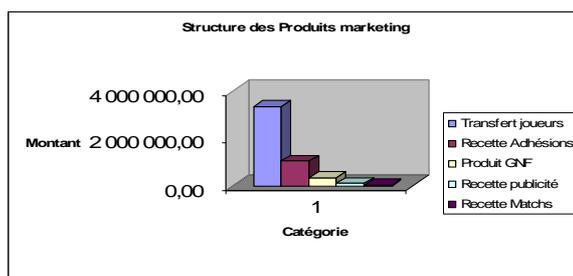
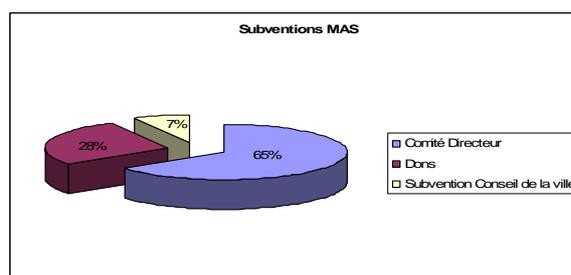
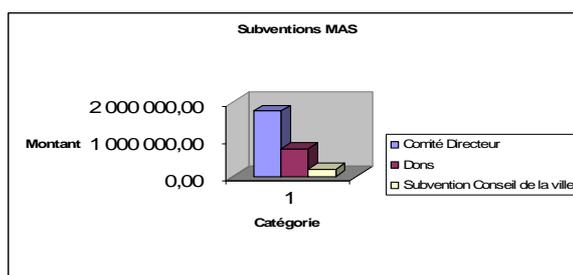
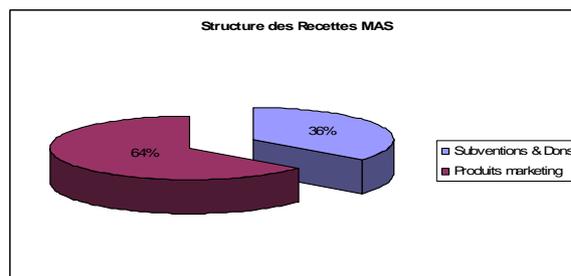
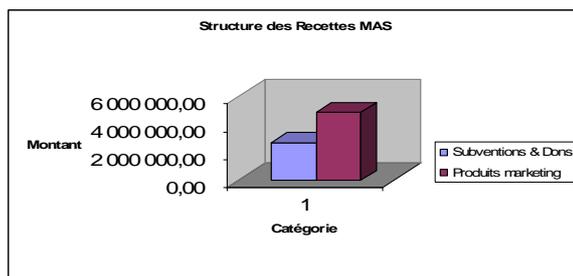
Ses produits marketing sont variés et ne dépendent pas fortement des produits GNF : 1/5 ;

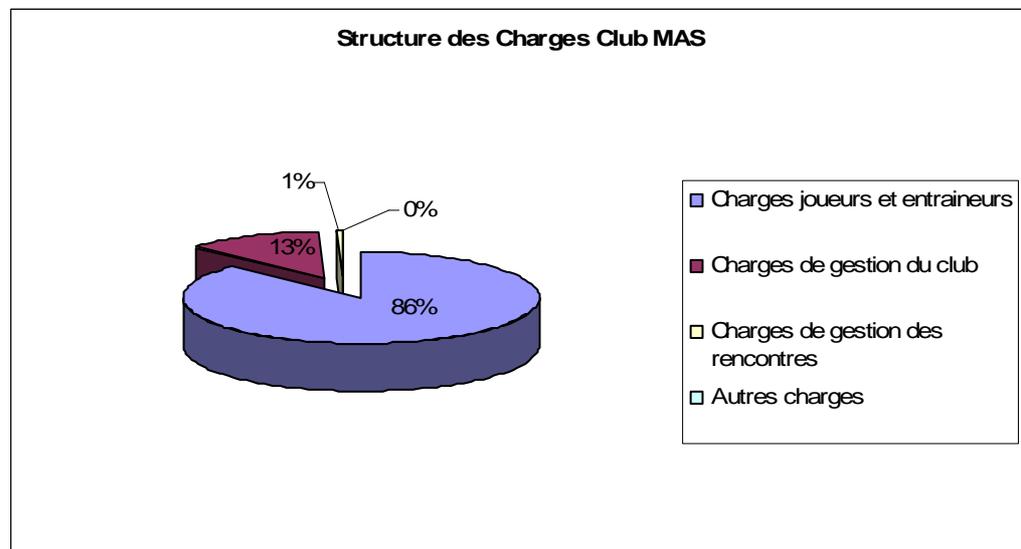
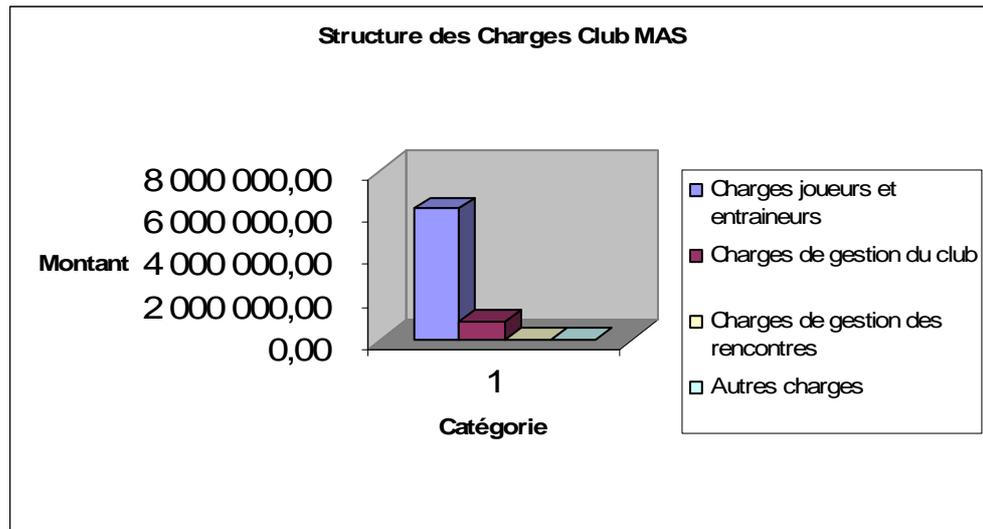
Les recettes des matchs constituent 30% des produits.

2- sur le plan des charges

Le joueur constitue presque la totalité des charges.

Graphiques 15 : Analyse des produits et charges MAS





Il ressort de cette analyse que, pour le club MAS,

1- sur le plan des produits

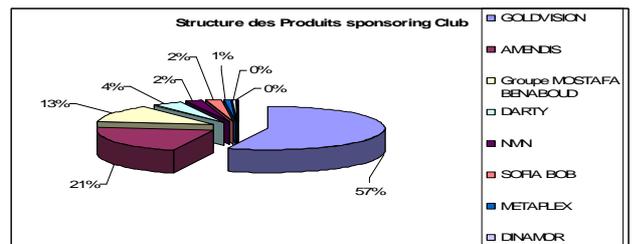
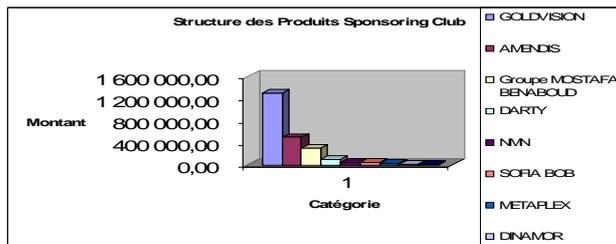
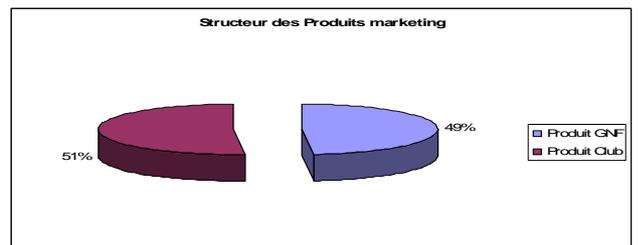
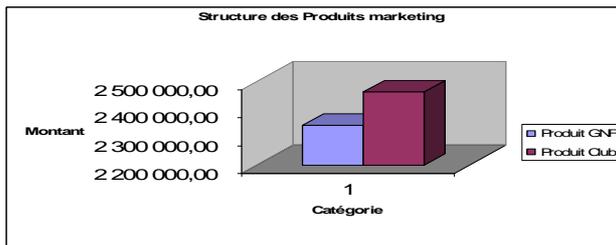
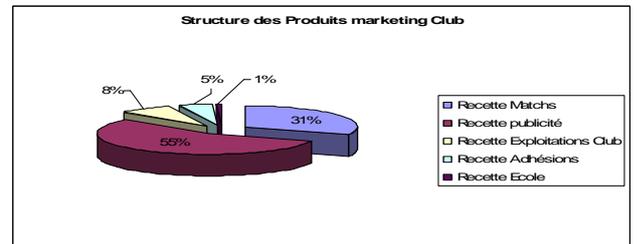
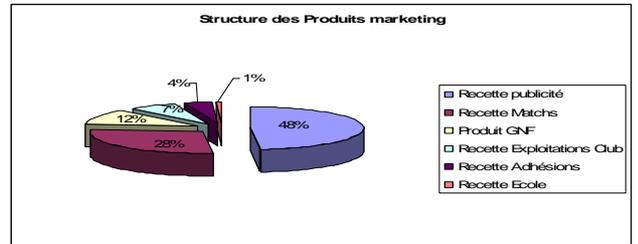
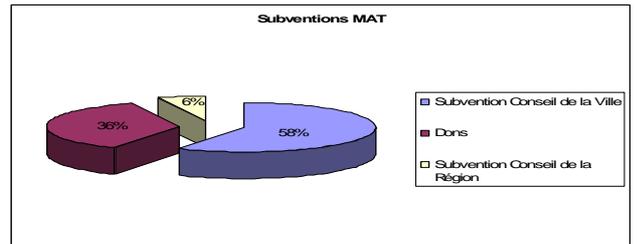
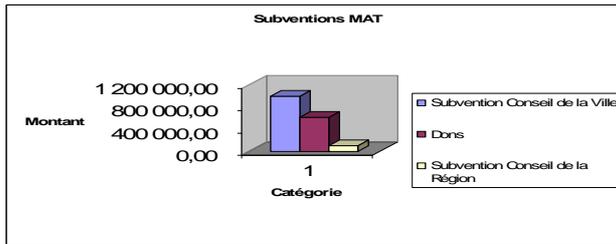
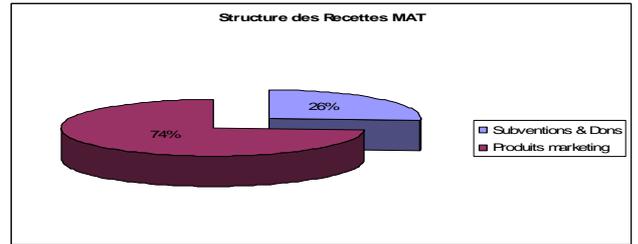
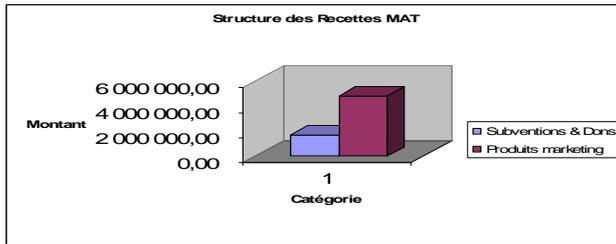
Le club est très dépendant des subventions publiques principalement du comité directeur, ceci confirme son statut de club omnisports.

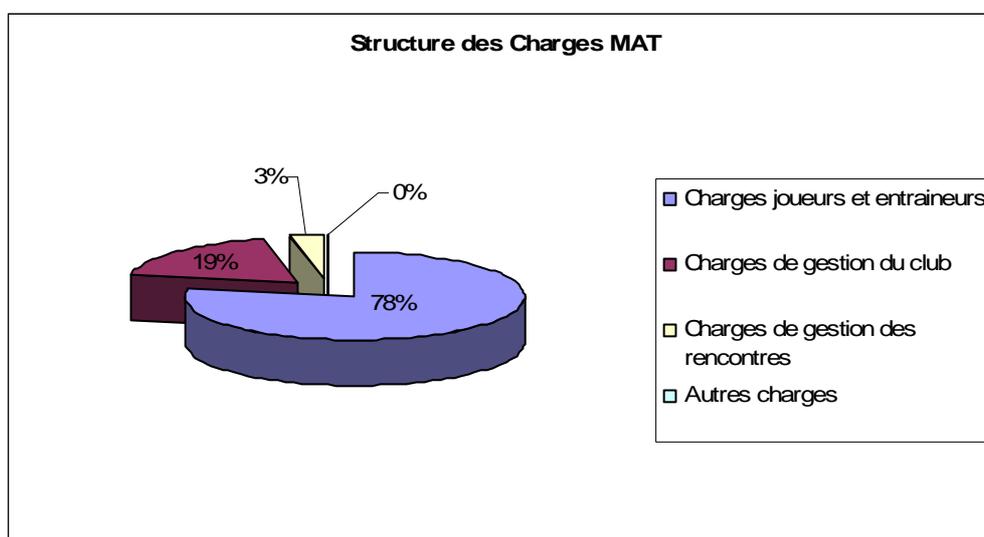
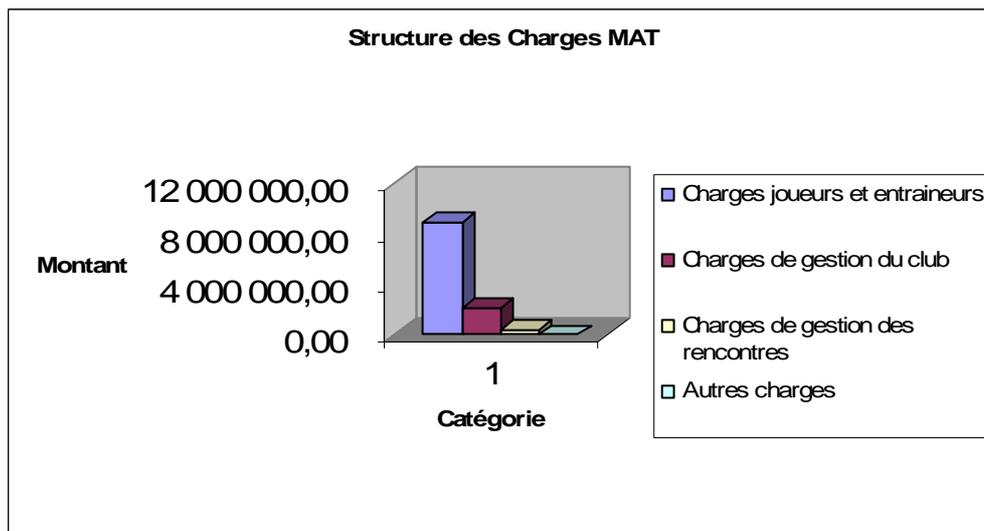
Ses produits marketing sont variés et pas très dépendant de ceux du GNF : 1/4

2- Sur le plan des charges

Le joueur constitue presque la totalité des charges, suivi de la gestion du club.

Graphiques 16 : Analyse des produits et charges MAT





Il ressort de cette analyse que, pour le club MAT,

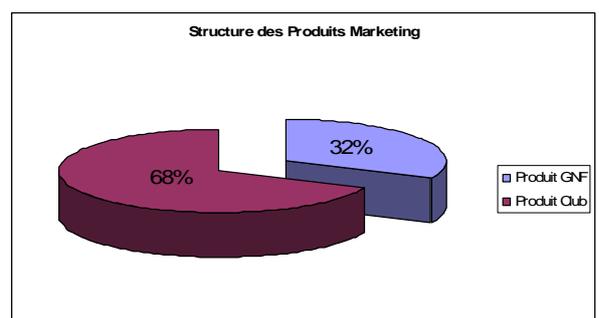
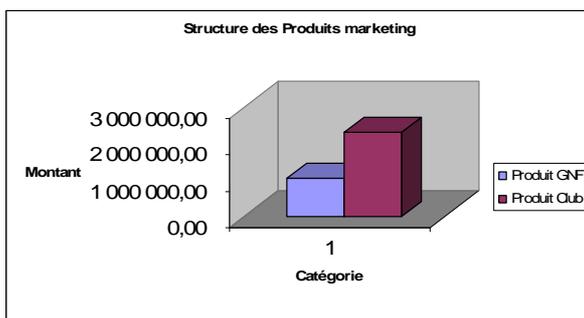
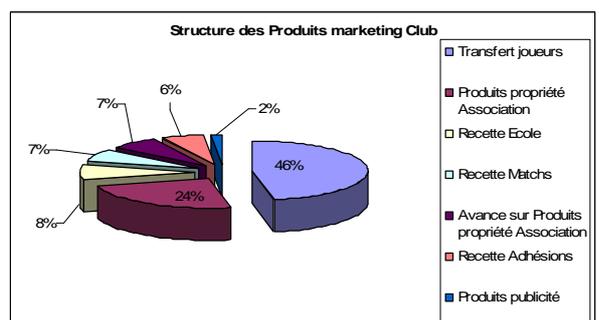
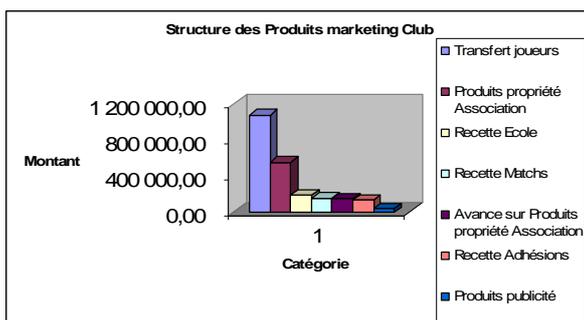
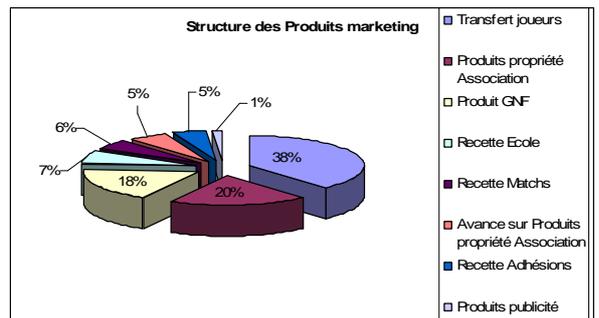
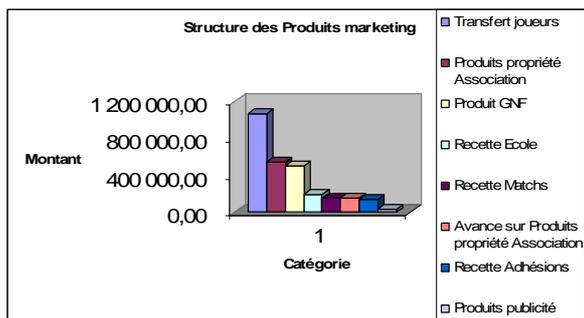
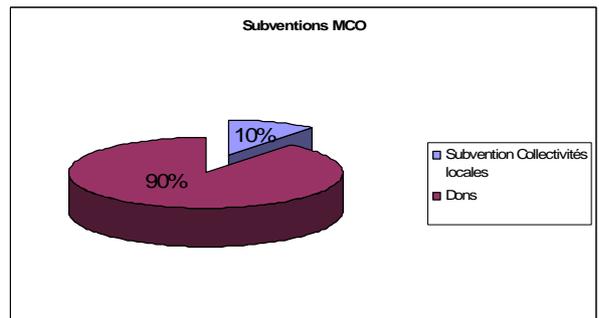
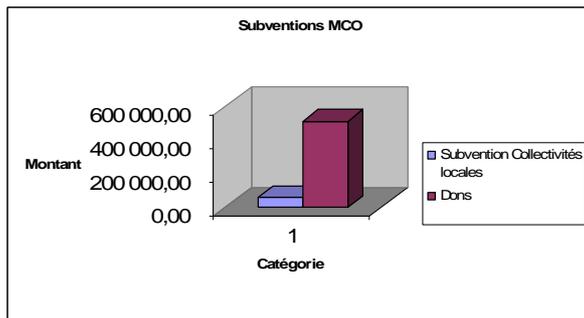
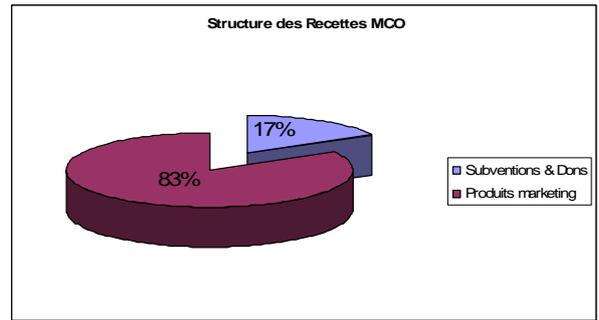
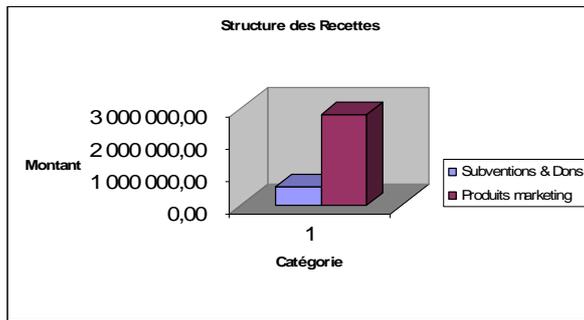
1- sur le plan des produits

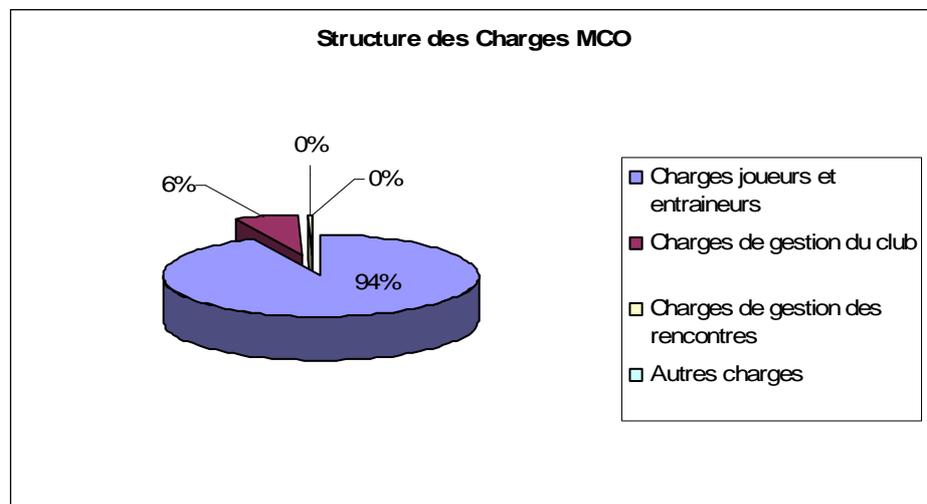
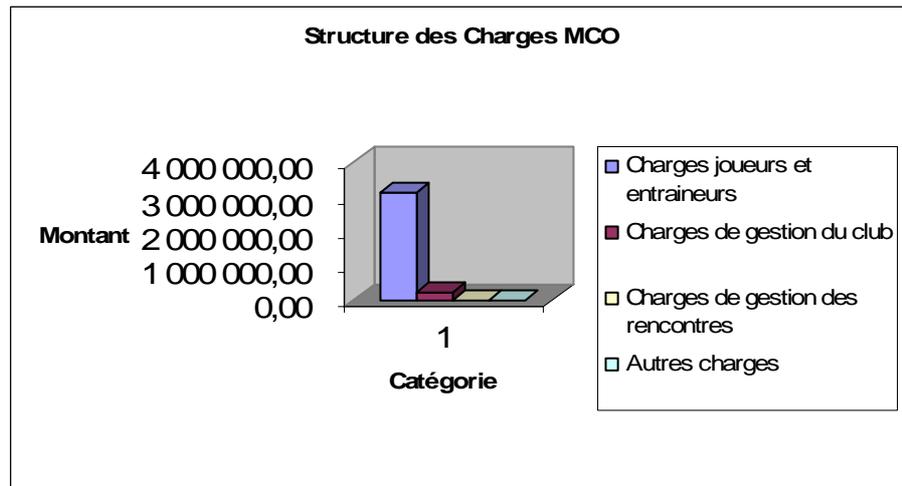
Le club n'est pas très dépendant des subventions publiques ;
 Ses produits marketing sont très variés et dépendent de moitié des produits GNF ;
 Ses sponsors sont importants et nombreux.

2- sur le plan des charges

Le joueur représente les $\frac{3}{4}$ des charges, suivi de la gestion du club.

Graphiques 17 : Analyse des produits et charges MCO





Il ressort de cette analyse que, pour le club MCO,

1- sur le plan des produits

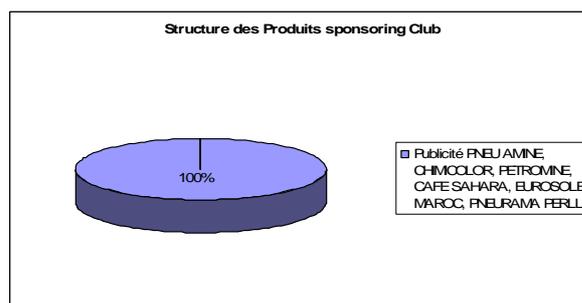
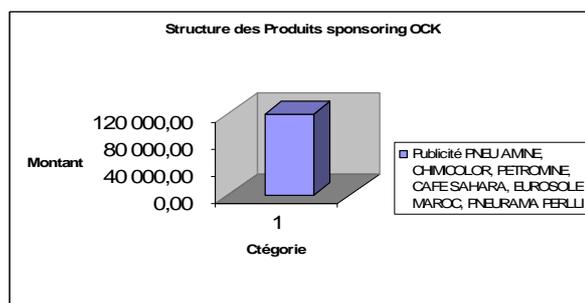
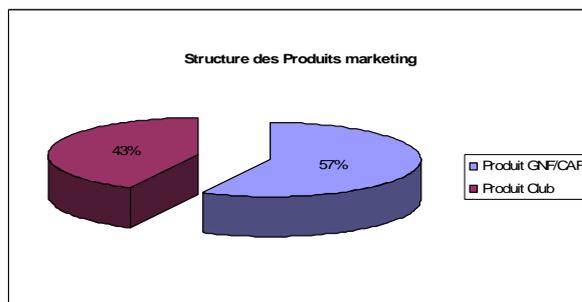
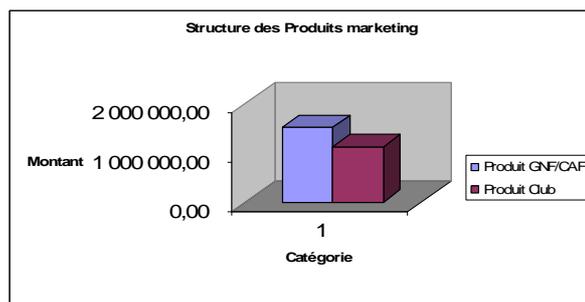
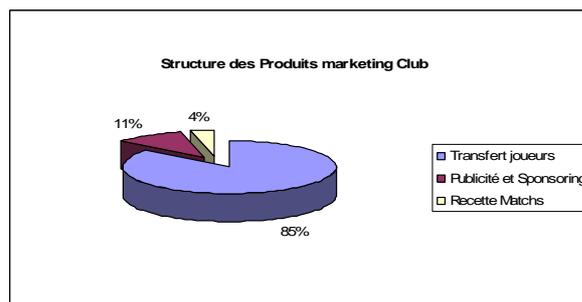
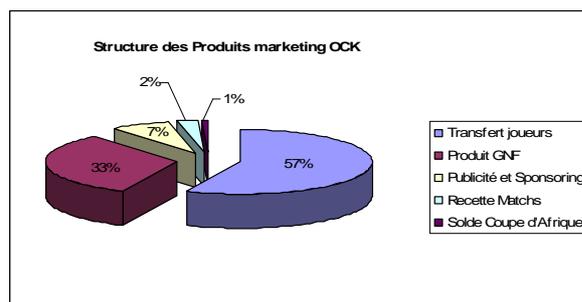
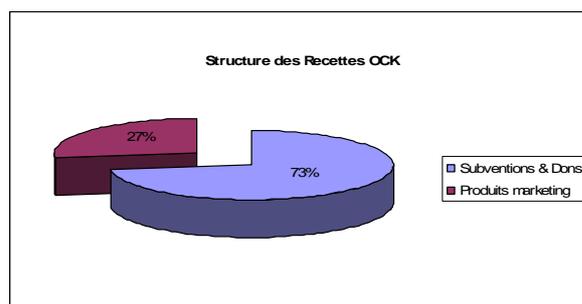
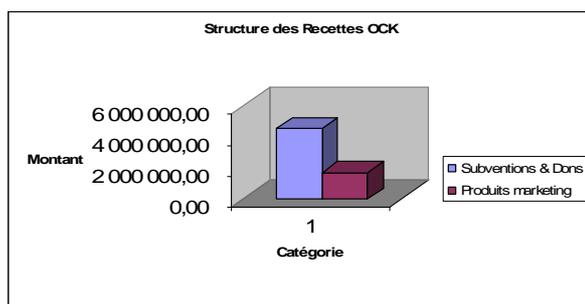
Le club est faiblement dépendant des subventions publiques ;

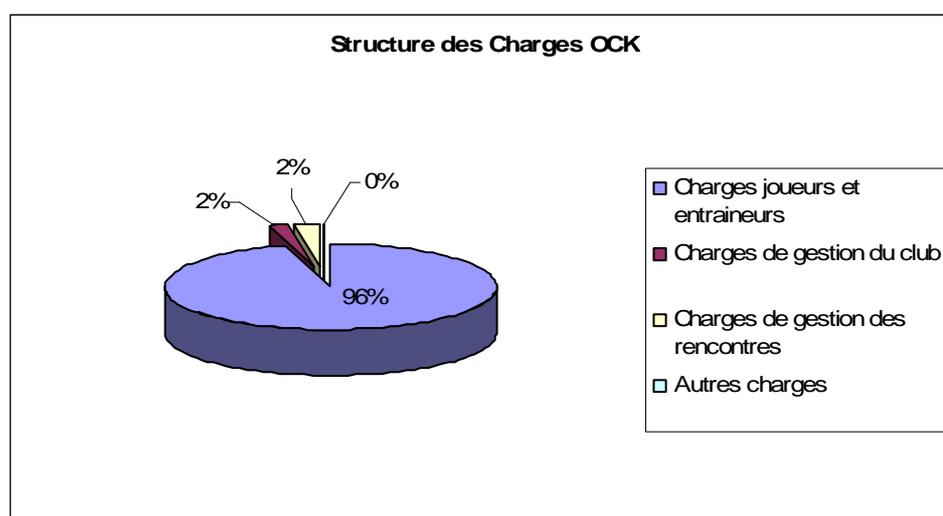
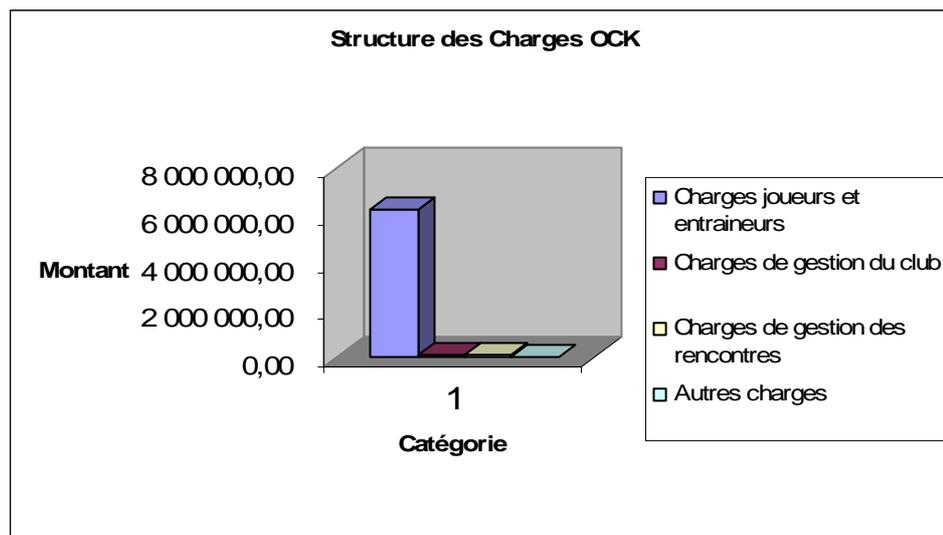
Ses produits marketing sont variés et les produits GNF ne représentent que le ¼.

2- sur le plan des charges

Le joueur constitue presque la totalité des charges.

Graphiques 18 : Analyse des produits et charges OCK





Il ressort de cette analyse que, pour le club OCK,

4- sur le plan des produits

Le club est fortement dépendant de la subvention publique de son parrain l'OCP ;

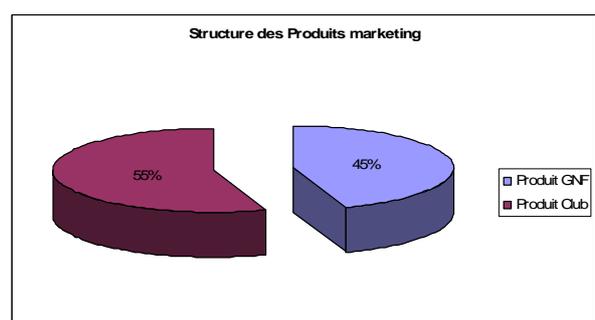
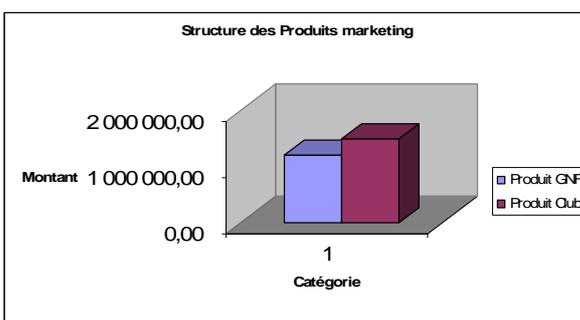
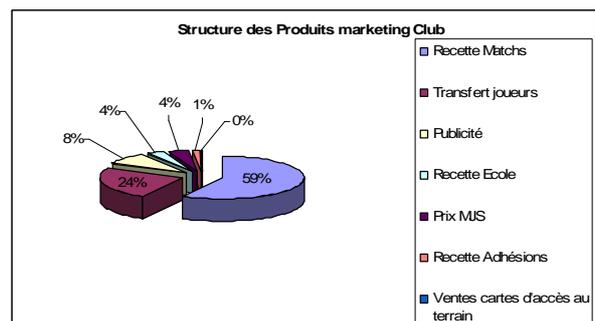
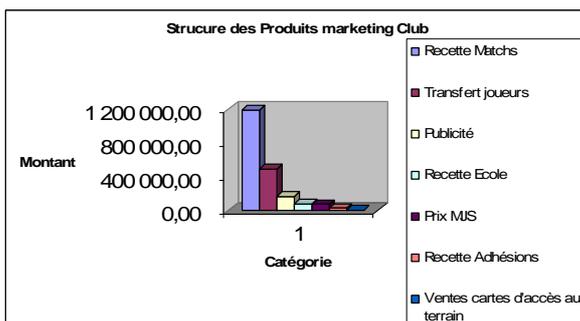
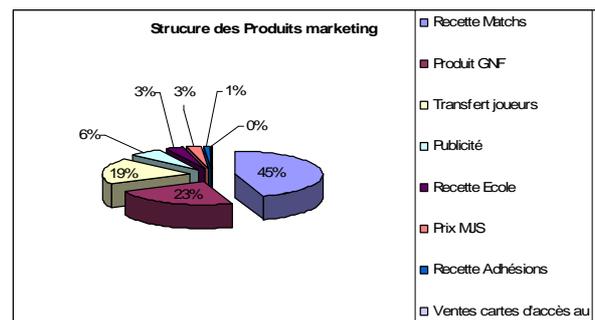
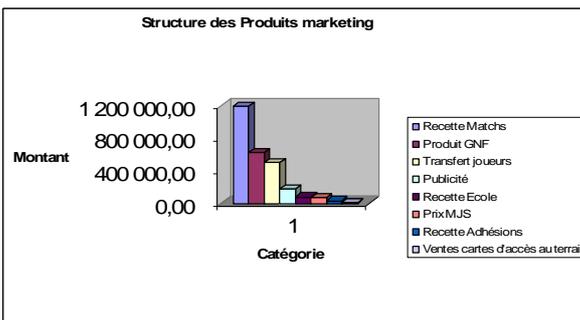
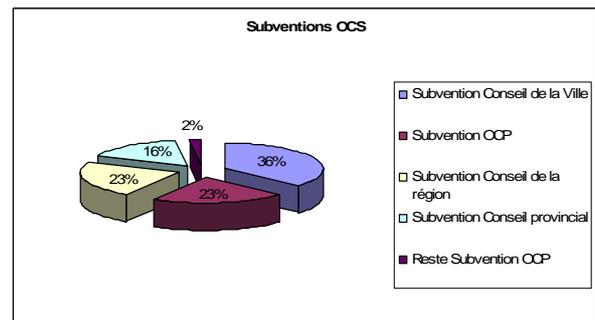
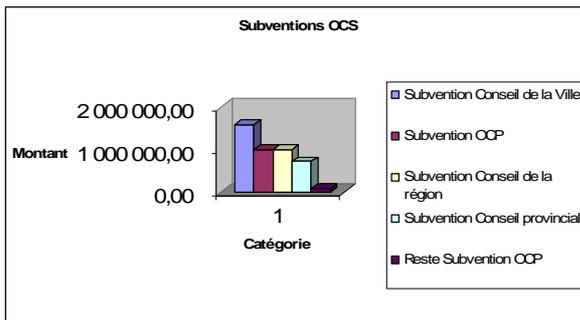
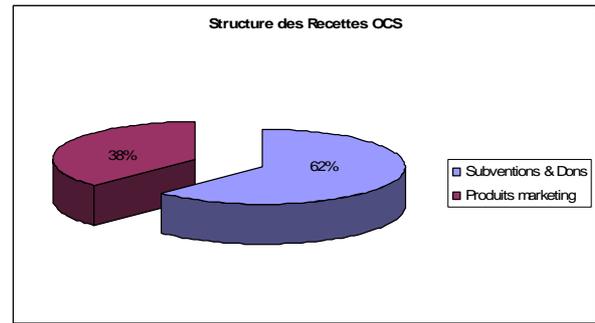
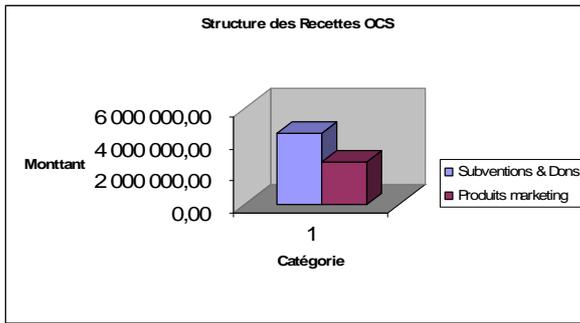
Ses produits marketing sont variés et dépendent à 57% des produits GNF et CAF ;

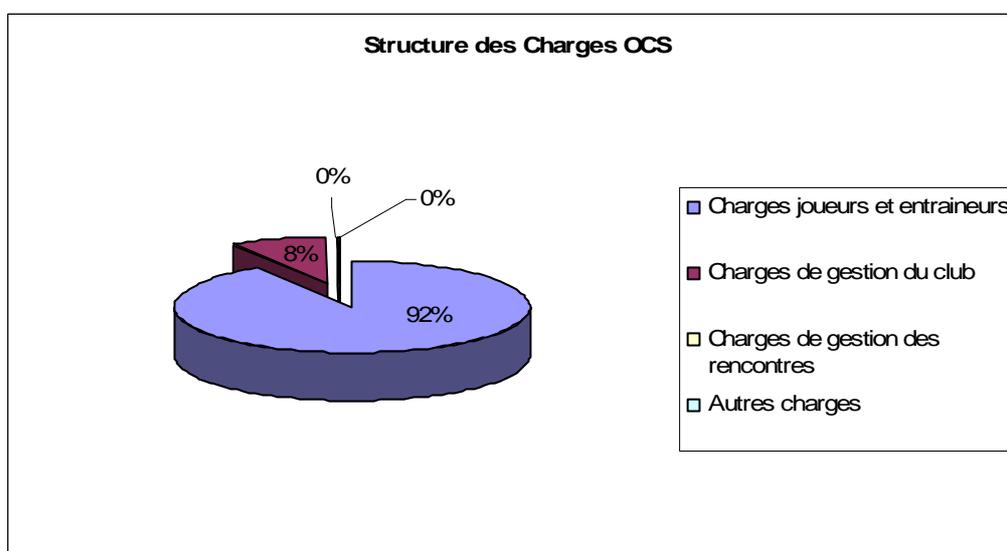
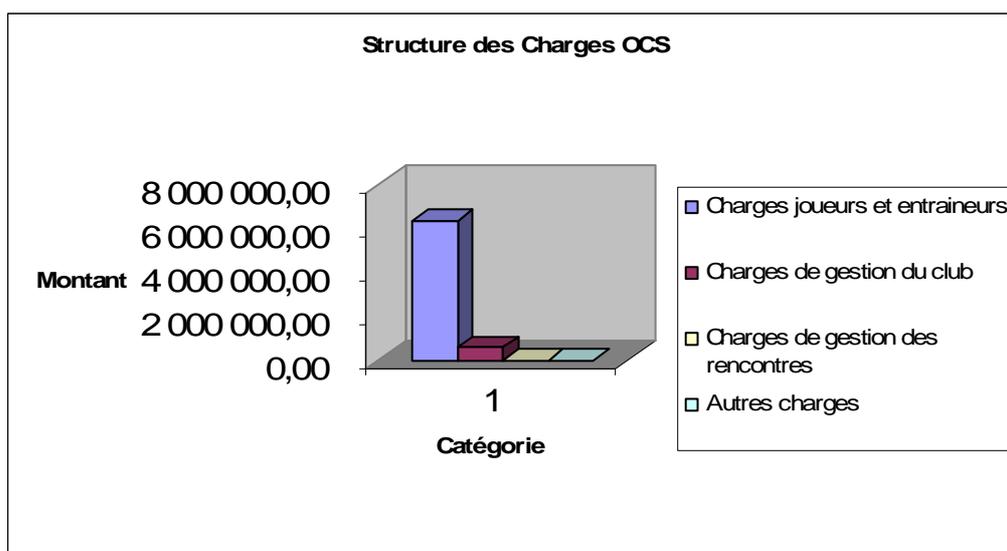
Les transferts représentent 11% de ses produits marketing.

