

# **Les capitaux d'un club de football : vers une stratégie d'optimisation**

## **The capital of a football club: towards an optimization strategy**

**Rharib Abderrahim**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan II Casablanca

Laboratoire de Recherche en Prospective Finance et Gestion (LRPFG)

Maroc

**AZMI Amina**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 2 Casablanca

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)

Maroc

**az\_amona@hotmail.com**

### **Résumé**

L'objet de cet article est de présenter les stratégies mises en œuvre par tous les acteurs d'un club professionnel de football (dirigeants, joueurs et supporters) en vue de la création et de l'appropriation de la valeur dans une industrie du football professionnel caractérisée par une incertitude majeure (l'aléa sportif).

Dans ce contexte d'incertitude, les clubs s'efforcent de maximiser leurs recettes financières de leurs performances sportives. Dans ce but, ils capitalisent davantage sur le nom de leur club (capital marque), sur les joueurs (capital humain) et sur leurs supporters et abonnés (capital client), en cherchant à maximiser les recettes issues des droits de diffusion négociés auprès de chaînes de télévision, du sponsoring d'entreprises, de la billetterie et de la vente de produits dérivés.

L'article s'intéresse donc aux stratégies adoptées par les acteurs en matière de création de valeur, pour les supporters et les autres parties prenantes, et d'appropriation de la valeur.

**Mots clés :** club de football, capital marque, capital joueur, capital supporters, création de la valeur.

## **Abstract**

The purpose of this article is to present the strategies for creating and appropriating value implemented by all the actors of a football club (clubs, players and supporters) in a professional football industry characterized by a major uncertainty (sporting hazard).

In this context of uncertainty, clubs strive to maximize their financial revenue from their sports performance. To this end, they rely more on the name of their club (brand capital), on players (human capital) and on their supporters and members (customer capital), seeking to maximize revenues from broadcasting rights negotiated with television channels, corporate sponsorship, ticketing and the sale of related products.

The article therefore focuses on the strategies adopted by the actors in terms of value creation, for supporters and other stakeholders, and value appropriation.

**Keywords:** football club, brand capital, player capital, fan capital, value creation.

## **Introduction**

Le football est devenu une industrie dont les enjeux économiques sont cruciaux. En effet, le processus de «marchandisation» du football professionnel constitue une réalité incontestable. Ce secteur d'activité est devenu une composante clé de la société du spectacle, attirant un flux de plus en plus important de spectateurs et de téléspectateurs. Société du spectacle qui s'inscrit dans la vision de Debord (1967), à savoir une véritable idéologie économique fondée sur un rapport social entre individus, médiatisé par des images, ici entre des footballeurs professionnels et leurs fans parfois hystériques.

D'aucuns ne peut nier que le football Marocain représente, de nos jours, un élément stratégique ayant un impact remarquable sur plusieurs domaines.

Plus largement, sans que l'on puisse en mesurer les impacts réels, le football professionnel génère des retombées économiques significatives sur certaines villes telle que la ville de Casablanca, à court terme et à long terme. Une question se pose à ce niveau : Sera-t-on un jour capable, par exemple, de quantifier le poids économique réel que pèse le WAC (Wydad Athlétique Club) sur la ville de Casablanca, et plus globalement, en termes d'investissement, d'attractivité touristique, etc. ?

Il apparaît alors clairement que la performance d'un club de football professionnel sur le long terme repose sur la gestion harmonieuse de ce que les chercheurs appellent les « trois K » (Paché et N'Goala, 2011) :

- Le capital humain (K joueurs), la valeur de son effectif sportif et des talents de ses joueurs ;
- Le capital marque (K club), la valeur de la marque reposant sur la notoriété et l'image du club auprès des cibles ;
- Le capital client (K supporters), la valeur actualisée de tous les clients du club, au premier rang desquels les abonnés affiliés au club.

Dans cet article, nous allons essayer de présenter l'importance de chacun de ces capitaux pour les clubs de football en termes de retombées économiques ainsi que les stratégies à adopter par ces clubs pour optimiser leurs valeurs.

### **1. Le capital humain ou capital joueurs**

Les joueurs professionnels de football occupent une place particulière via le capital humain qu'ils mettent à la disposition des propriétaires et dirigeants des clubs de football.

## **1.1. Le capital humain du club : composantes et caractéristiques**

Le capital humain d'un club professionnel de football est constitué par les compétences physiques, techniques et symboliques de ses joueurs.