5- sur le plan des charges

Le joueur constitue presque la totalité des charges du club.

Graphique 19 : Analyse des produits et charges OCS





Il ressort de cette analyse que, pour le club OCS,

1- sur le plan des produits

Le club est très dépendant des subventions publiques, principalement des collectivités territoriales et du parrain l'OCP.

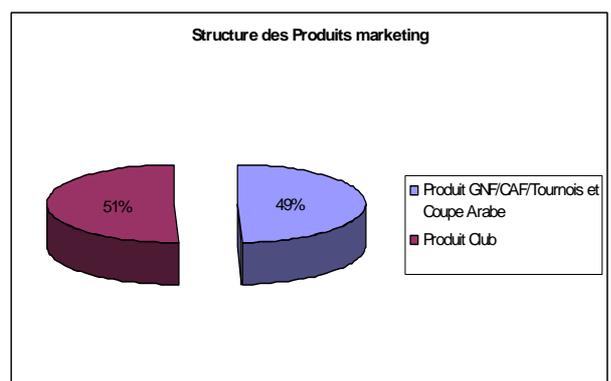
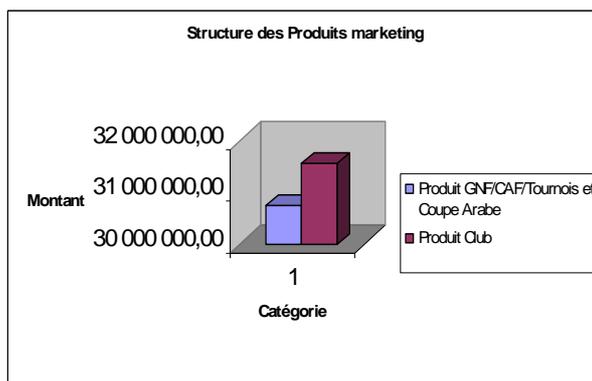
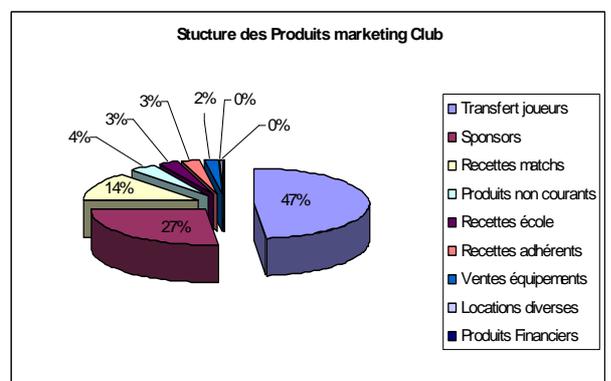
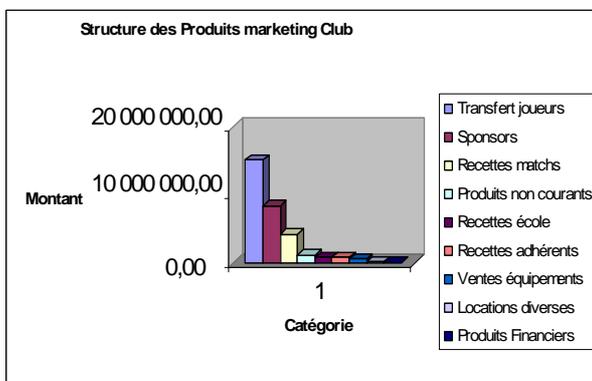
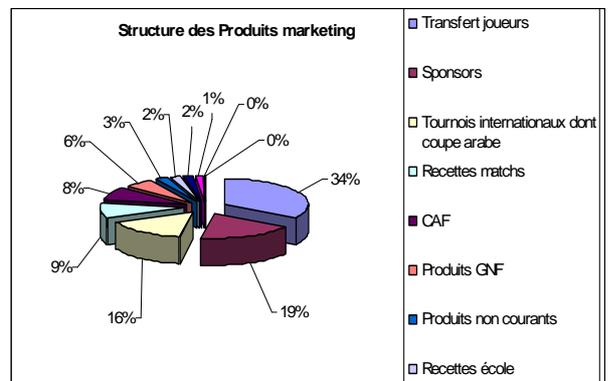
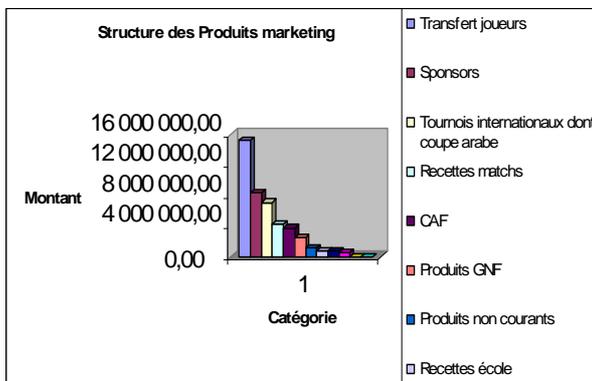
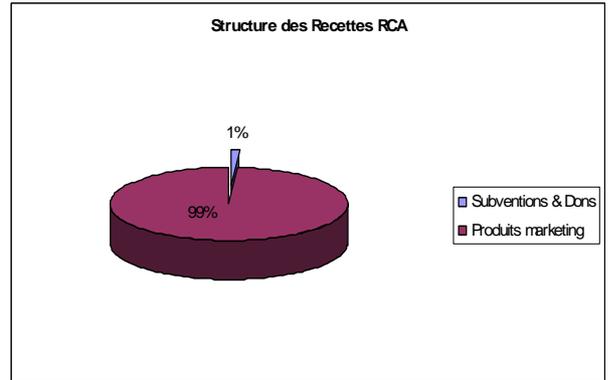
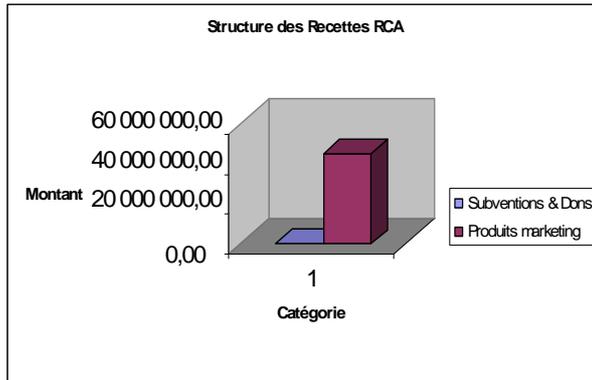
Ses produits marketing sont très variés, et dépendant à 50% des produits GNF.

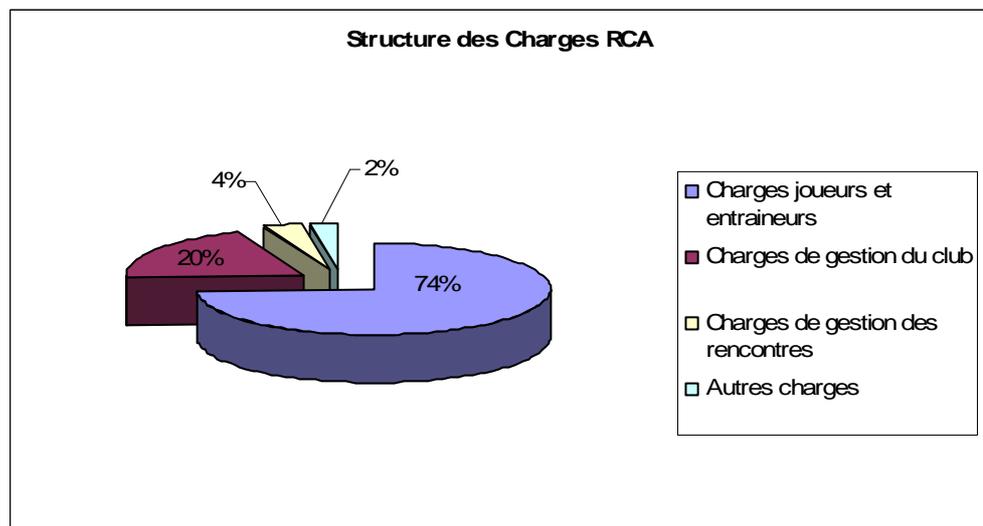
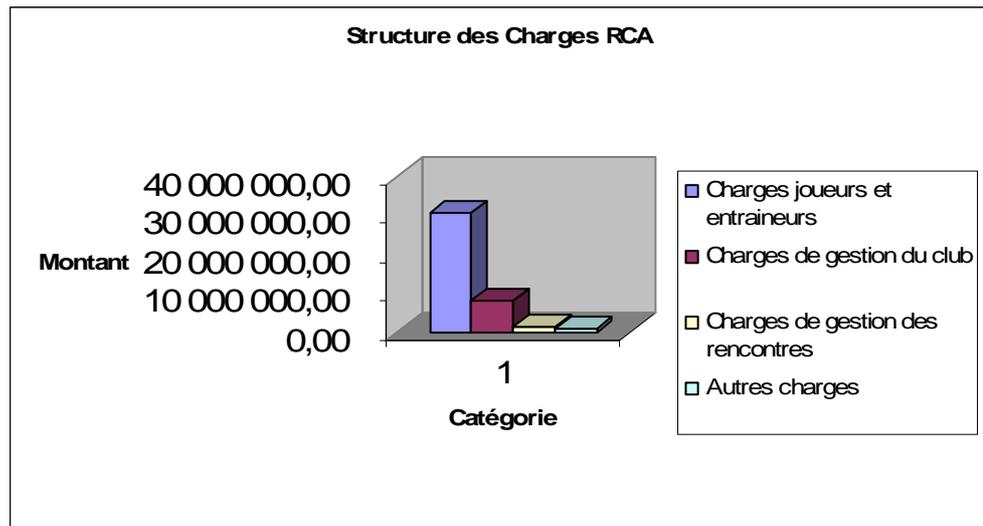
Les recettes des matchs représentent 59% de ses propres produits.

2- sur le plan des charges

Le joueur constitue presque la totalité des charges.

Graphique 20 : Analyse des produits et charges RCA





Il ressort de cette analyse que, pour le club RCA,

1- sur le plan des produits

Le club est pratiquement indépendant des subventions publiques et des produits GNF ;

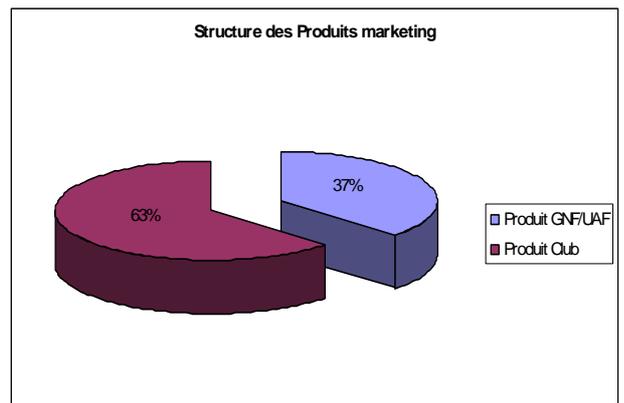
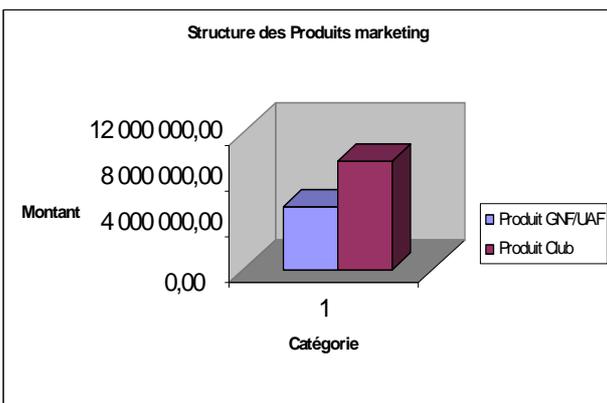
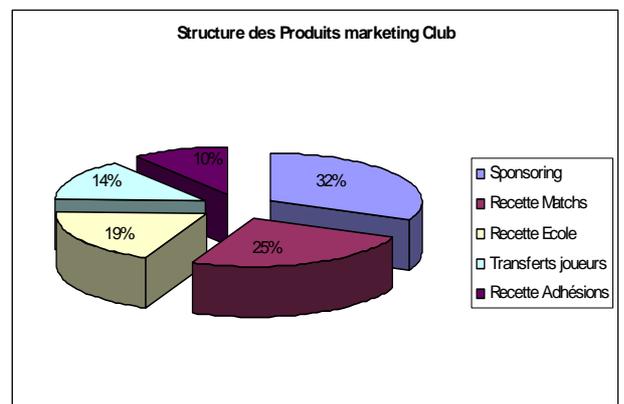
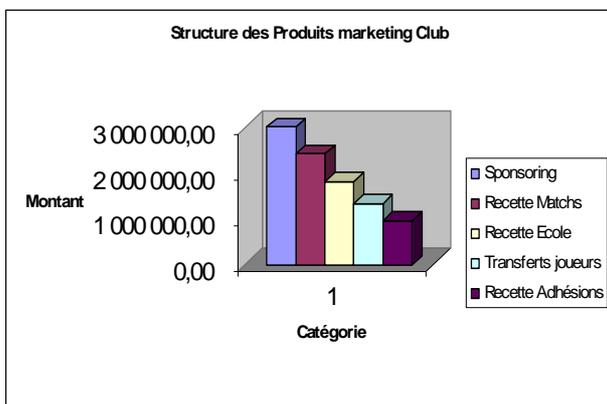
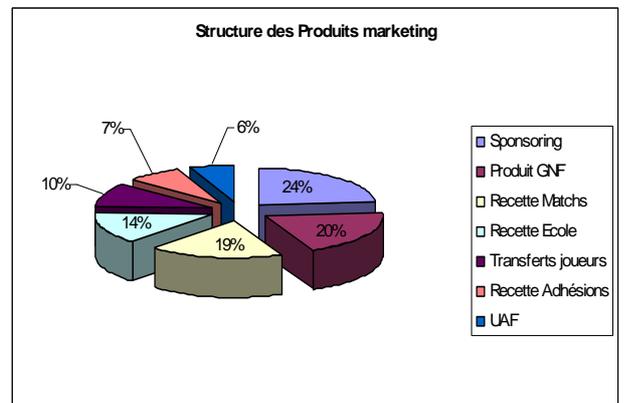
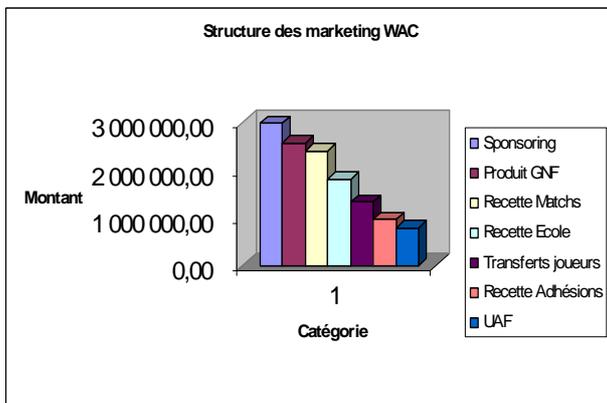
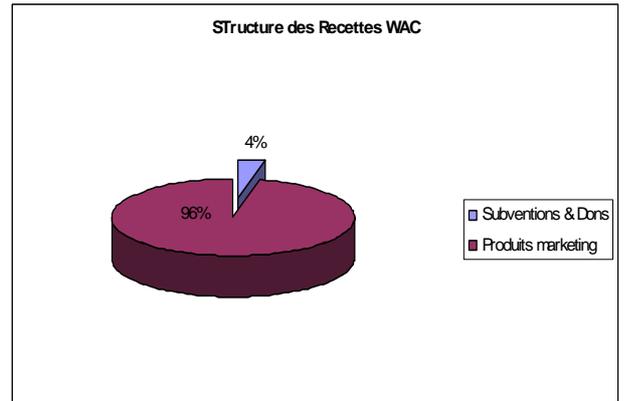
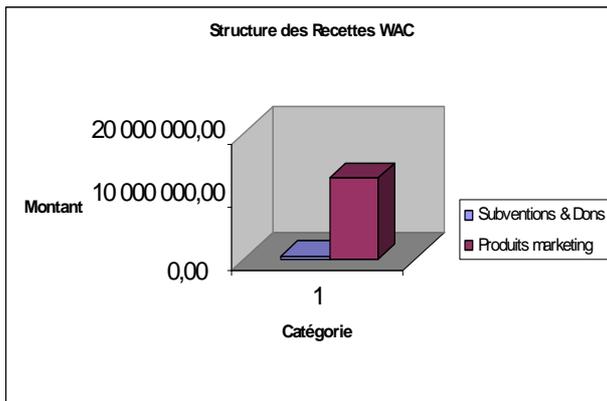
Ses propres produits sont très variés et leur volume est important.

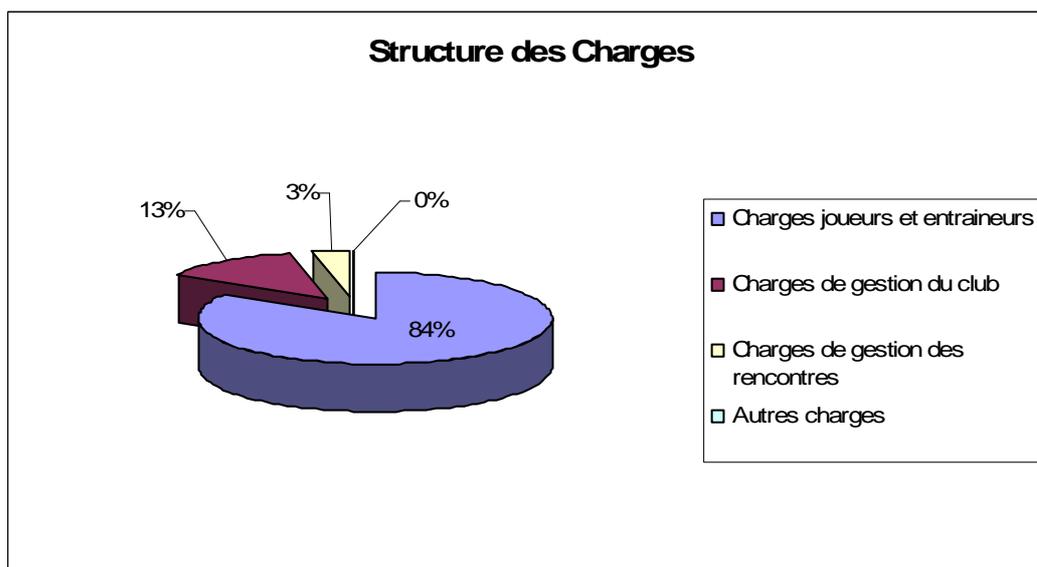
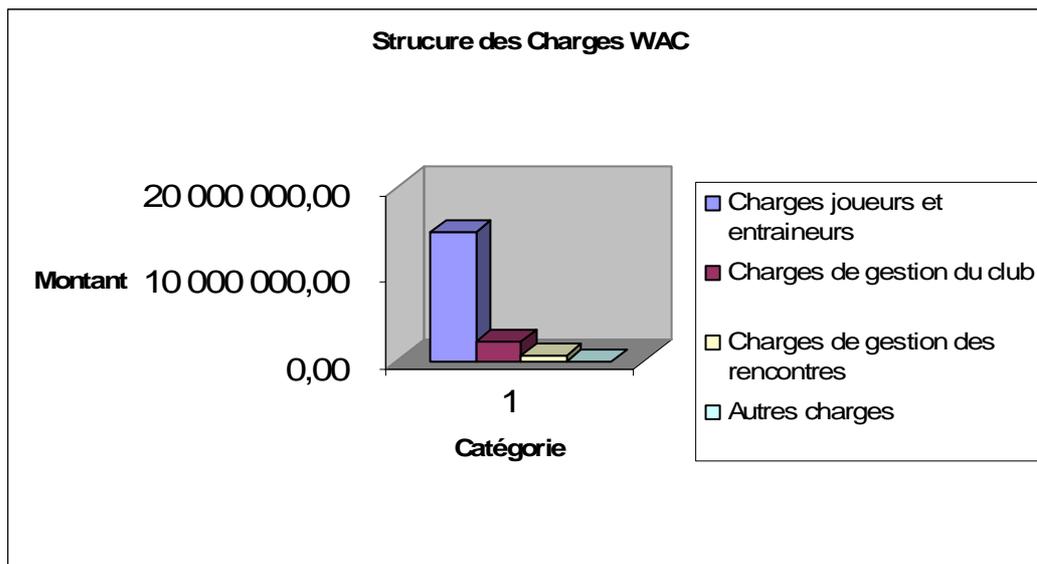
Les transferts, les recettes des matchs, le sponsoring et les produits CAF et CA constituent les principales ressources.

2- sur le plan des charges

Le joueur constitue les $\frac{3}{4}$ des charges du club, suivi de la gestion : 1/5.

Graphique 21 : Analyse des produits et charges WAC





Il ressort de cette analyse que, pour le club WAC,

1- sur le plan des produits :

Le club est presque indépendant des subventions publiques ;

Ses produits marketing sont variés et ceux du GNF n'y représentent que 20%.

Le sponsoring, les recettes des matchs, les transferts, et produits CAF et UAF, sont les principales ressources.

2- sur le plan des charges :

Le joueur constitue presque la totalité des charges, suivi de la gestion du club.

L'analyse des rapports financiers a permis de constater les faits suivants :

4.1.3.2 Sur le plan de la structure des produits des clubs en rapport avec les subventions publiques

Trois catégories de clubs se distinguent:

Première catégorie : les clubs fortement dépendants des subventions publiques, sont de trois types :

- Ceux qui dépendent directement des collectivités locales : DHJ, IZK et OCS
- Ceux qui dépendent indirectement des collectivités locales, sous la forme club omnisports : ASS, CODM, HUSA, IRT, KACM et MAS.
- Ceux qui dépendent d'un parrain public, administration ou entreprise : FAR, JSM, et OCK.

Deuxième catégorie : Clubs relativement dépendant des subventions publiques : MAT.

Troisième catégorie : Clubs totalement indépendants des subventions publiques : MCO, RCA et WAC.

Les $\frac{3}{4}$ des clubs dépendent des subventions publiques. Ce qui explique la dominance du marketing public sur l'activité football au Maroc. En effet, les collectivités locales subventionnent les clubs pour leur rôle sur le plan social, culturel et économique. Ce type de marketing peut avoir un caractère politique, dans la mesure où, à travers le club du football, les dirigeants contrôlent l'électorat. C'est la raison pour laquelle, malgré le caractère apolitique du sport, une bonne partie des dirigeants politiques investit le domaine. Aussi désintéressés de tout objectif commercial, les parrains publics, administrations ou offices, agissent en complémentarité avec les collectivités dans la perspective d'amélioration de leurs images et de leurs notoriétés. C'est une forme de communication institutionnelle pour les entreprises citoyennes.

4.1.3.3. Sur le plan des produits marketing

Les Clubs qui dépendent des subventions publiques ne développent que faiblement leurs produits et dépendent des résultats de la commercialisation des produits du championnat par le Groupement National de Football,.

Les clubs qui ne dépendent pas des subventions publiques, diversifient leurs produits et leurs clientèles. Sur ce plan, deux logiques d'actions distinguent les clubs :

- Une logique de prospection des fonds pour subvenir aux besoins immédiats de financement : MCO par exemple.
- Une logique de création de la valeur pour le développement : RCA et WAC.

4.1.3.4. Sur le plan des produits propres aux clubs

Les produits marketing des clubs sont les produits autres que les subventions et les produits du GNF. Ils peuvent être :

- des produits à caractère non sportif : immobilier, concession de cafés ou restaurants, etc. Ils constituent l'essentiel des recettes des clubs dépendants des collectivités locales ou des comités directeurs des clubs omnisports.
- des produits à caractère sportif : recettes des matchs, transferts des joueurs, sponsoring, adhésions, école, etc. Même si les clubs montrent une certaine

variété des produits, les volumes en recettes, sur ce plan, présentent des écarts notables.

L'intensification de la médiatisation a permis, à certains clubs, comme le RCA et le WAC, suivis de l'OCS et le MAT, de développer un savoir faire et des produits leur permettant de recruter une clientèle variée : public, adhérents, sponsors ou annonceurs.

4.1.3.5. Sur le plan des charges

Si on inclut les dépenses de formation, d'encadrement, de transport, d'hébergement et de restauration, le joueur représente presque la totalité des charges : salaires, primes, recrutements et charges complémentaires liées aux loyers et services médicaux, etc.

Aujourd'hui, les clubs ont compris que la performance et les résultats demeurent les moyens les plus appropriés pour développer leurs produits : spectacle, image, joueurs, etc. Mais, à travers la structure de leurs charges, ils se trouvent démunis de toute opportunité d'investissement leur permettant d'améliorer la qualité des produits et de bénéficier d'une source supplémentaire de volume.

Figure 16 : Positionnement clubs selon variété des produits et dépendance du GNF

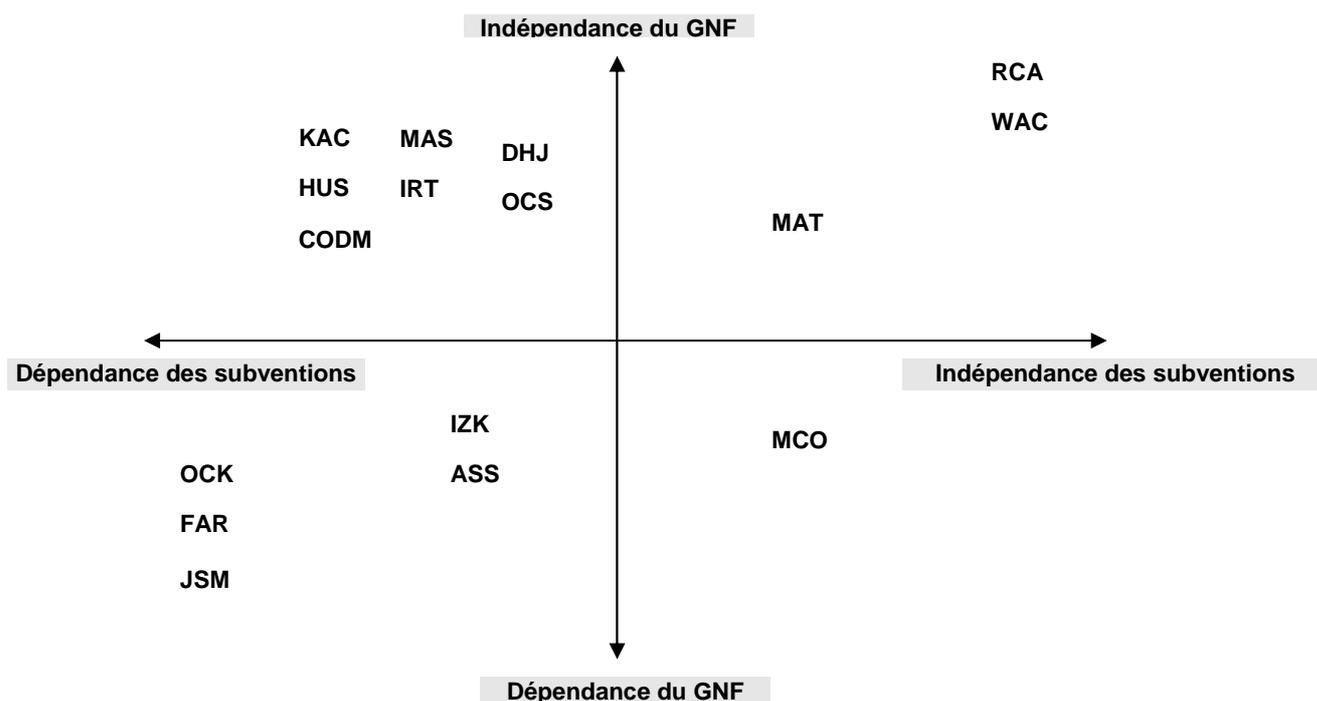
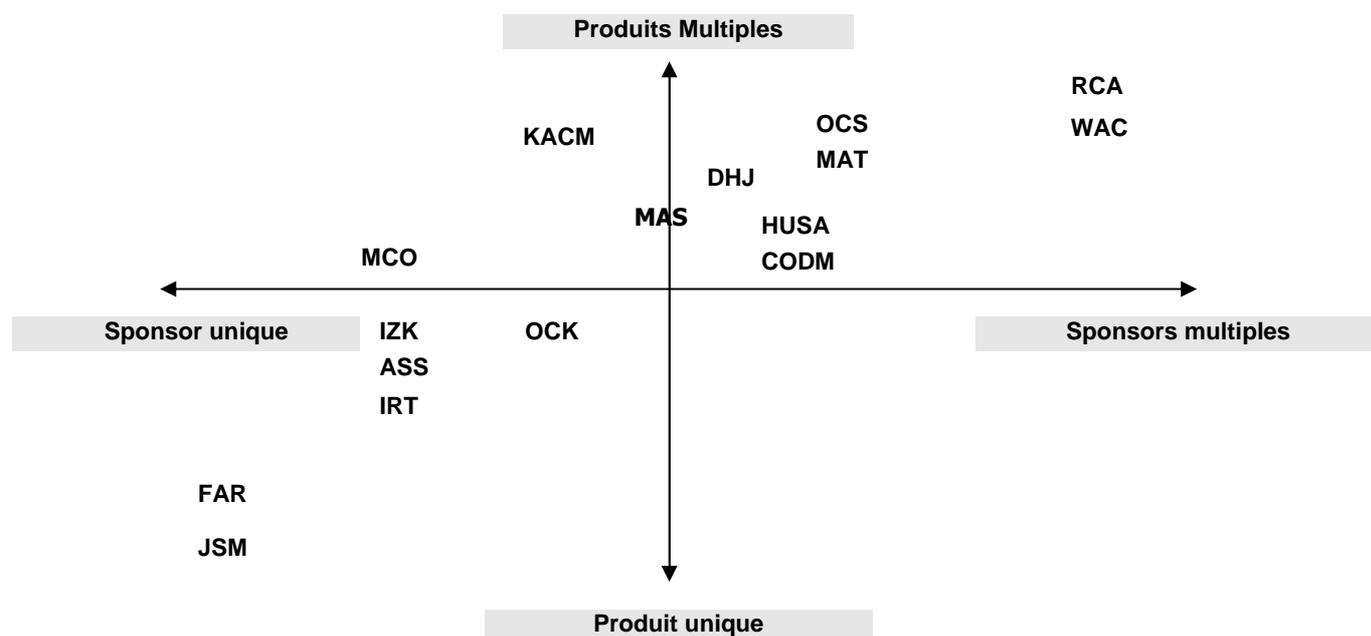


Figure 17 : Positionnement clubs selon diversité produits et variété sponsors



4.1.4. Analyse de l'identité visuelle des clubs

Chacun des 16 clubs du GNFE1 dispose de son propre logo, représentant son identité et ses valeurs.

Dans cette partie, nous présenterons d'abord, un rappel théorique sur les concepts du logo, de l'identité visuelle et de la charte graphique et nous analyserons, ensuite, les logos des clubs pour examiner la portée marketing de leurs utilisations.

4.1.4.1. Rappel théorique

Étymologiquement, le mot vient du Grec **logos**, signifiant discours et de **typos**, lettre, caractère. Symbole qui a pour fonction d'exprimer les valeurs, les cultures et les activités d'une entreprise. Il contribue à l'image de marque de celle-ci.

Le logo, unité constitutive de l'identité visuelle de l'entreprise, se compose de signes alphanumériques (chiffres et lettres) et/ou iconiques (images) établissant la représentation graphique ou typographique de la raison sociale, voire d'une dénomination de produit ou de service.

"Il existe cinq millions de marques dans le monde. Un homme occidental reçoit quotidiennement 2 000 images, 20 000 stimuli visuels et 500 marques (parmi lesquelles il n'en retiendra que dix en fin de journée). Les trois quarts des informations reçues, par un individu, sont visuels". "Le logo est donc une arme visuelle dans la bataille économique", déclare Westphalen, (1997)³¹. C'est à dire que le logo constitue à proprement parler la clé de voûte de l'identité visuelle d'une entreprise ou d'une institution.

³¹ Westphalen, M.H. (1997). *Le communicator*. Paris : Dunod.

L'identité visuelle rassemble l'ensemble des signes graphiques illustrant et symbolisant le nom, les valeurs, l'ambition, la culture et les activités d'une entreprise ou institution. Elle est véhiculée sur la totalité des outils qu'elle émet.

Le premier de ces symboles est le logotype, condensé visuel de l'entreprise ou l'institution, et ce qu'elle aspire à devenir.

Le logo semble avoir précédé l'écriture : signes astronomiques, signes du Zodiaque et autres croix religieuses sont les témoins ancestraux des logotypes des temps modernes. Puis vinrent les cachets et sceaux du Moyen âge, les fers des éleveurs, les blasons et armoiries des chevaliers, les symboles collectifs des corporations, etc. C'est d'ailleurs entre le XVIe et le XVIIIe siècle que fleurissent ces marques identitaires, précurseurs des logos contemporains. Mais ce n'est que vers la fin du XIXe siècle, à la suite de la révolution industrielle, de la naissance de la publicité moderne, du renforcement de la concurrence et de l'arrivée du régime de surproduction, que le logo prend tout son sens : cristalliser l'attention, puis la confiance du consommateur autour d'une marque. Le logo devient alors un sceau l'authentifiant, le légalisant. A tel point qu'aujourd'hui plus encore qu'hier, la marque et son logo sont indissociablement liés. Un rapport direct et inaliénable entre le logo et la marque suggère Heilbrunn : "Les logos participent à l'immersion des marques commerciales dans le paysage affectif des individus de manière à créer des attitudes favorables durables à l'égard de ces marques". Dès lors, la valeur d'un logo peut être mesurée à la manière d'une marque, par des études de reconnaissance, d'attribution (assistée ou non), de mémorisation, d'association d'agrément, de sympathie, etc. Cet actif immatériel qu'est la valeur capitalisée du logo, chiffré en millions, a un poids financier estimable en fonction de la notoriété spontanée, du pouvoir de séduction, de l'histoire de la marque, de ses potentialités de développement, etc. Constitué de ses invariants, le logo devient blason mercantile, nécessaire dans le champ de bataille économique où la marque constitue une arme stratégique impitoyable. Le logo doit répondre à plusieurs critères :

- Etre **unique** afin de ne pas prêter à confusion quant à l'identité propre de l'entreprise et se différencier fortement des autres signes graphiques de notre environnement visuel.
- Etre **mémorisable** et reconnaissable pour provoquer une reconnaissance immédiate.
- Etre **durable**, car contrairement aux autres outils de communication, le logo accompagne l'entreprise pour une longue période, de 10 à 15 ans, et s'il évolue, il change rarement du tout en tout.
- Etre **universel** pour garder son sens et être compris dans les pays de culture et de langue différente.
- Etre **déclinable**, car pour atteindre les objectifs de reconnaissance et d'identification, il devra être décliné sur tous les documents et vecteurs de communication de l'entreprise au moyen d'un outil spécifique : "la charte graphique".

On peut donc résumer l'identité visuelle à la définition suivante : Le logotype de l'entreprise et ses déclinaisons sur tous les supports et documents de celle-ci, suivant une charte graphique qui définit précisément les règles d'utilisation et de mise en page. Son don d'ubiquité fait qu'on le rencontre aussi bien en signature

des publicités, en caution des produits dont il se fait le garant, qu'en symbole de valeurs qu'il véhicule par le sponsoring, le mécénat ou le parrainage. Sa spécificité est d'être présent sur l'ensemble des dispositifs de communication de l'entreprise. Ses fonctions sont donc variées, à la fois signe d'identification, signe d'engagement et signe de valorisation de l'entreprise. Mais son premier rôle est de renvoyer l'ensemble des productions discursives à un émetteur unique.

- La première fonction du logo, la fonction **d'identification**, répond au contexte dans lequel se trouve l'entreprise ou l'institution : un milieu concurrentiel. Dès lors, le logo sert à se singulariser face à la concurrence, à se faire reconnaître : le logo est un accélérateur de notoriété.

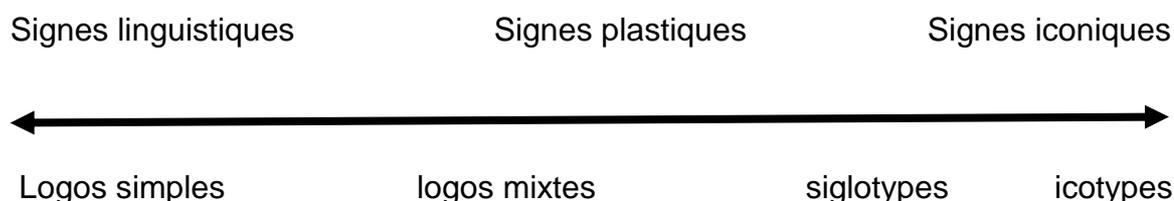
- La seconde fonction, la fonction de **certification**, sert à signer, juridiquement parlant, les produits issus de l'entreprise : caution de qualité, gage de pérennité, garantie de service après vente, etc. Il certifie aussi l'origine du produit et du producteur.

- La troisième fonction, la fonction **d'appartenance**, répond au besoin contemporain de rallier les différentes ramifications d'une même entité, l'entreprise. Globalisation, fusions, développement de marchés horizontaux et verticaux, diversification de la clientèle, participent tous à une dispersion géographique et à une dématérialisation de l'entreprise, qui a dès lors besoin de fédérer ses différents acteurs autour d'un signe commun, un signe d'identification consensuelle.

- La fonction **symbolique**, est destinée à condenser et à véhiculer, par le graphisme du logo, les valeurs fondamentales de l'entreprise : sa vocation, sa philosophie. Le logo doit véritablement incarner les valeurs qui justifient l'existence même de l'entreprise : le logo résume l'entreprise. Son rôle pragmatique est véritablement d'enrichir et de densifier les relations de la marque avec ses interlocuteurs : consommateurs, mais aussi producteurs, actionnaires, etc. Ses valeurs sont aussi là pour faire agir le consommateur : le logo est une injonction à l'achat, un vendeur silencieux. Le logo recourt à un langage syncrétique, mêlant les codes linguistique, iconique et plastique.

Comme le représente le schéma ci-dessous, les différents logos se répartissent sur un axe horizontal allant des formes les plus linguistiques aux formes les plus iconiques, le système plastique intervenant pour sa part de manière prépondérante et systématique.

Figure 18 : Répartition sémantique des logos



Les logos simples : Le logo alphanumérique, expression la plus dépouillée de la marque, se compose exclusivement de signes alphanumériques. Une typographie particulière, majuscules ou minuscule, répartition, silhouette du mot, personnalisation typographique, empattement, fonte, graisse, lettres

calligraphiques, lettres gestuelles, lettres dessinées en mode contour, etc. leur confère originalité et personnalité. A cela s'ajoute encore des organisateurs comme le croisement de lettres, leur superposition, leur encastrement, leur entrelacement, etc.

Les logos mixtes : Entre les deux extrêmes, les logos mixtes font se rencontrer, de manière plus ou moins concomitante, les deux systèmes de signes que sont le scriptural et l'iconique. Les logos, lorsqu'ils reprennent le nom complet de la marque dans une écriture caractéristique, peuvent aussi être contenus dans un symbole visuel simple (rond, carré, ovale). La symbolique du cercle est immédiatement perçue comme la délimitation entre un intérieur et un extérieur : la ville et son enceinte, la nation et ses frontières et, au-delà, le fantasme collectif de l'Origine, qui renvoie toute communauté à l'image de l'œuf et de l'enfant dans le ventre de sa mère. A chaque forme correspond un réseau de significations.

Les siglotypes : Parmi les logos, on peut distinguer ceux qui reprennent le nom complet de la marque, de ceux qui se forment sur la base :

- d'abréviations (mot raccourci dont on garde les premières lettres ou l'initiale ou la finale).
- d'acronymes plus ou moins conventionnels (groupe de mots raccourcis en conservant le début de chaque mot).
- de sigles (groupe de mots raccourcis en ne conservant que la première lettre de chaque mot).

Les icotypes : Les logos purement iconiques. Le nom est alors inscrit (en totalité ou en partie) dans une représentation iconique (image ou figure en liaison avec l'article de l'entreprise ou la nature des produits). L'emblème peut ainsi servir à préciser l'origine géographique, le métier ou la philosophie de l'entreprise. Allusif ou arbitraire, il peut se réaliser à travers cinq grandes formes :

- les figures géométriques ;
- les objets ou instruments ;
- les personnages réels ou imaginaires ;
- les végétaux ou les minéraux.

Comme le remarque Heilbrunn³² le logo est "le lieu d'une tension entre sa vertu fonctionnelle qui vise à transmettre de l'information sur le produit ou l'organisation et sa vertu émotionnelle qui vise à susciter de l'émotion, du plaisir et à s'ériger en objet esthétique". Du point de vue fonctionnel, le logo est la représentation graphique officielle d'une organisation ou d'une marque. Dans ce sens, il participe à la mise en place d'un système d'identité visuelle, dans lequel il joue le rôle principal. Mais, du point de vue émotionnel, il se fait l'ambassadeur des valeurs de l'entreprise. Certes limité à un espace graphique extrêmement restreint, il ne peut pas rendre compte de la totalité des valeurs de l'entreprise, il recourt fréquemment à une figure classique de la rhétorique, la figure de la métaphore.

³² (opp.cit.)

4.1.4.2. Analyse des logos des clubs

Dans cette partie, nous présenterons une description des logos des clubs en relation avec les armoiries des régions d'origine.

Tableau 22 : Relation logotypes des clubs et armoiries des villes ou régions

Club	Logotype	Région	Armoirie ville ou région	Particularités
Association Sportive de Salé : ASS		Rabat-Salé-Zemmour-Zaer		Ville impériale Vallée de Bouregreg
Club Omnisports De Meknes : CODM		Meknes-Tafilalt		Ville impériale Tourisme Oliviers
Difaâ Hassani d'El Jadida: DHJ		Doukkala-Abda		Cité portugaise Zone agricole et industrielle Industrie chimique
Association Sportive des Forces Armées Royales : AS FAR		Rabat-Salé-Zemmour-Zaer		Ville impériale Capitale du Royaume
Hassania Union Sport d'Agadir : HUSA		Sous-Massa-Daraa		Ville touristique Station balnéaire et capitale berbère industrie agroalimentaire pêche
Ittihad Ryadi de Tanger : IRT		Tanger-Tétouan		Capitale de détroit Potentiel économique Tanger méditerranée
Ittihad Zemmouri de Khémisset: IZK		Rabat-Salé-Zemmour-Zaer		Zone agricole
Jeunesse Sportive d'El Massira: JSM		Laayoune-Boujdour-Sakia El Hamra		Capitale du sud Désert, pêche et mine

Tableau 22 (suite) : Relation logotypes des clubs et armoiries des villes ou régions

Club	Logotype	Région	Armoirie ville ou région	Particularités
Kawkab Athlétic Club de Marrakech : KACM		Marrakech-Tensift-Al Haouz		Ville impériale Tourisme
Maghreb Association Sportive de Fès : MAS		Fès-Boulmane		Capitale spirituelle Ville impériale Tourisme culturel Artisanat
Maghreb Athlétique de Tétouan : MAT		Tanger-Tétouan		Ville touristique et culturelle Station balnéaire Méditerranée
Mouloudia Club d'Oujda: MCO		Oriental		Capitale de l'oriental Frontières avec l'Algérie Zone agricole
Olympique Club de Khouribga : OCK		Chaouia-Ourdigha		Zone agricole Activité minière Extraction des phosphates Résidents Marocains à l'étranger
Olympique Club de Safi : OCS		Doukkal-Abda		Capitale d'Abda zone agricole artisanat : poterie et pêche industrie chimique
Raja Club Athlétique : RCA		Grand Casablanca		Capitale économique Tourisme d'affaires
Widad Athlétique Club: WAC		Grand Casablanca		Capitale économique Tourisme d'affaires

L'observation des différents logos a permis de constater les faits suivants :

- Sur le plan des couleurs : la dominance du rouge, du vert et du blanc, peut s'expliquer par l'influence des couleurs nationales. C'est l'expression de l'identité nationale du club. Les autres couleurs, ont plus un caractère régional : le jaune de la capitale spirituelle et de l'université Karaouyne (MAS), le bleu pour les villes côtières (MAT, IRT ou OCS).
- Sur le plan des symboles : la présence importante des étoiles et du trône, fait également partie de l'identité nationale : attachement à la monarchie, symbole de l'unité nationale.

A signaler également, la présence d'autres symboles de différents aspects :

- * En rapport avec l'architecture, le rempart (ASS, CODM, OCS, DHJ) ; le minaret (MAS) ;
- * En rapport avec le monde animal : l'aigle (RCA), le poisson (HUSA, OCS), l'autruche et le dromadaire (JSM) ;
- * En rapport avec le monde végétal, l'épi (KACM, OCK) ;
- * En rapport avec le monde sportif, le ballon (MAT, ASS, OCS, IRT, RCA), le médaillon (KACM, OCK), le ruban ou le bandeau (DHJ), le fanion (RCA) ;
- * En rapport avec l'Histoire, l'ancienne pièce de monnaie (WAC).
- * En rapport avec la nature, le croissant (MAT, WAC), la grotte (IRT), les dunes (JSM) ;

- Sur le plan des formes : dominante de la présence de trois catégories de formes :

- * le cercle, synonyme de perfection, d'absolu, d'infini : WAC, RCA, MCO, KACM, OCK, OCS.
- * le carré, synonyme de solidité et de stabilité, il symbolise l'absence rassurante de tension. C'est le support idéal pour une information neutre et objective : ASS.
- * le blason classique : HUSA, DHJ, FAR, CODM, JSM, ou moderne : RCA, IZK, IRT, MAS.

Egalement, la présence des traits à la verticale, évoque la force, la dignité, la vérité. Ils s'apparentent aussi, à la rigidité, à l'immobilisme : HUSA, MAT, IRT, MAS, DHJ et dans le sens oblique, il symbolise le mouvement, le dynamisme : MAS, MAT, DHJ.

- Sur le plan du rapprochement avec la région ou le parrain :

Pour 3 clubs, le rattachement avec les logos des parrains est total: l'AS FAR et l'Administration des Forces Armées Royales ; l'OCK et son parrain l'Office Chérifien des Phosphates, le JSM et sa région Laâyoune.

Pour les autres clubs, deux catégories se distinguent :

- * logos véhiculant des valeurs sportives : RCA, WAC, MCO, IZK
- * logos véhiculant des valeurs d'appartenance régionale et valeurs sportives : MAT, IRT, MAS, HUSA, KACM, OCS, DHJ, CODM, ASS.

Nous constatons qu'aucun club ne mentionne, ni la date de création du club (sauf l'OCK), ni sa devise sur son logo.

Tableau 23 : Types de logos et valeurs sportives ou d'appartenance des clubs

Logotype	Descriptif	Type de logo	Valeurs du club
	<p>Couleurs : Rouge et blanc Forme : Carré Symbole : Porte historique, ballon Ecriture : ASS en arabe et en français des deux cotés de la porte et Salé en arabe et en français en bas de la porte</p>	Logotype mixte	Valeurs régionales Valeurs sportives
	<p>Couleurs : Rouge et blanc Forme : Blason Symbole : Bab Mansour (porte historique) Ecriture : Calligraphie arabe et initiales en français</p>	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	<p>Couleurs : Vert et blanc Forme : Blason Symbole : Remparts, bande Typographie : Ecriture en arabe Difaâ Hassani El Jadidi</p>	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	<p>Couleurs : Vert, rouge et dorée Forme : médaillon Symbole : Trône, rubans, étoiles, 3 cercles olympiques Ecriture : FAR en français en bas</p>	Icotype	Valeurs nationales Valeurs sportives
	<p>Couleurs : Rouge et blanc Forme : Blason Symbole : poissons, écharpe, trône, traits à la verticale Ecriture : HUSA en français et hassania d'Agadir en arabe</p>	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	<p>Couleurs : bleu et blanc Forme : blason Symbole : ballon, grotte d'Hercule, traits à la verticale Ecriture : Calligraphie arabe et IRT en français, Tanger en bas de la grotte</p>	Logotype mixte	Valeurs régionales Valeurs sportives
	<p>Couleurs : Vert, Rouge et blanc Forme : Blason Symbole : Trophée Ecriture : Calligraphie arabe Ittihad Zemmouri sous forme d'arabesque avec en bas Khémisset, IZK tout en bas</p>	Siglotype	Valeurs nationales Valeurs sportives
	<p>Couleurs : Vert, rouge et blanc Forme : Blason Symbole : autruche, dunes et dromadaire Ecriture : sans</p>	icotype	Valeurs nationales Valeurs régionales

Tableau 23 (suite) : Types de logos et valeurs des clubs

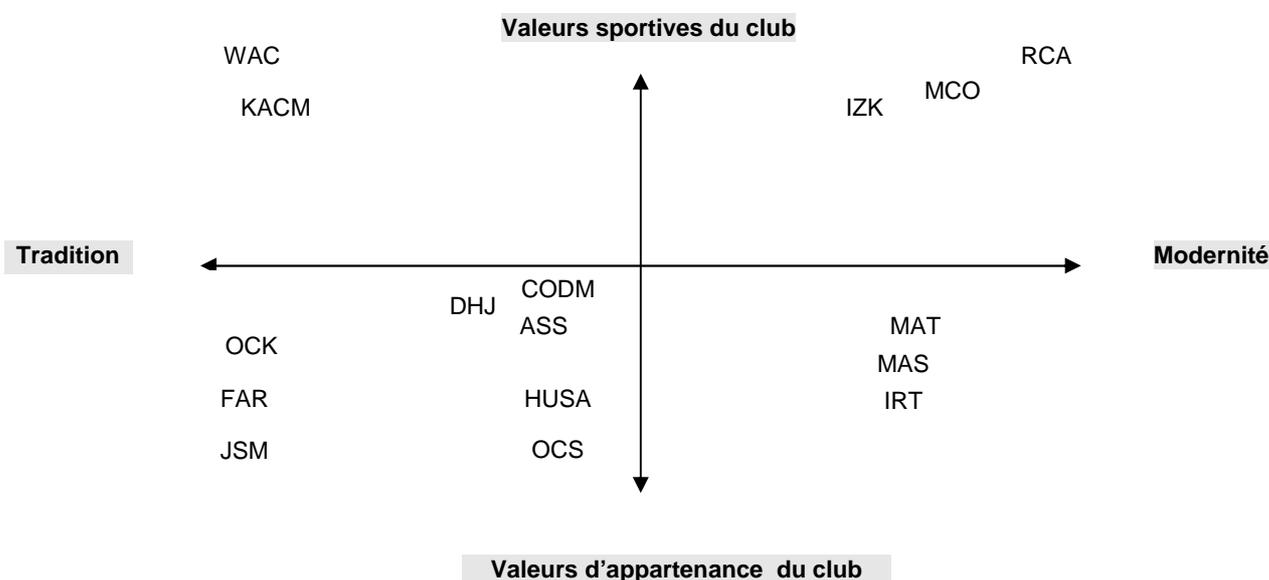
Logotype	Descriptif	Type de logo	Valeurs du club
	Couleurs : Rouge et blanc Forme : Cercle Symbole : épis, écharpe, médaillon Ecriture : KACM en calligraphie arabe, KACM en français en bas	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	Couleur : Jaune et noir Forme : blason Symbole : mosquée, traits à la verticale, bande oblique Ecriture : Calligraphie arabe Maghreb Ryadi Fassi en oblique, initiales MAS en bas du minaret	Logotype mixte	Valeurs régionales Valeurs sportives
	Couleurs : Rouge et Bleu Forme : Blason, Traits à la verticale, ligne oblique Symbole : étoile, croissants, ballon Ecriture : MAT en arabe et en français	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	Couleurs : Vert et blanc Forme : Composition cercle et étoile Symbole : ballon et étoile Ecriture : Ecriture entre les coins des étoiles en haut en arabe et les initiales MCO en bas.	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	Couleurs : Rouge et Bleu Forme : Cercle Symboles : Mer, poisson, monument Ecriture : OCS, Olympique Club de Safi, en arabe et en français	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	Couleurs : Vert et Blanc Forme : cercle Symbole : épi, étoile Ecriture : Groupe OCP, en arabe et en français, date de création	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs régionales Valeurs sportives
	Couleurs : Rouge et blanc Forme : Cercle parfait Symbole : Pièce de monnaie ancienne Ecriture : WAC en arabe, couleur blanche sur fond rouge et en français, couleur rouge sur fond blanc	Siglotype	Valeurs nationales Valeurs sportives
	Couleurs : Vert et blanc Forme : Cercle parfait Symbole : Aigle, ballon, 3 étoiles Ecriture : RCA en arabe et en français	Logotype mixte	Valeurs nationales Valeurs sportives

4.1.4.3. Logos et positionnement des clubs

En fonction des valeurs des clubs, sportives ou d'appartenance, l'analyse a montré différents positionnements :

- 1- Clubs modernes aux valeurs sportives dominantes : IZK, RCA et MCO
- 2- Clubs modernes aux valeurs régionales dominantes : MAT, MAS et IRT
- 3- Clubs traditionnels aux valeurs régionales dominantes : OCK, FAR, JSM, OCS, HUSA, ASS, CODM et DHJ.
- 4- Clubs traditionnels aux valeurs sportives dominantes : WAC et KACM

Figure 19 : Positionnement des clubs à travers leurs logos selon les valeurs sportives et les valeurs d'appartenance du club



4.1.5. Analyse des maillots des clubs

Le maillot est considéré comme un excellent support de communication. Il est demandé, par les annonceurs, pour améliorer leur notoriété et image, en s'associant à une équipe performante qui gagne et qui crée l'émotion. Le maillot offre donc, aux annonceurs, une meilleure occasion de voir (ODV). Cette formule originale est intéressante dans la mesure où elle a plus d'impact sur la cible, et revient moins chère, relativement à la publicité classique.

Bien que l'opération d'affichage publicitaire paraisse simple, son déploiement pratique reste un processus complexe et demande, aussi bien pour le club que pour le partenaire (sponsor ou annonceur), de sérieuses compétences techniques sur le plan commercial, juridique et de la communication. En effet, avant de conclure un contrat ou une convention de partenariat, une phase de démarchage est préalable où dominent les arguments surtout à caractère commercial. Cette phase débouche sur un accord de principe et la négociation des tarifs, ensuite la mise en œuvre technique.

Pour les clubs, le maillot devient une source importante d'argent. L'exploration de ce volet revêt un caractère important et exige, de la part des responsables, une maîtrise du domaine de la communication et du marketing.

Dans cette partie, nous procéderons, en premier lieu, à l'analyse descriptive du support maillot, chez les clubs et nous étudierons en deuxième lieu, les différentes logiques de son exploitation.

4.1.5.1. Analyse descriptive des maillots des clubs

L'observation des maillots des clubs de GNFE1, a permis de faire les constats suivants :

- Sur le plan de la couleur : trois couleurs dominent les maillots, le blanc, le rouge et le vert. Ceci peut être expliqué par l'influence des couleurs nationales, sachant bien que la plupart des clubs ont été créés avant l'indépendance. Les autres couleurs ont un caractère régional : le bleu est dominant pour les clubs des villes côtières : IRT, MAT et OCS ; et le jaune pour la capitale spirituelle : MAS.
- Sur le plan du design, deux styles d'équipements se présentent. Un style classique qu'on a l'habitude de voir, sans originalité ni valeur ajoutée, c'est le cas de la majorité des clubs : MAS, IZK, JSM, ASS, etc. Et un style, plus moderne, avec des touches, à caractère esthétique, mettant en valeur les joueurs et le spectacle : RCA, DHJ, OCS.
- Sur le plan de la marque de l'équipement, les 2/3 des clubs de GNFE1 sont équipés par, au moins, 6 marques différentes de notoriété mondiale. Le 1/3 des clubs, presque, ne dispose pas de partenaire équipementier. Signalons que les conditions et les formules de partenariat diffèrent d'un club à l'autre et vont du sponsoring aux simples offres de prix à tarifs avantageux.
- Sur le plan de l'emplacement de l'identité visuelle du club sur le maillot, tous les clubs mettent leur logo sur le côté cœur et quelques fois l'emplacement change pour être sur le côté opposé ou au milieu. La visibilité du logo, pour la majorité des clubs, est remarquable. Sa mise en valeur est différente d'un club à l'autre : relief, contraste de couleurs, respect de la charte graphique, etc.
- Sur le plan publicitaires, l'exploitation des différents emplacements est différente d'un club à l'autre : face, dos et manches ; sur le short : cotés, derrière.

Hormis le logo du sponsor officiel de la FRMF et du GNF, Maroc Telecom, placé sur le côté droit du maillot, quelques clubs ne bénéficient pas encore d'un partenaire, à qui offrir l'espace publicitaire libre, en contrepartie d'un soutien matériel. Seuls RCA et WAC, disposent en permanence des maillots les plus garnis. Les dimensions et les emplacements, sur les maillots, diffèrent selon le statut et les tarifs pratiqués par le club.

Tableau 24 : Descriptif des maillots des clubs du GNF, saison 04/05

Club	Couleur	Logo club	Face	Dos	Manches	Short	style	Equipementier
ASS	Rouge et blanc	Coté coeur	REDAL	-	-	-	classique	-
CODM	Rouge et blanc	Coté coeur	ERAC	-	-	-	classique	ADIDAS
DHJ	Vert & blanc	Coté coeur	FITCO	-	-	-	moderne	KAPPA
FAR	Noir, rouge & vert	Coté coeur	-	-	-	-	moderne	KAPPA
HUSA	Rouge & blanc	variable	AFRIQUIA	LOUSRA	ONP	-	classique	ADIDAS
IRT	Bleu et blanc	Coté coeur	ONDA	AMENDIS	-	-	classique	JOMA
IZK	Rouge & vert	Coté coeur	-	-	-	-	classique	-
JSM	Rouge, blanc & vert	Coté coeur	ATLAS SAHARA	-	-	-	classique	-
KACM	Rouge & blanc	Coté coeur	LA POSTE	DOLIDOL	-	-	classique	LEGA
MAS	Jaune & noir	Coté coeur	-	-	-	-	classique	ADIDAS
MAT	Blanc, rouge & bleu	Coté coeur	GOLD VISION	-	-	-	classique	-
MCO	Vert & blanc	Coté coeur	-	-	-	-	classique	-
OCK	Vert & blanc	Coté coeur	OCP	-	-	-	classique	NIKE
OCS	Rouge & bleu	Coté coeur	FITCO	CEGETA	-	-	Moderne	LEGEA
RCA	Vert & blanc	Coté coeur	SIERA	HUNDAY	EQDOM	EQDOM	Moderne	Kappa
WAC	Rouge & blanc	Coté coeur	INGELEC	KIA	EXCELO	EXCELO	Moderne	ADIDAS

4.1.5.2. Analyse des logiques d'affichage sur les maillots

L'analyse des maillots des clubs a permis de constater les faits suivants :

- Les formats des espaces publicitaires sont en fonction de l'importance et du poids des partenaires.
- Les emplacements diffèrent et l'impact change d'un endroit à l'autre.
- La durée de l'emplacement varie en fonction du statut du partenaire. Le temps de réservation peut, également, changer en fonction des performances du club, et d'une compétition à l'autre : championnat national, championnat continental, coupe, etc.

- En fonction des objectifs et des moyens financiers, différents statuts de partenaires existent:

* Le parrain, à titre d'exemple l'OCP avec l'OCK, l'ONDA avec l'IRT ou LA POSTE avec le KACM. C'est une formule de soutien matériel, en contre partie d'une association pour une éventuelle amélioration d'image et de notoriété, dans un cadre de communication institutionnelle. C'est le cas, également, du CODM avec la commune urbaine de Méknes.

* Le sponsor, c'est une formule de partenariat à objectif purement commercial qui, en contre partie d'un soutien matériel, s'intéresse à la cible : SIERA avec RCA, INGELEC avec le WAC, etc.

En fonction du niveau du soutien, on peut trouver différents sponsors: sponsor officiel, senior ou junior. En terme d'image et de visibilité, la préservation des intérêts des partenaires et le principe de l'exclusivité sont respectés. Sur ce plan, parfois des aménagements, à caractère esthétique, sont apportés afin de mettre en valeur les logos des partenaires, en les rendant plus visibles pour plus d'impact publicitaire.

*L'annonceur, cette formule permet, au partenaire économique, d'avoir un espace publicitaire en fonction de son programme de communication et de son plan média. C'est le cas par exemple de Coca Cola, Pepsi, ASTA, Sultan et d'autres. Les intérêts des parties ne convergent pas toujours. L'AS FAR peut être plus exigeant en terme de valeurs avec ses partenaires.

- Pour certains clubs, l'extension de cet espace publicitaire précieux, dans l'intérêt du club et de ses partenaires, est remarquable à travers la multiplication des équipements en fonction des activités : tenues d'entraînement, tenues d'échauffement, tenues de sorties lors des déplacements, etc..

Cette logique est, également, élargie aux joueurs, qui sont considérés comme de vrais supports publicitaires (stars) et au public à travers le merchandising, qui constitue, aujourd'hui, un outil moderne et efficace de communication et de marketing direct.

4.1.6. Analyse des sites web des clubs

Aujourd'hui, l'Internet est considéré, pour les institutions, comme un média indispensable, pour toucher une catégorie de clientèle et promouvoir leurs causes, produits ou services.

Grâce au développement des nouvelles technologies, l'Internet, au Maroc, est devenu un loisir à part entière aussi bien pour les jeunes que les adultes. À l'instar des entreprises modernes, les clubs de football, ont fait un effort considérable en créant leurs propres sites web. C'est une expression de modernité que certains clubs n'hésitent pas à mettre en avant.

Aussi, pour un club, le site web est un moyen d'extension de ses outils de communication pour agir sur sa cible et la contrôler : public ou partenaires. C'est, également, un espace de promotion de ses produits et de ses services. Dans ce sens, l'analyse des sites web des clubs, permet d'avoir une idée sur leur potentiel marketing. L'utilisation de cet outil exige un savoir faire spécifique, aussi bien sur le plan technologique que commercial et artistique.

Dans un premier temps, nous analyserons, d'une manière descriptive, les sites web des clubs et dans un deuxième temps, nous étudierons les éventuelles exploitations sur le plan marketing.

Tableau 25 : Descriptif des sites web des clubs du GNFE1

Club	Adresse url	Date de création	Indices de mise à jour	Date de consultation
ASS	www.selwane.com/index.php	1999	aucune	15/01/07
CODM	www.codm-meknes.com			
DHJ	www.dhj-foot.com	2004	aucune	15/01/07
FAR	www.supporters-asfar.com	2004	aucune	15/01/07
HUSA	http://hasania.ifrance.com	02/10/06	14/01/07	15/01/07
IRT	-	-	-	-
IZK	http://izk.xooit.com/portal.php	2001	14/01/07	15/01/07
JSM	-	-	-	-
KACM	www.kawkabi.com	2001	continu	15/01/07
MAS	www.dimamas.com	-	continu	15/01/07
MAT	Web-francophone.com/tetouan/mat.php	-	continu	15/01/07
MCO	www.mouloudiaoujda.com	-	continu	15/01/07
OCK	www.ock.ma	2006	continu	15/01/07
OCS	www.ocs.ma	-	-	-
RCA	www.rajacasablanca.com	2006	continu	15/01/07
WAC	www.wydad.com	-	continu	15/01/07

Tableau 25 (suite): Descriptif des sites web des clubs du GNFE1

Club	Type d'hébergement	Nombre de références dans le moteur Google	Type de contenu
ASS	site de la ville	876 pages, 0.28 secondes	Informatif, distrayant et persuasif
CODM		19 pages, 0.05 secondes	
DHJ	Annuaire d'aquitaine	120 pages, 0.05 secondes	Informatif, distrayant
FAR	payant	122 pages, 0.07 secondes	Informatif et distrayant
HUSA	Gratuit, l web	1 page, 0.07 secondes	Informatif
IRT	-	-	-
IZK	Gratuit, phpBBGroup	-	Statique, interactif
JSM	-	-	-
KACM	Gratuit, phpBBGroup	10 pages, 0.11 secondes	Interactif
MAS	payant	126 pages, 0.05 secondes	Informatif, distrayant, interactif
MAT	Web francophone	1page.0.41 secondes	Informatif, distrayant, interactif
MCO	payant	35 pages.0.14 secondes	Informatif
OCK	payant	178 pages, 0.19 secondes	Informatif
OCS	Payant, arrêt	15 pages, 0.35 secondes	Informatif, interactif, distrayant
RCA	Payant	478 pages, 0.05 secondes	Informatif, interactif, distrayant
WAC	payant	692 pages, 0.14 secondes	Informatif, interactif et distrayant



Figure 20: site web ASS

ASS

Adresse : www.selwane.com/index.php

The screenshot shows the website interface for ASS. At the top left is the club logo. The main navigation menu includes 'Accueil', 'La Galerie', 'Forum', 'Livres d'Or', and 'Contact'. Below this is a section for 'ANNONCES' with a Google AdSense placeholder. The central content area features a large banner for a basketball match with the text 'LE JEU GAGNANT L'ASS vous offre 20 billets d'entrée pour son prochain match de Basket-ball CLIQUEZ-ICI'. Below the banner is a news article titled 'افتتاحية' (Opening) with a photo of a man in a suit. The article discusses the club's strategic vision and commitment to sports. To the right of the article is a sidebar with a list of sports categories and a login section. The footer contains copyright information and the club's founding year.

- Site Hébergé dans le portail de la ville,
- Site du club omnisport, le foot est présenté avec les autres sports
- Design classique, plusieurs couleurs utilisées et absence du logo du club
- Contenu diversifié, infos, jeux, radio, forum, contact
- Absence de publicité,
- Logos des partenaires mis en valeur, à travers les photos des joueurs (maillots).



CODM

Figure 21: site web. CODM

Adresse : www.codm-meknes.com

Classement GNF I:

Cl.	Equipe	Pts	J
1	CODM	00	00
2	FAF	00	00
3	ASA	00	00
4	WAC	00	00
5	CSF	00	00
6	USM	00	00
7	USA	00	00
8	CSK	00	00
9	USF	00	00
10	ASE	00	00
11	AUSA	00	00
12	SCOM	00	00

Préchaix Match GNF I:
 MATI-CODM 1er Journée
 03.09.2005 à 15H30 à Tetouan
 Dernier match Tournoi
 KACM-CODM 0-0 (S-0) à Khémisset

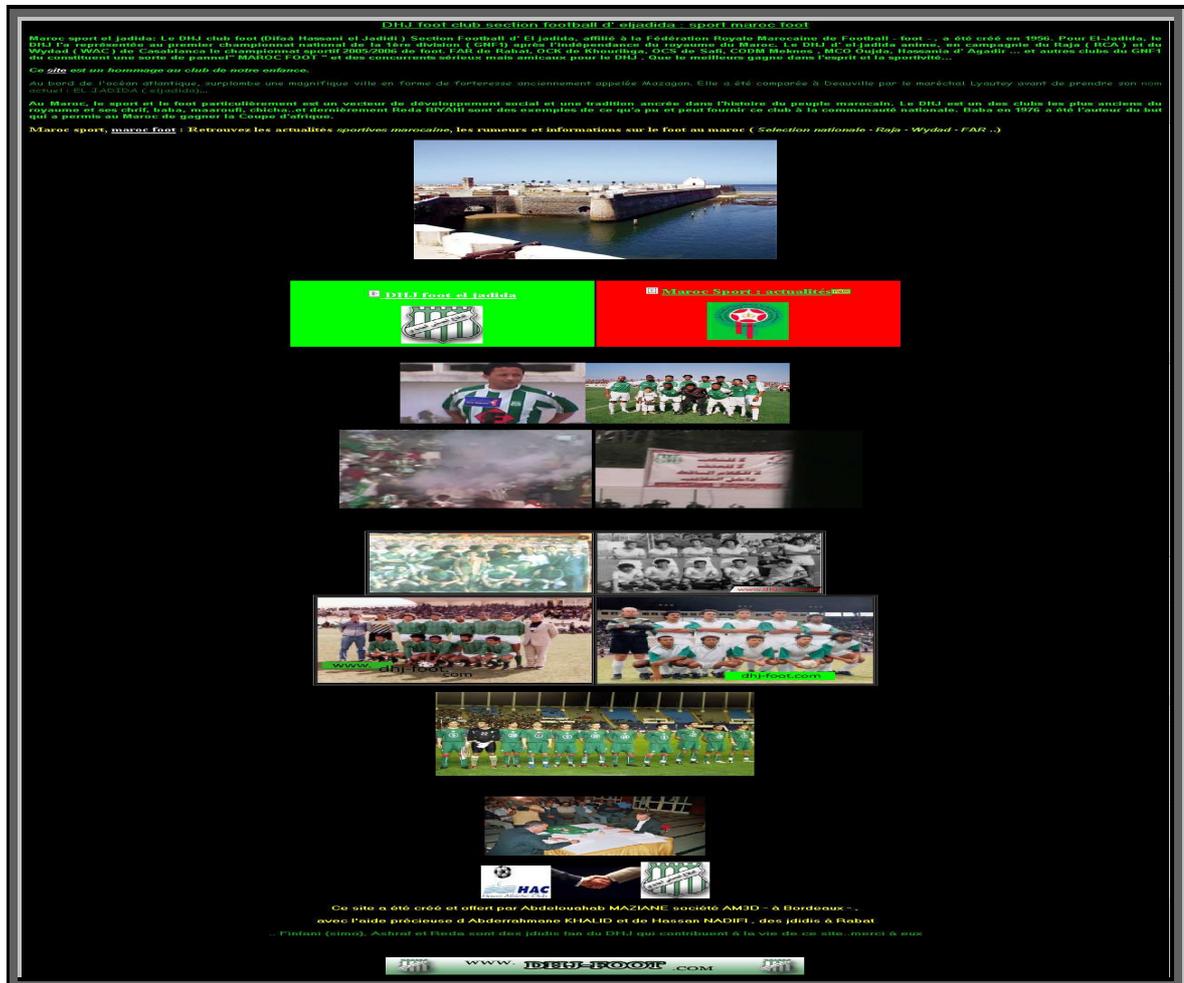
- Site riche en informations sur le club et sur ses activités ;
- Design classique, dominance de la couleur rouge et présence de l'identité visuelle du club
- Contenu diversifié, beaucoup d'infos sur le club, pronostics, forum, liens, vidéo, contact
- Absence de publicité.



Figure 22 : site web. DHJ

DHJ

Adresse : www.dhj-foot.com



- Site du club du football hébergé par sport Maroc foot
- Design classique, dominance de la couleur noire, écriture en vert, présence de l'identité visuelle du club,
- Contenu diversifié, beaucoup de photos du club et de la ville, infos
- Logos des partenaires mis en valeur, bien visibles en images dynamiques.



ASFAR

Figure 23: Site web. ASFAR

Adresse : www.supporters-asfar.com

الموقع الرسمي لمحبي وأنصار فريق الجيش الملكي

Equipe

Le Site Officiel Des Supporters De L'ASFAR

Devenez Membre

Accueil

Club

- Historique
- Palmarès
- Championnat
- Coupe du trône
- Coupe d'Afrique
- Centre Sportif
- Photos, Liens, Exercices

Equipe

- Staff Technique
- Joueurs

Supporters

- Les Fanfiches
- Séances L'ASFAR
- Album Photos
- Clubs
- Forum

News

Contact

- Divers
- Archives
- Rechercher
- Recommander
- Sondages
- Supets
- Calendrier
- Téléchargements
- Sondages

Statistiques

Pages vues : 248953 depuis Janvier 2005

Partenaires

Hommage

Hicham Zerouali

INFOS

Interview exclusive accordée par Mounir BENKASSOU à notre site
Le capitaine de l'ASFAR Mounir BENKASSOU a accordé une interview... (Suite...)

Résultat dernier match :

ESS	VS	AS-FAR
0		0

Joué le Samedi 02 décembre 2006
Stade Olympique de Sousse

Prochain match :

GNEF I	VS	AS-FAR
06K		06K

Mercredi 06 décembre 2006
Complexe du phosphate - Khauribagua -

Vidéotheque

ESS vs AS-FAR	Résumé de la rencontre	02/12
AS-FAR vs ESS	Résumé de la rencontre	19/11
AS-FAR vs ESS	Avant-match	19/11
AS-FAR vs OCS	Résumé de la rencontre	11/11
INTERVIEW	Interview accordée par Mounir Benkassou	08/11
AS-FAR vs MCO	Résumé de la rencontre	04/11
AS-FAR vs PETRO	Résumé de la rencontre	26/10
AS-FAR vs MAS	Résumé de la rencontre	16/10
OCS vs AS-FAR	Résumé de la rencontre	14/10

Photo du mois

Classement GNF I 2006 | 2007

	Pts	+/+	-/-	
01	OCC	21	7	9
02	WAC	18	7	9
03	MAT	18	1	10
04	IZE	17	1	10
05	AS-FAR	14	5	7
06	ENH	14	2	10
07	HUSA	12	1	9
08	KACM	12	0	9
09	CCDM	12	-2	10
10	MCO	12	-3	10
11	OCS	11	-3	10
12	RCA	10	-2	9
13	MAS	10	-5	10
14	IRI	8	-3	10
15	ASS	6	-4	10
16	JSM	7	-2	10

Meilleur joueur de l'ASFAR lors de la finale retour

- Yarek EL JARMOUNI
- Youssef RABEH
- My Ali JAAFARI
- Khaldi MAAROUFI
- Youssef EL BASRI
- Mounir BENKASSOU
- Hafid ABDESSADEK
- Ahmed ABEDDOU
- Adil LOUFI
- Khalid EL HIRECH
- Jaouad OUAEDDOUCH
- Brahim EL BAHRI

Résultats Sondages
Votes 251

Rechercher

Yves de recherche:

Articles

Mots Clés

Recherche

Recherche Avancée

Radio AS-FAR

Rendez-VOUS

Copyright © Supporters-asfar.com. Tous droits réservés 2005-2010.

- Site officiel des supporters du club de football,
- Site dynamique et interactif,
- Design classique, couleurs agencées avec l'identité visuelle du club
- Contenu diversifié, infos, jeux, radio, vidéo, forum, sondage, contact
- Absence de publicité.



Figure 24: Site web. HUSA

HUSA

Adresse : <http://hasania.ifrance.com>



- Site hébergé dans un portail étranger,
- Site dynamique et interactif,
- Design classique, dominance de la couleur rouge en rapport avec l'identité visuelle du club
- Contenu informatif sur le club, infos, vidéo, forum,
- Absence de publicité.



IZK

Figure 25: Site web. IZK

Adresse : www.izk.xooit.com



- Site hébergé dans un portail étranger,
- Site statique et interactif,
- Design classique, dominance des couleurs rouge et verte, en rapport avec l'identité visuelle du club,
- Contenu informatif sur le club, infos, une seule photo du club
- Publicité présente sans rapport avec le club, promotion des produits voyage.



KACM

Figure 26: Site web. KACM

Adresse : www.kawkabi.com

The screenshot shows the website for Kawkab Athletic Club de Marrakech (KACM). The main content area on the left is titled 'A la Une' and features a large headline 'OCS 0 - 3 KACM' dated 10/12/06. Below this is a 'Dernières nouvelles' section with a list of news items, each with a date and a brief summary. The right side of the page includes a 'Connexion au Forum' section, a 'Prochain match' section showing 'Kawkab VS DCK', and a 'Derniers sujets' section with a list of forum topics.

- Site hébergé dans un portail étranger,
- Site statique et interactif,
- Design classique, dominance de la couleur rouge en rapport avec l'identité visuelle du club,
- Contenu informatif sur le club, infos, forum,
- Absence de publicité.