### **1.1.1 Le joueur : un capital humain spécifique**

Un footballeur professionnel représente un capital humain spécifique, capital fondé sur ses compétences, son habileté et sa capacité à s'intégrer dans le collectif du groupe. Il est important de noter que le footballeur professionnel dispose d'un savoir-faire en partie inné et en partie acquis grâce à la formation reçue. En effet, les compétences physiques et techniques du joueur ont au moins deux composantes distinctes : le potentiel inné qui ne saurait être attribué à un investissement et le potentiel acquis, développé au sein du club par le biais de l'entraînement sportif et du marketing. La question est de savoir comment les joueurs ont réussi, au fil du temps, à valoriser ce capital humain à leur avantage.

Le club investit dans la formation des joueurs, leurs salaires et leurs entraînements. En échange, les joueurs font gagner de l'argent à leur club grâce à leurs talents en jouant les matchs et à leur notoriété en créant des revenus publicitaires.

Ainsi, c'est le club qui, de manière unilatérale, gère ce joueur au gré d'objectifs sportifs et/ou financiers. Wahl et Lanfranchi (1995) ont évoqué à juste titre une période d'esclavage où, quelle que soit la volonté personnelle du joueur, ce dernier n'est jamais maître de son destin. Ceci constitue une atteinte à la liberté du travail dans un contexte défavorable aux joueurs, notamment faute de puissantes actions collectives (syndicales) en vue de défendre leurs intérêts (Faure et Suaud, 1999).

Toutefois, le marché du travail des joueurs est devenu fluide par l'application de l'arrêt Bosman et de l'arrêt Malaja, dont l'objet est de supprimer toutes les entraves antérieures à la mobilité (Gouguet, 2004). Ces arrêts ont incontestablement accru la volatilité de la ressource humaine dans le marché des joueurs de football. Volatilité accentuée par le contrat à temps. Ce qui a modifié en profondeur les règles du jeu quant au management des clubs de football.

Le marché des joueurs tend par la suite à se dualiser, avec la présence simultanée d'un marché primaire de joueurs à fort potentiel, dont le capital humain est élevé, et un marché secondaire de joueurs plus aisément interchangeables, dont le capital humain est moyen ou faible (Gouguet et Primault, 2002). Ainsi un joueur revendique le passage par six ou sept clubs successifs lors de sa brève carrière sportive.

O'Leary et Caiger (2000) soulignent d'ailleurs que les clubs de football de l'élite affichent leur volonté de «stabiliser» les joueurs sur des contrats de cinq ans.

Dans ce cadre, Senaux (2008) souligne que le joueur professionnel est perçu comme un actif spécifique revêtant trois caractéristiques : (1) une absence de substituabilité ; (2) un talent individuel conditionné par la parfaite complémentarité des joueurs ; (3) une difficulté sportive et financière à procéder à des remplacements poste à poste. Il en ressort un point essentiel, à savoir que les joueurs s'imbriquent les uns aux autres sur la base de systèmes de jeu et de tactiques définis par les entraîneurs. Or, la volatilité peut faire exploser les schémas sportifs patiemment construits, et ainsi nuire aux résultats sur le terrain.

Par ailleurs, selon les chercheurs Gouguet et Primault (2002), le footballeur professionnel de talent en tant qu'actif spécifique, possède une valeur économique qui dépasse souvent sa valeur sportive, dans la mesure où il consolide l'image de son club auprès des médias, où il génère des effets d'entraînement sur les sponsors, où il est source de ventes importantes de produits dérivés liés à son nom en tant que marque. Les cas de Beckham et de Ronaldo sont particulièrement illustratifs de cette tendance (Chadwick et Burton, 2008).

### **1.1.2 Le joueur : un actif incorporel**

L'actif des clubs de football professionnels est essentiellement de nature incorporelle : il se compose plus précisément des contrats de joueurs. Dans ce sens, Minquet<sup>1</sup> montre que les joueurs de football d'un club, qu'il appelle le capital-joueurs, sont des actifs incorporels.

Le joueur s'engage avec son club pour une durée déterminée. Durant ce contrat, un transfert peut intervenir si le joueur, le club vendeur et un club acheteur sont d'accord. Dans ce cas, une indemnité est versée au club vendeur sauf si le joueur est en fin de contrat. On peut, donc, considérer en première approche qu'un contrat de joueur de football répond aux définitions d'un actif incorporel. L'entité (le club de football) contrôle bien le joueur pour un certain temps par le système du contrat à temps et il en attend des bénéfices futurs (revenus financiers suite aux matchs gagnés, aux publicités, etc.). De plus, il s'agit d'un investissement en ressources humaines, donc incorporel.

Les clubs veulent à ce que les joueurs leur rapportent sportivement et extra sportivement. De ce fait, la valeur d'un actif incorporel d'un club, en l'occurrence celle du joueur de football, peut être déterminée par les indemnités de transfert qui sont liées à la confrontation entre une offre et une demande sur le marché des joueurs. Les clubs peuvent aussi raisonner par la méthode de la comparaison. On sait que traditionnellement les attaquants valent plus chers que les défenseurs, que les joueurs internationaux valent plus que les autres, que les trentenaires valent moins que les joueurs plus jeunes, etc.

---

<sup>1</sup> Minquet J.P.L. (mai/juin 2004), « Sports, football et finance », RFG n°150.

De même, certains joueurs revêtent une valeur particulière pour certains clubs car ils sont natifs de la région, ont été formés au club, adorent leur club, sont aimés des supporters même s'ils ne sont pas des « génies ». On dit qu'ils représentent « l'âme du club » et sont garants de ses valeurs. Les supporters s'identifient plus à leur équipe, les encouragent, achètent des places, des abonnements, des maillots et contribuent, donc, un peu aux succès.

Par ailleurs, on distingue aussi l'indemnité de formation qui correspond à la compensation financière accordée aux clubs formateurs du joueur transféré. Cette indemnité est importante car auparavant un « aspirant footballeur » pouvait quitter son club formateur à la fin de son contrat sans aucune indemnité pour celui-ci, ce qui pouvait être une menace pour les clubs formateurs. Cela n'est plus possible et c'est pourquoi les grands clubs cherchent dorénavant de plus en plus à engager des jeunes joueurs de 12 ou 13 ans, comme le fait récemment le FUS (Fath Union Sport), pour limiter les indemnités à payer.

### **1.1.3 Le joueur : un actif pouvant être enregistré en comptabilité du club de football**

Selon Amir and Livne (2000), les pratiques d'enregistrement comptable du capital humain dans le contexte de mobilité réduite des travailleurs offert par les clubs de football présentent plusieurs éléments intéressants pour l'analyse :

- Comme l'activité est particulièrement médiatisée, la performance opérationnelle des différents acteurs est connue en temps réel, et la mobilité de l'effectif (joueurs, entraîneurs, managers) est souvent anticipée et largement commentée.
- Les contrats à temps limité qui lient les joueurs aux clubs qui les « possèdent » sont – malgré les clauses libératoires qui en limitent la portée – des éléments de contrôle manifeste.
- Le nombre des transactions effectivement enregistrées aide à identifier les éléments pertinents pour la détermination de la valeur de marché des joueurs. Certaines bases de données<sup>2</sup> sont spécialisées dans ce domaine.
- Finalement, un joueur de football, bien qu'il ne soit pas un centre de profit autonome – il ne pourrait jouer seul –, est un actif que l'on peut facilement isoler du reste de l'équipe et qui peut ainsi être transféré séparément.

Ainsi, certains des éléments généralement retenus pour refuser au capital humain le statut d'actif en comptabilité disparaissent dans le cas des contrats des joueurs de football professionnels.

---

<sup>2</sup> [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) par exemple

De ce fait, pour les propriétaires-dirigeants de clubs de football, la maximisation de la valeur économique du joueur devient finalement un objectif stratégique majeur qui pose le problème de la durée idéale d'un contrat.

#### **1.1.4 Le capital image du joueur**

Les joueurs sont devenus dans les années 1990-2000 les nouvelles icônes, les leaders d'opinion. L'exploitation de l'image des joueurs stars représente, donc, pour les clubs professionnels de football un axe stratégique majeur de développement, dans une optique de diversification des ressources et de lissage de l'aléa sportif. Le Real Madrid est le club qui pousse cette logique le plus loin. Il suffit de se pencher sur le cas de Zidane transféré de Turin à Madrid en 2001 pour environ 70M€. Le contrat était signé pour quatre ans et depuis, Zidane a résigné jusqu'en 2007. On cherche bien ici à mesurer le coût mais surtout la valeur de la ressource humaine (Zidane) d'une entreprise (le Real de Madrid). Au Maroc, cette logique n'est pas encore ancrée dans les stratégies des clubs de football car le concept de « star system » n'est pas encore développé pour les footballeurs marocains.