Figure 27: Site web. MAS

MAS

Adresse : www.dimamas.com

MASSAWI.COM
LE SITE OFFICIEL DES SUPPORTERS DU MAS DE FÈS

Se connecter
Pas encore de compte ? Enregistrez-vous

Accueil-News-Calendarier / Résultats-Forums-Galerie-Nous contacter

- Le tigre Baluba quand il rugit
- perspectives d'avenir
- Le MAS toujours dans la tempête
- MAS 0-0 WAC: Le nul de l'espoir
- Losseni Keita : l'aigle tigré

Dernières Infos

NEW VIDEO: MAS-IRT
cliquez ici

Venez partager vos idées avec d'autres fans sur les Forums de discussion

Accueil

Le tigre Baluba quand il rugit

Lieu le stade d'honneur de Meknès, Date le 3 décembre, Evénement le derby d'antan CODM/MAS. Une rencontre très disputée surtout au milieu de terrain, mais c'était sans compter sur le réflexe du buteur BAFALFOUA JOEL MOLANGO, le gladiateur au sein des jaunes et noirs, en effet, c'était de ses pieds qu'a surgit le but de la victoire. Toujours à l'affût, souvent en repli, ainsi au four et au moulin il parvient à se réconcilier avec et le filet et le publique.

Ajouter un Commentaire (28) Lire la suite

perspectives d'avenir

Il faut se rendre à l'évidence, le MAS traverse une très mauvaise passe. Certains sur ce site préconisent un changement de comité et d'entraîneur. Tout en comprenant leurs préoccupations, je ne pense que le timing soit judicieux pour faire quoi que ce soit maintenant. L'opération est risquée, au lieu de résoudre des problèmes, elle peut en créer. Je pense qu'on peut assigner au comité maintenant une seule tâche pour la saison en cours. Faire tout pour que le MAS se maintient.

Ajouter un Commentaire (24) Lire la suite

Le MAS toujours dans la tempête

C'est avec une grande amertume que le publique fassi a accueilli les deux résultats négatifs récoltés respectivement en football contre le Koukab et en basket-ball contre le TSC.

Le MAS section football, est malgré la bonne entame du match, n'a pas su résister face à des Marrakchis peu en forme.

Ajouter un Commentaire (43) Lire la suite

Prochain match
10.12.2006 14:30
Maghrèb de Fès
Hassania d'Agadir

Dernier match
03.12.2006 14:30
Fès
CODM de Meknes
0 : 1
Maghrèb de Fès

Classement

11	RCA	11 - 2
12	MCO	11 - 4
13	MAS	11 - 5
14	IRT	9 - 3
15	ASS	9 - 4

Image du Jour

Sondage
Quelle est, selon vous, la cause des problèmes du MAS ?

- Le comité
- Les autorités locales
- Le staff technique
- Les joueurs
- Tous
- Autre

Voter Résultats

Qui est en ligne
Il y a actuellement 6 invités et 3 membres en ligne

- Site du club du football,
- Site interactif,
- Design moderne, couleurs sobres, jaune et gris en harmonie avec l'identité visuelle du club
- Contenu informatif sur le club, infos, forum, sondage, vidéo, photos
- Absence de publicité.



Figure 28: Site web. MAT

MAT

Adresse : web-francophone.com/tetouan/mat.php

WEB francophone .COM
Le forum francophone

ETUDIANT Actualités, étudier à l'étranger, entraide, ...
EMPLOI Demandes et offres d'emploi, CV en ligne, ...
DIVERTISSEMENT Vidéos, cinéma, jeux flash, ...

Se connecter au Forum
login

>>Entrez!<<
S'enregistrer

Best-Of
- Musique: Black Eyed Peas - Where Is The Love
- Musique: Rai nb fever - Just married
- Musique: Nancy Aïram - yay
- Politique: Seolene Royal candidate pour les elections 2007
- Politique: Manifestation au liban contre le gouvernement de Fouad siniora
- Sport: ne faite pas le singe - mbo

Moghreb Athlétique de Tétouan (MAT)
Club marocain de football, fondé en 1922, évoluant en première division du championnat marocain de football et basé à Tétouan.
Stade: Saniat Rmel (15.000 places)

Championnat du Maroc de football GNF1 2005-06

Moghreb Tétouan	-	COD Meknès	1 : 0
Chabab Mohamedia	-	Moghreb Tétouan	1 : 2
Moghreb Tétouan	-	Difââ El Jadida	1 : 1
Wydad Casablanca	-	Moghreb Tétouan	2 : 0
Mouloudia Oujda	-	Moghreb Tétouan	2 : 2
Moghreb Tétouan	-	FAR Rabat	0 : 1
Olympique Safi	-	Moghreb Tétouan	1 : 0
Moghreb Tétouan	-	Ittihad Khemisset	1 : 1
Association Salé	-	Moghreb Tétouan	3 : 0
Moghreb Tétouan	-	JSM Lââyouné	0 : 0
Raja Casablanca	-	Moghreb Tétouan	0 : 0
Moghreb Tétouan	-	Ittihad Tanger	0 : 0
Union Touarga	-	Moghreb Tétouan	1 : 2
Moghreb Tétouan	-	Hassania Agadir	0 : 1
Olympique Khourigba	-	Moghreb Tétouan	0 : 0
COD Meknès	-	Moghreb Tétouan	2 : 1
Moghreb Tétouan	-	Chabab Mohamedia	0 : 0
Difââ El Jadida	-	Moghreb Tétouan	0 : 0
Moghreb Tétouan	-	Wydad Casablanca	1 : 2
Moghreb Tétouan	-	Mouloudia Oujda	1 : 0
FAR Rabat	-	Moghreb Tétouan	1 : 1
Moghreb Tétouan	-	Olympique Safi	1 : 0
Ittihad Khemisset	-	Moghreb Tétouan	0 : 0
Moghreb Tétouan	-	Association Salé	0 : 0
JSM Lââyouné	-	Moghreb Tétouan	0 : 0
Moghreb Tétouan	-	Raja Casablanca	2 : 3
Ittihad Tanger	-	Moghreb Tétouan	0 : 1

Liens
PagesJaunes.fr: trouvez les...
PagesJaunes: demandez, c'est trouvé. Les coordonnées que vous cherchez sont...
www.pagesjaunes.fr
Trouvez vos vols Mat sur...
Comparez les offres du marché parmi plus de 10 millions de tarifs en moins...
www.easyvols.fr
Participez à notre jeu sdr...
Gagnez jusqu'à 3000 EUR de cadeaux gratuitement tous les jours. Inscription...
www.superloterie.net
Jeu SFR
Venez découvrir notre jeu: des cadeaux sont à gagner.
fr.bluestreak.com

Partenaires @Contact Top Maroc XITI

- Site hébergé dans un portail étranger,
- Design moderne, photos et couleurs en harmonie avec l'identité visuelle
- Contenu informatif et interactif, infos, forum, sondage,...
- Logo des partenaires très visibles et mis en valeur.



MCO

Figure 29: Site web. MCO

Adresse : www.mouloudiaoujda.com

HISTORIQUE ARCHIVES/SAISONS SAISON EN COURS PHOTOS FORMATION ADHERENTS ADHESIONS FORMES/MOULUDIATION CONTACT

Dimanche 3/12/2006 OCK/MCO 2/1
 OCK : Beghendi (45), Fakh (66) - MCO : El Moudi (47)
 Comptes - rendu du match : OCK-MCO

Prochaine journée
 MCO-IZE RAS-HUSA
 OCK-WAC JSM-CODM
 FAR-IRT RCA-DHJ
 OCS-KACM MAT-ASS

Classement après la 10ème journée

Equipe	Pts	J	V	N	D	Diff			
1	OCK	21	9	6	3	0	12	5	+7
2	WAC	18	9	5	3	1	12	5	+7
3	MAT	18	10	5	3	2	13	12	+1
4	IZK	17	10	5	2	3	13	12	+1
5	FAR	14	7	4	2	1	9	4	+5
6	DHJ	14	10	3	5	2	7	5	+2
7	HUSA	12	9	2	4	3	9	8	+1
8	KACM	12	9	3	4	3	4	4	0
9	CODM	12	10	3	4	3	4	3	-3
10	MCO	12	10	3	4	3	4	3	-3
11	OCS	11	9	3	2	5	8	11	-3
12	RCA	10	9	1	5	6	7	7	-1
13	MAS	10	10	2	1	6	9	15	-6
14	IRT	9	10	1	5	4	8	11	-3
15	ASS	9	10	1	5	4	8	12	-4
16	JSM	7	10	1	4	5	7	9	-2

Résultats de la 10ème journée (3/12/2006)

OCK - MCO	2/1	ASS - RCA	1/0
IRT - WAC	2/0	HUSA - MAT	2/2
DHJ - JSM	1/0	WAC - OCS	0/1
CODM - FAR	0/1	RCA - FAR	Reporté

Championnat des moins de 19 ans - Groupe Nord
 MCO - CODM - FAR - ASS - IRT - IZK - MAS - MAT - RSB - HAN - UTS - FUS - USK - SN - UST - KAC.

COMMUNIQUÉ DU COMITÉ DU MCO
 1/10/2006
 Conformément aux recommandations de la dernière Assemblée Générale du MCO et en accord avec le règlement intérieur de la ligue de football de l'Algérie, le comité du MCO a décidé l'ouverture de :

Fonds de soutien aux joueurs
 Ce fonds vise à :

En recettes
 - Une quote part sur les primes de motivation des joueurs versée parallèlement au règlement des sites primés ;
 - Une participation du club MCO à hauteur du montant total correspondant aux contributions des joueurs ;
 - Les dons et legs versés par les membres du comité, par les adhérents et les supporters du club ;
 - Les prélèvements effectués sur les indemnités des joueurs suite à des sanctions pénales.

En dépenses
 - Les allocations d'assistance d'urgence versées aux anciens et actuels joueurs du MCO ;
 - Les allocations de soutien versées aux anciens joueurs du MCO ;

Compte MCO/ESSAD
 n° 225 578 89 442828 89 40 104 40
 Agence CRÉDIT Agricole - Oujda

ANNONCE LOCALE
FABRI WEB DESIGN
 Hébergement - nom de domaine - design - création de sites
<http://www.fabrinet.com>

FOKLORE DE LA REGION

- Site du club de football,
- Site à caractère institutionnel,
- Design classique, dominance de la couleur verte en rapport avec l'identité visuelle du club,
- Contenu informatif sur le club, infos, photos
- Absence de publicité,
- Mise en valeur du folklore de la ville.



Figure 30: Site web. OCK

OCK

Adresse : www.ock.ma

Parain de L'Olympique Club de Khourbga

Accueil | Ajouter aux favoris | Contact

Nous sommes le 7/12/106
Il est déjà 16.3

L'OLYMPIQUE CLUB DE

Menu

- Historique
- Dirigeants
- OCP
- Président
- Stade
- Photos legendes
- Palmares
- Les supporters

Saison 2005-06

- Joueurs
- Calendrier
- Classement
- Buteurs

5 titres pour C

Mini Classement

Pl	Equipe	Pts
1	WAC	50
2	FAR	55
3	OCK	53
4	HUSA	49
5	RCA	48
6	DHJ	40
7	COBM	40
8	IZK	36
9	ASS	35
10	OCS	34
11	JSM	32
12	MCO	31
13	MAT	30
14	IBT	25
15	SOCM	24
16	UTS	18

Actualité du club

03/06/2006
OCK-WAC: 2-0 / Grand succès des verts
Pour sa dernière sortie de la saison au Stadium des Phosphates, l'orsque l'OCK atomise le Widad grâce à des buts de TRIKI (25') et RAKIQ (32'). Les verts sont assurés de jouer au minimum....
Voir suite... >>>

28/05/2006
DHJ-OCK: 2-2
C'est un match qui a été sanctionnés par un nul. En effet, le Difaa et notre grande équipe n'ont pu se départager dans un match qui se déroula dans un terrain où la fête battait son plein.

27/02/2006
OCK 2-1 JSM
A khourbga, notre équipe accueillait la JSM avec l'opportunité de se rapprocher de la tête du classement. Une aubaine qui fut exploitée par l'OCK qui gagna grâce à deux buts signés Largo (4ème) et Bezghoudi (56ème) contre une réalisation de Sakim (74ème) pour la JSM. De ce fait, notre équipe accède à la 4ème place, une excellente place d'attente.

20/02/2006
OCK 0-0 ASS
C'est un match qui a été sanctionnés par un nul blanc. En effet, à Kénitra l'ASS et notre grande équipe n'ont pu se départager dans un match qui se déroula dans un terrain impraticable

09/02/2006
OCK 2-1 FAR
Victoire de l'OCK devant les FAR
Le club de l'OCK a battu les FAR par 2 buts à a, en match de mise à jour...
Voir suite... >>>

09/01/2006
OCK 0-0 MAT
Excellente équipe du MAT qui a pu pousser les khouribgui à terminer leur match par un nul. Un match à oublier rapidementok

Archives

Articles A cten

Archives de la semaine dernière

Dimo

PUB

OCK

Coupe du Trône

FINALES 2001

© Copyright OCK. 2006

- Site du club de football,
- Site statique,
- Design classique, dominance de la couleur verte en rapport avec l'identité visuelle du club,
- Contenu informatif sur le club, infos, photos du club
- Encart publicitaire délimité, mais sans publicité.



OCS

Figure 31: Site web. OCS

Adresse : www.ocs.ma



- Site du club de football,
- Site dynamique et interactif,
- Design moderne, dominance des couleurs rouge et bleu en rapport avec l'identité visuelle du club,
- Contenu informatif sur le club, infos, forum, vidéo, sondage, photos,
- Logos des partenaires mis en valeurs.



Figure 32: Site web. RCA

RCA

Adresse : www.rajacasablanca.com



- Site du club de football,
- Site dynamique et interactif,
- Design et graphisme modernes, dominance de la couleur verte en rapport avec l'identité visuelle du club,
- Contenu informatif et distrayant, infos, forum, photos, sondages
- Publicité, logos des partenaires mis en valeur, avec lien direct à leurs sites
- Présence de la newsletter.



Figure 33: Site web. WAC

WAC

Adresse : www.wydad.com

- Site du club de football,
- Site dynamique et interactif,
- Design et graphisme sobres, dominance de la couleur rouge en harmonie avec les photos ; présence de l'ancien et du nouveau logos du club
- Contenu informatif et distrayant, infos, forum, photos
- Présence de la publicité, avec lien direct à l'annonceur, sponsor ou parrain.

L'analyse des différents sites web des clubs a permis d'établir les faits suivants :

- 14 clubs ont leurs propres sites web, 8 officiels et 6 non officiels (hébergés à l'étranger ou animés par des supporters) ;
- Les sites web sont actualisés selon le programme et les résultats des championnats et coupes ;
- La majorité des sites web sont statiques et ont un design classique. Seuls RCA et le MAS qui ont des sites dynamiques, un design moderne, mettant en harmonie couleurs et identité visuelle ;
- Les news, forums et sondages, sont les rubriques les plus fréquentes sur les sites web; la vidéo et la radio sont aussi présentes ;
- Tous les clubs mettent en avant, d'une manière différente, leur histoire, palmarès et anciennes vedettes ;
- Le joueur, comme produit, ou support publicitaire, est rarement mis en avant dans le site web ;
- A l'exception du RCA, les clubs affichent les logos des partenaires d'une manière classique, sans valeur ajoutée artistique graphique, ni renvoi direct vers leurs sites;
- Le site de RCA est le seul site web qui offre des inscriptions à la newsletter ;
- Les possibilités de commercialisation, à travers le site web, ne sont pas encore développées chez les clubs : réservation on-line ; boutique avec produits du club, jeux et tombola, actions promotionnelles, etc.

L'analyse des sites web a montré que la création, l'utilisation et l'exploitation commerciale de ce média moderne chez les clubs n'est qu'à ces débuts. Son développement est fortement lié à la promotion des produits des clubs. Aujourd'hui, dans les clubs, les sites web n'ont de fonction que d'informer et distraire une catégorie de clientèle et non pas l'attirer et la développer pour bénéficier d'un certain impact commercial.

L'analyse documentaire a montré, dans les clubs de GNFE1, la présence des prémices des pratiques marketing. Les différences sont énormes et les expériences sont complémentaires. Pour la majorité des clubs, les actions se font d'une manière séparée, anarchique et sans cohérence d'ensemble.

En effet, l'analyse des organigrammes a révélé que la majorité des clubs fonctionne par structure classique, où le rôle du comité est prépondérant et le rôle des commissions est secondaire. Les directions technique, administrative et médicale, dominant l'organisation du club et demeurent sous le contrôle strict du Président ou des membres du comité. Les autres fonctions, s'elles existent, ne jouissent pas du même intérêt.

Dans quelques clubs, la fonction marketing commence à prendre de l'importance. Elle est déléguée à une commission spécialisée ou à des professionnels. Chez la majorité, elle est soit absente, soit sous la dépendance de la commission financière ou de communication et relations publiques.

Dans les rapports moraux, les clubs sont considérés comme de véritables producteurs de performance, de spectacle et de joueurs. Les résultats sportifs déterminent fortement la notoriété et l'image des clubs, leur offrent un positionnement particulier et facilitent, par conséquent, leur promotion.

Pour se distinguer, les clubs n'hésitent pas à mettre en avant les efforts accomplis et les ambitions annoncées, en terme de modernisation des sièges sociaux ; d'amélioration des conditions du spectacle, en prenant en compte la clientèle et ses besoins ; de recherche de qualité d'équipement des joueurs ; de diversification des outils de communication ; de renforcement des relations presse et d'encadrement des associations des supporters. Cependant, contrairement à une minorité de clubs qui considèrent leur forme juridique comme vrai obstacle à leur épanouissement économique, la majorité croient encore que leur développement est plus tributaire du soutien des autorités et collectivités locales qu'à la promotion de leurs propres produits.

A travers l'analyse des rapports financiers, selon la dépendance des subventions publiques, trois catégories de clubs se distinguent: clubs fortement dépendants, clubs relativement dépendants et clubs totalement indépendants.

Les Clubs dépendants des subventions publiques ne développent que faiblement leurs propres produits et dépendent des résultats de la commercialisation des produits du championnat par le GNF. Les Clubs ne dépendant pas des subventions publiques varient leurs produits et diversifient leurs clientèles. Deux logiques différencient ces clubs : une logique de prospection des fonds pour subvenir aux besoins immédiats de financement, et une logique de création de la valeur pour le développement.

Les produits à caractère non sportif constituent l'essentiel des recettes pour les clubs dépendant des collectivités locales, et les produits à caractère sportif sont déterminants pour les clubs indépendants. La seule diversification des produits ne garantit pas, au club, l'amélioration du volume des recettes, ce qui explique les écarts entre les clubs d'une même catégorie. L'intensification de la médiatisation offre, à certains, l'opportunité de développer un savoir faire et des produits leur permettant de recruter une clientèle variée : public, adhérents, sponsors ou annonceurs. Pour améliorer les produits, en vue d'un éventuel développement, les

opportunités d'investissement des clubs se trouvent limitées par la lourde charge du joueur.

L'analyse des logos des clubs de GNFE1 a montré un attachement fort aux valeurs nationales. Et les clubs, selon les valeurs sportives ou d'appartenance, ont des positionnements différents. Quatre catégories de clubs se distinguent : clubs modernes aux valeurs sportives dominantes ; clubs modernes aux valeurs régionales dominantes ; clubs traditionnels aux valeurs régionales dominantes et clubs traditionnels aux valeurs sportives dominantes.

L'analyse des maillots des clubs a montré que ce sont d'excellents moyens de communication. L'intérêt des sponsors pour l'affichage est lié à la notoriété, à l'image du club, à ses résultats sportifs, à l'importance de l'événement et de sa médiatisation. La valeur marchande d'affichage varie selon les clubs et selon leur environnement économique. Elle dépend, également, de la taille de l'affichage, de son emplacement, de sa durée, etc. Pour certains clubs, la commercialisation de l'affichage sur le maillot se fait à travers le respect des règles d'affichage publicitaire, et pour les autres, le besoin de financement des clubs reste le maître mot de la situation. Aussi, les clubs multiplient et diversifient leurs équipements pour étendre l'espace d'affichage afin offrir davantage d'impact publicitaire. Et pour développer une politique de merchandising, considéré aujourd'hui comme outil moderne et efficace pour la communication et le marketing direct, les clubs n'hésitent pas à utiliser leurs joueurs comme support publicitaire.

L'analyse des sites web des clubs au Maroc a montré que la création, l'utilisation et l'exploitation commerciale de ce média moderne est à ses débuts. Le développement du club est fortement lié à la promotion de ses produits. Aujourd'hui, les sites web n'ont de fonction que d'informer et distraire une catégorie de clientèle et non pas l'attirer et la développer pour bénéficier d'un certain impact commercial.

4.2. Enquête par entretien semi directif

4.2.1. Analyse des résultats de l'enquête

Dans cette partie, nous exposerons les résultats de l'enquête par entretien semi directif auprès des responsables des clubs du GNFE1 au Maroc. Les thèmes abordés seront présentés selon l'ordre des questions du guide d'entretien, tout en respectant la chronologie de l'analyse de la stratégie marketing, qui comprend 5 étapes complémentaires :

La première étape est consacrée à l'analyse de l'environnement externe, du marché, de la clientèle et de la concurrence. La deuxième étape est réservée à l'analyse interne et aux choix des objectifs stratégiques des clubs. La troisième étape est limitée au choix des axes stratégiques des clubs. La quatrième étape concerne le Mix marketing des clubs. La cinquième étape présente l'étude des plans d'action marketing des clubs et leurs moyens de contrôle.

L'analyse et l'interprétation des résultats permettent de formuler les conclusions du diagnostic sur les stratégies marketing des clubs de GNFE1. La synthèse finale du diagnostic, est une étape très importante avant l'élaboration de toute stratégie de développement.

4.2.1.1. Analyse de l'environnement externe des clubs de GNFE1

Pour identifier les facteurs déterminant actuellement l'évolution du football au Maroc sur le plan démographique, socioculturel, technique, économique, politique et légal, une question est posée aux responsables des clubs :

"Pouvez-vous nous parler de l'environnement du football au Maroc en général et de l'environnement des clubs du GNFE1 en particulier ? "

Les responsables des clubs ont exprimé des points de vue différents et très complémentaires.

Nous présentons dans les tableaux qui suivent la synthèse des idées avancées, sur l'environnement externe du football au Maroc, par les responsables des clubs de GNFE1.

Tableau 26 : Perception de l'environnement du football par les clubs du GNFE1

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Infrastructure défaillante	11	373,20	1
Réforme et mise à niveau	9	272,38	2
Le sport est absent dans le programme des partis politique	8	248,59	3
Programmation du championnat défaillante, politique de GNF	6	194,65	4
Le football marocain ne répond pas aux normes exigées pour une pratique d'un certain niveau	5	194,25	5
Insuffisance des moyens financiers	7	190,30	6
La pratique du football a un rôle socioéducatif important, INDH, sport du peuple	6	180,42	7
Absence de formation des joueurs	5	162,71	8
Importance de la médiatisation	5	153,97	9
Les textes sont en retard sur les problèmes actuels, statut associatif	6	147,48	10
Dynamisme des clubs amateurs, football amateur	4	113,04	11
Importance économique, en terme d'emploi, pour les villes	6	112,11	12
Recul de la pratique du football	4	102,82	13
Public mal encadré, violence dans les stades	3	98,55	14
Augmentation du nombre de pratiquants au détriment de la qualité de pratique	5	88,68	15
Absence des stratégies d'action	2	81,36	16
Professionnalisation du secteur, le football national n'est pas amateur	2	79,56	17
Responsables des clubs très ambitieux, Vision professionnelle des clubs	2	76,41	18
Clubs non structurés	2	75,78	19
Hétérogénéité des clubs sur le plan financier	2	60,84	20

Tableau 27 : Perception de l'environnement par les clubs du GNFE1

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Absence des sièges des clubs	1	40,86	21
Absence d'une comptabilité saine et transparente	1	40,86	22
Le football est un secteur d'investissement	1	40,86	23
Politique de subventions	1	40,86	24
Le sport est un moyen de communication	1	40,86	25
Absence d'étude scientifique	1	40,86	26
Concurrence internationale maghrébine et arabe	1	40,50	27
Les médias n'assument pas leur rôle	1	40,50	28
Manque de confiance dans le football national	1	38,61	29
Dirigeants bénévoles	1	37,17	30
Les grands clubs séduisent les joueurs des petits clubs	1	37,17	31
Le football au Maroc dépend de l'équipe nationale	1	37,17	32
Il n'y a jamais une grande équipe dans une ville sous développée	1	37,17	33
Le secteur n'est pas rentable et aléatoire	1	37,17	34
Importante circulation de l'argent	1	37,17	35
Début de la commercialisation du football au Maroc	1	37,17	36
Plusieurs clubs ne respectant pas les contrats des joueurs	1	35,55	37
Manque de sécurité dans les stades	1	35,55	38
Le football chez les marocains est un don, non exploité comme le Brésil	1	35,10	39
Sans formation, il n'y a pas de résultat	1	35,10	40
La formation demande des moyens financiers	1	35,10	41
Le public jeune adore le football	1	35,10	42
Le public suit les résultats	1	33,75	43
La qualité technique dépend du niveau des techniciens et des moyens mis à la disposition par les dirigeants	2	33,70	44
Situation géographique des clubs	1	29,97	45
Pas d'utilisation des installations sportives scolaires pour améliorer la pratique	1	25,80	46
La pyramide des âges s'inverse au Maroc	1	25,80	47
Le public préfère les clubs étrangers	1	25,74	48
Appel à des joueurs étrangers	1	20,65	49
Salaires et primes élevés	1	16,65	50
Joueurs plus exigeants	1	16,65	51
Influence de la globalisation	1	16,65	52
Les clubs sont presque des entreprises	1	15,40	53
Changement fréquent des entraîneurs	1	10,52	54
Intérêt accordé au cadre étranger	1	10,52	55

Les idées classées sont au total de 55, avec une fréquence moyenne d'évocation de 2,47 et un poids cumulé moyen par idée de 75 points.

La fréquence d'évocation représente le nombre de personnes ayant annoncé l'idée. Le poids cumulé représente le total des points, en fonction de la nature de l'idée : spontanée, avec insistance, avec relance, etc., et du coefficient de pondération des interviewés : expérience, rang hiérarchique, maîtrise du sujet, conditions de l'entretien.

Pour avoir un aperçu général sur les facteurs dominants, les idées sont classées par catégorie d'environnement: idées relatives au macroenvironnement et idées relatives au microenvironnement.

Les idées liées au macroenvironnement des clubs, sont au nombre de 20, avec une fréquence moyenne d'évocation de 3, un poids cumulé moyen par idée de 92,63 points et un poids cumulé total de 1852,66 points.

Les idées les plus évoquées sont présentées dans l'ordre suivant :

- 1-Infrastructure défailante : 373, 20 points
- 2- Absence du sport dans le programme des partis politiques : 248,59 points
- 3- Le football a un rôle socioéducatif important : 180,42 points
- 4- Les textes sont en retard sur les problèmes actuels: 147,48 points
- 5- Importance économique en terme d'emploi, pour les villes : 112,11 points
- 6- Absence de formation des joueurs : 162,71 points
- 7- Importance de la médiatisation : 153,97 points

Les idées relatives au microenvironnement sont plus importantes en nombre et en poids cumulé total, et moins importantes en fréquence d'évocation et poids cumulé moyen par idée.

Les idées du microenvironnement, sont au nombre de 35, avec une fréquence moyenne d'évocation de 2,17 ; un poids cumulé moyen par idée de 64,93 points ; et un poids cumulé total de 2272,70 points. Les idées les plus importantes, en terme de fréquence d'évocation et de poids cumulé, sont présentées dans l'ordre suivant :

- 1- Réforme et mise à niveau : 272, 38 points
- 2- Programmation défailante du championnat : 194,65 points
- 3- Le football marocain ne répond pas aux normes exigées pour une pratique d'un certain niveau : 180,42 points
- 4- Insuffisance des moyens financiers : 190,30 points
- 5- Dynamisme des clubs amateurs (football amateur) : 113,04 points
- 6- Recul de la pratique du football : 102,82 points
- 7- Public mal encadré et violence dans les stades : 98,55
- 8- Augmentation du nombre de pratiquants au détriment de la qualité de pratique : 88,68 points
- 9- Absence des stratégies d'action : 81,36 points
- 10- Professionnalisation du secteur (le football national n'est pas amateur) : 79,56 points
- 11- Responsables des clubs très ambitieux (vision professionnelle des clubs) : 76,41 points
- 12- Clubs non structurés : 75,78 points

La différences des scores entre les données relevées sur le macro et le microenvironnement s'explique par le fait qu'il y a un certain accord, entre

responsables des clubs, sur les données du macroenvironnement, et des divergences sur le plan des données du microenvironnement, du fait de l'entrée en jeu des spécificités des clubs: une fréquence moyenne d'évocation pour les données sur le macroenvironnement de 3 et un poids cumulé moyen par idée de 92,63 points, contre une fréquence moyenne d'évocation pour les données du microenvironnement de 2,17 et un poids cumulé moyen par idée de 64,93 points.

Il ressort de cette analyse que, malgré la prise de conscience, par les responsables, de l'importance du football sur le plan socioéducatif et économique, et malgré l'intérêt des médias, le macroenvironnement des clubs du GNFE1 est caractérisé principalement par la défaillance de l'infrastructure de pratique, l'absence du sport dans les programmes des partis politiques, le retard des textes législatifs et l'absence de formation des joueurs.

Le microenvironnement du football au Maroc, présente un ensemble de paradoxes qui reflètent, en quelque sorte, la réalité des clubs et qu'on peut résumer ainsi : en absence des stratégies d'action, le football connaît actuellement une sérieuse réforme de mise à niveau, malgré une politique défaillante du GNF. En vue d'une professionnalisation, et malgré l'insuffisance des moyens financiers, le secteur connaît un dynamisme des responsables ambitieux des clubs amateurs et non structurés. Selon les responsables, le football au Maroc ne répond pas aux normes exigées pour une pratique d'un certain niveau. L'augmentation du nombre de pratiquants se fait au détriment du niveau de pratique et le manque d'encadrement du public provoque la violence dans les stades.

Tableau 28 : classement des idées relatives au macroenvironnement des clubs

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Infrastructure défaillante	11	373,20	1
Le sport est absent dans le programme des partis politique	8	248,59	3
La pratique du football a un rôle socioéducatif important, INDH, sport du peuple	6	180,42	7
Absence de formation des joueurs	5	162,71	8
Importance de la médiatisation	5	153,97	9
Les textes sont en retard sur les problèmes actuels, statut associatif	6	147,48	10
Importance économique, en terme d'emploi, pour les villes	6	112,11	12
Le football est un secteur d'investissement	1	40,86	23
Politique de subventions	1	40,86	24
Le sport est un moyen de communication	1	40,86	25
Absence d'étude scientifique	1	40,86	26
Concurrence internationale maghrébine et arabe	1	40,50	27
Les médias n'assument pas leur rôle	1	40,50	28
Manque de confiance dans le football national	1	38,61	29
Il n'y a jamais une grande équipe dans une ville sous développée	1	37,17	33
Le secteur n'est pas rentable et aléatoire	1	37,17	34
Importante circulation de l'argent	1	37,17	35
Début de la commercialisation du football au Maroc	1	37,17	36
La pyramide des âges s'inverse au Maroc	1	25,80	47
Influence de la globalisation	1	16,65	52

Tableau 29 : Classement des idées relatives au microenvironnement des clubs

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Réforme et mise à niveau	9	272,38	2
Programmation du championnat défaillante, politique de GNF	6	194,65	4
Le football marocain ne répond pas aux normes exigées pour une pratique d'un certain niveau	5	194,25	5
Insuffisance des moyens financiers	7	190,30	6
Dynamisme des clubs amateurs, football amateur	4	113,04	11
Recul de la pratique du football	4	102,82	13
Public mal encadré, violence dans les stades	3	98,55	14
Augmentation du nombre de pratiquants au détriment de la qualité de pratique	5	88,68	15
Absence des stratégies d'action	2	81,36	16
Professionnalisation du secteur, le football national n'est pas amateur	2	79,56	17
Responsables des clubs très ambitieux, Vision professionnelle des clubs	2	76,41	18
Clubs non structurés	2	75,78	19
Hétérogénéité des clubs sur le plan financier	2	60,84	20
Absence des sièges des clubs	1	40,86	21
Absence d'une comptabilité saine et transparente	1	40,86	22
Dirigeants bénévoles	1	37,17	30
Les grands clubs séduisent les joueurs des petits clubs	1	37,17	31
Le football au Maroc dépend de l'équipe nationale	1	37,17	32
Plusieurs clubs ne respectant pas les contrats des joueurs	1	35,55	37
Manque de sécurité dans les stades	1	35,55	38
Le football chez les marocains est un don, non exploité comme au Brésil	1	35,10	39
Sans formation, il n'y a pas de résultat	1	35,10	40
La formation demande des moyens financiers	1	35,10	41
Le public jeune adore le football	1	35,10	42
Le public suit les résultats	1	33,75	43
La qualité technique dépend du niveau des techniciens et des moyens mis à la disposition par les dirigeants	2	33,70	44
Situation géographique des clubs	1	29,97	45
Pas d'utilisation des installations sportives scolaires pour améliorer la pratique	1	25,80	46
Le public préfère les clubs étrangers	1	25,74	48
Appel à des joueurs étrangers	1	20,65	49
Salaires et primes élevés	1	16,65	50
Joueurs plus exigeants	1	16,65	51
Les clubs sont presque des entreprises	1	15,40	53
Changement fréquent des entraîneurs	1	10,52	54
Intérêt accordé au cadre étranger	1	10,52	55

Une lecture complémentaire, du paysage footballistique marocain, est réalisée en classant les idées de l'environnement selon leur nature: force, faiblesse, opportunité ou menace. Les idées sur l'environnement classées "opportunités" sont au nombre de 16, avec une fréquence moyenne d'évocation par 2,69 et un poids cumulé moyen par idée de 79,47 points et un poids cumulé total de 1271,49 points. Les idées classées "menaces" sont au nombre de 26, avec une fréquence moyenne d'évocation par 2,42 et un poids cumulé moyen par idée de 72,95 points et un poids total cumulé de 1896,95 points. Les idées classées "forces" sont au nombre de 9, avec une fréquence moyenne d'évocation par 2,56, et un poids cumulé moyen par idée de 72,97 points, et un poids total cumulé de 656,76 points. Les idées classées "faiblesses" sont au nombre de 26, avec une fréquence moyenne d'évocation par 2,27 et un poids cumulé moyen par idée de 65,65 points, et un poids total cumulé de 1706,84 points.

Tableau 30 : Classement des idées de l'environnement en fonction des scores

Nature de l'idée	Nombre	Fréquence d'évocation	Poids cumulé moyen	Poids cumulé total
Opportunités	16	2,69	79,47	1271,49
Menaces	26	2,42	72,95	1896,95
Forces	9	2,56	72,97	656,76
Faiblesses	26	2,27	65,65	1706,84

On peut dire, à travers cette analyse, que l'environnement du football au Maroc, aujourd'hui, présente plus de faiblesses que de forces et moins d'opportunités que de menaces.

Tableau 31 : Analyse de l'environnement des clubs de GNFE1 : les opportunités

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Réforme et mise à niveau	9	272,38	2
La pratique du football a un rôle socioéducatif important, INDH, sport du peuple	6	180,42	7
Importance de la médiatisation	5	153,97	9
Dynamisme des clubs amateurs, football amateur	4	113,04	11
Importance économique, en terme d'emploi, pour les villes	6	112,11	12
Professionnalisation du secteur, le football national n'est pas amateur	2	79,56	17
Hétérogénéité des clubs sur le plan financier	2	60,84	20
Le football est un secteur d'investissement	1	40,86	23
Politique de subventions	1	40,86	24
Le sport est un moyen de communication	1	40,86	25
Importante circulation de l'argent	1	37,17	35
Début de la commercialisation du football au Maroc	1	37,17	36
Le football chez les marocains est un don, non exploité comme le Brésil	1	35,10	39
Le public jeune adore le football	1	35,10	42
Influence de la globalisation	1	16,65	52
Les clubs sont presque des entreprises	1	15,40	53

Tableau 32 : Analyse de l'environnement des clubs de GNFE1 : les menaces

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Infrastructure défaillante	11	373,20	1
Le sport est absent dans le programme des partis politique	8	248,59	3
Le football marocain ne répond pas aux normes exigées pour une pratique d'un certain niveau	5	194,25	5
Les textes sont en retard sur les problèmes actuels, statut associatif	6	147,48	10
Régression de la pratique du football	4	102,82	13
Public mal encadré, violence dans les stades	3	98,55	14
Augmentation du nombre de pratiquants au détriment de la qualité de pratique	5	88,68	15
Hétérogénéité des clubs sur le plan financier	2	60,84	20
Politique de subventions	1	40,86	24
Absence d'étude scientifique	1	40,86	26
Concurrence internationale maghrébine et arabe	1	40,50	27
Les médias n'assument pas leur rôle	1	40,50	28
Manque de confiance dans le football national	1	38,61	29
Les grands clubs séduisent les joueurs des petits clubs	1	37,17	31
Le football au Maroc dépend de l'équipe nationale	1	37,17	32
Il n'y a jamais une grande équipe dans une ville sous développée	1	37,17	33
Le secteur n'est pas rentable et aléatoire	1	37,17	34
Plusieurs clubs ne respectant pas les contrats des joueurs	1	35,55	37
Le public suit les résultats	1	33,75	43
La qualité technique dépend du niveau des techniciens et des moyens mis à la disposition par les dirigeants	2	33,70	44
Situation géographique des clubs	1	29,97	45
La pyramide des âges s'inverse au Maroc	1	25,80	47
Le public préfère les clubs étrangers	1	25,74	48
Appel à des joueurs étrangers	1	20,65	49
Influence de la globalisation	1	16,65	52
Intérêt accordé au cadre étranger	1	10,52	55

Tableau 33 : Analyse de l'environnement des clubs de GNFE1 : les faiblesses

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Programmation du championnat défaillante, politique de GNF	6	194,65	4
Le football marocain ne répond pas aux normes exigées pour une pratique d'un certain niveau	5	194,25	5
Insuffisance des moyens financiers	7	190,30	6
Absence de formation des joueurs	5	162,71	8
Les textes sont en retard sur les problèmes actuels, statut associatif	6	147,48	10
Public mal encadré, violence dans les stades	3	98,55	14
Augmentation du nombre de pratiquants au détriment de la qualité de pratique	5	88,68	15
Absence des stratégies d'action	2	81,36	16
Clubs non structurés	2	75,78	19
Absence des sièges des clubs	1	40,86	21
Absence d'une comptabilité saine et transparente	1	40,86	22
Manque de confiance dans le football national	1	38,61	29
Dirigeants bénévoles	1	37,17	30
Plusieurs clubs ne respectant pas les contrats des joueurs	1	35,55	37
Manque de sécurité dans les stades	1	35,55	38
La formation demande des moyens financiers	1	35,10	41
Le public suit les résultats	1	33,75	43
La qualité technique dépend du niveau des techniciens et des moyens mis à la disposition par les dirigeants	2	33,70	44
Pas d'utilisation des installations sportives scolaires pour améliorer la pratique	1	25,80	46
Le public préfère les clubs étrangers	1	25,74	48
Appel à des joueurs étrangers	1	20,65	49
Salaires et primes élevés	1	16,65	50
Joueurs plus exigeants	1	16,65	51
Les clubs sont presque des entreprises	1	15,40	53
Changement fréquent des entraîneurs	1	10,52	54
Intérêt accordé au cadre étranger	1	10,52	55

Tableau 34 : Analyse de l'environnement des clubs de GNFE1 : les forces

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Réforme et mise à niveau	9	272,38	2
Dynamisme des clubs amateurs, football amateur	4	113,04	11
Professionnalisation du secteur, le football national n'est pas amateur	2	79,56	17
Responsables des clubs très ambitieux, Vision professionnelle des clubs	2	76,41	18
Sans formation, il n'y a pas de résultat	1	35,10	40
La qualité technique dépend du niveau des techniciens et des moyens mis à la disposition par les dirigeants	2	33,70	44
Appel à des joueurs étrangers	1	20,65	49
Les clubs sont presque des entreprises	1	15,40	53
Intérêt accordé au cadre étranger	1	10,52	55

Tableau 35 : Récapitulatif des idées sur l'environnement par catégorie

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Réforme et mise à niveau - Dynamisme des clubs amateurs - Professionnalisation du secteur - Responsables des clubs très ambitieux - Les clubs sont presque des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmation du championnat défailante - Le football marocain ne répond pas aux normes exigées - Insuffisance des moyens financiers - Absence de formation des joueurs - Clubs non structurés
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Réforme et mise à niveau - Rôle socioéducatif important - Importance de la médiatisation - Dynamisme des clubs amateurs - Importance économique en terme d'emploi pour les villes 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure défailante - Absence du sport dans le programme des partis politiques - Retard des textes sur les problèmes actuels - Public mal encadré, violence dans les stades - Hétérogénéité des clubs sur le plan financier

4.2.1.2. Analyse du marché

Les idées avancées sur le marché du football au Maroc, en particulier celui des clubs du GNFE1, sont aussi divergentes que complémentaires. Au nombre total de 38 avec une fréquence moyenne d'évocation par 1,74 ; un poids moyen cumulé par idée de 49,03 points et un poids cumulé total de 1863,07.