Jean-Philippe Danglade, Directeur du département marketing de Kedge Business School et Expert en marketing sportif va plus loin et parle de « Marquee Player » (joueur de marque) qu'il définit comme un joueur qui domine sa discipline et est particulièrement influent, notamment en raison de ses statistiques. Il combine un niveau de performance exceptionnel et un potentiel marketing important. Il développe une marque personnelle forte. Une marque qui est construite sur une image mixant plusieurs éléments : performance sportive (exploits, statistiques, palmarès, style, différenciation avec ses rivaux, attitude sur le terrain), attractivité (apparence physique, body language, logo personnel, signe distinctif) et storytelling<sup>3</sup>.

Le recrutement d'un « Marquee Player » peut permettre à un club de dynamiser soudainement ses différentes sources de revenus (billetterie, sponsoring, merchandising...). Néanmoins, c'est une dynamique qui peut, dans certains cas, s'estomper une fois l'effet nouveauté passé.

### **1.2. Stratégie d'optimisation du capital joueur**

Pour les clubs de football, l'investissement en capital-joueurs est le plus important. Minquet<sup>4</sup> parle aussi d'investissement en capital humain. On retrouve ici une allusion très claire à la théorie du capital humain de Becker (1964).

La constitution de ce capital-joueurs peut se réaliser par deux types d'investissements : la formation et les transferts.

---

<sup>3</sup> Storytelling (l'accroche narrative en français) est une méthode de communication fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits.

<sup>4</sup> Minquet J.P.L. (1997), Economie et gestion du sport, City §York

La première politique consiste à développer un centre de formation. Le club recrute et forme un jeune joueur en supportant le coût de la formation. Les coûts ne peuvent être analysés que d'une manière globale. Ils ne peuvent être individualisés ce qui pose ensuite le problème du coût réel de la formation d'un joueur devenant professionnel.

La deuxième politique consiste à « acheter » des joueurs. Il s'agit d'un recrutement externe.

On retrouve bien le fait que les joueurs de football sont des actifs très spécifiques. Le club doit aussi regarder en fonction de sa pyramide des âges. Une équipe très jeune coûte souvent peu chère, peut ensuite gagner de la valeur mais risque de pécher par inexpérience. Le cas du FUS en est un exemple. À l'inverse, une équipe plus âgée est synonyme d'expérience mais perd de sa valeur avec le vieillissement de ses joueurs comme c'est le cas de certains joueurs du WAC. C'est pourquoi les clubs cherchent le plus souvent à mélanger les deux.

Pour ce faire, le recrutement doit se faire sur des critères plus difficiles à cerner comme la complémentarité (technique, physique ou mentale). Les joueurs, aussi talentueux soient-ils, doivent pouvoir jouer ensemble et avoir des qualités qui se complètent. La complémentarité entre Saidi et Jabrane au WAC ou celle entre Amrabet et Hamdallah à ANNASR constituent des cas illustratifs.

Un club peut aussi pratiquer une politique qui peut être qualifiée d'« assèchement » ou « de terre brûlée ». Il s'agit d'acheter à l'extérieur les meilleurs joueurs des concurrents pour qu'ils ne procurent plus d'avantages à leur club et qu'ils ne contribuent plus aux défaites du nouveau club même s'ils sont remplaçants.

Ce type d'action peut aussi être complémentaire du second. Il permet aussi de créer de l'émulation et de la concurrence dans le groupe. L'attrait du changement, la venue de vedettes attise la curiosité des spectateurs qui peuvent souscrire en plus grand nombre à des abonnements. Comme c'est le cas du WAC dont son président, Naciri a intégré des stars avec l'achat des contrats des joueurs : Ellafi, Aboulfath et Msuva. On retrouve ici la matrice BCG<sup>5</sup>. Un club possède des joueurs stars, des joueurs dilemmes (blessés ou hors de forme mais talentueux), des joueurs vaches à lait (moyens et peu chers mais relativement efficaces, motivés, équipiers modèles) et des joueurs poids mort (achetés chers, non performants, vieillissants avec une durée de contrat longue).

Les clubs peuvent aussi se faire prêter un joueur. Il est intéressant de noter que si le joueur reste la propriété du club durant le prêt, il ne génère plus vraiment de profit pour celui-ci (excepté le montant éventuel du prêt et l'économie de charges).

---

<sup>5</sup> La **matrice BCG** (Boston Consulting Group) est un outil d'analyse stratégique inventé à la fin des années 1960 pour allocation de ressources entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée.



Brady et al. (2008) décrivent le monde du football comme une « économie du talent » où les *« équipes au ratio de talent le plus élevé auront généralement, quand cela est mesuré en termes de rapport entre les dépenses en salaires de l'équipe par rapport à la moyenne sur la ligue, des performances plus élevées que les équipes avec des ratios plus faibles »* (Brady et al., 2008, p. 61). Toutefois, les déterminants du talent demeurent très complexes : d'après Brady et al., le talent individuel coexiste avec le talent de l'équipe dans son ensemble. Et même le talent individuel peut être analysé comme une combinaison entre un talent « inhérent » au joueur (la capacité naturelle à produire des actions importantes) et un talent contextuel (la propension du joueur à sur- ou sous-exprimer son talent, dans un contexte donné).

Il n'est guère étonnant de prouver une forte relation (sinon une causalité) entre l'investissement en talents et la performance de l'équipe (Szymanski et Kuypers, 1999 ; Amir et Livne, 2000 ; Barajas et al., 2005, ou Deloitte). La ressource humaine étant le facteur principal en football, une forte relation positive entre l'investissement en nouveaux joueurs et les performances de l'équipe n'est pas non plus surprenante, tout comme la relation négative entre ces performances et les ventes de joueurs.

Selon la Ginkyo Ratings, la première Agence de notation extra-financière spécialisée dans la mesure du Capital Humain-Joueur pour répondre à la problématique des clubs de football, l'évaluation de la juste valeur repose sur la notation des joueurs de football. Sept composantes conditionnent cette notation : (1) le capital physique, (2) le capital technique, (3) le capital tactique, (4) le capital mental, (5) le capital relationnel, (6) le capital potentiel et (7) le capital santé. Le processus de notation individuelle aboutit à une évaluation de la juste valeur financière de l'ensemble de l'effectif du club ou Capital Joueur. Ces évaluations sont réalisées sur la base d'une analyse qualitative et quantitative de plusieurs milliers de transferts de joueurs de football professionnels.

Nous venons, donc, de constater qu'un joueur de football est lié à son club par un système de contrat à temps. Ainsi, il doit jouer pour son club pendant cette période et tenter de lui générer de bons résultats (donc des avantages économiques). Durant ce contrat, il peut aussi être transféré dans un autre club ce qui peut là aussi générer des bénéfices à son club par le système des indemnités. On voit, donc, que le club contrôle le joueur par le contrat et que celui-ci peut être porteur d'avantages économiques futurs. Le joueur de football peut, à priori, être considéré comme un capital humain.

Le concept de capital humain, s'il devait avoir du sens pour un joueur de football, devrait se limiter aux apports du joueur en termes de création de richesses, soit par ses performances, soit

par des effets marketing. Il devrait aussi être le fruit d'un investissement du club propriétaire, voire des clubs antérieurs.

## **2. Le capital marque ou capital club**

L'économie du sport repose sur les revenus du spectacle, que ce soit au travers de la billetterie et des abonnements ou des droits liés à la retransmission télévisuelle. Ce type de revenu tendant à la stagnation, les grands clubs recherchent des sources additionnelles de revenus. La constitution d'une forte marque est ainsi une source d'avantage concurrentiel.

### **2.1. Le capital marque : caractéristiques et rôle**

#### **2.1.1 Le capital marque : un actif stratégique**

Callejo et Forcadell (2006) soulignent que « *pour les marques sportives, le lien entre le client et la marque n'est pas seulement commercial ; cela va au-delà, au point que le niveau d'identification et de fidélité peut être bien plus fort que pour d'autres produits* » (Callejo et Forcadell, 2006, p. 52).

Par exemple, la stratégie du Real Madrid, telle que son président F. Perez la conduit depuis 2000, est significative de ce rôle central de la marque pour un club de football.

L'actif immatériel de la marque a même permis à F. Perez de pérenniser ses revenus en réduisant l'incertitude : à l'instar de Ferrari, la marque mondialisée Real de Madrid est assez robuste pour compenser le déclin temporaire des performances sportives<sup>6</sup>.