A ce niveau, par rapport aux données de l'environnement, un grand écart est remarqué sur le plan de la fréquence d'évocation et du poids cumulé moyen par idée. Ce qui explique les divergences, chez les responsables, au niveau de la perception du marché du football et les difficultés à mieux cerner ses données.

Le marché du football au Maroc, en particulier celui des clubs du GNFE1, présente, en général, les caractéristiques suivantes, selon les idées les plus importantes en poids et en fréquence d'évocation:

Le marché est à l'état embryonnaire, vierge et désorganisé. Il évolue globalement, se structure lentement et reste dominé par certains clubs. Les transferts commencent à y prendre de l'ampleur. En absence de réglementation, les transactions se font dans l'inconnu. Le marché est perturbé par les intermédiaires informels et engendre la fuite des joueurs à l'étranger. La télévision reste le support N°1 et la télévision nationale constitue un obstacle à la commercialisation. Le marché est, également, caractérisé par l'absence de professionnels et des spécialistes dans le domaine de la commercialisation. La culture du sponsoring n'est pas encore développée et les annonceurs sont des demandeurs avertis. Le marché est, aussi, caractérisé par l'interventionnisme public et l'absence du football performant. Le football développé est de consommation et non de production. Le marché est estimé à des centaines de millions de DHS et sur le plan de la commercialisation, c'est le GNF qui joue le rôle le plus dominant. Les marchés de la télévision et des sponsors se développent et sont limités aux panneaux publicitaires et aux maillots. Le marché du merchandising connaît le problème de la contre façon. Aussi, le marché du spectacle se développe, mais il n'est pas encore à la hauteur de celui des pays voisins. Le produit football

marocain est basé sur le joueur étranger. C'est un secteur très faible, sous contraintes financières et dominé par l'amateurisme. Il peut être porteur et important pour ceux qui font du marketing.

Tableau 36 : Perception du Marché du football par les clubs de GNFE1

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Marché qui évolue globalement et se structure lentement	7	196,90	1
Marché vierge, à l'état embryonnaire	6	168,30	2
Marché désorganisé, non structuré	6	167,59	3
Le marché des transferts commence à prendre de l'ampleur	5	102,90	4
Marché concentré chez certains clubs	3	88,95	5
Marché interne insignifiant	2	76,41	6
La Tv est le support N°1	2	65,28	7
Absence de professionnels dans le domaine de la commercialisation et des spécialistes	2	65,28	8
Le marché répond à la loi de l'offre et de la demande	2	52,20	9
Marché des joueurs perturbé par les intermédiaires informels	2	42,45	10
Les annonceurs sont des demandeurs avertis	1	40,86	11
Structuration avec la mise à niveau	2	40,55	12
Absence de football performant	1	40,50	13
La Tv nationale est une contrainte à la commercialisation	1	40,50	14
Le marché est limité aux panneaux	1	40,50	15
Le marché est limité aux maillots	1	40,50	16
La culture du sponsoring n'est pas encore développée	1	40,50	17
Le marché est caractérisé par l'interventionnisme public	1	40,50	18
Le football marocain est un football de consommation et non un football de production	1	40,50	19
Le spectacle à l'intérieur n'est pas développé	1	38,70	20
Le marché n'est pas à la hauteur des pays voisins	1	38,61	21
Le marché est porteur	1	37,17	22
Marché du merchandising connaît le problème de contre façon	1	37,17	23
Les transactions se font dans l'inconnu	1	35,55	24
produit est basé sur le joueur étranger	1	33,75	25
Produit marocain n'est pas à la hauteur	1	33,75	26
Fuite des joueurs à l'étranger	1	25,80	27

Tableau 36(suite) : Perception du Marché du football par les clubs de GNFE1

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Le marché est important pour ceux qui font du marketing	1	24,78	28
Le GNF joue un rôle important sur le plan de la commercialisation	1	23,67	29
Marché du public se développe	1	18,00	30
Marché de TV se développe	1	18,00	31
Marché des sponsors se développe	1	18,00	32
Le marché est estimé à des centaines de millions de DHS	1	16,65	33
Absence de réglementation du marché	1	16,65	34
Demande de niveau supérieur pour les clubs et le joueur demande aussi	1	16,65	35
Contrainte financière	1	15,60	36
Secteur faible	1	11,70	37
Dominé par l'amateurisme	1	11,70	38

Tableau 37 : Récapitulatif des idées sur le marché des clubs de GNFE1

Catégories de marchés	Caractéristiques du marché	Règles du marché
<ul style="list-style-type: none"> - Marché des joueurs - Marché du spectacle - Marché de la télévision - Marché de l'affichage : panneaux, maillots, merchandising - Le marché est limité aux panneaux et maillots Marché du merchandising connaît le problème de contre façon - Produit basé sur le joueur étranger - Marché du public se développe, - Marché de TV se développe, - Marché des sponsors se développe 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché à l'état embryonnaire ; vierge ; désorganisé qui évolue globalement et se structure lentement ; dominé par certains clubs ; les transferts commencent à prendre de l'ampleur ; la Tv est le support N°1 ; - Absence de professionnels dans le domaine de la commercialisation et des spécialistes ; l'absence de football performant ; - La Tv nationale est une contrainte à la commercialisation ; - La culture du sponsoring n'est pas encore développée ; - Le marché est caractérisé par l'interventionnisme public ; - Le football marocain est un football de consommation et non un football de production - Le spectacle à l'intérieur n'est pas développé, Le marché n'est pas à la hauteur des pays voisins, - Le marché est porteur, le produit marocain n'est pas à la hauteur, Fuite des joueurs à l'étranger, - Le marché est important pour ceux qui font du marketing, - Le GNF joue un rôle important sur le plan de la commercialisation, - Le marché est estimé à des centaines de millions de DHS, Contrainte financière, - Secteur faible, dominé par l'amateurisme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché des joueurs perturbé par les intermédiaires informels - Les annonceurs sont des demandeurs avertis - Les transactions se font dans l'inconnu, - Absence de réglementation du marché,

4.2.1.3. Analyse de la clientèle

Les idées sur la clientèle sont moins nombreuses que les idées sur le marché, mais plus importantes en fréquence d'évocation et en poids cumulé moyen par idée. Ce qui laisse entendre, de la part des responsables des clubs, une très proche perception de la clientèle du football au Maroc.

Les idées sont au total de 16 idées, avec une fréquence moyenne d'évocation par 3,25 et un poids cumulé moyen par idée de 91,74 points et un poids cumulé total de 1467,79 points. En fonction de l'importance, en fréquence d'évocation et en poids, les idées sur la clientèle peuvent être présentées ainsi : sont cités comme clients, en premier lieu, les sponsors et les opérateurs économiques, suivis du public des stades (qui diminue en rapport avec les conditions du spectacle et de sécurité, la qualité des infrastructures, le niveau du jeu et les résultats). Le public est en majorité jeune et de classe sociale défavorisée. En rapport avec les transactions des joueurs, les clubs sont considérés, également, comme partie de la clientèle. Les clubs considèrent comme clients, les adhérents (malgré leur faible pouvoir d'achat), les collectivités locales, les médias et le public de télévision (malgré la qualité de transmission). Pour développer la clientèle, les clubs ignorent encore les techniques de satisfaction et d'attraction des publics cible.

Tableau 38 : Perception de la clientèle du football par les clubs de GNFE1

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Les sponsors, opérateurs économiques	11	308,06	1
Le public	6	198,58	2
Le nombre de spectateurs diminue en relation avec les conditions du spectacle (sécurité,...)	5	148,45	3
Le nombre de spectateurs diminue en fonction du niveau du jeu et des résultats	5	125,99	4
Le nombre de spectateurs diminue en rapport avec la qualité des infrastructures	3	114,84	5
Public de classe sociale moins aisée	4	110,76	6
Les clubs pour l'achat des joueurs	4	101,23	7
Adhérents	3	92,40	8
Les collectivités locales	3	77,09	9
Les médias	2	42,39	10
Le public de télévision	1	38,70	11
La transmission Tv réduit la qualité du spectacle	1	38,70	12
Adhérents diminuent par rapport au pouvoir d'achat	1	20,65	13
La clientèle aisée est très réduite	1	16,65	14
Il faut des techniques de satisfaction et d'attraction de la clientèle	1	16,65	15
La masse du public est jeune	1	16,65	16

Tableau 39 : Récapitulatif des données sur la clientèle des clubs de GNFE1

Catégories de clientèle	Fréquence d'évocation	Poids cumulé	Motivations
Sponsors et opérateurs économiques	11	308,06	Notoriété et image
Public des stades	6	198,58	Spectacle direct
Clubs	4	101,23	vente des joueurs
Adhérents	3	92,40	Participation à la gestion du club
Collectivités locales	3	77,09	Rôle socioéducatif, notoriété et image
Les médias	2	42,39	Programmes, publicité
Public de télévision	1	38,70	Spectacle télé

4.2.1.4. Analyse de la concurrence

Les données sur la concurrence des clubs de GNFE1, se présentent d'une manière un peu plus générale que les autres volets de l'environnement, du marché ou de la clientèle, ce qui attribue un caractère vague ou réducteur à la notion de concurrence. Sur ce plan, le nombre des idées ne dépasse pas 13 avec une fréquence moyenne d'évocation par 2, et un poids cumulé moyen de 62,65 points et un poids cumulé total de 814,56.

Tableau 40 : Perception de la concurrence par les clubs de GNFE1

Idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
limitée au grands clubs nationaux riches	6	171,73	1
Les télévisions	4	140,40	2
Les clubs	3	113,58	3
Championnats étrangers	3	111,06	4
Autres sports	2	65,64	5
Associations humanitaires	1	40,86	6
Pays arabes	1	38,70	7
La fédération	1	37,17	8
Nationalisation des joueurs	1	33,75	9
Mauvais intermédiaires	1	29,97	10
Monopole sur le plan régional	1	11,70	11
A caractère sportif	1	10,00	12
Concerne les subventions sur le plan régional	1	10,00	13

Tableau 41 : Perception des positions concurrentielles

idée	Fréquence	Poids cumulé	Ordre
Par l'avantage de la notoriété et des résultats	2	76,14	1
Par l'avantage de la gestion	1	29,97	2
Par l'avantage des moyens	1	29,97	3

La concurrence se décrit, chez les responsables des clubs de GNFE1, comme suit : elle est limitée, en premier lieu, aux grands clubs nationaux riches. Par ordre de priorité, sont considérés comme concurrents directs, les télévisions, suivie des clubs, puis les championnats étrangers, les autres sports, les associations humanitaires, les pays arabes et enfin la fédération. La concurrence a un caractère plus sportif que commercial.

La nationalisation des joueurs et l'intervention des mauvais intermédiaires, sont des formes remarquables de concurrence déloyale. Par rapport aux subventions, la concurrence est caractérisée par un monopole sur le plan régional.

Les positions concurrentielles des clubs, sont expliquées par les avantages de la notoriété, les résultats, la gestion ou les moyens.

Tableau 42 : Récapitulatif données concurrence et positions concurrentielles

Catégorie de concurrents	Fréquence d'évocation	Poids cumulé	Positions concurrentielles
Grands Clubs riches	6	171,73	Moyens, gestion, résultats
Télévision	4	140,40	Spectacle meilleur
Clubs	3	113,58	Résultats sportifs
Championnats étrangers	3	111,06	Meilleure qualité du spectacle
Autres sports	2	65,64	Notoriété et popularité locale
Concurrence déloyale	2	63,72	Nationalisation, intermédiaires
Associations humanitaires	2	40,86	Force de la cause
Pays arabes	1	38,70	Infrastructure, moyens et les médias
La fédération	1	37,17	Centralisation du pouvoir commercial

4.2.1.5. Analyse interne et choix des objectifs stratégiques des clubs

Sur le plan de l'analyse interne, en terme de forces, la quasi totalité des clubs met en avant son glorieux passé historique, le soutien des pouvoirs publics sur place et la notoriété régionale et nationale. En terme de faiblesses, les clubs présentent à peu près les mêmes maux: infrastructure défailante, manque de moyens financiers et instabilité technique. À l'exception des deux grands clubs nationaux, RCA et WAC en plus du MAT, qui visent la transformation de leurs structures associatives en entreprises professionnelles de football, les clubs ont des objectifs très dominés par l'aspect technique. Leurs objectifs sont exprimés en terme de stabilité technique, ou de formation des joueurs de qualité ou en terme de recherche des résultats sportifs. Un seul club, le WAC qui a annoncé un objectif quantitatif, en terme de chiffre d'affaires : doubler le chiffre d'affaires actuel. Rares sont les clubs, qui ont évoqué des objectifs qualitatifs, en terme de notoriété et d'image. De même, la position visée sur le marché, a un caractère plus sportif que

commercial : être leader, coleader, challenger ou jouer le maintien à titre d'exemples. L'analyse interne des clubs a montré que la raison d'être des clubs, reste encore plus sportive que commerciale. Ceci influence la façon de formuler leurs objectifs prioritaires, malgré le niveau de perception de leur environnement interne et externe, le marché, la clientèle et la concurrence.

Tableau 43 : Analyse interne des clubs du GNFE1

Club	Points forts	Points faibles	Objectifs prioritaires
ASS	Notoriété de la ville Meilleurs joueurs Toujours dans les 10 premiers clubs	Soutien des sponsors	Etre 6 ou 7 ^{ème}
CODM	Excellent rapport avec la commune Bons résultats sans moyens	Absence de moyens financiers	Etre un vrai club Développer l'infrastructure Etre leader Former des joueurs pour alimenter l'équipe et vendre
DHJ	Histoire Public Soutien de la région Formation des jeunes	Infrastructure	Etre leader Formation des joueurs pour alimenter l'équipe et vendre Investissement dans l'infrastructure
HUSA	Histoire du club et ses titres Capital club Public partout au Maroc et ailleurs Pôle d'attraction des sponsors	Longs trajets de déplacement Absence d'un espace foncier	Passer à l'indépendance financière Création des résultats
FAR	Ressources fixes et stables L'expérience et l'histoire	Infrastructure pour la compétition La presse Programmation des rencontres	Leader Construire son propre stade
IRT	Public différent Histoire du club Passage des joueurs de notoriété Proximité de l'Europe	Manque de moyens	Travail sur le résultat et le maintien
IZK	Club représente une petite ville Infrastructure adéquate Centre de formation	Equipe démunie	Construire un centre de concentration Construire des logements sociaux pour les joueurs Transformer le club en société
KACM	Histoire du club Club omnisports Cohésion du comité Profil des dirigeants	Manque de moyens	Equipe à la hauteur, qui fait vivre au public marrakchi les gloires du passé, Avoir des titres Formation des joueurs

Tableau 44 (suite): Analyse interne des clubs du GNFE1

Club	Points forts	Points faibles	Objectifs prioritaires
MAS	Histoire Importance régionale Notoriété Ecole de football Soutien des autorités	Mauvais image Non continuité	Stabilité Amélioration de la notoriété et de l'image Recherche des résultats
MAT	Soutien d'un sponsor sérieux Plan marketing solide Club du nord Proximité de l'Europe	Infrastructure	Animation du championnat Coleader Créer le cadre pour un club professionnel
MCO	Histoire Club de l'oriental Proximité de l'Algérie	L'éloignement Manque de moyens, pas de sponsor Infrastructure Sans soutien des collectivités	Maintien et être parmi les 6 premiers Formation des joueurs
OCK	Ressources stables, Soutien de l'OCP Histoire, Résultats Image et notoriété	Infrastructure	Etre leader Aller plus loin dans le championnat arabe et africain Formation et production des joueurs
OCS	Parmi les meilleurs Public merveilleux Chiffre marketing respectable	infrastructure	Avoir une infrastructure qui génère de l'argent stable Etre leader Avoir plus de sponsors
RCA	Equipe première Histoire, titre Notoriété et image Soutien des sponsors	Cohésion de l'équipe Instabilité technique Infrastructure de compétition	Gain des titres sur le plan continental Transformation du club en société
WAC	Histoire hors du commun Club de tous les marocains Titres Image et notoriété Soutien des sponsors	Infrastructure de compétition	Maximum de ressources pour le club Doublé le chiffre d'affaires actuel Gagner des coupes et être leader

4.2.1.6. Choix des axes stratégiques des clubs

Le ciblage, la segmentation et le positionnement des clubs, restent encore au stade primaire. En effet, pour l'ensemble des clubs, les critères de segmentation avancés sont très larges pour permettre un ciblage efficace et un positionnement adapté. Ce qui influence, directement, le choix de leurs axes stratégiques.

La priorité des priorités des clubs est le spectacle, c'est le produit qu'ils désirent commercialiser. Objectif, certes noble et légitime, mais ne témoigne-t-il pas d'un esprit d'amateurisme ? Le foot est égal au spectacle. 13 clubs sur 16 ont, dans leur mix produit, le "joueur", comme produit de commercialisation. Ce qui témoigne d'une part de l'ampleur de leurs besoins de financement et contredit d'un autre côté, leur souci de fournir un bon spectacle. L'exportation des bons éléments, ne peut nullement contribuer à la production de spectacle de qualité. Seules 5 équipes, en l'occurrence le WAC, RCA, MAS, OCS et le MAT, se considèrent comme vecteur de communication à commercialiser et qui pourraient intéresser les sponsors et les annonceurs. Ce sont des clubs semi professionnels qui se préparent à le devenir. Les autres, soit ils sont liés à des organismes administratifs ou professionnels, comme les FAR, OCK, JSM, ou qui n'ont pas encore pu s'affranchir de leur dépendance régionale, en matière de financement.

La commercialisation des produits dérivés n'intéressent que peu les clubs ; vu, d'une part, le pouvoir d'achat qui ne leurs permet pas la réalisation d'important chiffre d'affaires et, d'autre part, la contrefaçon qui est omniprésente et à la portée des petites bourses qui constituent l'ossature des supporters des clubs.

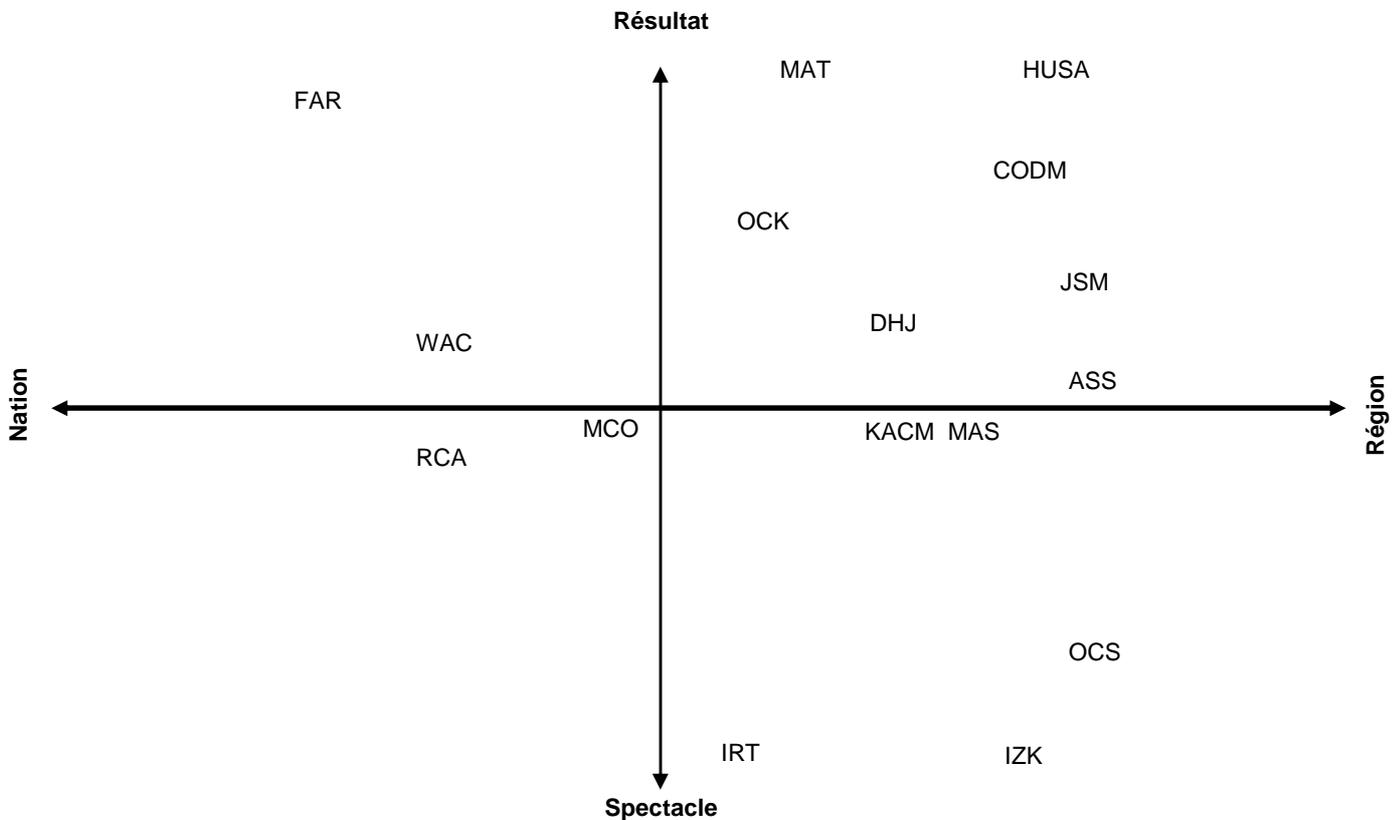
Tableau 45 : Stratégies marketing des clubs du GNFE1

Club	Cibles	Segmentation	Positionnement
ASS	Ceux qui soutiennent le club	Sponsors locaux	Joueurs, spectacle et résultats
CODM	Ville	Ville	Grande équipe, grand club
DHJ	Ceux qui soutiennent le club	Public, collectivités, sponsors locaux	Spectacle, combativité
HUSA	Télévision, public et sponsors	-	Club de résultats
FAR	public	-	Image du club est sacrée
IRT	Public Partenaires économiques	Sponsors locaux	Spectacle
IZK	Collectivités locales	-	Social
KACM	Public Collectivités locales	-	Spectacle et résultats
MAS	Public Sponsors	-	Spectacle et résultats
MAT	Public Sponsors	-	Grand club leader
MCO	Public Sponsors	-	Histoire
OCK	Public	-	Club d'entreprise citoyenne
OCS	Public Sponsors	-	Football offensif et public chaleureux
RCA	Public Sponsors	Spectateurs et adhérents Sponsors et Annonceurs Clubs nationaux et étrangers	Spectacle et performance
WAC	Public Sponsors	Spectateurs et adhérents Sponsors et Annonceurs Clubs nationaux et étrangers	Club qui gagne

Tableau 45 (suite) : Stratégies marketing des clubs du GNFE1

Axes stratégiques			
Club	Produits prioritaires	Marchés prioritaires	Cibles prioritaires
ASS	Formation du joueur Structuration de l'équipe	Spectacle Joueurs Sponsors	Public Sponsors de la ville Clubs riches
CODM	Formation des joueurs Projets immobiliers	Spectacle Joueurs immobilier	Ville Partenaires économiques
DHJ	Formation des joueurs	Spectacle joueurs	Publics Entreprises locales
HUSA	Recrutement et formation des stars Produits dérivés	Spectacle Joueurs	Public Ville Entreprises locales
FAR	spectacle	spectacle	public
IRT	Spectacle joueurs	Spectacle joueurs	Public Clubs
IZK	formation	publicité	Partenaires économiques
KACM	Spectacle Joueurs	Spectacle joueurs	Public Clubs Partenaires économiques
MAS	Spectacle, Joueurs Espace publicitaire Produits dérivés	Spectacle, Joueurs Publicité Merchandising	Public Partenaires économiques Clubs
MAT	Spectacle, Joueurs Espace publicitaire	Spectacle, Joueurs Publicité	Public Sponsors, Clubs
MCO	Spectacle Joueurs	Spectacle Joueurs	Public Sponsors, Clubs
OCK	Spectacle Joueurs	Spectacle, Joueurs Publicité	Public Annonceurs, Clubs
OCS	Spectacle, Joueurs Espace publicitaire	Spectacle, Joueurs Publicité	Public, Clubs Sponsors
RCA	Spectacle Espace publicitaire Joueurs	Spectacle Publicité Joueurs	Public Sponsors Clubs
WAC	Marque forte Spectacle, Joueurs Espace publicitaire	Spectacle Publicité Joueurs	Public Sponsors Clubs

Figure 34 : Positionnement marketing des clubs de GNFE1



Le souci de la performance et des résultats chez la majorité des équipes, commence à s'installer. Il n'en demeure pas, selon les dires des responsables interviewés, de l'OCS, l'IRT et l'IZK, que le spectacle constitue la variable dominante.

Le RCA, le MCO, le MAS et le KACM souhaitent concilier le spectacle et la performance.

Les FAR, WAC et RCA, seuls, se positionnent comme des clubs d'envergure nationale.

Oujda se positionne comme étant le représentant de la région de l'Oriental.

4.2.1.7. Mix marketing des clubs

Bien qu'il ne soit pas déclaré de manière formelle, le mix marketing des clubs se dégage, à travers les discours et à travers l'analyse documentaire. Il se présente pour les clubs comme ci après :

Tableau 46 : Mix marketing des clubs du GNFE1

Club	Politique de produit	Politique de prix	Politique de promotion et de communication	Politique de distribution
ASS	Formation Organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité aléatoire	Affiches Site web Presse nationale informel	Points de vente des billets
CODM	Formation organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches Sites web Presse nationale informel	Points de vente des billets
DHJ	Formation organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité aléatoire	Affiches Sites web Presse nationale informel	Points de vente des billets
HUSA	Formation Organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches Presse nationale informel	Points de vente des billets
FAR	Formation Organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande)	Site web Presse nationale	Points de vente sur place
IRT	Formation Organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches Presse nationale informel	Points de vente de billets
IZK	Formation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence en cours)	Presse nationale	Points de vente de billets
JSM	-	-	-	-

Tableau 46(suite) : Mix marketing des clubs du GNFE1

Club	Politique de produit	Politique de prix	Politique de promotion et de communication	Politique de distribution
KACM	Formation Organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches Presse nationale informel	Points de vente de billets
MAS	Formation Organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches Presse nationale informel	Points de vente de billets
MAT	Formation Organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches, revue, site web Presse nationale informel	Points de vente de billets
MCO	Formation organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (adapté à la demande)	Affiches, site web. Radio mobile Presse nationale, Merchandising	Points de vente de billets
OCK	Formation organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	site web. Presse nationale,	Points de vente de billets
OCS	Formation organisation	- rapport qualité prix - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches, site web. Radio mobile Presse nationale, Merchandising Association des supporters	Points de vente de billets
RCA	Formation organisation	- prix du ticket adapté aux différentes cibles - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité (tarifs agence)	Affiches, site web, affichage Annonces presse, relations presse	Points de vente de billets
WAC	Formation organisation	- prix du ticket adapté au pouvoir d'achat du public - prix du joueur en fonction du marché (offre et demande) - prix de la publicité étudié	Affiches, annonces presse, site web Relations presse Merchandising	TV Point de vente de billets

4.2.1.7.1. Politique de produit

La politique de produit, chez les clubs de GNFE1, se présente dans le tableau ci après :

Tableau 47 : Mix produit des clubs de GNFE1

Spectacle	Formation des joueurs: Transferts
Tous les clubs	MAT, MCO, OCK, OCS, RCA, WAC, ASS, CODM, DHJ, HUSA, IRT, IZK, KACM
Espace publicitaire	Produits dérivés : Merchandising
MAS, MAT, OCS, RCA, WAC,	MAS, MCO, CODM, HUSA

4.2.1.7.2. Politique de prix

La politique de prix se résume aux actions suivantes : Le GNF négocie pour les clubs les droits de télévision et l'affichage sur les stades en cas du direct, dans le respect des règles d'exclusivité et de l'impact publicitaire.

Les prix des transferts sont en fonction de la loi de l'offre et de la demande.

Le prix du spectacle sur le terrain, à travers le billet, est en fonction du pouvoir d'achat du public et de l'importance du match. Les tarifs des adhésions sont réglementés par les textes du GNF et par le règlement intérieur des clubs.

Les tarifs des panneaux publicitaires et de l'affichage sur le maillot dépendent du club. Ils sont en fonction du potentiel économique de la région, du pouvoir de négociation du club (commission marketing, ou agence spécialisée partenaire) et de son importance au niveau du championnat.

4.2.1.7.3. Politique de Communication et de promotion

Les politiques de communication et de promotion de la majorité des clubs restent embryonnaires.

Seuls 8 clubs, possèdent officiellement un site web. Les relations souvent informelles avec la presse nationale, restent le moyen de communication le plus dominant.

Aucun club n'a intégré ses actions de communication dans une stratégie globale visant sa promotion et celle de ses joueurs.

4.2.1.7.4. Politique de distribution

La politique de distribution est limitée aux points de vente de billets, pour accéder au spectacle.

La distribution via la télévision est rarement prise en compte (opportunité d'image et de notoriété).

La distribution sur place reste l'handicap majeur des clubs (qualité d'organisation et conditions du spectacle).

4.2.1.8. Plans d'actions des clubs et moyens de contrôle

À la question, « avez-vous un plan marketing ? », six équipes ont répondu « pas encore », 5 ont répondu que c'est à l'agence de communication de le concevoir et une seule équipe, le MAT, a répondu affirmativement. D'ailleurs les derniers résultats de ce club témoignent de sa rupture avec la gestion amateur et l'adoption d'une stratégie et d'un plan marketing audacieux et bien pensé. Quant à l'OCK, elle affirme que son plan marketing est celui établi par son entreprise sponsor.

Il est à relever que le plan marketing relève de la responsabilité du club et non de son agence de communication. Celle-ci, ne peut que contribuer à traduire la stratégie de communication de l'entreprise, elle-même déclinée de sa stratégie marketing en plan de communication. Il existe une confusion dans l'esprit de plusieurs clubs entre plan marketing et plan de communication. Cette confusion, traduit, souvent, la réduction faite de la fonction marketing à la recherche des sponsors et des sources de financement.

Tableau 48 : Plan d'action et moyens de contrôle marketing des clubs du GNFE1

Club	Plan d'action	Moyens de contrôle
ASS	Pas encore	résultats
CODM	Travail de l'agence	Travail de l'agence
DHJ	Pas encore	Pas encore
HUSA	Recettes dépenses	résultats
FAR	-	-
IRT	Travail de l'agence	Travail de l'agence
IZK	Pas encore	Pas encore
KACM	Pas encore	Pas encore
MAS	Travail de l'agence avec la commission marketing	Travail de l'agence avec la commission marketing
MAT	Plan détaillé avec délais et responsabilités	Résultats des différentes actions engagées
MCO	Pas encore	Pas encore
OCK	De l'entreprise	En interne
OCS	Travail de l'agence	Travail de l'agence
RCA	Travail de l'agence	Travail de l'agence
WAC	prématuré	Calcul d'audience et de notoriété ; reporting

Aujourd'hui, l'environnement du football au Maroc, présente moins d'opportunités que de menaces et moins de forces que de faiblesses. Il est caractérisé par une prise de conscience de l'importance du football sur le plan socioéducatif et économique et par un intérêt grandissant de la part des médias. L'absence du sport dans les programmes des partis politiques, la défaillance de l'infrastructure de pratique, le retard des textes législatifs et l'absence de formation des joueurs constituent les principaux handicaps.

Pour dépasser le stade de l'amateurisme, caractérisé par l'organisation anarchique du championnat, l'insuffisance des moyens financiers, les faibles structures des clubs et la mauvaise qualité de pratique, les responsables des clubs ont manifesté une certaine volonté de changement, à travers leur dynamisme et leur engagement dans les actions du programme de réforme et de mise à niveau.

Le marché du football, au Maroc, est au même temps très dynamique, très anarchique et dominé par les clubs les plus riches. Les actions sont plus orientées vers la consommation pour subvenir aux besoins pressants de financement que vers la production. La nécessité de présence des professionnels et des spécialistes dans le domaine de la commercialisation est ressentie comme besoin pressant.

La clientèle est définie de façon générale ou réductrice. Les conditions de son développement sont méconnues.

La concurrence est perçue vaguement, négligeant les mécanismes d'action, et limitant les avantages concurrentiels, à la notoriété, aux résultats, à la gestion et aux moyens disponibles.

L'analyse interne des clubs a montré qu'un positionnement unique est adopté. Par conséquent, les objectifs des clubs sont dominés plus par le volet technique, ce qui laisse entendre que la raison d'être des clubs est plus encore sportive que commerciale. Les techniques de ciblage, de segmentation et de positionnement sont ignorées. Ceci influence négativement le choix des axes stratégiques.

La priorité des clubs reste le spectacle et le "joueur" comme produit commercialisé à outrances, nuisant ainsi à la bonne marche du club. L'impact médiatique du club, vecteur de communication, à commercialiser, pourrait intéresser les sponsors et les annonceurs. Les clubs arrivent à se positionner sur le plan de la recherche des résultats et du spectacle et sur le plan de l'identité nationale ou régionale.

La politique des prix reste très classique. Celle de communication et de promotion demeure très embryonnaire et aucun club n'a intégré ses actions dans une stratégie globale visant sa promotion et celle de ses joueurs.

La politique de distribution est très limitée. Le plan marketing est en général absent, sous prétexte d'être déléguée à une agence spécialisée. Il existe une confusion, dans l'esprit de plusieurs clubs, entre plan marketing et plan de communication. Cette confusion, traduit souvent la réduction faite de la fonction marketing à la recherche des sponsors et des sources de financement. L'ensemble de ses éléments a été confirmé, par les responsables des clubs, à travers leurs réponses aux différentes questions de l'entretien.

Les idées générales pratiques ou théoriques avancées qui ont un poids significatif et jugées importantes, selon les thèmes du guide de l'entretien, seront retenues pour constituer la base la proposition d'une stratégie de développement.

Chapitre 5 ; Stratégie de développement

5.1. Synthèse du diagnostic des clubs du GNFE1

5.2. Détermination des objectifs stratégiques des clubs

5.3. Positionnement des clubs par rapport à la concurrence

5.4. Mix marketing des clubs

Au-delà des revendications de réformes de fond, sur les plans juridique, financier et de mise à niveau des infrastructures, et dans une perspective de professionnalisme, les clubs du GNFE1, ont davantage intérêt à réfléchir, concrètement, à leur propre mise à niveau, aussi bien administrative que technique et comptable.

Il est évident qu'aujourd'hui, le cadre associatif amateur a atteint ses limites et ne peut plus permettre aux clubs d'espérer avoir de nouveau un progrès. Le développement des clubs, ne peut être concrétisé que par la mise en place de stratégies réfléchies et adaptées, aussi bien aux conditions réelles des clubs qu'à leur environnement externe.

Pour l'élaboration d'une stratégie de développement, sur la base des résultats de l'enquête, auprès des clubs du GNFE1, nous proposons une démarche qui s'organise autour des axes suivants :

- La synthèse du diagnostic des clubs de GNFE1, en procédant par :
 - l'analyse PESTEL,
 - l'utilisation de la matrice d'analyse concurrentielle de M.Porter³³,
 - l'analyse SWOT,
 - l'analyse de projection et de causalité
 - l'analyse des influences mutuelles.
- Détermination des objectifs stratégiques des clubs en se basant sur :
 - l'analyse des portefeuilles des clubs, en domaines d'activités stratégiques,
 - l'utilisation de la matrice Mc Kinsey ou modèle de la General Electric.
- Déclinaison du plan marketing (4P+ 3P), à partir des principales décisions stratégiques retenues.

5.1. Synthèse du diagnostic des clubs de GNFE1

5.1.1. Analyse PESTEL

Cette analyse, consiste à identifier les facteurs caractérisant l'environnement des clubs de GNFE1, sur les plans politiques, économiques, sociologiques, technologiques et légal.

A partir des données de l'enquête et de l'analyse documentaire, l'environnement des clubs de GNFE1 se présente ainsi :

5.1.1.1. Sur le plan politique

L'environnement du football, au Maroc, est marqué paradoxalement par l'absence d'une politique sportive dans les programmes des partis politiques (absence de pression) et une volonté gouvernementale de mise à niveau du secteur.

Souvent le sport a été considéré comme un moyen de propagande par le gouvernement et un "opium du peuple" par les partis politiques.

L'intérêt est davantage porté sur les équipes nationales que sur les autres activités de base (sport de masse).

³³ Porter, M. (1999). *La concurrence selon Porter*. Paris : Dalloz.

5.1.1.2. Sur le plan économique

Le football au Maroc est devenue une source d'emploi direct et indirect et d'entrée de devise. Il connaît également un intérêt de plus en plus important des médias et, par conséquent, il attire plusieurs sponsors.

5.1.1.3. Sur le plan sociologique

Le sport au Maroc et particulièrement le football, ont été toujours et le sont davantage, aujourd'hui, comme un moyen d'encadrement de la jeunesse qui forme la majorité de la population.

Avec le développement du pays et la réduction du temps de travail, les marocains disposent, de plus en plus, de temps pour s'adonner à la pratique des loisirs, du sport et du spectacle.

Le football est devenu un catalyseur de l'unité nationale et fait adhérer toutes les couches sociales de toutes les régions.

5.1.1.4. Sur le plan technologique

Au Maroc, l'évolution des nouvelles technologies, numérique, téléphonie mobile et Internet, a eu un impact considérable sur l'organisation, la production et la distribution du football.

5.1.1.5. Sur le plan légal

L'environnement légal du sport, au Maroc, est en retard par rapport aux exigences du football moderne : statut des clubs, des dirigeants, des joueurs et entraîneurs non conformes à la réalité actuelle (associations à but non lucratif).

Bien que de réels progrès aient été enregistrés, il n'en demeure pas moins que des carences subsistent, notamment en ce qui concerne la transparence des droits d'image, des contrats des transferts et des rapports avec les médias. Aussi, un vide en matière de compétences juridiques, entre les instances dirigeantes, le ministère de tutelle et les différents tribunaux.

Les espaces de compétition et de production ne sont pas la propriété des clubs et posent de sérieux problèmes sur le plan du spectacle, de l'affichage, de l'exploitation commerciale, etc.

5.1.2. Analyse de la concurrence dans le domaine, selon le modèle de M.Porter

Le modèle de Porter, adapté aux clubs, s'appuie sur une analyse de l'environnement concurrentiel en terme de structure. En effet, le choix marketing ne doit pas seulement dépendre de l'intensité de la concurrence sur un secteur au taux de croissance plus ou moins élevé, mais aussi :

- ✓ du pouvoir de négociation des partenaires du club (sponsors, médias, pouvoirs publics, organisateurs d'événements, agences de marketing sportif, etc.) ;
- ✓ de la structure du secteur plus ou moins protectionniste compte tenu des besoins en équipements et infrastructures (salles, stades, vestiaires, matériel sportif) et des coûts de fonctionnement (entretien de stade, personnel, déplacement des équipes, etc.) faisant barrage à l'entrée ;
- ✓ et surtout de la menace que représente l'apparition de produits substituables.

La concurrence, chez les clubs de GNFE1, selon les six axes cités, se présente comme suit:

5.1.2.1. Lutte pour les premières places entre concurrents actuels

La concurrence directe entre les clubs de GNFE1 est beaucoup plus forte entre 5 à 7 clubs qu'entre l'ensemble des clubs. Elle est déterminée par le niveau des joueurs, la qualité de l'encadrement, les moyens de financement d'une part, et la qualité de l'espace de pratique et de spectacle et le soutien des sponsors et du public d'autre part.

5.1.2.2. Menaces des nouveaux entrants

Les menaces directes des nouveaux entrants sont faibles. Les deux clubs qui accèdent, chaque année, au GNFE1, et les rares clubs compétitifs des divisions inférieures, trouvent de sérieux problèmes pour se maintenir dans le groupement.

Les autres sports, en particulier les nouveaux (glisse par exemple), malgré leur forte médiatisation, n'arrivent pas encore à se placer comme de sérieux concurrents au football au Maroc, vu le faible pouvoir d'achat des marocains face aux coûts de l'équipement, de l'encadrement, du transport et de l'hébergement.

5.1.2.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les propriétaires des espaces de compétition et d'entraînement (collectivités locales) et les médias sont les principaux fournisseurs des Clubs de GNFE1. Les grands clubs des grandes villes (WAC, RCA), disposent d'un pouvoir plus important sur leurs fournisseurs que les clubs des petites agglomérations (CODM, ASS, MCO).

La concurrence s'exerce, également, à travers le pouvoir de négociation avec les clubs fournisseurs de joueurs et à travers la lutte pour avoir le meilleur encadrement technique.

Le pouvoir de négociation sur l'hébergement, la restauration, le transport et l'équipement n'affecte pas sérieusement la compétitivité des clubs.

5.1.2.4. Menaces des produits ou services de substitution

La télévision, à travers la transmission directe des matchs du championnat national et surtout les championnats étrangers, est le produit de substitution qui, le plus, menace les produits des clubs de GNFE1 : spectacle direct, sponsoring et publicité.

Les autres activités culturelles et physiques commencent à prendre, progressivement, leur place dans le marché des sports et des loisirs (salles de mise en forme, activités de plein air, etc.).

5.1.2.5. Pouvoir de négociation des clients

À ce niveau, la concurrence est très forte et s'exerce sur plusieurs fronts :

Le public demande, dans le confort total, des résultats et un spectacle meilleur.

Pour la production du spectacle, la télévision exige une certaine qualité et impose des règles sur la programmation, en fonction de ses objectifs d'antenne.

Le sponsor publique ou privé exige plus de visibilité et un impact meilleur en terme d'image et de notoriété.

Les clubs, eux-mêmes, deviennent de plus en plus exigeants quant au niveau du joueur à recruter ou de l'entraîneur.

Seuls quelques clubs, qui disposant d'un pouvoir de négociation remarquable, réconfortent leur position dans le marché du spectacle.

5.1.2.6. Menaces de l'Etat et des groupes de pression

On peut penser que la concurrence, dans le marché du football au Maroc, n'est pas très affectée par les menaces des groupes de pression ou de l'Etat. Mais, la politique actuelle de parrainage, peut être considérée comme une vraie menace (cas des ASFAR, OCP, JSM, etc.). De même, le contrat programme avec le Gouvernement pour la mise à niveau des clubs, impose un respect des engagements des uns et des autres : comptabilité conforme aux règles et contrats des joueurs.

5.1.3. Analyse SWOT

L'analyse SWOT, consiste à identifier les points forts et points faibles des clubs, ainsi que les opportunités et menaces que présente leur environnement. L'objectif de l'analyse est d'étudier, d'abord, dans quelles mesures, les forces peuvent remédier aux faiblesses, profiter des opportunités et faire face aux menaces. Et ensuite, réfléchir aux moyens pour réduire l'impact des menaces et pallier aux faiblesses.

Selon les éléments de l'enquête, les clubs de GNFE1, présentent les points forts et les points faibles suivants, présentés par ordre décroissant:

5.1.3.1. Points forts

- Dynamisme des clubs amateurs
- Professionnalisation du secteur
- Responsables très ambitieux
- le football est donc non exploité comme au Brésil
- Les clubs sont presque des entreprises

5.1.3.2. Points faibles

- Infrastructure défailante
- Le football ne répond pas aux normes
- Insuffisance des moyens financiers
- Absence de formation des joueurs
- Statut associatif
- Recul de la pratique de football
- Public mal encadré
- Augmentation du nombre de pratiquants au détriment de la qualité
- Absence de stratégie d'action
- Clubs non structurés
- Hétérogénéité des clubs sur le plan financier
- Absence de sièges sociaux des clubs
- Absence d'une comptabilité saine et transparente

- Dirigeants bénévoles
- Les grands clubs séduisent les joueurs des petits clubs
- Le football dépend de l'équipe nationale
- Il n'y a jamais un grand club dans une ville sous développée
- Les clubs ne respectent pas les contrats des joueurs
- Manque de sécurité dans les stades
- Situation géographique contraignante pour des clubs
- Appel aux joueurs étrangers
- Salaires et primes élevés
- Joueurs plus exigeants
- Changement fréquent des entraîneurs
- Intérêt pour le cadre étranger

L'environnement des clubs de GNFE1 présente les opportunités et les menaces suivantes, présentées par ordre décroissant :

5.1.3.3. Opportunités

- Réforme et mise à niveau
- Le football joue un rôle socioéducatif important
- Importance de la médiatisation
- Importance économique en terme d'emploi, de spectacle
- Le football devient un secteur d'investissement
- Le football est un moyen de communication
- Le public jeune adore le football
- Le public suit les résultats
- Importante circulation de l'argent dans le football
- Début de la commercialisation du football au Maroc

5.1.3.4. Menaces

- Le sport est absent dans les programmes des partis politiques
- La programmation du championnat est défailante
- Les textes sont en retard sur les problèmes actuels
- Recul de la pratique de football au Maroc
- Politique de subvention défailante
- Absence d'étude scientifique sur le secteur
- Concurrence internationale, maghrébine et arabe
- Les médias n'assument pas leur rôle
- Manque de confiance dans le football national

- Secteur non rentable et aléatoire
- Pyramide des âges s'inverse au Maroc
- Le public préfère les clubs étrangers
- Influence de la globalisation

Il apparaît que l'environnement interne et externe des clubs de GNFE1 au Maroc, présente beaucoup plus de faiblesse que de forces, et moins d'opportunités que de menaces. Nous récapitulons les caractéristiques les plus importantes, de cet environnement, dans le tableau suivant :

Tableau 49 : Récapitulatif des idées de l'environnement interne et externe des clubs

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Réforme et mise à niveau - Dynamisme des clubs amateurs - Professionnalisation du secteur - Responsables des clubs très ambitieux - Les clubs sont presque des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmation du championnat défailante - Le football marocain ne répond pas aux normes exigées - Insuffisance des moyens financiers - Absence de formation des joueurs - Clubs non structurés
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Réforme et mise à niveau - Rôle socioéducatif important - Importance de la médiatisation - Dynamisme des clubs amateurs - Importance économique en terme d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure défailante - Absence du sport dans les programmes des partis politiques - Retard des textes sur les problèmes actuels - Public mal encadré, violence dans les stades - Hétérogénéité des clubs sur le plan financier

5.1.4. Analyse prospective :

Nous procéderons, d'abord, par analyse comparative des différentes idées, à partir des résultats de l'enquête pour ne retenir que les idées les plus importantes, en évitant les redondances. Ensuite, nous examinerons les causes explicatives possibles et par le moyen d'une projection future, nous effectuerons l'inventaire des mesures théoriques et/ou pratiques, en se basant sur les idées relevées par l'enquête ou à travers la littérature dans le domaine.

Les résultats de l'analyse prospective sont présentés dans les tableaux qui suivent :

5.1.4.1. Pour les forces et les faiblesses

Tableau 50 : Matrice de causalité et propositions de remèdes Forces et faiblesses

Causes (situation actuelle)		Idées : F-f-O-M	Solutions pratiques ou théoriques (situation future)
Recherche de transparence, de rentabilité et rupture avec le modèle associatif traditionnel, Amateurisme, informel	F1	<i>Clubs presque des entreprises et professionnalisation du secteur</i>	Structurer et organiser les clubs Utiliser les outils de gestion de l'entreprise
Surexploitation, manque d'entretien	f1	<i>Infrastructure défailante</i>	Entretien, construction, mise à niveau
Faible niveau de pratique, manque d'encadrement, infrastructure défailante	f2	<i>Le football ne répond pas aux normes</i>	Améliorer le niveau de pratique, encadrement, améliorer les lieux de pratique et de spectacle
Faible soutien financier, mauvaise gestion, absence de stratégies de prospection	f3	<i>Insuffisance des moyens financiers</i>	Améliorer le financement, trouver d'autres sources, améliorer le gestion
Absence des écoles, manque d'encadrement	f4	<i>Absence de formation des joueurs-1</i>	Formation des cadres, politique de prospection, direction technique
Loi dépassée	f5	<i>Statut associatif</i>	Statut professionnel
Public jeune, espace de spectacle, qualité et conditions du spectacle	f6	<i>Public mal encadré</i>	Encadrement, sensibilisation, contrôle et sanction
Anarchie, informel, amateurisme	f7	<i>Clubs non structurés</i>	Structuration, formalisation et organisation
Infrastructure, stabilité du club	f8	<i>Absence de sièges sociaux des clubs</i>	Améliorer la qualité des sièges sociaux des clubs
Anarchie, amateurisme, statut associatif	f9	<i>Absence d'une comptabilité saine et transparente</i>	Mettre en place une comptabilité saine Manuels de procédures, audit
Forte médiatisation de l'équipe nationale	f10	<i>Le football dépend de l'équipe nationale</i>	Améliorer la qualité et les conditions du spectacle au championnat
Produit d'appel du public aux stades			
Manque de joueurs de niveau	f11	<i>Appel aux joueurs étrangers</i>	Formation des joueurs
Transit vers un club professionnel			
Facteur de motivation, informel	f12	<i>Salaires et primes élevés</i>	Contrôler l'inflation des salaires, instaurer des règles pour tout le monde
Recherche des résultats à très court terme, informel, rapports de force dirigeants entraîneur	f13	<i>Changement fréquent des entraîneurs</i>	Stabilité technique à moyen et long terme
Absence d'entraîneurs de haut niveau	f14	<i>Intérêt pour le cadre étranger</i>	Former des entraîneurs de haut niveau

5.1.4.2. Pour les Opportunités et les menaces

Tableau 51 : Matrice de causalité et propositions de remèdes O et M

Causes		Idées : F-f-O-M	Solutions pratiques ou théoriques
Amateurisme	O1	<i>Réforme et mise à niveau</i>	Instaurer les règles du professionnalisme Formation, réglementation, financement, infrastructure
Population marocaine très jeune	O2	<i>Le football joue un rôle socioéducatif important</i>	Formation des jeunes, distribution du football
Importance du spectacle en terme d'image, de valeurs et d'émotion	O3	<i>Importance de la médiatisation</i>	Opportunité pour améliorer l'image et la notoriété (source de financement)
Secteur d'emploi direct et indirect	O4	<i>Importance économique en terme d'emploi, de spectacle</i>	Créer et exploiter les opportunités d'affaires
Marché porteur	O5	<i>Début de la commercialisation du football au Maroc</i>	Améliorer le potentiel marketing des clubs
Priorité des autres secteurs sur le sport	M1	<i>Le sport est absent dans les programmes des partis politiques</i>	Secteur économique à impact positif sur la société : emploi, éducation, santé
Intérêt pour l'électorat adulte	M2	<i>La programmation du championnat est défailante</i>	Améliorer la programmation
Exigences de Médiatisation	M3	<i>Les textes sont en retard sur les problèmes actuels</i>	Adapter les textes à l'évolution actuelle du sport
Pression du calendrier international	M4	<i>Recul de la pratique de football au Maroc</i>	Construire des espaces de pratique Formation des cadres
Statut associatif dépassé	M5	<i>Politique de subvention défailante</i>	Politique de distribution de foot chez les clubs Contrôle, politique de développement, recherche d'autres sources de financement
Absence des espaces de pratique	M6	<i>Concurrence internationale, maghrébine et arabe</i>	Formation des joueurs, infrastructure, financement, médiatisation
Manque d'encadrement			
Amateurisme, mauvaise gestion			
Faible niveau de pratique, de financement et d'infrastructure statut associatif,			

5.1.5. Analyse des influences mutuelles des Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Afin de hiérarchiser les différentes idées, selon leur importance ou en terme de priorité d'intervention, nous procéderons par analyse des influences mutuelles, en estimant le degré d'impact d'une idée (Force, faiblesse, Opportunité ou Menace) sur l'autre. Pour cela, nous utiliserons une échelle d'appréciation qui s'étale de -1 à 1 : - 1 en cas d'impact négatif, 0 en cas d'impact neutre et + 1 : en cas d'impact positif.

Le croisement des idées, l'une à l'autre, permet d'attribuer un score à chacune des idées. La hiérarchisation des mesures d'interventions proposées, théoriques et/ou pratiques, sont présentées, dans le tableau qui suit, selon leur ordre d'importance ou de priorité d'intervention.

Tableau 52 : matrice de croisement

	F1	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11	f12	f13	f14	O1	O2	O3	O4	O5	M1	M2	M3	M4	M5	M6
F1	*	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
f1	1	*	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	1	1	1	1	1	-1	0	-1	0	-1	-1
f2	1	-1	*	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
f3	1	-1	-1	*	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
f4	1	-1	-1	-1	*	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1
f5	1	0	-1	-1	-1	*	0	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
f6	1	-1	-1	0	-1	-1	*	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	1	1	1	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1
f7	1	0	-1	0	0	-1	0	*	-1	-1	-1	1	-1	0	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	0	-1	-1
f8	1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	*	-1	-1	1	-1	0	0	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	0	0	0
f9	1	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	*	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	-1	0	-1	0	-1	0
f10	0	0	1	0	-1	1	-1	-1	0	-1	*	1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	0
f11	0	0	1	-1	-1	1	0	-1	0	-1	-1	*	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	0	-1	1	1	1
f12	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	*	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	0	-1	1	1	-1
f13	1	0	1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	1	*	-1	1	1	1	1	1	-1	0	-1	0	1	0
f14	0	0	1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	1	1	-1	*	1	1	1	1	1	-1	0	-1	1	0	-1
O1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	1	1	-1	1	*	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
O2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	*	1	1	1	-1	-1	-1	-1	0	1
O3	1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	0	1	1	1	*	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
O4	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	*	1	-1	-1	-1	-1	-1	1
O5	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	*	-1	-1	-1	-1	-1
M1	0	0	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	*	0	-1	-1	-1	0
M2	1	-1	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	*	-1	-1	0	0
M3	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	1	-1	0	1	1	1	1	1	-1	-1	*	-1	0	0
M4	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	*	-1	-1
M5	1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	1	-1	0	1	1	1	1	1	-1	0	-1	-1	*	0
M6	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	*
T	19	-15	-15	-14	-15	-19	-14	-23	-18	-22	-12	13	6	-17	11	25	24	25	24	25	-24	-15	-25	-14	-14	-9
Rang	1	6	6	9	6	3	8	1	4	2	9	13	11	5	12	1	4	1	4	1	2	3	1	4	4	5

Aussi, les résultats, par catégorie d'idée (Force, faiblesse, Opportunité ou menace), sont présentés dans les tableaux qui suivent :

Tableau 53: Classement des idées Forces et faiblesses par priorité d'intervention

	Idées : Forces et faiblesses	Classement par degré d'impact
F1	Clubs considérés comme presque des entreprises et professionnalisation du secteur	1
f7	Clubs non structurés	1
f9	Absence d'une comptabilité saine et transparente	2
f5	Statut associatif	3
f8	Absence de sièges sociaux des clubs	4
f13	Changement fréquent des entraîneurs	5
f4	Absence de formation des joueurs	6
f1	Infrastructure défailante	6
f2	Football ne répondant pas aux normes	6
f3	Insuffisance des moyens financiers	9
f6	Public mal encadré	9
f10	Football dépendant de l'équipe nationale	10
f12	Salaires et primes élevés	11
f14	Intérêt pour le cadre étranger	12
f11	Appel aux joueurs étrangers	13

Tableau 54 : Classement des idées Opportunités et Menaces" par priorité

	Idées : Opportunités et Menaces	Classement par degré d'impact
O1	Réforme et mise à niveau	1
O3	Importance de la médiatisation	1
O5	Début de la commercialisation du football au Maroc	1
O2	Rôle important du football sur le plan socioéducatif	4
O4	Importance économique en terme d'emploi, de spectacle	4
M3	Textes sont en retard sur les problèmes actuels	1
M1	Absence du sport dans les programmes des partis politiques	2
M2	Programmation du championnat est défaillante	3
M4	Recul de la pratique de football au Maroc	4
M5	Politique de subvention défaillante	4
M6	Concurrence internationale, maghrébine et arabe	5

Les priorités majeures se dégagent de l'analyse des influences mutuelles et déterminent le choix des orientations à prendre.

Il convient donc, pour le cas du secteur du football au Maroc, de consolider l'esprit d'entreprise, chez les dirigeants des clubs, tout en s'engageant dans une mise à niveau des structures administrative et comptable.

Se doter d'un siège social et d'un dispositif de formation des joueurs, ne peut que conforter la stabilité du club et le mettre à l'abri de tout aléa portant atteinte à sa vocation.

Le développement de l'infrastructure de pratique et l'adaptation des textes à la réalité actuelle, renforcent davantage la position concurrentielle du football national et favorise sa promotion et sa commercialisation.

5.2. Détermination des objectifs stratégiques des clubs du GNFE1

Nous constatons, à travers les résultats de l'enquête, que les objectifs prioritaires des clubs marocains sont plutôt influencés par l'aspect technique et sportif que orientés vers le développement stratégique du club.

Dans une logique de rationalité et de rendement, le club est considéré comme une vraie entreprise. De ce fait, il est impératif, pour les dirigeants des clubs de définir, d'une manière claire, précise et concrète, la mission de leurs clubs.

Une organisation, selon P. Kotler (2004)³⁴, trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement. Celle-ci doit en fait répondre à cinq questions parmi les plus importantes qu'elle n'ait jamais à se poser :

- 1- « Quel est notre métier ? » ;
- 2- « Qui sont nos clients ? » ;
- 3- « Que leur apportons nous ? » ;
- 4- « Que deviendra notre métier ? » ;
- 5- « Que devrait-il être ? ».

³⁴ Kotler, P., & Dubois, B. (2004). *Marketing Management* (11^{ème} éd.). Paris : Pearson Education.

Enoncer la mission, n'est pas une chose aisée. Pour être véritablement utile, la formulation d'une mission doit rassembler trois caractéristiques :

- se focaliser sur des buts précis,
- exprimer les valeurs distinctives du club
- identifier le champ concurrentiel défini en termes de domaines d'activité, de produits, de compétences, de segments de clientèle visés, de valeur ajoutée et géographiques.

Producteurs de spectacles ? Producteurs de joueurs ? Educateurs sportifs ? Producteurs de notoriété et d'image ? Fédérateurs de public ? etc.

Que cherche-t-on vraiment ? Développer la pratique sportive et augmenter le nombre d'adhérents ; Améliorer les résultats sportifs du club ? Séduire des sponsors ou des médias ? Répondre aux attentes des financeurs publics ?

La définition claire de la mission du club permet de mieux fixer les objectifs, donner une cohérence et un sens aux actions et favorise plus la vision dans le développement. Aussi, la réflexion autour du triptyque but, mission et métier du club est extrêmement importante, dans la mesure où elle donne du sens à l'analyse des domaines d'activités stratégiques et permet d'orienter, par conséquent, les choix stratégiques du club et d'organiser ses politiques fonctionnelles.

5.2.1. Identification des DAS des clubs du GNFE1

Pour P. Kotler³⁵, un portefeuille d'activités rassemble la totalité des produits d'une entreprise dont certains sont nouveaux, d'autres plus anciens, certains rentables, d'autres moins rentables. Par ailleurs, un portefeuille présente une plus ou moins grande homogénéité : il peut être spécialisé pour des raisons d'image et/ou de savoir faire, ou diversifié par prudence marketing. En fait, le choix n'est libre qu'en apparence. La contrainte concurrentielle est souvent explicative des grandes décisions stratégiques.

Pour NAMATA³⁶, le produit sportif dans sa définition la plus large est l'ensemble des produits présentant un lien avec le sport : de la paire de chaussures qu'utilise un athlète, à la boisson énergétique qu'il prend avant l'effort, en passant par la manifestation dont il est acteur et en finissant par l'athlète lui-même quand il est considéré comme professionnel.

L'identification des domaines d'activités stratégiques est une phase très importante qui relève du domaine de la planification stratégique. Cette logique pour Tribou³⁷, n'est pas encore assimilée dans l'esprit des responsables des clubs.

Selon P.Kotler, l'identification des DAS repose sur trois idées clés. La première consiste à envisager le management d'une entreprise comme la gestion d'un portefeuille d'activités. La seconde idée consiste à anticiper le potentiel de profit représenté pour chaque activité. La troisième idée est celle de la stratégie. Pour

³⁵ Kotler, P., & Dubois, B. (2004). *Marketing Management* (11^{ème} éd.). Paris : Pearson Education.

³⁶ Thiery Namata, *Marketing sportif, les bases*, in www.marketing-etudiant.fr, 11/07/2007

³⁷ Tribou, G., & Augé B. (2003). *Management du sport : Marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris : Dunod.

chaque activité il faut choisir un plan de bataille qui soit adapté aux objectifs, à long terme, de l'entreprise.

Un domaine d'activité peut être défini à partir de trois dimensions : la catégorie de clientèle à laquelle on s'adresse, les besoins que l'on cherche à satisfaire et la technique utilisée.

Pour les clubs de GNFE1, nous retiendrons 4 domaines d'activités prioritaires :

- le joueur
- le spectacle direct ou télévisé
- l'image publicitaire
- le merchandising

Chez les clubs du GNFE1, il existe d'autres domaines d'activités également importants, mais nous ne les envisagerons pas dans cette étude, vu leur spécificité qui s'avère éloignée de la logique sportive : promotion immobilière, spéculation financière ou restauration à titre d'exemples.

Tableau 55: présentation des domaines d'activités stratégiques des clubs

	Joueur	Spectacle	Image	Merchandising
Clientèle	clubs	Spectateurs Télespectateurs Médias	Sponsors Annonces	Grand public Supporters
Besoin	Acteurs technique	Loisir Distraction divertissement Emotion Programmes	Image Notoriété Impact publicitaire	Identification Appartenance au club
Technique	Formation professionnelle	Production Organisation Animation Jeu	Publicité Parrainage Sponsoring	Marketing direct

Après avoir effectué l'inventaire des domaines d'activité, il faut les analyser, un par un, pour savoir s'ils doivent être développés, maintenus, exploités ou abandonnés. Comme le précise P. Kotler³⁸, toute entreprise possède "ses gloires du passé" et ses "stars de demain", mais on ne peut se fier à ses seules impressions pour en décider.

Pour se décider sur les choix stratégiques à prendre, il existe différents outils d'analyse systématique. Dans notre cas, nous avons choisi un système de classification, selon le modèle de la General Electric, développé par la société de conseil Mc Kinsey.

³⁸ (Opp.cit.)

Pour cela, nous identifions les différents facteurs qui déterminent l'attrait du secteur, ainsi que ceux qui influencent la force concurrentielle des clubs.

Les facteurs externes sont hors du contrôle du club et correspondent aux différents grands émetteurs de l'environnement, aux menaces et aux opportunités qu'ils génèrent : taille du marché, taux de croissance, niveau de prix, concurrence, rentabilité, recherche et développement, tendances sociales, contraintes juridiques, etc.

Une fois isolés, les facteurs externes servent de critères d'appréciation de l'attrait de l'activité étudiée. Pour l'estimation, nous nous sommes basé sur l'échelle d'appréciation suivante :

Tableau 56 : Echelle d'appréciation utilisée pour estimer l'attrait du marché

Note	Appréciation
1	Fortement non-attractif
2	Moyennement non-attractif
3	Neutre
4	Moyennement attractif
5	Fortement attractif

Il est certain que les critères retenus déterminent inégalement l'attrait du secteur et la force concurrentielle du club. Mais, en absence de données fiables et homogènes pour l'ensemble des clubs et du secteur, nous considérons que tous les facteurs se valent.

Les appréciations sont faites sur la base des données des entretiens, de l'analyse documentaire et de la littérature dans le domaine. Pour les différents domaines d'activités retenus, les données sont présentées, sous forme de tableaux ci dessous. Il s'agit d'abord, de l'attrait du marché pour l'activité et ensuite, des atouts des clubs ou de leurs positions concurrentielles dans chaque domaine d'activité.

5.2.1.1. Etude des facteurs externes : Attrait du marché

5.2.1.1.1. Attrait du marché pour le DAS "joueur"

Tableau 57 : Attrait du marché du football pour le DAS "joueur"

Critères	Coefficient	Note	Note pondérée
Taille du marché	1	4	2,63
Taux de croissance	1	4	
Niveau de prix	1	4	
Concurrence	1	2	
Rentabilité	1	4	
Recherche et développement	1	1	
Tendances sociales	1	1	
Contraintes juridiques	1	1	
Total global	8	21	

5.2.1.1.2. Attrait du marché pour le DAS "spectacle"

Tableau 58 : Attrait du marché du football pour le DAS "spectacle"

Critères	Coefficient	Note	Note pondérée
Taille du marché	1	4	2,33
Taux de croissance	1	4	
Niveau de prix	1	2	
Concurrence	1	2	
Rentabilité	1	2	
Technologie	1	2	
Recherche et développement	1	1	
Tendances sociales	1	3	
Contraintes juridiques	1	1	
Total global	9	21	

5.2.1.1.3. Attrait du marché pour le DAS "image"

Tableau 59 : Attrait du marché du football pour le DAS "image"

Critères	Coefficient	Note	Note pondérée
Taille du marché	1	4	2,22
Taux de croissance	1	4	
Niveau de prix	1	4	
Concurrence	1	2	
Rentabilité	1	4	
Technologie	1	1	
Recherche et développement	1	1	
Tendances sociales	1	1	
Contraintes juridiques	1	1	
Total global	9	20	

5.2.1.1.4. Attrait du marché pour le DAS "merchandising"

Tableau 60 : Attrait du marché du football pour le DAS "merchandising"

Critères	Coefficient	Note	Note pondérée
Taille du marché	1	4	1,67
Taux de croissance	1	1	
Niveau de prix	1	2	
Concurrence	1	1	
Rentabilité	1	1	
Procédé	1	3	
Brevets	1	1	
Tendances sociales	1	1	
Contraintes juridiques	1	1	
Total global	9	15	

Cette analyse montre que l'attrait du marché du football est très moyen pour le joueur (2,63) et le spectacle (2,33), moyen moins pour l'image (2,22), et faible pour le merchandising (1,67).

5.2.1.2. Etude des facteurs internes : Atouts des clubs

L'analyse comparative, fonction par fonction, des forces et des faiblesses, des clubs présents dans le secteur, permet d'isoler les facteurs internes et d'estimer leur importance dans le succès ou l'échec du club.

La force compétitive du club, par rapport à la concurrence, a fait l'objet d'une notation, à l'aide de l'échelle d'appréciation suivante:

Tableau 61 : Echelle d'appréciation utilisée pour estimer les atouts des clubs

Note	Appréciation
1	Désavantage concurrentiel fort
2	Désavantage concurrentiel moyen
3	Situation équivalente
4	Avantage concurrentiel moyen
5	Avantage concurrentiel fort

5.2.1.2.1. Atouts des clubs pour le DAS "joueur"

Tableau 62 : Atouts des clubs pour le DAS "joueur"

	Part de marché		Eventail de la ligne de produit		Efficacité de la force de vente		Efficacité de la publicité		Compétitivité des prix		Distribution		Capacité de production		Coûts de production		Qualité des produits		Personnel		Recherche et Développement		Situation financière		Total global		
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
ASS	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,16
CODM	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	10	1,58
AS FAR	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2,16	
HUSA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1	
DHJ	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	10	1,58	
IRT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1,08	
IZK	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	7	1,91	
JSM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1	
KACM	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	
MAS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2,08	
MAT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	7	1,91	
MCO	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	12	1,5	
OCK	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	5	2	
OCS	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	9	1,83	
RCA	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	1	3,41	
WAC	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3,16	

En fonction des atouts des clubs, nous distinguons 4 catégories de positions concurrentielles dans le DAS "joueur" : Clubs ayant un potentiel supérieur à 3 (2clubs), clubs ayant un potentiel entre 2 et 3 (2 clubs), clubs ayant un potentiel entre 1,5 et 2 (8 clubs) et clubs ayant un potentiel inférieur à 1,5 (4 clubs).

5.2.1.2.2. Atouts des clubs pour le DAS "spectacle"

Tableau 63 : Atouts des clubs pour le DAS "spectacle"

	Part de marché		Eventail de la ligne de produit		Efficacité de la force de vente		Efficacité e la publicité		Compétitivité des prix		Distribution		Capacité de production		Coûts de production		Qualité des produits		Personnel		Situation financière		Total global	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
ASS	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	16	1,45
CODM	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	14	1,81
AS FAR	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	6	2,54
HUSA	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	2,36
DHJ	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	6	2,54
IRT	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	13	1,72
IZK	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	10	2
JSM	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	10	2
KACM	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2,72
MAS	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	6	2,54
MAT	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2,72
MCO	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	14	1,81
OCK	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	7	2,54
OCS	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,72
RCA	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3,81
WAC	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3,81

En fonction des atouts des clubs, nous distinguons 3 catégories de positions concurrentielles dans le DAS "spectacle" : Clubs ayant un potentiel supérieur à 3 (2 clubs), clubs ayant un potentiel entre 2 et 3 (10 clubs), clubs ayant un potentiel entre 1,5 et 2 (4 clubs).

5.2.1.2.3. Atouts des clubs pour le DAS "image"

Tableau 64 : Atouts des clubs pour le DAS "image"

	Part de marché		Eventail de la ligne de produit		Efficacité de la force de vente		Efficacité e la publicité		Compétitivité des prix		Distribution		Capacité de production		Coûts de production		Qualité des produits		Recherche et Développement		Situation financière		Total global	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
ASS	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,18
CODM	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,63
AS FAR	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1,09
HUSA	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,63
DHJ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	2,81
IRT	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	8	2
IZK	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,18
JSM	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,18
KACM	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	7	2,54
MAS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2,63
MAT	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3,45
MCO	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1,27
OCK	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	8	2
OCS	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,18
RCA	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
WAC	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4

En fonction des atouts des clubs, nous distinguons 3 catégories de positions concurrentielles dans le DAS " image" : Clubs ayant un potentiel entre 3 et 4 (4 clubs), clubs ayant un potentiel entre 2 et 3 (5 clubs) et clubs ayant un potentiel inférieur à 2 (7 clubs).

5.2.1.2.4. Atouts des clubs pour le DAS "merchandising"

Tableau 65 : Atouts des clubs pour le DAS "merchandising"

	Part de marché		Eventail de la ligne de produit		Efficacité de la force de vente		Efficacité e la publicité		Compétitivité des prix		Distribution		Capacité de production		Coûts de production		Qualité des produits		Personnel		Situation financière		Total global		
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
ASS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
CODM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
AS FAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
HUSA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
DHJ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
IRT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
IZK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
JSM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
KACM	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1,27
MAS	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1,36
MAT	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1,36
MCO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
OCK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1
OCS	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	3	3	1,9	
RCA	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2,63	
WAC	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	1	1	3	3	4	4	2	2	4	4	1	3,18	

En fonction des atouts des clubs, nous distinguons 3 catégories de positions concurrentielles dans le DAS " merchandising" : Clubs ayant un potentiel supérieur à 2 (2 clubs), clubs ayant un potentiel entre 1 et 2 (4 clubs) et clubs ayant un potentiel égal à 1(10 clubs).

A travers l'analyse de l'attrait du marché pour les différents domaines d'activité retenus, et à travers l'étude des atouts des clubs dans chaque domaine, il se dégage une première idée sur la configuration des portefeuilles.

Le tableau, ci après, montre la configuration des portefeuilles des clubs, par rapport aux 4 domaines d'activités retenus pour l'étude.

Tableau 66 : Configuration des portefeuilles des clubs

Clubs	Joueur	spectacle	Image	Merchandising
ASS	1,16	1,45	1,18	1
CODM	1,58	1,81	1,63	1
AS FAR	2,16	2,54	1,09	1
HUSA	1	2,36	1,63	1
DHJ	1,58	2,54	2,81	1
IRT	1,08	1,72	2	1
IZK	1,91	2	1,18	1
JSM	1	2	1,18	1
KACM	2	2,72	2,54	1,27
MAS	2,08	2,54	2,63	1,36
MAT	1,91	2,72	3,45	1,36
MCO	1,5	1,81	1,27	1
OCK	2	2,54	2	1
OCS	1,83	2,72	3,18	1,9
RCA	3,41	3,81	4	2,63
WAC	3,16	3,81	4	3,18

Il apparaît, d'une manière claire, que les clubs de GNFE1 ne disposent pas du même profil de portefeuille. Cependant, en fonction de la dominance d'un domaine sur les autres, il se dégage une catégorisation des clubs. Ainsi, nous distinguons quatre profils de clubs:

- 1- Clubs présentant une sorte d'équilibre entre trois DAS : le RCA et WAC, par exemple, qui peut être expliqué par la présence d'une stratégie de développement par diversification.
- 2- Clubs qui présentent deux DAS dominant les autres, soit le joueur et le spectacle (cas FAR et OCK), soit le spectacle et l'image (cas DHJ, KACM, MAT, MAS, OCS), ce ci peut être expliqué par l'adoption d'une stratégie de développement par diversification prudente ou le début d'une spécialisation.
- 3- Clubs ayant un seul DAS dominant, soit le joueur (IZK), soit le spectacle (CODM, HUSA, JSM, MCO), ce ci peut être expliqué par la présence d'une stratégie de spécialisation forcée (imposée par l'environnement).
- 4- Clubs ayant un portefeuille très light : faiblesse du club dans les 4 DAS.

5.2.2. Priorités d'investissement et manœuvres stratégiques des clubs

A l'aide de la matrice de Mc Kinsey, appelée aussi matrice attrait atouts, composée de neuf cellules, nous analysons, pour chaque domaine d'activité, le potentiel des différents clubs, de manière à dégager les principales orientations stratégiques à prendre pour le développement.

Tableau 67 : Matrice de Mc Kinsey ou matrice attrait/atouts

		Atouts de l'entreprise		
		Forts	Moyens	Faibles
Attrait du marché	Elevé	1 Maintenir sa position . investir pour croître au taux maximum acceptable . Concentrer l'effort pour maintenir sa position	2 Investir pour croître . Attaquer le leader . Investir sur ses forces . Renforcer ses points faibles	3 Investir sélectivement . Se spécialiser sur ses forces . Chercher à éliminer ses faiblesses . Se retirer si la croissance n'est pas durable
	Moyen	2 Investir sélectivement . Investir dans les meilleurs segments . Accroître la compétence distinctive . Accroître la productivité	3 Rentabilité sélective . Maintenir les plans d'action existants . Se concentrer sur les segments rentables à faible risque	4 Expansion limitée ou récolte . Rechercher des voies d'expansion à faible risque ; sinon, réduire les investissements et les rationaliser
	Faible	3 Protéger et se reconcentrer . Chercher la rentabilité immédiate . Défendre ses forces sur les meilleurs segments	4 Rentabilité sélective . Protéger sa position dans les meilleurs segments . Améliorer les produits . Réduire l'investissement	4 Abandonner . Vendre au moment le plus opportun . Réduire les coûts fixes et désinvestir

Source : adapté de G.Day, *Analysis for Strategic Marketing Decisions* (St Paul, Minn. : West Publishing Co, 1986), pp. 202 et 204. in *Marketing management* (Kotler et Dubois), Paris 2004

Pour décider sur les choix stratégiques à prendre par les clubs, les orientations contenues dans les 9 cases de la matrice constituent, pour nous, la principale source d'inspiration.

Nous rappelons que l'étude de l'attrait du marché, pour les clubs de GNFE1, a montré qu'il est moyen pour le domaine d'activité "joueurs" et "spectacle", et moyen moins pour l'image et faible pour le merchandising.

Selon cette matrice, l'analyse permet de situer les clubs, activité par activité, dans le marché concerné. En fonction des atouts de chaque club, dans chaque domaine d'activité étudié, il ressort différentes positions concurrentielles.

Les orientations stratégiques à prendre pour chaque domaine découlent, par conséquent, en fonction des différentes positions sur la matrice.

Nous étudions successivement les différents positionnements concurrentiels des clubs, sur les différents marchés et en fonction des atouts des clubs et de leur environnement, nous formulons, à l'aide de la matrice, les orientations stratégiques à prendre.

5.2.2.1. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS "joueur"

Tableau 68 : Positionnement des clubs sur le marché du joueur

		Atouts du club ou position concurrentielle			
		forts	Moyen	Faible	
Attrait du marché	Elevé	1	2	3	
	Moyen	2	3 RCA-WAC	4 ASFAR-MAS OCK- KACM MAT-IZK OCS-CODM-DHJ MCO ASS-IRT HUSA-JSM	
	Faible	3	4	4	
		5	3,6	2,33	1

A partir de cette analyse, il convient dans le domaine "joueur", pour le cas des clubs se situant dans la cellule centrale 3, comme le RCA ou le WAC, de chercher la rentabilité sélective, en maintenant les plans d'action existants et en se concentrant sur les segments rentables à faible risque. Pour cela il faut identifier les segments en croissance, se spécialiser et investir de façon sélective.

Quels profils de joueurs ? Sur la base de quelles demandes (marché national, arabe ou européen) ? Quelles compétences distinctives du club (formation, compétition, etc.) ?

Pour le cas des clubs se situant dans la cellule centrale latérale droite 4, comme presque la majorité des clubs, à quelques exceptions près, il convient de procéder par expansion limitée, ou récolte, en recherchant des voies à faible risque ; sinon, réduire les investissements et les rationaliser. Pour cela, il faut se spécialiser : formation des attaquants, défenseurs ou gardiens de buts, jeunes, etc. ; rechercher des niches : marché arabe ou européen ; considérer la sortie ou étudier les propositions de reprise : recrutement des jeunes africains pour un éventuel transfert vers le marché européen.