Ce point de vue est explicite chez Szymanski (1998) lorsqu'il analyse la durabilité de Manchester United qui, un siècle durant, accumule les succès sportifs et économiques en dépit de « vents contraires » : « *dans le cas de Manchester United il est évident que son caractère exceptionnel est une conséquence de son « image de marque », élément que ses rivaux sont incapables de répliquer* » (Szymanski, 1998, p.54). À une échelle plus modeste, en France, le cas de l'Olympique de Marseille illustre la même capacité à maintenir une forte image – et les ventes de maillots, les droits télévisuels associés etc. – en dépit de performances sportives longtemps décevantes et de problèmes extra-sportifs récurrents » (Szymanski, 1998).

Au Maroc, nous pouvons citer le cas du RCA (Raja Club Athlétique) ayant connu des problèmes financiers qui ont impacté négativement ses résultats sportifs durant la période 2014 – 2019 sans pour autant que la renommée de sa marque soit dégradée.

---

<sup>6</sup> Le rapport 2009 de Deloitte (p. 31) mentionne une baisse de 6% de la fréquentation du stade sur la dernière saison. Selon Deloitte "ces baisses sont largement liées aux résultats sportifs". Cela n'empêche pas le club d'augmenter nettement ses revenus globaux.

La logique de marque peut être perçue aussi au niveau individuel : quelques joueurs, qui détiennent une réputation mondiale, ont acquis un statut de marque. Cela peut conduire à envisager le recrutement d'une telle star comme un partenariat entre deux marques : celle du club et celle du joueur. Telle fut la stratégie explicite du Real Madrid, au moins sur les recrutements de Beckham en 2003 et de Ronaldo en 2009. Ces deux superstars ayant préalablement développé – tous deux à Manchester United – une stratégie de marque personnelle avec l'appui d'agents et de juristes, ont offert tous deux de nouvelles perspectives commerciales au club madrilène. Le cas du joueur Elkarti du WAC en est un exemple éloquent surtout au niveau africain puisqu'il a marqué à la finale le but de la victoire pour le titre de champions league gagné en 2017 et le but ayant provoqué la polémique de la finale de 2019 de la même compétition.

### **2.1.2 Le capital marque : rôle pour le club**

La construction d'une marque en tant qu'actif stratégique va permettre au club :

- D'attirer et retenir de forts joueurs. Le cas du Real Madrid est exemplaire en ce qu'il combine une forte attractivité pour les stars et une capacité à retenir les joueurs de talent formés au club. Au Maroc, c'est le cas du WAC qui demeure un club convoité par la plupart des joueurs marocains et même africains qui espèrent y jouer et faire partie de l'équipe.
- De développer des relations à long terme avec des sponsors et partenaires de renom ;
- D'entretenir une notoriété à l'échelle mondiale en s'imposant sur de nouveaux marchés et, donc, dans de nouveaux médias ;

Il est à signaler que les clubs marocains manquent de cette notoriété mondiale. En effet, certes ces clubs disposent d'une place respectable au niveau africain mais sans pouvoir jouir d'une renommée au niveau mondial.

- D'augmenter la fan base (base de supporters fidèles) ;
- De dynamiser les revenus de publicité et de merchandising ;
- ... Et, plus généralement, de diversifier les sources de revenu (musée, internet, téléphonie...).

## **2.2. Le capital marque : Évaluation et optimisation**

Les clubs de football ont constaté que le capital marque se retrouve au centre de leurs stratégies économiques. Néanmoins le problème de son évaluation se pose logiquement. Si les investisseurs s'intéressent tellement aux clubs, et par là-même aux potentiels contenus par les marques des clubs, c'est que ces dernières sont véritablement porteuses de valeur. Afin de

pouvoir fournir une évaluation de l'attraction exercée par une marque d'un club sportif, il convient d'étudier par quels mécanismes la marque s'est imposée comme un des actifs les plus importants de ces clubs. On pourra, ensuite, se pencher sur la question de l'évaluation de l'attractivité de ces mêmes marques, dans la perspective de fournir un classement susceptible d'éclairer des investisseurs potentiels dans l'optique d'opérations futures.

Dans ce cadre, l'indice de force de la marque **Brand Strength Index BSI Score** s'appuie sur les performances sportives, la situation financière, les résultats commerciaux et les investissements pour classer les clubs de football les plus puissants. En mai 2019, les cinq clubs les plus puissants sont : **1<sup>er</sup>** Real Madrid (1,646 Milliard d'euros), **2<sup>ème</sup>** Manchester United (1,472 Milliard d'euros), **3<sup>ème</sup>** FC Barcelone (1,393 Milliard d'euros), **4<sup>ème</sup>** Bayern Munich (1,314 Milliard d'euros), et **5<sup>ème</sup>** Manchester City (1,255 Milliard d'euros)<sup>7</sup>.

Au Maroc, les marques associées aux clubs professionnels de football sont très mal exploitées. D'ailleurs, certains clubs marocains, tels qu'ils existent aujourd'hui, ne sont pas des vraies marques, mais des clubs avec un "potentiel de marque". Les dirigeants devraient non seulement chercher à exploiter le potentiel de marque, mais bien construire et manager le club comme une vraie marque.

Raison pour laquelle, les clubs professionnels marocains de football doivent construire la réputation de la marque de leurs clubs sur le long terme grâce à des actions marketing afin de créer une rente importante. Ils sont appelés également à valoriser l'image de leurs clubs auprès des médias pour obtenir des droits télévisuels de plus en plus élevés. Ceci permettra à ces clubs la construction et l'extension d'une marque forte.

### **3. Le capital client ou capital supporters**

Les clubs de football ont vu leur « *business model* » évoluer, et certains sont gérés comme de véritables entreprises. Un exemple éloquent de cette transformation est la transformation du capital supporters, le 12<sup>ème</sup> homme du football, en capital client. Ce dernier faisant l'objet d'une valorisation.

#### **3.1 Les supporters : une source sûre de revenus**

Bien qu'ils aient un statut de clients en tant qu'acheteurs de billets, d'abonnements ou de maillots, les supporters sont plus que cela. La gestion des abonnés est un autre type d'investissement humain non négligeable et non comptabilisé. Les dépenses liées à l'attraction et à la fidélisation des supporters peuvent, en effet, être considérées comme un investissement.

---

<sup>7</sup> Brandfinance.com

Les supporters ont un statut de stakeholder et ont une grande influence sur la stratégie des clubs de football. Cette fan base contribue à sécuriser les revenus, même lorsque les résultats sportifs s'en ressentent. On peut citer à ce titre les supporters du WAC, et de l'IRT (Ittihad Riadhi de Tanger). En dépit de résultats sportifs pour le moins décevants parfois, ils continuent de remplir leur stade avec des supporters enthousiastes. À l'inverse, ce capital supporters peut prendre une connotation négative comme ce fut le cas avec les actes de hooliganismes des supporters du RCA ou les publics à réputation douteuse comme l'OCS (Olympique Club de Safi) et l'AS FAR (Association sportive des Forces Armées Royales).

Le cas du RCA est représentatif de cette dualité, où la base significative de supporters est à la fois un actif intéressant – de par sa fidélité et son nombre – et un passif, notamment de par les coûts et contraintes engendrés par les conflits entre groupes de supporters (Green boys contre Eagles).

### **3.2 Le capital client : Stratégie d'optimisation**

Les clubs de football doivent choisir une stratégie appropriée afin d'attirer et fidéliser leur supporters. Dans ce cadre, le club doit connaître son public et doit gérer au mieux sa relation clients. La vente au guichet devient minoritaire face à la vente en ligne dans des clubs.

Depuis peu, les clubs de football peuvent trouver des aides auprès d'une société spécialisée qui innove et propose à ces clubs, de les conseiller et d'intervenir auprès de leur service de billetterie.

Le but est d'inciter les clubs à vendre eux-mêmes leurs billets sur leur propre site Internet pour qu'ils puissent se constituer une base de données et que, pour les prochains matchs, ils soient capables de solliciter ces gens-là avec une offre ciblée.

Avec des réussites sportives spectaculaires, les clubs peuvent également procéder à des majorations des prix des billets afin d'augmenter leurs performances économiques.

Dans ce cadre, une majoration des prix a été, par exemple, actée par le RCA pour la dernière saison afin d'augmenter ses recettes pour se conformer aux exigences du fair-play financier vu que le club connaissait de grandes difficultés financières depuis 2014.