5.2.2.2. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS" spectacle "

Tableau 69 : Positionnement des clubs sur le marché du spectacle

		Atouts du club ou position concurrentielle		
		forts	Moyen	Faible
Attrait du marché	Elevé	1	2	3
	Moyen	2	3 RCA-WAC	4 OCS-MAT-KACM DHJ-OCK-MAS-ASFAR HUSA IZK JSM IRT CODM-MCO ASS
	Faible	3	4	4
		5	3,6	2,33
				1

A partir de cette analyse, il convient dans le domaine "spectacle", direct ou médiatisé, pour le cas des clubs se situant dans la cellule centrale 3, comme le RCA ou le WAC, de chercher la rentabilité sélective, en maintenant les plans les plans d'action existants et en se concentrant sur les segments rentables à faible risque, par exemple le public et les médias (les droits de TV sont exclusivement gérés par la FRMF et le GNF). Pour améliorer la performance du club dans ce sens, il y a lieu d'identifier les segments en croissance, se spécialiser et investir de façon sélective.

Quel public ? Quels services offrir et à quels coûts ? Comment augmenter le chiffre d'affaires ?

Pour le cas des clubs se situant dans la cellule centrale latérale droite 4, comme presque la majorité des clubs, à quelques exceptions près, il convient de procéder par expansion limitée ou récolte, en recherchant des voies à faible risque ; sinon, réduire les investissements et les rationaliser. Pour cela, il faut adopter une stratégie visant à augmenter le nombre de clients spectateurs en optimisant les prix tout en minimisant les charges et chercher les moyens pour exploiter commercialement cette clientèle.

5.2.2.3. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS" image "

Tableau 70 : Positionnement des clubs sur le marché de l'image

		Atouts du club ou position concurrentielle			
		forts	Moyen	Faible	
Attrait du marché	Elevé	1	2	3	
	Moyen	2 RCA-WAC	3 MAT OCS DHJ MAS KACM HUSA CODM	4 IRT OCK MCO ASS JSM IZK ASFAR	
	Faible	3	4	4	
		5	3,6	2,33	1

A partir de cette analyse, il convient dans le domaine de "image", pour le cas des clubs se situant dans la cellule latérale 2, comme le RCA ou le WAC, d'investir dans les meilleurs segments de clientèle par l'accroissement des compétences distinctives (en matière d'image, club national, populaire, club des cadres, club de performance, etc.), en augmentant la productivité par la proposition, aux partenaires sponsors ou annonceurs, des offres complètes et l'élargissement des services marketing et communication (marketing direct et relations publiques, promotions), en identifiant, également, les segments rentables et l'investissement, en conséquence dans ces segments.

Pour les clubs situés dans la cellule centrale 3, comme le MAT, OCS, KACM, DHJ, MAS, HUSA ou le CODM, il convient d'opter pour la rentabilité sélective, en maintenant les plans d'action existants et en se concentrant sur les segments rentables à faible risque. C'est-à-dire, chercher à développer le chiffre d'affaires avec la clientèle existante en la fidélisant, à anticiper la demande et à répondre favorablement en identifiant les segments en croissance, ou se spécialiser dans un créneau précis (club de région (CODM, HUSA, MAS), club d'agriculteurs ou d'ouvriers (IZK et DHJ ou OCS).

Pour le reste des clubs, situés dans la cellule latérale 4, il faut rechercher des voies d'expansion à faible risque ; sinon, réduire les investissements et les rationaliser. Au lieu de se perdre dans la diversification, il est préférable de rentabiliser ce qui existe et de chercher à forger une nouvelle image pour se développer et investir en conséquence.

5.2.2.4. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS" merchandising "

Tableau 71 : Positionnement des clubs sur le marché du merchandising

Attrait du marché	Atouts du club ou position concurrentielle		
	forts	Moyen	Faible
	Elevé	1	2
Moyen	2	3	4
Faible	3	4 WAC RCA OCS	4 MAT-MAS KACM ASS-CODM ASFAR- DHJ HUSA-IRT IZK-JSM MCO-OCK
	5	3,6	2,33
			1

A partir de cette analyse, dans le domaine "merchandising", auquel les clubs présentent un potentiel faible, il convient, pour le cas du WAC suivi de l'OCS ou du RCA, de chercher la rentabilité en améliorant les produits et en réduisant l'investissement. Alors que pour les autres clubs, tant que les conditions favorables ne sont pas réunies, il est préférable d'abandonner cette activité.

En conclusion, sur le plan du positionnement des clubs et des choix de décisions sur les orientations stratégiques à prendre, dans un premier temps, Il est essentiel de raisonner en terme de portefeuilles d'activités, vu les synergies et les économies d'échelle qu'ils peuvent créer pour le développement du club.

Dans un deuxième temps, prendre en considération les actions de la concurrence, car il est dangereux de la considérer comme absente ou inactive.

Enfin, décliner les décisions prises sur le plan du marketing mix, en terme d'actions coordonnées dans le temps et dans l'espace, en cohérence avec la mission du club et sa vocation.

5.3. Positionnement par rapport à la concurrence

Pour Tribou (2003)³⁹, l'analyse étant faite, le club est alors en mesure de définir sa cible stratégique, en fonction de ses avantages concurrentiels en termes d'image et de compétitivité et de répondre à la demande sur la totalité du secteur ou de se replier sur une niche. Ainsi, les grands choix stratégiques d'un club sportif ne doivent pas être définis dans l'absolu et en fonction seulement de ses savoir-faire relativement à ses avantages concurrentiels. Ses avantages sur la concurrence se déclinent en atouts d'image et de compétitivité.

L'image d'un club est constituée, de ses palmarès sportifs essentiellement. Titres de championnats, coupes, champions ayant marqué l'histoire du club sont autant d'éléments qui construisent une image et protègent le club de ses concurrents ne disposant pas d'une telle légitimité. Nous avons affaire à une véritable barrière à l'entrée du secteur de la pratique et du spectacle sportif qui, ajoutée à la barrière réglementaire du monopole d'organisation des championnats officiels, constitue une protection relativement efficace des clubs.

La compétitivité économique est un autre atout. Disposer d'une force de travail bénévole et de subventions financières est un avantage considérable sur les concurrents marchands mais à condition de bien les gérer. En effet, des bénévoles dont les compétences sont mal évaluées et mal utilisées peuvent causer des dégâts en terme de qualité des prestations. La solution se trouve dans une politique de recrutement rigoureuse (le bénévole donateur de son temps et de son travail doit trouver sa place dans l'organigramme) et dans des actions de formation continue (l'économie réalisée sur la masse salariale peut permettre de financer de telles actions). Par ailleurs, le subventionnement du club ne doit pas être considéré comme un droit, mais comme un des termes de l'échange entre le sponsor public ou privé et le club. Le retour sur investissement doit en effet être clairement évalué dans un cadre contractuel si on souhaite pérenniser la relation de partenariat. C'est à partir de ces avantages méthodiquement évalués que le club va pouvoir réaliser ses choix stratégiques : développer ses activités à l'abri d'une "niche" ou s'exposer à la concurrence, viser des publics de proximité ou élargir sa zone de chalandise, s'aventurer sur des segments périphériques hors de son champ traditionnel de compétences (séminaires d'entreprises, restauration, voyages, etc.) ou de confronter sa réputation de spécialiste sportif. L'adoption d'un modèle n'est certes pas l'assurance d'une gestion rationnelle, elle peut cependant prévenir de la tentation d'une gestion intuitive et improvisée.

Comme il a été précisé dans l'étape précédente, la répartition des activités de du club entre les neuf cellules de la matrice d'analyse stratégique révèle la santé de son portefeuille d'affaires et suggère des voies de réorientation.

L'étape suivante consiste à déterminer les objectifs, la stratégie et les budgets associés à chaque domaine d'activité dans la perspective d'une utilisation optimale des ressources. Trois solutions sont alors envisageables :

- ✓ La stratégie de spécialisation : La logique marketing de la spécialisation repose essentiellement sur l'image : apparaître comme le spécialiste d'un secteur d'activités constitue un avantage concurrentiel indéniable. D'autre part, le club spécialisé peut rationaliser sa production et améliorer sa compétitivité.

³⁹Tribou, G., & Augé B. (2003). *Management du sport : Marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris : Dunod.

Cependant, il court le risque de devoir faire face à un essoufflement du marché sans pouvoir compenser la baisse du chiffre d'affaires par des recettes sur d'autres marchés : par exemple, se baser exclusivement sur un partenaire (sponsor, commune, parrain), laissant de côté la production des joueurs ou le spectacle direct ou télévisé. Le club devient, par exemple, un club propriété de la commune, ou de l'entreprise sponsor.

- ✓ La stratégie de diversification : A cette stratégie consistant à détenir une part dominante d'un même marché, s'oppose la stratégie inverse de conquérir des parts d'autres marchés afin de pouvoir gérer un portefeuille d'activités diverses. C'est une stratégie coûteuse mais qui réduit les risques liés aux fluctuations de la demande. Elle consiste à développer le portefeuille en y ajoutant des activités nouvelles, à condition qu'elles soient en phase de croissance et que l'entreprise soit en position concurrentielle favorable, et à se débarrasser des activités en déclin ou des activités pour lesquelles l'entreprise est mal placée par rapport à ses concurrents. Si les clubs sportifs sont attendus comme des spécialistes, ils peuvent néanmoins diversifier leur offre à condition de conserver un dénominateur commun à tous les produits.
- ✓ La stratégie de différenciation : Le modèle de différenciation est une stratégie intermédiaire du point de vue des risques engagés, consistant à répondre à moindre coût au besoin de diversité et de renouvellement des produits exprimé par le consommateur, en différenciant un même produit sans pour autant s'engager dans une diversification coûteuse. Deux moyens pour cela : soit sous-traiter les produits différenciés ou les éléments de différenciation des produits, soit pratiquer la différenciation retardée à l'instar de ce qui se pratique dans l'industrie, c'est-à-dire repousser le plus possible en aval les opérations de différenciation.

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

Pour Tribou (2003)⁴⁰, le marketing ne s'arrête pas à l'analyse des besoins pour ajuster l'offre, il devient stratégique lorsqu'il intègre la contrainte de la concurrence sur des marchés en évolution rapide. Pour défendre sa part de marché ou l'accroître, le prestataire doit faire mieux que ses concurrents et positionner sa marque de façon à ce que le consommateur en repère la singularité et la primauté. En fait trois situations de marché sont à distinguer :

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

⁴⁰ (Opp. Cit.)

5.4. Elaboration du Mix marketing des clubs

Ayant en tête la cible à atteindre, le positionnement souhaité, le budget marketing affecté à cette cible, et toutes autres options stratégiques préalablement retenues, il s'agit de choisir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs marketing fixés.

Mc Carthy a proposé de regrouper ces variables en quatre catégories, qu'il a appelé les « 4P » :

- ✓ Produit : qualité, caractéristiques et options, style, marque, conditionnement, tailles, etc.
- ✓ Prix : tarif, remise, rabais, conditions de paiement, conditions de crédit, etc.
- ✓ Promotion (communication) : publicité, force de vente, promotion des ventes, relations publiques, marketing direct.
- ✓ Mise en place (Distribution) : canaux de distribution, zone de chalandise, points de vente, stocks et entrepôts, moyens de transport, assortiment, etc.

A court terme il n'y a guère que le prix, la taille de la force de vente et la politique de communication que la société puisse modifier. Pour agir sur ses produits et son système de distribution, il faut en général plus de temps. De ce fait, les modifications du mix marketing d'une année à l'autre sont en nombre plus restreint que la diversité de variables le laisserait supposer.

A noter que les 4P correspondent à l'optique du fabricant face à son marché. Du point de vue de l'acheteur, toute action marketing doit se traduire par un avantage client. Lauternborn a suggéré les équivalences suivantes qu'il appelle les 4 C :

Les 4P	→	Les 4 C
Produit		Client
Prix		Coût
Mise en place		Commodité
Promotion		Communication

Les entreprises performantes sont celles qui satisfont les besoins et désirs des clients de façon économique et pratique et à l'aide d'une communication efficace.

Le marketing mix, pour Chirouze (2003)⁴¹, est le choix, le dosage et la combinaison des moyens avec lesquels l'entreprise souhaite agir sur le marché. Compte tenu du nombre de ses moyens, il sera nécessaire de procéder à un arbitrage, notamment lors de l'allocation des ressources.

Pour ce faire, il est recommandé de suivre une procédure d'élaboration en 3 phases successives :

- ✓ La première consiste à décider de l'importance relative à attribuer à chacune des variables d'action, ne serait-ce que du point de vue budgétaire.

⁴¹ CHIROUZE, Y. (2003). *Le marketing : Etudes et stratégies*. Paris : Ellipses.

- ✓ La deuxième revient à formuler les grandes lignes des politiques de produit, de prix, de distribution, de vente et de communication, autrement dit, à en fixer les objectifs et les principaux moyens.
- ✓ la dernière consiste à prévoir, d'une manière à la fois qualitative et quantitative, les effets d'une éventuelle mise en place.

L'élément moteur doit faire l'objet d'un véritable choix en fonction du positionnement voulu, des compétences distinctives et des facteurs de succès.

La stratégie identifie la route à parcourir pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Il faut ensuite, pour chaque décision concernée, apporter des réponses aux questions suivantes : quelle action spécifique est envisagée ? Quand sera-t-elle mise en place ? Qui en a la charge ? Quels moyens seront mis en œuvre ? Combien cela coûtera-t-il ?

Exemples de mix marketing pour 4 produits différents de 4 clubs différents

Tableau 72 : Mix marketing " joueur", cas MAS

Produit	<i>Joueur Recrutement régional, spécialisation des gardiens, transit des joueurs africains</i>
Prix	<i>Suivre les offres de la concurrence et améliorer l'attractivité</i>
Place (distribution)	<i>Réseaux des transferts, spectacle direct, tournois, stages à l'étranger</i>
Promotion (publicité)	<i>Multiplier les actions envers la cible, publi reportages, relations publiques</i>
Personnel	<i>Directions techniques, et force de vente</i>
Partenariats	<i>Régional pour recrutement, National et international (arabe et européen)</i>

Tableau 73 : Mix marketing " spectacle", cas MCO

Produit	<i>Spectacle direct, championnat, coupe, tournois et entraînements</i>
Prix	<i>Prix psychologique, abonnements, tarifs groupes</i>
Place (distribution)	<i>Stade</i>
Promotion (publicité)	<i>Marketing direct,</i>
Personnel	<i>Force de vente, encadrement, animation</i>
Partenariats	<i>Entreprises, Associations, Agences d'événementiel</i>

Tableau 74 : Mix marketing " image", cas CODM

Produit	<i>Association d'image Positionnement club populaire, jeu d'équipe et performance</i>
Prix	<i>Prix d'entrée attractif et sur une longue durée</i>
Place (distribution)	<i>Stade Spectacle direct</i>
Promotion (publicité)	<i>Prospection régionale et nationale</i>
Personnel	<i>Force de vente</i>
Partenariats	<i>Agence marketing, relations publiques</i>

Tableau 75 : Mix marketing " merchandising", cas WAC

Produit	<i>Textile, gadgets</i>
Prix	<i>Moins que sur le marché</i>
Place (distribution)	<i>Via site web, points de vente partenaires, au stade de compétition et d'entraînement</i>
Promotion (publicité)	<i>Affichage, marketing direct</i>
Personnel	<i>Force de vente, animateurs,</i>
Partenariats	<i>Equipementier, web master, association des supporters</i>

Conclusion générale

Le football au Maroc a toujours bénéficié d'un intérêt particulier de la part du public, des médias et des opérateurs économiques. Le programme de mise à niveau, adopté en partenariat entre le gouvernement et les instances fédérales, a pour ambition de rendre le secteur professionnel et de bénéficier de son impact en terme d'emploi, d'insertion professionnelle et de valeur ajoutée sur le plan économique.

Contrairement aux expériences étrangères réussies à travers le monde, les clubs du groupement national de football d'élite¹, se trouvent dans une situation de dépendance presque totale des subventions des collectivités ou des entreprises étatiques. Pourtant, les ingrédients sont là pour faire émerger le secteur et le sortir de sa léthargie : un public important, un potentiel sponsor intéressant, un intérêt des annonceurs, une forte médiatisation, des transferts avantageux, etc.

Nous avons pensé, à travers un ensemble d'indicateurs (contrats de sponsoring, de transferts, de transmission télé, affichage publicitaire, merchandising, etc.), que le marketing est un facteur déterminant pour l'émergence et l'indépendance de clubs viables. C'est dans ce sens que nous avons formulé notre problématique : Les stratégies marketing des clubs de football d'élite (GNFE1) au Maroc : un simple effet de mode, un moyen urgent de financement ou une véritable vision de développement ?

Notre objectif, en premier lieu, est d'analyser les pratiques marketings chez les clubs du groupement national de football d'élite et, en deuxième lieu, d'en évaluer, de dégager les perspectives de mise en œuvre de véritables stratégies marketing.

La méthode que nous avons adoptée est qualitative et basée sur deux techniques de recherche que nous pensons complémentaires: l'analyse documentaire et l'enquête par entretien semi directif. La cible retenue est composée de l'ensemble des clubs du GNFE1, pour la saison 2006 et 2007. L'enquête a touché les dirigeants et responsables marketing.

L'analyse documentaire a montré la présence dans les clubs de GNFE1 de prémices de pratiques marketings. Cependant, les différences entre clubs sont énormes et leurs expériences complémentaires. Pour la majorité des clubs, les actions se font d'une manière éparse, anarchique et sans cohérence d'ensemble.

En d'autres termes, les stratégies marketing des clubs du Groupement National du Football d'Elite 1 au Maroc, sont très hétérogènes et oscillent entre le rudimentaire et le professionnel.

Aujourd'hui, le marketing dans les clubs marocains ne se fait plus par simple effet de mode, bien que les rapports moraux en reflètent l'esprit. Pour certains clubs, le marketing est presque absent du fait de la stabilité budgétaire garantie, chaque année, par un parrain public. Pour la majorité des clubs, le recours au marketing ne se fait que pour répondre aux besoins immédiats de financement. Ceci est du, principalement, à la forte dépendance financière d'un parrain public, entreprise publique ou collectivité locale. Le marketing pratiqué est classique et se fait à l'image du style du management du club. Il est essentiellement basé sur les relations publiques et l'informel. Les actions se réalisent d'une manière anarchique, dans la confusion totale entre les stratégies marketing, les stratégies commerciales et celle de communication.

Pour une minorité de clubs, mieux structurés et indépendants financièrement, le marketing est un élément incontournable de la stratégie de leur développement. Les opérations se font selon des plans d'action et dans le cadre d'une vision. En général, le club est associé, dans ce cas, à une agence spécialisée dans le domaine.

En effet, l'analyse des organigrammes a révélé que la majorité des clubs fonctionne selon une structure classique où le rôle du comité est prépondérant et le rôle des commissions est secondaire. Les directions technique, administrative et médicale dominent l'organisation du club et demeurent sous le contrôle strict du Président ou des membres du comité. Les autres fonctions, si elles existent, ne jouissent pas du même intérêt. Dans quelques clubs, la fonction marketing commence à prendre de l'importance. Elle est déléguée à une commission spécialisée ou à des professionnels. Chez la majorité, soit elle est absente, soit elle est sous la dépendance de la commission financière ou de communication et des relations publiques.

L'analyse des rapports moraux a montré que les clubs sont considérés comme de véritables producteurs de performance, de spectacle et de joueurs. Les résultats sportifs déterminent fortement la notoriété et l'image des clubs, leur offrent un positionnement particulier et facilitent, par conséquent, leur promotion. Pour se distinguer, les clubs n'hésitent pas à mettre en avant les efforts accomplis et les ambitions annoncées : en terme de modernisation des sièges sociaux, d'amélioration des conditions du spectacle en prenant en compte la clientèle et ses besoins, de recherche de qualité d'équipement des joueurs, de diversification des outils de communication, de renforcement des relations presse et d'encadrement des associations des supporters. Cependant, contrairement à une minorité de clubs qui considèrent leur forme juridique comme un véritable obstacle à leur épanouissement économique, la majorité croit encore que son développement est plus tributaire du soutien des autorités et collectivités locales que de la promotion des produits propres au club.

L'analyse des rapports financiers a montré que trois catégories de clubs se distinguent, selon la dépendance des subventions publiques : clubs fortement dépendants, clubs relativement dépendants et clubs totalement indépendants. Les Clubs dépendants des subventions publiques ne développent que faiblement leurs propres produits et dépendent des résultats de la commercialisation des produits du championnat par le GNF. Les Clubs ne dépendant pas des subventions publiques varient leurs produits et diversifient leurs clientèles. Deux logiques différencient ces clubs : une logique de prospection des fonds pour subvenir aux besoins immédiats de financement et une logique de création de la valeur pour le développement. Les produits à caractère non sportif constituent l'essentiel des recettes pour les clubs dépendant des collectivités locales et les produits à caractère sportif sont déterminants pour les clubs indépendants. La seule diversification des produits ne garantit pas au club l'amélioration du volume des recettes, ce qui explique les écarts entre clubs d'une même catégorie. L'intensification de la médiatisation offre l'opportunité, à certains clubs, de développer un savoir faire et des produits, leur permettant de recruter une clientèle variée : public, adhérents, sponsors ou annonceurs. Pour améliorer les produits en vue d'un éventuel développement, les opportunités d'investissement des clubs se trouvent limitées par la lourde charge du joueur.

L'analyse des logos a montré un attachement fort des clubs aux valeurs nationales. Selon les valeurs sportives ou d'appartenance, les clubs ont des positionnements différents. Quatre catégories se distinguent : clubs modernes aux valeurs sportives dominantes ; clubs modernes aux valeurs régionales dominantes ; clubs traditionnels aux valeurs régionales dominantes et clubs traditionnels aux valeurs sportives dominantes.

L'analyse des maillots des clubs a montré qu'ils sont d'excellents moyens de communication. L'intérêt des sponsors pour l'affichage est lié à la notoriété et l'image du club, à ses résultats sportifs, à l'importance de l'événement et sa médiatisation.

La valeur marchande d'affichage varie selon les clubs et selon leur environnement économique. Elle dépend, également, de la taille de l'affichage, de son emplacement, de sa durée, etc. Pour certains clubs, la commercialisation de l'affichage, sur le maillot, se fait à travers le respect des règles d'affichage publicitaire. Pour les autres, le besoin de financement des clubs reste le maître mot de la situation. Aussi, les clubs multiplient et diversifient leurs équipements pour étendre l'espace d'affichage afin d'offrir davantage d'impact publicitaire. Pour développer une politique de merchandising, considérée aujourd'hui comme outil moderne et efficace pour la communication et le marketing direct, les clubs n'hésitent pas à utiliser leurs joueurs.

L'analyse des sites web des clubs a montré que la création, l'utilisation et l'exploitation commerciale de ce média moderne est à ses débuts. Le développement du club est fortement lié à la promotion de ses produits. Aujourd'hui, les sites web n'ont de fonction que d'informer et distraire une catégorie de clientèle et non pas l'attirer et la développer pour bénéficier d'un certain impact commercial.

L'enquête a révélé une prise de conscience générale vis-à-vis de l'importance du marketing pour la promotion et le développement des clubs, ainsi qu'un besoin remarquable en compétences spécialisées dans le domaine.

En effet, l'environnement du football au Maroc présente, aujourd'hui, plus de faiblesses que de forces et moins d'opportunités que de menaces. Il est caractérisé par une prise de conscience de l'importance du football sur le plan socioéducatif et économique et par un intérêt croissant de la part des médias. L'absence du sport dans les programmes des partis politiques, la défaillance de l'infrastructure de pratique, le retard des textes législatifs et l'absence de formation des joueurs constituent les principaux handicaps. Pour dépasser le stade de l'amateurisme, caractérisé par l'organisation anarchique du championnat, l'insuffisance des moyens financiers, les faibles structures des clubs et la mauvaise qualité de pratique, les responsables des clubs, à travers leur dynamisme et leur engagement dans les actions du programme de réforme et de mise à niveau, ont manifesté une volonté manifeste de changement. Alors, il convient de consolider, chez les dirigeants des clubs, cet esprit d'entreprise tout en s'engageant dans une mise à niveau de leurs structures administrative et comptable. Se doter d'un siège social et d'un dispositif de formation ne peut que conforter la stabilité du club et le mettre à l'abri de tout aléa portant atteinte à sa vocation. Le développement de l'infrastructure de pratique et l'adaptation des textes à la réalité actuelle renforcent davantage la position concurrentielle du football national et favorise sa promotion et sa commercialisation.

Le marché du football au Maroc est au même temps très dynamique, mais aussi très anarchique et dominé par les clubs les plus riches. Les actions sont plus orientées vers la consommation que la production, pour subvenir aux besoins pressants de financement. La nécessité de présence des professionnels et des spécialistes, dans le domaine de la commercialisation, est ressentie comme besoin inévitable. La clientèle est définie de façon générale ou réductrice. Les conditions de développement sont méconnues. La concurrence est vaguement perçue, négligeant les mécanismes d'action et limitant les avantages concurrentiels à la notoriété, aux résultats, à la gestion et aux moyens.

L'analyse interne des clubs montre qu'un positionnement unique est adopté. En effet, les objectifs des clubs sont plus dominés par le volet technique, ce qui laisse entendre que la raison d'être des clubs est encore plus sportive que commerciale. Les techniques de ciblage, de segmentation et de positionnement sont méconnues, ce qui influence négativement le choix des axes stratégiques.

La priorité des clubs reste le spectacle. Vient, ensuite le "joueur" comme produit commercialisé à outrances nuisant, ainsi, la bonne marche du club. Puis, l'impact médiatique du club, vecteur de communication à commercialiser, qui pourrait intéresser les sponsors et les annonceurs. Les clubs arrivent à se positionner sur le plan de la recherche des résultats et du spectacle et sur le plan de l'identité nationale ou régionale.

La politique de prix reste très classique. Celle de communication et de promotion demeure très embryonnaire et aucun club n'a intégré ses actions dans une stratégie globale visant sa promotion et celle de ses joueurs. La politique de distribution est très limitée. Le plan marketing est en général absent sous prétexte d'être déléguée à une agence spécialisée. Il existe une confusion dans l'esprit de plusieurs clubs entre plan marketing et plan de communication. Cette confusion, traduit souvent la réduction faite de la fonction marketing à la recherche des sponsors et des sources de financement. L'ensemble des ses éléments a été confirmé par les responsables des clubs à travers leurs réponses aux différentes questions de l'entretien.

Le modèle de la General Electric ou de Mc Kinsey, appelé aussi "Matrice attrait atouts", est le modèle que nous avons adopté pour proposer des orientations pour le développement stratégique des clubs sur le plan marketing.

Hormis les produits classiques non sportifs, l'analyse des portefeuilles des clubs en termes d'activités stratégiques, "joueur", "spectacle", "image" et "merchandising" a montré que l'attrait du marché est très moyen pour les activités "joueur" et "spectacle", moyen moins pour l'activité "image" et très faible pour l'activité "merchandising".

Les atouts des clubs dans les différents domaines ont permis d'identifier différentes catégories de positions concurrentielles :

- 4 dans le DAS "Joueur" : Clubs ayant un potentiel moyen (2 clubs), clubs ayant un potentiel moyen moins (2 clubs), clubs ayant un potentiel faible (8 clubs) et clubs ayant un potentiel très faible (4 clubs).
- 3 dans le DAS "Spectacle" : Clubs ayant un potentiel moyen (2 clubs), clubs ayant un potentiel moyen moins (10 clubs), clubs ayant un potentiel faible (4 clubs).

- 3 dans le DAS " image" : Clubs ayant un potentiel moyen (4 clubs), clubs ayant un potentiel moyen moins (5 clubs) et clubs ayant un potentiel faible (7 clubs).
- 3 dans le DAS " merchandising" : Clubs ayant un potentiel moyen moins (2 clubs), clubs ayant un potentiel faible (4 clubs) et clubs ayant un potentiel très faible (10 clubs).

Les clubs ne présentent aucunement la même configuration. Cependant, une différenciation se dégage en fonction de la dominance d'un domaine sur les autres. Ainsi, quatre profils de clubs se distinguent :

- Clubs qui présentent un équilibre entre trois DAS, le cas de RCA et WAC, qui peut être expliqué par l'adoption d'une stratégie de développement par diversification ;
- Clubs qui présentent deux DAS dominant les autres, soit le joueur et le spectacle (FAR et OCK), soit le spectacle et l'image (DHJ, KACM, MAT, MAS, OCS), ce ci peut être expliqué par l'utilisation d'une stratégie de développement par la diversification prudente ou le début d'une spécialisation ;
- Clubs qui ont un seul DAS dominant, soit le joueur (IZK), ou le spectacle (CODM, HUSA, JSM, MCO), ce ci peut être expliqué par la présence d'une stratégie de spécialisation forcée (imposée par l'environnement) ;
- Clubs qui ont un portefeuille très light (faiblesse du club sur les 4 DAS).

A partir de l'analyse des différents DAS, dans le domaine "joueur", pour le cas des clubs comme le RCA ou le WAC, il convient de chercher la rentabilité sélective, en maintenant les plans d'action existants et en se concentrant sur les segments rentables à faible risque. Pour cela, il faut identifier les segments en croissance, se spécialiser et investir de façon sélective. Pour les autres clubs, il convient de procéder par expansion limitée, ou récolte en recherchant des voies à faible risque ; sinon, réduire les investissements et les rationaliser. Pour cela, il faut se spécialiser (formation des attaquants, défenseurs ou gardiens de buts, jeunes, etc.) rechercher des niches (marché arabe ou européen), considérer la sortie ou étudier les propositions de reprise (recrutement des jeunes africains pour un éventuel transfert vers le marché européen).

Dans le domaine "spectacle", direct ou médiatisé, pour le cas des clubs comme le RCA ou le WAC, il convient de chercher la rentabilité sélective, en maintenant les plans d'action existants et en se concentrant sur les segments rentables à faible risque par exemple le public et les médias (les droits de TV sont exclusivement gérés par la FRMF et le GNF). Dans ce sens, pour améliorer la performance du club, il y a lieu d'identifier les segments en croissance, se spécialiser et investir de façon sélective. Pour les autres clubs, il y a lieu de procéder par expansion limitée, ou récolte en recherchant des voies d'expansion à faible risque ; sinon, réduire les investissements et les rationaliser. Pour cela, il faut adopter une stratégie visant à augmenter le nombre de clients spectateurs en optimisant les prix tout en minimisant les charges et chercher les moyens pour exploiter commercialement la clientèle.

Dans le domaine "image", pour le cas des clubs comme le RCA ou le WAC, on peut préconiser d'investir dans les meilleurs segments de clientèle par

l'accroissement des compétences distinctives (en matière d'image : club national, populaire, club des cadres, club de performance, etc.), l'accroissement de la productivité par la proposition, aux partenaires sponsors ou annonceurs, d'offres complètes et par l'élargissant des services marketing et communication (marketing direct et relations publiques, promotions), en identifiant également les segments rentables et en optant pour l'investissement en conséquence.

Pour les clubs comme le MAT, OCS, KACM, DHJ, MAS, HUSA ou le CODM, il convient d'opter pour la rentabilité sélective en maintenant les plans d'action existants et en se concentrant sur les segments rentables à faible risque. C'est-à-dire chercher à développer le chiffre d'affaires, avec la clientèle existante, en la fidélisant, à anticiper la demande et à répondre favorablement en identifiant les segments en croissance. Une autre alternative consiste à se spécialiser dans un créneau précis : club de région (CODM, HUSA, MAS), club des agriculteurs ou club des ouvriers d'industrie (IZK et DHJ ou OCS). Pour le reste des clubs, il faut rechercher des voies d'expansion à faible risque ; sinon, réduire les investissements et les rationaliser. Au lieu de se perdre dans la diversification, il est préférable de rentabiliser ce qui existe et de chercher à forger une nouvelle image pour se développer et investir en conséquence.

Dans le domaine "merchandising", pour lequel les clubs présentent un potentiel faible, pour le cas du WAC suivi de l'OCS ou du RCA, il convient de chercher la rentabilité en améliorant les produits et en réduisant l'investissement. Alors que pour les autres, tant que les conditions favorables ne sont pas réunies, il est préférable d'abandonner le créneau à moins de l'externaliser.

Pour le positionnement et le choix des orientations stratégiques à prendre par les clubs, il est important, dans un premier temps, de raisonner par portefeuilles d'activités, vu les synergies et les économies d'échelle qu'ils peuvent créer pour le développement du club. Et dans un deuxième temps, de prendre en considération les actions de la concurrence car il est dangereux de la considérer comme absente ou inactive. Enfin de décliner les décisions prises, sur le plan du marketing mix, en termes d'actions coordonnées dans le temps et dans l'espace en cohérence avec la mission du club et sa vocation.

Le football au Maroc, comme ailleurs, est une véritable passion pour des milliers de jeunes qui, souvent, se privent de l'essentiel pour acquérir leurs billets d'entrée au stade. Cet engouement est extraordinaire s'il est exploité à bon escient.

Si le club se structure à l'instar d'une entreprise de spectacle et ou de services, il peut jouir d'une situation que des entreprises industrielles et commerciales peuvent lui envier. Connaît-on ne serait-ce qu'une seule entreprise commerciale adulée et supportée à la folie par ses clients comme l'est l'entreprise club de foot ? Imaginons un seul instant que pourrait faire une Fiat ou un Mc Do, s'ils sont aimés, supportés et portés par leurs clients comme l'est le WAC ou Le RCA ? Les clubs doivent prendre conscience de cet atout extraordinaire.

Les clubs de GNFE1 doivent adopter une démarche pour ne pas dire une stratégie marketing. Sans cela point de salut dans un environnement mercantile et concurrentiel. Le MAT y a cru, il est passé d'un club qui fait la navette entre la première et la deuxième division à un club qui se bat pour le titre !

La démarche, qui à notre sens pourrait être adoptée par les clubs de GNF1, pour l'élaboration d'une véritable stratégie ne peut pas faire l'économie d'une sérieuse analyse de l'environnement pour ressortir toutes les opportunités qui s'offrent à eux, mais aussi les menaces. Cette prise en compte de l'environnement externe fera prendre conscience, aux clubs, des difficultés qu'ils doivent affronter, mais aussi des chances qu'ils peuvent saisir. Parmi, les chances que nos clubs doivent saisir est que le football aujourd'hui est un secteur d'investissement très exportateur. La formation des jeunes, pourrait rapporter beaucoup. Elle pourrait contribuer à l'emploi des jeunes (facteur social) ; améliorer le spectacle et les résultats et leurs répercussions sur l'influence des spectateurs et les retransmissions télévision (facteur économique), animer le marché des joueurs qui constitue une importante source de financement. Des clubs comme le WAC, le RCA et les FAR possèdent d'un avantage considérable d'être des clubs d'obédiences nationales; alors que le KACM doit aussi profiter et exploiter le rayonnement international de la ville rouge. Le HUSA et le MAS, peuvent profiter de la présence des Soussis et des Fassis dans les quatre coins du royaume. Cette particularité n'est-elle pas une opportunité à saisir pour le lobbying et les Relations Publiques, mais à exploiter également comme vecteur de communication.

Devant les clubs, il n'y a pas que des opportunités à saisir, mais aussi des menaces. Des terrains inexistantes ou mal entretenus, des supporters "hooligans" ou tout simplement des jeunes désespérés, dont le seul espace d'affirmation de soi et de leur puissance, reste le stade de foot. Ne dit-on pas que l'art du marketing consiste à transformer les faiblesses en forces et d'apporter les réponses adéquates aux menaces pour les rendre des chances à saisir ?

Pour espérer une amélioration future de la situation, des mesures d'action à court, moyen et long terme peuvent être adoptées : mesures demandant une mobilisation générale, sur le plan national, pour la mise à niveau de l'infrastructure, du cadre législatif et du soutien financier ; mesures devant être initiées à l'échelon des clubs, pour créer leur propre indépendance financière en s'inscrivant dans une logique commerciale basée sur le levier marketing et l'association à des professionnels ; mesures devant être menées à l'échelon des instances fédérales, à travers la création d'un observatoire du secteur du football animé par des recherches action et l'exploitation des données statistiques du terrain, l'études de satisfaction et de notoriété, etc. ; à travers la création des organes de veille au respect de l'éthique dans les différentes opérations et des marchés du secteur football : transferts des joueurs, médias, contrats, etc. ; ainsi que la mise en place, dans le domaine, d'actions de formation et de réflexion marketing.

Nous espérons avoir répondu, au moins, en partie à la question soulevée. Nous n'avons pas la prétention d'affirmer avoir traité la problématique dans son intégralité, ni même avoir cerné ses multiples aspects. Néanmoins, nous estimons avoir jeté les jalons et bases des discussions et études plus approfondies relatives au marketing sportif, celui du football en particulier, dans notre pays. Il est certain que des interrogations restent toujours bien soulevées et que la réflexion doit être poursuivie de façon permanente.

Les annexes

Annexe 1

Liste des clubs du GNFE1, saison 06/07

Club	Sigle	Date de création	ville
Association Sportive de Salé	ASS	1928	Salé
Club Olympique De Méknes	CODM	1962	Méknes
Association Sportive des Forces Armées Royales	AS FAR	1958	Rabat
Hassania Union Sportive d'Agadir	HUSA	1946	Agadir
Difaâ Hassani d'El Jadida	DHJ	1956	El Jadida
Ittihad Ryadi de Tanger	IRT	1939	Tanger
Ittihad Zemmouri de Khémisset	IZK	1940	Khémisset
Jeunesse Sportive d'Al Massira	JSM	1977	Laâyoune
Kaoukab Athlétique Club de Marrakech	KACM	1947	Marrakech
Maghreb Athlétique Sportif de Fès	MAS	1946	Fès
Maghreb Athlétique de Tétouan	MAT	1922	Tétouan
Mouloudiya Club d'Oujda	MCO	1946	Oujda
Olympique Club de Khouribga	OCK	1923	Khouribga
Olympique Club de Safi	OCS	1921	Safi
Raja Club Athlétique	RCA	1949	Casablanca
Wydad Athlétique Club	WAC	1937	Casablanca

Annexe 2

Guide d'entretien

Thème 1 : L'environnement des clubs du groupement national de football d'élite 1.

Objectif : Identification des facteurs qui déterminent actuellement l'évolution du football au Maroc ; sur le plan démographique, socioculturel, technique, politique et légal, économique

Question 1 : Pouvez-vous nous parler de l'environnement du football au Maroc en général et de l'environnement des clubs du groupement national de football d'élite 1 en particulier ?

Question de relance 11 : Analyser l'environnement sur le plan démographique

Question de relance 12 : Analyser l'environnement sur le plan socioculturel

Question de relance 13 : Analyser l'environnement sur le plan technique

Question de relance 14 : Analyser l'environnement sur le plan politique et légal

Question de relance 15 : Analyser l'environnement sur le plan économique

Question 2 : Pouvez-vous nous parler maintenant du marché du football au Maroc ?

Question de relance 21 : Quelle est sa taille, son importance, son volume,...

Question de relance 22 : Comment il est structuré, organisé ?

Question de relance 32 : Comment évolue t il ?

Question 3 : Comment caractérisez-vous la clientèle du football au Maroc ?

Question de relance 31 : Quelles catégories de clientèles et quels comportements de consommation de football ?

Question de relance 32 : Quelles sont les motivations de consommation du football ?

Question 4 : Pouvez vous identifier les concurrents existants dans le marché du football au Maroc ?

Question de relance 41 : Quelles sont les catégories de concurrents ?

Question de relance 42 : Quels sont les concurrents prioritaires ?

Question de relance 43 : Quelles positions concurrentielles occupent-t-ils ?

Thème 2 : Analyse interne des clubs du groupement national de football d'élite 1 et choix des objectifs prioritaires.