Un autre volet de la stratégie de conquête des clients peut être intéressant pour les clubs pour optimiser le capital client. Il s'agit de la conquête de supporters étrangers. Par exemple, avec la coupe du Monde des clubs, cette période d'intersaison reste une opportunité pour les clubs européens de faire leur promotion à l'étranger et d'y soigner leur capital client dans un marché qui reste plus que jamais à conquérir. La mondialisation agit au cœur du football. Alors qu'hier, on devenait supporter de père en fils du club de la ville qui nous avait vu naître, des Londoniens

n'hésitent pas à se déclarer Mancuniens de cœur. Comme un Français ne se formalise pas à choisir Toyota plutôt qu'une Renault, le supporter (ou le client) n'est plus mu par un sentiment d'appartenance. Les clubs ont, donc, tout intérêt à valoriser leur marque, d'autant plus que dans certains pays (Italie notamment), c'est le nombre de supporters déclarés qui définit les droits de retransmissions.

Certains clubs marocains jouissent d'une grande notoriété chez les fans du football en Afrique et dans le monde arabe qu'ils doivent développer davantage grâce à des stratégies marketing bien pensées. Leur participation à la champions league africaine, à la coupe de la CAF et à la coupe d'Arabe constitue pour eux une bonne occasion à saisir pour promouvoir leur marque auprès de supporters étrangers.

### **Conclusion**

Au regard de l'impérative nécessité de performances sportives, les clubs de football et notamment les clubs marocains doivent disposer d'un immense atout, à savoir la qualité reconnue de leurs centres de formation, qui permettent de créer le Capital Humain-Joueur d'aujourd'hui et de demain. Un autre élément d'actif humain réside probablement dans la stature du (ou des) dirigeant(s) et notamment dans sa (leur) capacité à mobiliser, en plus des ressources financières, des relations dans les milieux économiques, les médias, etc. La mobilisation de cet actif pourrait garantir des ressources considérables en termes de sponsoring et de communication sur l'image du club.

En outre et afin d'améliorer leurs performances économiques, les clubs marocains doivent développer davantage leur capital client. Plusieurs actions d'attractivité et de fidélisation des supporters peuvent être envisagées par les clubs telles que l'amélioration de l'accès au terrain, la vente des billets en ligne, etc. sans oublier l'amélioration du spectacle sportif.

Enfin, les clubs marocains sont invités plus que jamais à investir dans leur capital marque. En effet, ce concept reste marginalisé par les dirigeants de ces clubs, et il est temps qu'une attention particulière lui sera accordée afin d'optimiser la valeur de ce capital. Le développement du capital marque des clubs marocains leur permettra d'attirer davantage de supporters voire même des joueurs talentueux. L'interaction entre ces trois capitaux constitue, donc, un facteur clé pour la création de valeur pour les clubs marocains de football et, par conséquent, l'amélioration de la compétitivité de ces clubs au niveau national et international.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Amir E., Livne G., (2000), « Accounting for human capital when labor mobility is restricted ». 23<sup>rd</sup> Congress of European Accounting Association (EAA), March 29-31, Munich.
- Becker G., (1964), « Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education », Columbia University Press, New York (NY).
- Callejo B-M., Forcadell M-F., (2006), « El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España », *Universia Business Review*, n°11, pp. 36-61.
- Brady C., Bolchover D., Sturges B., (2008), « Managing in the talent economy: The football model for business ». *California Management Review* n°50 (4).
- Chadwick S., Burton N., (2008), « From Beckham to Ronaldo—Assessing the nature of football player brands », *Journal of Sponsorship*, Vol. 1, n°4, pp. 307-317.
- Debord G., (1967), « La société du spectacle », Buchet-Chastel, Paris.
- Faure J-M., Suaud C., (1999), « Le football professionnel à la française », Presses Universitaires de France, Paris.
- Gougnet J-J., (2004), « Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale », Presses Universitaires de Limoges, Limoges.
- Gougnet J-J., Primault D., (2002), « Analyse économique du fonctionnement du marché des transferts dans le football professionnel », *Revue des Affaires Européennes*, n° 23, pp. 305-323.
- Paché G., N'Goala G., (2011), « Les Stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel » *Management Prospective* Ed. | « Management et Avenir » n° 46, pp. 53 -78.
- Senaux B., (2008), « A stakeholder approach to football club governance », *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 4, n°1, pp.4-17.
- Szymanski S., Kuypers T., (1999), « Winners and Losers: The Business Strategy of Football ». Harmondsworth: Penguin.
- Wahl A., Lanfranchi P., (1995), « Les footballeurs professionnels des années trente à nos jours », Hachette, Paris.
- O'Leary J., Caiger A., (2000), « Shifting power and control in English football », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, Vol. 25, n°3, pp. 259-275.