Objectifs :

- Situation des clubs dans le marché
- Analyse de leurs points forts et points faibles
- Qualité des choix des objectifs prioritaires

Question 5 : Compte tenu de l'évolution de l'environnement du football au Maroc, du marché, de la clientèle et des concurrents, comment se situe votre club ?

Question 6 : Quels sont les points forts et les points faibles de votre club ?

Question 7 : Quels sont vos objectifs prioritaires aujourd'hui ?

Question de relance 71 : Sur le plan quantitatif (chiffre d'affaires, parts de marché,...)

Question de relance 72 : Sur le plan qualitatif (notoriété, image, qualité,...)

Question de relance 73 : Quelle position visée sur le marché ; leader, co-leader, challenger ou spécialiste ?

Thème 3 : Les stratégies marketing des clubs du groupement national de football d'élite 1.

Objectif : Identification des stratégies marketing des clubs du groupement national de football d'élite 1 et axes stratégiques marketing prioritaires.

Question 8 : Quelle est votre stratégie marketing pour l'atteinte des objectifs prioritaires ?

Question de relance 81 : Quelles cibles, quelle segmentation et quel ciblage ?

Question de relance 82 : Quelles sources de volumes pour vos activités ?

Question de relance 83 : Quel positionnement ?

Question de relance 84 : Quelle politique de marque ?

Question 9 : Quels axes stratégiques de marketing prioritaires ?

Question de relance 91 : Quels sont vos marchés prioritaires ?

Question de relance 92 : Quels sont vos produits prioritaires ?

Question de relance 93 : Quelles sont les cibles prioritaires ?

Thème 4 : Les choix des éléments de marketing-mix.

Objectif : Choix et élaboration du marketing-mix

Question 10 : Quelle est votre stratégie de mix-marketing ?

Question de relance 101 : Une stratégie PULL ou PUSH ?

Question de relance 102 : Quelles sont les politiques de votre stratégie marketing

- Quelle politique de produit ?
- Quelle politique de prix ?
- Quelle politique de promotion et de communication ?
- Quelle politique de distribution ?

Thème 5 : La planification, contrôle et évaluation du marketing

Objectif : Identification des moyens de planification, de contrôle et d'évaluation du marketing.

Question 11 : Quel plan pour les actions marketing ?

Question 12 : Comment sont contrôlées et évaluées les actions marketing ? ; Sur le plan quantitatif ? ; Sur le plan qualitatif ?

Annexe 3

Agenda des entretiens avec les responsables des clubs

Club	Personne interviewée	Fonction dans le Club	Métier de base	Date	Lieu	Horaire
ASS	Driss MERBAH	Secrétaire Général	Homme d'Affaires	16/11/06	Rabat	18H30
MCO	Mohamed AMARA	Vice Président	Médecin	26/11/06	Oujda	11H00
WAC	Hicham MELLA KH	Responsable Marketing	Homme d'Affaires	07/12/06	Casablanca	10H00
OCS	Khalid ABOUNACER	Vice Président	Homme d'Affaires	09/12/06	Safi	11H00
KACM	Youssef DAHIR	Vice Président	Homme d'Affaires	09/12/06	Marrakech	17H00
RCA	Abdelatif EL AMINE	Secrétaire Général	Homme d'Affaires	12/12/06	Casablanca	10H00
MAT	Mohammed AZOUAGH	Secrétaire Général	Enseignement	16/12/06	El Jadida	18H00
DHJ	M'barek BIHI	Responsable Marketing	Inspecteur d'enseignement	16/12/06	El Jadida	20H00
CODM	Azzedine ZEROUALI	Secrétaire Général	Enseignement	17/12/06	Méknes	10H30
MAS	Mohammed MOJTAHID	Secrétaire Général	Formation des cadres	19/12/06	Casablanca	10H00
IZK	Mohamed EL GARTILI	Président	Homme d'Affaires	19/12/06	Rabat	16H30
OCK	Elhabib JAMIL	Trésorier Adjoint	Fonctionnaire OCP	22/12/06	Khouribga	16H00
IRT	Abdelkader KHADDOR	Directeur Général	Cadre MJS	22/12/06	Khouribga	18H00
HUSA	Abdallah ABOU ELKACEM	Président	Enseignement	23/12/06	Rabat	20H00
FAR	Colonel BELHAJ	Vice Président	Militaire	23/12/06	Rabat	17H30
JSM	Abdelouahed BELISSAOUI	Secrétaire Général	Militaire	25/12/06	Phonique	10H00

Annexe 4

Palmarès des clubs de GNFE1

Club	Championnat	Coupe du trône	Autres
ASS	-	-	-
CODM	1995	1966	-
AS FAR	61-62-63-64-67-68-70-84-87-89-05	59-60-71-84-85-86-99-2003	Champion d'Afrique : 1985 Coupe de la CAF : 2005
HUSA	2002-2003	Finaliste : 1962	-
DHJ	-	-	-
IRT	Vice champion 88	Demi finaliste : 1997-2006	-
IZK	-	1973	-
JSM	-	-	-
KACM	58-92	63-64-65-87-91-93	Coupe de la CAF : 1996
MAS	65-79-83-85	80-88	-
MAT	-	-	-
MCO	1975	57-58-60-61	-
OCK	4 fois vice champion	3 fois finaliste	Coupe arabe des vainqueurs de coupes : 1996 Super Coupe Arabe : 2 ^{ème} en 1996 à Casablanca
OCS	-	-	-
RCA	88-96-97-98-99-00-01-04	74-77-82-96-02-05	Champion d'Afrique : 89-97-99 Coupe de la CAF : 2003 Coupe Afro-asiatique : 2000 Coupe arabe : 2006
WAC	49-50-51-52-56-57-66-69-76-77-78-86-90-91-93-06	70-78-79-81-89-94-97-98-01	Champion d'Afrique : 1992 Coupe des vainqueurs de coupes : 2002 Coupe Afro-asiatique : 1992

Annexe 5

Organigramme de la FRMF



Source : Alahdath Almaghribia, spécial guide du championnat national de football 2006-2007

Annexe 6

Organigramme du GNF

المجموعة الوطنية لكرة القدم

لجنة البنية التحتية :

- الرئيس: عبد الله أبو القاسم
- الأعضاء: محمد قداري، خالد أبو النصر، سعد أقصبي،

لجنة الشباب والتكوين

- الرئيس: سعد أقصبي وعضوية علالي العاطفي

اللجنة الطبية

- نور الدين الأزرق وعضوية نور الدين معنا

لجنة العلاقات :

- الرئيس: خالد أبو النصر
- الأعضاء: محمد قداري، عبد الله أبو القاسم.

لجنة البرمجة :

- أحمد عموري، محمد الكرتيلي، نور الدين معنا، محمد بنعلي

اللجنة القانونية

- الرئيس: محمد بنعلي
- الأعضاء: سعيد مهداوي، نور الدين معنا، نور الدين الأزرق

لجنة الإستئناف

- الرئيس: محمد قداري
- الأعضاء: رؤساء اللجان والكتابة العامة

لجنة المالية والتسويق

- الرئيس: محمد الكرتيلي
- الأعضاء: نور الدين الأزرق، محمد أبرون، خالد أبو النصر، أحمد عموري، نور الدين معنا

لجنة التوثيق والدراسات:

- الرئيس: عبد الله التومي
- الأعضاء: نور الدين القنبي، عبد الله أبو القاسم، مهداوي سعيد

مكتب المجموعة الوطنية لكرة القدم

- الرئيس: محمد أوزال
- نواب الرئيس: نور الدين القنبي، محمد الكرتيلي، محمد قداري، عبد الله أبو القاسم،
- الكاتب العام: ميلود جدير،
- نائبة: محمد بنعلي
- أمين المال: أحمد عموري
- نائبة: خالد أبو النصر
- المدير العام: محمد نصيري

اللجنة التأديبية :

- الرئيس: نور الدين معنا
- الأعضاء: مهداوي سعيد، علالي العاطفي، عبد الله التومي،
- لجنة القوانين والأنظمة :
- الرئيس: مهداوي سعيد
- الأعضاء: محمد بنعلي، نور الدين معنا، نور الدين الأزرق

Source : Alahdath Almaghribia, spécial guide du championnat national de football 2006-2007

Liste des tableaux

- Tableau 1** : Récapitulatif des projets de réforme du football d'élite au Maroc
- Tableau 2** : Récapitulatif des projets de réforme du football d'élite au Maroc (suite)
- Tableau 3** : La réforme actuelle en cours de réalisation
- Tableau 4** : Stades, entrées et recettes des matchs pour la saison 04/05
- Tableau 5** : L'environnement national & international du football au Maroc
- Tableau 6** : Management de niveau 1 : Politique étatique du sport
- Tableau 7** : Management de niveau 2 : Management des instances habilitées
- Tableau 8** : Management de niveau 3 : Management interne des clubs
- Tableau 9** : Transformation d'un jeu en un spectacle marchand, le football
- Tableau 10** : Codification des idées
- Tableau 11** : Pondération des idées
- Tableau 12** : Critères de jugement des interviewés
- Tableau 13** : Fiche de classement des idées
- Tableau 14** : Analyse verticale et analyse horizontale
- Tableau 15** : Influences des propositions théoriques et pratiques
- Tableau 16** : Analyse prospective
- Tableau 17** : Analyse de causalité
- Tableau 18** : Répartition des fonctions et pouvoirs
- Tableau 19** : Liste des rapports moraux disponibles pour l'analyse
- Tableau 20** : Liste des rapports financiers disponibles pour l'analyse
- Tableau 21** : Relation logotypes des clubs et armoiries des villes ou régions
- Tableau 22** : Type de logos et valeurs des clubs
- Tableau 23** : Descriptif des maillots des clubs du GNFE1, saison 04/05
- Tableau 24** : Descriptif des sites web des clubs du GNFE1
- Tableau 25** : Perception de l'environnement par les clubs du GNFE1
- Tableau 26** : classement des idées relatives au macroenvironnement des clubs
- Tableau 27** : Classement des idées relatives au microenvironnement des clubs du
- Tableau 28** : Classement des idées de l'environnement en fonction des scores
- Tableau 29** : Analyse de l'environnement des clubs du GNFE1 : Opportunités
- Tableau 30** : Analyse de l'environnement des clubs du GNFE1 : Menaces
- Tableau 31** : Analyse de l'environnement des clubs du GNFE1 : Faiblesses
- Tableau 32** : Analyse de l'environnement des clubs du GNFE1 : Forces
- Tableau 33** : Récapitulatif des idées sur l'environnement par catégorie
- Tableau 34** : Perception du Marché du football des clubs du GNFE1

Tableau 35 : Récapitulatif des idées sur le marché des clubs du GNFE1

Tableau 36 : Perception de la clientèle du football par les clubs du GNFE1

Tableau 37 : Récapitulatif des données sur la clientèle des clubs du GNFE1

Tableau 38 : Perception de la concurrence par les clubs du GNFE1

Tableau 39 : Perception des positions concurrentielles des clubs du GNFE1

Tableau 40 : Récapitulatif des données sur la concurrence et les positions concurrentielles

Tableau 41 : Analyse interne des clubs du GNFE1

Tableau 42 : Stratégies marketing des clubs du GNFE1

Tableau 43 : Mix marketing des clubs du GNFE1

Tableau 44 : Mix produit des clubs du GNFE1

Tableau 45 : Plan d'action et moyens de contrôle marketing des clubs du GNFE1

Tableau 49 : Récapitulatif des idées de l'environnement des clubs du GNFE1

Tableau 50 : Matrice de causalité et de propositions de remèdes F et f

Tableau 51 : Matrice de causalité et de propositions de remèdes O et M

Tableau 52 : Matrice de croisement des idées F, f, O et M

Tableau 53: Classement des idées Forces et faiblesses par priorité d'intervention

Tableau 54 : Classement des idées "Opportunités et Menaces" par priorité

Tableau 55: présentation des domaines d'activités stratégiques des clubs

Tableau 56 : Echelle d'appréciation utilisée pour estimer l'attrait du marché

Tableau 57 : Attrait du marché du football pour le DAS "joueur"

Tableau 58 : Attrait du marché du football pour le DAS "spectacle"

Tableau 59 : Attrait du marché du football pour le DAS "image"

Tableau 60 : Attrait du marché du football pour le DAS "merchandising"

Tableau 61 : Echelle d'appréciation utilisée pour estimer les atouts des clubs

Tableau 62 : Atouts des clubs pour le DAS "joueur"

Tableau 63 : Atouts des clubs pour le DAS "spectacle"

Tableau 64 : Atouts des clubs pour le DAS "image"

Tableau 65 : Atouts des clubs pour le DAS "merchandising"

Tableau 66 : Configuration des portefeuilles des clubs

Tableau 67 : Matrice de Mc Kinsey ou matrice attrait/atouts

Tableau 68 : Positionnement des clubs sur le marché du joueur

Tableau 69 : Positionnement des clubs sur le marché du spectacle

Tableau 70 : Positionnement des clubs sur le marché de l'image

Tableau 71 : Positionnement des clubs sur le marché du merchandising

Tableau 72 : Exemple de politique de marketing Mix pour le DAS "joueur"

Tableau 73 : Exemple de politique de marketing Mix pour le DAS "spectacle"

Tableau 74 : Exemple de politique de marketing Mix pour le DAS "image"

Tableau 75 : Exemple de politique de marketing Mix pour le DAS "merchandising"

Liste des graphiques

Graphique 1 : Répartition des licenciés en fonction des catégories

Graphique 2 : Répartition des Clubs par Ligue régionale

Graphique 3 : Répartition des licenciés par ligue régionale

Graphique 4 : Situation des Mouvements des joueurs pour la saison 04/05

Graphiques 5 : Mouvements des joueurs, lors de la première période, pour la saison 04/05

Graphiques 6 : Mouvements des joueurs, lors de la deuxième période, pour la saison 04/05

Graphiques 7 : Mouvement des joueurs des clubs amateurs et des clubs de GNFE

Graphiques 8 : Analyse des produits et charges ASS

Graphiques 9 : Analyse produits et charges CODM

Graphiques 10 : Analyse des produits et charges DHJ

Graphiques 11 : Analyse des produits et charges HUSA

Graphiques 12 : Analyse des produits et charges IRT

Graphiques 13 : Analyse des produits et charges IZK

Graphiques 14 : Analyse des produits et charges KACM

Graphiques 15 : Analyse des produits et charges MAS

Graphiques 16 : Analyse des produits et charges MAT

Graphiques 17 : Analyse des produits et charges MCO

Graphiques 18 : Analyse des produits et charges OCK

Graphiques 19 : Analyse des produits et charges OCS

Graphiques 20 : Analyse des produits et charges RCA

Graphiques 21 : Analyse des produits et charges WAC

Liste des figures

- Figure 1** : Adaptation de la stratégie marketing à la position de leader
- Figure 2** : Nécessité de développement d'un positionnement fort
- Figure 3** : Chemin de maturité: juste équilibre marketing management et gestion du sport
- Figure 4** : L'ère du spectacle sportif
- Figure 5** : Le marketing au service de l'événement sportif
- Figure 6** : L'exemple de la ligue des champions
- Figure 7** : Organigramme en pyramide
- Figure 8** : Organigramme en arbre
- Figure 9** : Organisation interne d'un club unisport
- Figure 10** : Organisation interne d'un club Omnisports
- Figure 11** : Organisation fonctionnelle d'un club sportif
- Figure 12** : Organigramme du Raja Club Athlétique
- Figure 13** : Exemple de structure d'organisation par directions : cas de HUSA
- Figure 14** : Exemple de structure d'un centre de formation au club OCK,
- Figure 15** : Exemple de structure de la commission formation, club OCK
- Figure 16** : Positionnement des clubs sur le plan variété des produits et dépendance du GNF
- Figure 17** : Positionnement des clubs au plan diversité des produits et variété des sponsors
- Figure 18** : Répartition sémantique des logos :
- Figure 19** : Positionnement des clubs selon les logos, valeurs sportives et d'appartenance
- Figure 20** : Page d'accueil du site web. ASS
- Figure 21** : Page d'accueil du site web. CODM
- Figure 22** : Page d'accueil du site web. DHJ
- Figure 23** : Page d'accueil du site web. ASFAR
- Figure 24** : Page d'accueil du site web. HUSA
- Figure 25** : Page d'accueil du site web. IZK
- Figure 26** : Page d'accueil du site web. KACM
- Figure 27** : Page d'accueil du site web. MAS
- Figure 28** : Page d'accueil du site web. MAT
- Figure 29** : Page d'accueil du site web. MCO
- Figure 30** : Page d'accueil du site web. OCK
- Figure 31** : Page d'accueil du site web. OCS

Figure 32: Page d'accueil du site web. RCA

Figure 33: Page d'accueil du site web. WAC

Figure 34: Positionnement marketing des clubs du GNFE1

Listes des annexes

Annexe 1 : Liste des clubs du GNFE1, saison 2006/07

Annexe 2 : Guide d'entretien

Annexe 3 : Agenda des entretiens

Annexe 4 : Palmarès des clubs du GNFE1

Annexe 5 : Organigramme de la FRMF

Annexe 6 : Organigramme du GNF

Liste des abréviations

APS	: Activité Physique et Sportive
ART	: Arabe Radio Télévision
AS FAR	: Association Sportive des Forces Armées Royales
ASS	: Association Sportive de Salé
BCG	: Boston Consulting Group
BVC	: Bourse des Valeurs de Casablanca
CA	: Coupe Arabe
CAF	: Confédération Africaine de Football
CIO	: Comité International Olympique
CNOM	: Comité National Olympique Marocain
CODM	: Club Olympique De Méknes
DAS	: Domaine d'activité stratégique
DH	: Dirham
DHJ	: Difaâ Hassani d'El Jadida
DTN	: Direction Technique Nationale
EPS	: Education Physique et Sportive
FIFA	: Fédération International de Football Association
FNDS	: Fond National de Développement du Sport
FRMF	: Fédération Royale Marocaine de Football
GNFA	: Groupement National de Football Amateur
GNFE	: Groupement National de Football d'Elite

HUSA	: Hassania Union Sportive d'Agadir
IRT	: Ittihad Ryadi de Tanger
IZK	: Ittihad Zemmouri de Khémisset
JSM	: Jeunesse Sportive de Massira
KACM	: Kaoukab Athlétique Club de Marrakech
LNF	: Ligue Nationale de Football
LPF	: Ligue Professionnelle de Football
MAS	: Maghreb Athlétique de Fès
MAT	: Maghreb Athlétique de Tétouan
MCO	: Mouloudia Club d'Oujda
MJS	: Ministère de la Jeunesse et des Sports
MLB	: Major League Baseball
NBA	: National Basket-ball Association
NFL	: National Football League
NHL	: National Hockey League
OCK	: Olympique Club de Khouribga
OCP	: Office Chérifien des Phosphates
OCS	: Olympique Club de Safi
ODV	: Occasion de voir
ONDA	: Office National D'exploitation des Aéroports
RCA	: Raja Athlétique Club
RTM	: Radio Télévision Marocaine
SAOS	: Société A Objet Sportif
SEM	: Société d'Economie Mixte
SNRT	: Société Nationale de Radio Télévision
SSABL	: Sociétés Sportives à But Lucratif
STAPS	: Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
TVA	: Taxes sur la valeur ajoutée
UAF	: Union Arabe de Football
WAC	: Wydad Athlétique Club
2M	: Deuxième Chaîne Nationale Marocaine

Bibliographie

1- Ouvrages généraux :

- CHIROUZE, Y. (2003). Le marketing : Etudes et stratégies. Paris : Ellipses.
- Financial Times. (1999). Les échos : L'art du marketing. Paris : Village Mondial.
- Fontanel, J. (2001). Réflexions sur l'économie du sport. Grenoble, France : Presses Universitaire de Grenoble.
- Hiam, A., & Schewe, C. (1992). MBA Marketing: les concepts. Paris : Maxima.
- Hiam, A., & Schewe, C. (1992). MBA Marketing: les outils. Paris : Maxima.
- Kotler, P., & Dubois, B. (2004). Marketing Management (11^{ème} éd.). Paris : Pearson Education.
- Lambin, J.J. (1999). Le marketing stratégique : Du marketing à l'orientation marché (4^{ème} éd.). Paris : Ediscience international.
- Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2003). MERCATOR (7^{ème} éd.). Paris : Dalloz.
- Porter, M. (1999). La concurrence selon Porter. Paris : Dalloz.
- Thibaut, J.P. (1989). Le diagnostic d'entreprise : Guide pratique. Paris : Sedifor.
- Van Laethem N., & Body, L. (2004). Le plan marketing. Paris : Dunod.
- Westphalen, M.H. (1997). Le communicator. Paris : Dunod.

2- Ouvrages spécialisés :

- Andreff, W., & Nys, J.F. (1987). Le sport et la télévision : Relations économiques : Pluralités d'intérêts et sources d'ambiguïtés. Limoges, France : Dalloz.
- Andreff, W. (1989). Economie politique du sport. Paris : Dalloz.
- Andreff, W., & Nys, J.F. (2002). Economie du sport. Paris : Presses Universitaires de France.
- Alaphilippe, F., & Bournazel, J. (1984). Le diagnostic sportif bénévole. Paris : Dalloz.
- Alaphilippe, F., & Karaquillo, J. P. (1990). Dictionnaire juridique du sport. Paris : Dalloz.
- Bourg, J.F., & Gouguet, J.F. (1998). Analyse économique du sport. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bourg J.F., & Gouguet, J.J. (2001). Economie du sport. Paris : La Découverte.
- Comité International Olympique. (1996). Le mangement du sport : Une approche internationale. Lausanne : Documents du musée.
- Duret, P., & Trabal, P. (2001). Le sport et ses affaires.
- Halba, B. (1997). Economie du sport. Paris : Economica.
- Hillairet, D. (2002). Economie du sport et entrepreneuriat. Paris : L'harmattan.
- Lacroix, G., & Waser, A.M. (1999). Le management du sport : 15 études de cas corrigés. Paris : Organisation.

Lahbabi, R. (1999). Guide des associations sportives au Maroc. Casablanca : Afrique-Orient.

Loret, A. (1993). Sport et Management : De l'éthique à la pratique. Paris : Revue EPS.

Tribou, G., & Augé B. (2003). Management du sport : Marketing et gestion des clubs sportifs. Paris : Dunod.

Vasseur, C. (2003). Démarche qualité et organisations sportives : Guide pratique du manager. Paris : INSEP.

Wikinson, D.G. (1989). Le Marketing du sport. Paris : Revue EPS.

3- Thèses et mémoires :

Couvelaere, V. (2002). *Quelles stratégies marketing pour les clubs professionnels en France ?* Mémoire non publié, Ecole Supérieure de Commerce de Rennes, Rennes, France.

Couvelaere, V. (2004). *Les stratégies de marque des clubs sportifs professionnels : Etudes de cas du football français.* Thèse MBA non publié. Ecole Supérieure de Commerce de Rennes, Rennes, France.

Doukkali, M., & Benzarhouni, A. (2004). *Le Management sportif : Cas du football.* Mémoire non publié du Cycle Supérieur de Gestion, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc.

Elkhrif, A., & Gharrad, J. (2006). *Investigations sur le marketing du Football au Maroc.* Mémoire de fin d'études non publié, Université Mohammed V, Rabat Ecole Supérieure de Technologie, Salé, Maroc.

Errabai, Y. (1996). *Le Groupement national de football et son impact sur l'avenir du football marocain.* Mémoire non publié du Cycle Supérieur de l'Institut Royal de Formation des Cadres, Rabat, Maroc.

Galleri, S. (2003). *La place d'une approche marketing dans le football.* Mémoire non publié, Ecole Supérieure de Commerce de Dijon, Dijon, France.

Welgryn, J.G., & Durand E. (2004). *Sport et médias.* Mémoire non publié, Sciences PO, Université de Paris, France.

4- Actes de colloques & journées d'étude :

Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises. (1992, Mars). Sport et sponsoring. *Actes des journées portes ouvertes de l'ISCAE.* Casablanca : Revues Gestion et Société, (N°18).

Kaach, M. (2003). Sport et Management en Afrique. Actes du colloque international de l'Institut royal de formation des cadres, Rabat.

M'rabet, R. (2002). Le management du sport. *Actes d'une journée d'étude à l'ISCAE, EDISCA, Casablanca, Maroc.*

Tebbaa, M. (1996). Sport, jeunesse et management. *Synthèse des Actes d'une journée d'étude HEM, Casablanca, Maroc.*

5- Articles, revues et périodiques :

Andreff, W. (1990). Interview avec Wladimir Andreff. In *Revue éducation physique et sportive revue*, (N°223).

Conjoncture. (1996, Octobre), (N°762).

Sport finance et Marketing. (2002, Juin). Les Echos. (N°81).

Le Monde. (2000, 8 Février).

Collectif. (1992, 10 juin). Les vestiaires du sport. In *Le Monde*.

Collectif. (1996, Mai). Manière de voir : Le sport c'est la guerre. In *Le Monde diplomatique*, (N°30).

Collectif. (1996, Mai). Les dessous des sous du sport. In *Enjeux*, (N°84).

Collectif. (1995, 21 Septembre). Le sport nouveau secteur économique. In *L'Economiste*, (N°196).

CHKOUR, A. (2000). La démarche marketing des entreprises marocaines. in *l'Economiste*.

Collectif. (1989, Mai). L'acte unique européen et le sport. In *Revue juridique et économique du sport*, (N°9).

Collectif. (2002). Football : état Major des lieux. In *Finances News Magazine*, (N°5).

Collectif. (2002, Janvier). *Economie et entreprises*.

Collectif. (2002, Octobre). *Telquel*.

Collectif. (2002, Avril). *L'Essentiel*, (N°11).

Bourg, J.F. (1992, Août Septembre). Sport, médias et argent. In *Sciences Humaines*, (N°20).

Thomas, R. (2001, Avril). Le phénomène sportif. In *Revue Sciences Humaines*, (N°115)

Belkahia, A. (2004,11 Octobre). Marketing. In *La Gazette du Maroc*, (N°389).

6- Textes juridiques

Dahirs

Du 15 Novembre 1958 modifié réglementant le droit d'association

Du 23 juillet 2002, réglementant l'activité sportive dans le cadre d'associations

Du 19 Mai 1989 portant promulgation de la loi 06.87 relative à l'Education Physique et aux sports

Décrets

N°2-93-764 du 28/10/93, pris pour l'application de la loi 06.87 relative à l'Education Physique et aux Sports

N°2-95-443 du 21/7/95, Fixation du statut type des associations sportives

Arrêtés

N° 1149-97 du 7 Juillet 1997 du Ministère de la Jeunesse et des Sports,
Définition des statuts-type des associations sportives multidisciplinaires et
leur mode de fonctionnement

Circulaires

Du 13 Juillet 1995 concernant le parrainage des associations sportives par
les entreprises publiques.

Statuts

Statuts et règlement de la Fédération Royale Marocaine de Football

Statuts et règlement du Groupement National de Football d'Elite

7- Webographie

www.sportstrategies.com

www.cahiersdufootball.net

www.frmf.ma

www.lesechosmarketingsportif.com

www.footbusiness.com

www.sportail.net

Table des matières

Chapitre 1 ; Introduction générale et problématique	- 6 -
1.1. Question de recherche.....	- 9 -
1.2. Hypothèses de recherche	- 9 -
1.3. Choix du thème, intérêt et objectifs	- 9 -
1.4. Délimitation de la recherche	- 10 -
1.5. Limitation de la recherche	- 10 -
1.6. Définition des concepts.....	- 10 -
1.6.1. Marketing.....	- 10 -
1.6.2. Stratégie	- 11 -
1.6.3. Stratégie marketing	- 12 -
1.6.4. Club.....	- 12 -
1.6.5. Groupement national de football d'élite	- 13 -
1.7. Annonce du plan	- 14 -
Chapitre 2 ; Méthodologie	- 15 -
2.1. Définition du cadre de l'étude	- 16 -
2.2. Définition de la cible.....	- 16 -
2.3. Choix de la méthode	- 16 -
2.4. Recueil des données.....	- 17 -
2.4.1. Etape de l'analyse documentaire	- 17 -
2.4.2. Etape de l'enquête pilote.....	- 17 -
2.4.3. Enquête proprement dite	- 17 -
2.5. Choix de l'outil	- 17 -
2.6. Déroulement de l'entretien	- 18 -
2.7. Méthode d'analyse	- 18 -
2.7.1. Transcription des entretiens	- 18 -
2.7.2. Définition de l'unité d'analyse	- 19 -
2.7.2.1. Codification des idées.....	- 19 -
2.7.2.2. Pondération des interviewés	- 19 -
2.7.3. Construction de la grille d'analyse	- 20 -
2.7.4. Codification des interviews et remplissage de la grille d'analyse	- 21 -
2.7.5. Analyse thématique.....	- 22 -
2.7.5.1. Analyse verticale.....	- 22 -
2.7.5.2. Analyse horizontale	- 22 -
2.7.6. Quantification	- 22 -
2.7.7. Synthèse du diagnostic.....	- 22 -
2.8. Développement de la stratégie.....	- 23 -
2.8.1. Récapitulatif des idées normalisées	- 23 -
2.8.2. Analyse comparative.....	- 23 -
2.8.3. Analyse prospective	- 24 -
2.8.4. Analyse de causalité.....	- 24 -
2.8.5. Choix des axes stratégiques de développement.....	- 25 -
Chapitre 3 ; Revue de littérature	- 26 -
3.1. Aperçu historique du football au Maroc	- 27 -
3.2. Problématiques actuelles de gestion du football au Maroc.....	- 30 -
3.2.1. Sur le plan juridique.....	- 30 -
3.2.2. Sur le plan de l'encadrement et de la pratique.....	- 31 -
3.2.3. Réformes récentes du secteur du football au Maroc.....	- 32 -
3.2.4. Infrastructures, public et spectacle.....	- 36 -

3.2.5. Transferts des joueurs	- 38 -
3.2.6. Les droits de télévision et produits boursiers.....	- 42 -
3.2.7. Le merchandising.....	- 43 -
3.2.8. Les adhésions	- 43 -
3.2.9. Produits école.....	- 43 -
3.3. Investigations sur le marketing du football au Maroc	- 43 -
3.3.1. Travaux dans le domaine de la gestion du sport.....	- 43 -
3.3.2. Travaux de recherche en marketing.....	- 47 -
3.3.3 Stratégies marketing	- 53 -
3.3.4. Politiques marketing	- 54 -
3.4. Expériences étrangères	- 56 -
3.4.1. Cas du sport professionnel, en Amérique du nord.....	- 56 -
3.4.2. Le sport professionnel européen et le football professionnel :	- 56 -
3.4.3. Stratégies marketing des clubs professionnels français.....	- 58 -
3.4.4. Stratégies marketing, le cas de la Ligue des Champions.....	- 59 -
3.4.5. Cas du football tunisien	- 63 -
Chapitre 4 ; Résultats et interprétations	- 67 -
4.1. Analyse documentaire.....	- 68 -
4.1.1. Analyse des organigrammes des clubs	- 68 -
4.1.1.1. Rappel théorique	- 68 -
4.1.1.2 Cas des clubs au Maroc	- 69 -
4.1.2. Analyse des rapports moraux des clubs	- 78 -
4.1.2.1 Sur le plan de la politique générale.....	- 79 -
4.1.2.2 Sur le plan des politiques fonctionnelles	- 80 -
4.1.2.3 Sur le plan de la politique marketing	- 80 -
4.1.3. Analyse des rapports financiers des clubs	- 81 -
4.1.3.1 Fiches de synthèse des rapports financiers des clubs	- 84 -
4.1.3.2 Sur le plan de la structure des produits des clubs en rapport avec les subventions publiques.....	- 112 -
4.1.3.3. Sur le plan des produits marketing	- 112 -
4.1.3.4. Sur le plan des produits propres aux clubs	- 112 -
4.1.3.5. Sur le plan des charges.....	- 113 -
4.1.4. Analyse de l'identité visuelle des clubs	- 114 -
4.1.4.1. Rappel théorique	- 114 -
4.1.4.2. Analyse des logos des clubs.....	- 118 -
4.1.4.3. Logos et positionnement des clubs	- 122 -
4.1.5. Analyse des maillots des clubs	- 123 -
4.1.5.1. Analyse descriptive des maillots des clubs.....	- 124 -
4.1.5.2. Analyse des logiques d'affichage sur les maillots.....	- 125 -
4.1.6. Analyse des sites web des clubs	- 126 -
4.2. Enquête par entretien semi directif	- 146 -
4.2.1. Analyse des résultats de l'enquête	- 146 -
4.2.1.1. Analyse de l'environnement externe des clubs de GNFE1	- 146 -
4.2.1.2. Analyse du marché.....	- 155 -
4.2.1.3. Analyse de la clientèle	- 158 -
4.2.1.4. Analyse de la concurrence	- 159 -
4.2.1.5. Analyse interne et choix des objectifs stratégiques des clubs	- 160 -
4.2.1.6. Choix des axes stratégiques des clubs	- 163 -
4.2.1.7. Mix marketing des clubs.....	- 166 -
4.2.1.7.1. Politique de produit.....	- 168 -

4.2.1.7.2. Politique de prix.....	- 168 -
4.2.1.7.3. Politique de Communication et de promotion	- 168 -
4.2.1.7.4. Politique de distribution.....	- 168 -
4.2.1.8. Plans d'actions des clubs et moyens de contrôle	- 169 -
Chapitre 5 ; Stratégie de développement	- 171 -
5.1. Synthèse du diagnostic des clubs de GNFE1.....	- 172 -
5.1.1. Analyse PESTEL	- 172 -
5.1.1.1. Sur le plan politique	- 172 -
5.1.1.2. Sur le plan économique.....	- 173 -
5.1.1.3. Sur le plan sociologique.....	- 173 -
5.1.1.4. Sur le plan technologique	- 173 -
5.1.1.5. Sur le plan légal	- 173 -
5.1.2. Analyse de la concurrence dans le domaine, selon le modèle de M.Porter -	173 -
5.1.2.1. Lutte pour les premières places entre concurrents actuels.....	- 174 -
5.1.2.2. Menaces des nouveaux entrants.....	- 174 -
5.1.2.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs	- 174 -
5.1.2.4. Menaces des produits ou services de substitution	- 174 -
5.1.2.5. Pouvoir de négociation des clients.....	- 174 -
5.1.2.6. Menaces de l'Etat et des groupes de pression.....	- 175 -
5.1.3. Analyse SWOT	- 175 -
5.1.3.1. Points forts	- 175 -
5.1.3.2. Points faibles.....	- 175 -
5.1.3.3. Opportunités.....	- 176 -
5.1.3.4. Menaces	- 176 -
5.1.4. Analyse prospective :.....	- 178 -
5.1.4.1. Pour les forces et les faiblesses.....	- 178 -
5.1.4.2. Pour les Opportunités et les menaces	- 179 -
5.1.5. Analyse des influences mutuelles des Forces, faiblesses, opportunités et menaces.....	- 179 -
5.2. Détermination des objectifs stratégiques des clubs du GNFE1	- 181 -
5.2.1. Identification des DAS des clubs du GNFE1	- 182 -
5.2.1.1. Etude des facteurs externes : Attrait du marché	- 184 -
5.2.1.1.1. Attrait du marché pour le DAS "joueur".....	- 184 -
5.2.1.1.2. Attrait du marché pour le DAS "spectacle"	- 185 -
5.2.1.1.3. Attrait du marché pour le DAS "image"	- 185 -
5.2.1.1.4. Attrait du marché pour le DAS "merchandising"	- 185 -
5.2.1.2. Etude des facteurs internes : Atouts des clubs	- 186 -
5.2.1.2.1. Atouts des clubs pour le DAS "joueur"	- 186 -
5.2.1.2.2. Atouts des clubs pour le DAS "spectacle"	- 187 -
5.2.1.2.3. Atouts des clubs pour le DAS "image".....	- 188 -
5.2.1.2.4. Atouts des clubs pour le DAS "merchandising"	- 189 -
5.2.2. Priorités d'investissement et manœuvres stratégiques des clubs.....	- 191 -
5.2.2.1. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS" joueur"	- 192 -
5.2.2.2. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS" spectacle "	- 193 -
5.2.2.3. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS" image "	- 194 -
5.2.2.4. Positionnement des clubs et orientations pour le DAS" merchandising "	- 195 -
5.3. Positionnement par rapport à la concurrence.....	- 196 -
5.4. Elaboration du Mix marketing des clubs	- 198 -
Conclusion générale.....	- 201 -

Les annexes.....	- 209 -
Liste des tableaux.....	- 217 -
Liste des graphiques.....	- 219 -
Liste des figures.....	- 220 -
Listes des annexes.....	- 221 -
Liste des abréviations.....	- 221 -
Bibliographie.....	- 223 -
Table des matière.....	- 227 -
Résumé.....	- 231 -

Résumé

Aujourd'hui, le football au Maroc, jouit d'un intérêt particulier de la part du public, des médias et des opérateurs économiques. Après nombreuses tentatives de réforme ayant montré leurs limites, un sérieux programme de mise à niveau, soutenu par le gouvernement, est mis en place. La professionnalisation du secteur du football au Maroc devient nécessaire, vu son importance économique et sociale. Le changement des mentalités et l'adoption d'un management moderne en constituent les fondements.

L'objectif de la recherche est d'étudier les pratiques marketing des clubs de GNFE1, à la veille du professionnalisme, et d'en analyser les perspectives de leur développement.

La procédure de collecte des données est basée essentiellement sur deux techniques complémentaires de recherche : l'analyse documentaire et l'enquête par entretien semi directif. L'étude a concerné les 16 clubs du GNFE1, pour l'année 2006/2007, et a ciblé les responsables marketing.

L'analyse documentaire, basée sur l'étude des organigrammes, rapports moraux, rapports financiers, logos, sites Web et maillots, a montré, chez les clubs, la présence des prémices du marketing et une remarquable hétérogénéité. Pour la majorité, le marketing est encore à l'état embryonnaire et intimement lié au style du management du club. Pour quelques uns, le marketing a contribué à l'indépendance financière du club et à la diversification de ses produits.

L'étude qualitative a révélé une unanime conviction, chez les dirigeants, en l'importance du levier marketing dans la promotion et le développement des clubs. Les particularités de l'environnement du football ont été expressément mises en exergue et en absence d'une analyse marketing, les objectifs prioritaires des clubs sont réduits à l'aspect technique et demeurent tributaires de l'aléa financier. Le vague aspect des stratégies marketing, chez les clubs, est principalement du au manque de précisions quant à la segmentation des marchés, au ciblage et au positionnement des clubs et de leurs produits. Les approches marketing utilisées sont indifférenciées et basées fondamentalement sur la promotion des produits classiques auprès des cibles habituelles. Le mix marketing, pour les responsables des clubs, n'est pas encore à l'ordre du jour et c'est une affaire de spécialistes.

Hormis les produits non sportifs classiques, l'analyse des portefeuilles des clubs a montré que l'attrait du marché est très moyen pour les activités "joueur" et "spectacle", moyen moins pour l'activité "image" et très faible pour l'activité "merchandising". Les clubs ne présentent aucunement la même configuration. Les stratégies de développement proposées sont divergentes et dépendent de l'attrait du marché pour l'activité et des atouts du club. L'adoption d'une stratégie de diversification pour l'image, de spécialisation pour le joueur et de différenciation pour le spectacle est constatée pour certains.

Les clubs marocains ont plus intérêt à s'inscrire dans une logique commerciale en diversifiant les sources de financement, en attendant des améliorations sur les plans de l'infrastructure et du cadre juridique. Le développement des produits nécessite une stratégie raisonnable en cohérence avec les atouts du club et son environnement. La professionnalisation des clubs et l'association à des spécialistes ne peuvent être que bénéfiques.