

## Les territoires et leurs clubs de football professionnels : comment concilier, pour le décideur public, marque sportive et marque territoriale ?

*Host territories of professional football clubs. How to reconcile, for public managers, sporting brand and territorial brand?*

Christopher Hautbois et Christophe Durand

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/9550>  
ISSN : 2119-4831

### Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

### Édition imprimée

Date de publication : 1 octobre 2015  
Pagination : 347-366  
ISBN : 978-2-7430-2232-7  
ISSN : 0758-1726

### Référence électronique

Christopher Hautbois et Christophe Durand, « Les territoires et leurs clubs de football professionnels : comment concilier, pour le décideur public, marque sportive et marque territoriale ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 32/4 | 2015, mis en ligne le 25 juillet 2019, consulté le 24 janvier 2021. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/9550>

---

© Tous droits réservés

## Les territoires et leurs clubs de football professionnels : comment concilier, pour le décideur public, marque sportive et marque territoriale ?

03

► **Christopher Hautbois<sup>a\*</sup> et Christophe Durand<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> CIAMS, Université Paris-Sud, Université Paris-Saclay, 91405 Orsay Cedex  
CIAMS, Université d'Orléans, 45067 Orléans, France

<sup>b</sup> CesamS EA 4260, Université de Caen-Normandie, 14032 Caen Cedex

### Résumé

Le présent article porte sur le pilotage par les collectivités locales des stratégies de construction et de développement de leurs propres marques territoriales dans le cadre de leurs relations avec les clubs sportifs professionnels locaux. L'objectif est de faire émerger une typologie des modes de management public dans ce domaine. Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux liés à la théorie enracinée. L'article s'appuie sur l'étude de cinq cas : Auxerre, Bordeaux, Montpellier, Saint-Étienne et Toulouse. Sa première partie propose une revue des politiques publiques locales de soutien au spectacle sportif où l'accent a été mis sur les clubs sportifs professionnels plutôt que sur les événements sportifs (Chappelet, Pinson, 2015). La seconde propose une typologie des stratégies des collectivités publiques et une analyse, tant transversale aux acteurs que longitudinale dans le temps, des modes de management public observables dans ce domaine.

© 2015 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Mots clés :** marque territoriale, collectivités territoriales, club sportif professionnel, stratégies émergentes et délibérées.

### Abstract

**Host territories of professional football clubs. How to reconcile, for public managers, sporting brand and territorial brand?** This article deals with the branding strategies of local governing bodies in relation to the existence of professional sport clubs. The main objective is to provide a typology in terms of public management in this area. This survey used a grounded theory approach and is based on five French cases: Auxerre, Bordeaux, Montpellier, Saint-Étienne and Toulouse. The first part suggests an overview of local public strategies which support sport industry. A special focus had been made on

\*Auteur correspondant : [christopher.hautbois@u-psud.fr](mailto:christopher.hautbois@u-psud.fr)

professional sport clubs rather than mega sporting events (Chappelet, Pinson, 2015). The second part provides a typology of local public strategies as well as both a comparative and longitudinal analysis of behaviors in this field. © 2015 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Keywords:** city brand, local governing bodies, professional football club, deliberate or emerging strategies.

---

## Introduction

Pour Anholt (2008), le marketing territorial correspond à « l'application des techniques du marketing de la consommation aux territoires dans le but d'améliorer leur image ». Le périmètre ainsi que les fondements théoriques de la notion de marque territoriale ont notamment été étudiés par Anholt (2005), Florian (2002), Maynadier (2010) ou encore Morgan *et al.* (2011). Plus concrètement, Cai (2002) considère qu'une marque territoriale renvoie à la perception que peuvent avoir d'un lieu les touristes à la lumière d'associations mentales particulières. Cette attractivité perçue peut être envisagée dans une perspective plus opérationnelle. Ainsi, les attributs et la puissance des marques territoriales peuvent être établis par la création d'outils dédiés tels le *Nation Brands Index* créé en 2005 par Anholt et utilisé à l'échelle des pays.

Dans une focale plus spécifique, le marketing sportif territorial, a été défini par Hautbois et Desbordes (2008) comme le champ de recherche qui étudie la manière dont le sport contribue à la promotion d'un territoire, celui-ci étant entendu comme une marque. Dans ce domaine, la sphère professionnelle du sport, incluant les grands événements sportifs internationaux et les clubs sportifs professionnels, apparaît traditionnellement aux yeux des décideurs publics comme un vecteur fort d'identification des populations locales à leur territoire et de communication vers l'extérieur. Dans les deux cas, les élus considèrent que le soutien apporté constitue pour le territoire un investissement rentable pour son attractivité. Un grand événement sportif international (Jeux Olympiques, Coupe du Monde, Tour de France, Grand Prix de Formule 1, etc.) permettrait ainsi au territoire d'accueil de bénéficier d'une forte exposition médiatique pendant une courte durée et d'envisager des retombées économiques significatives immédiates ou à plus long terme (Maltèse, Danglade, 2014).

Un club sportif professionnel cherche aujourd'hui à construire et promouvoir sa propre image. Ainsi, l'OM, l'OL ou le PSG sont devenus des marques à part entière dans le cadre d'activités de merchandising de plus en plus importantes (Andreff, 2011). Mais ces clubs constituent également l'étendard du territoire dont ils portent, au moins partiellement, le nom. Dans les acronymes des clubs figure un territoire associé : ici les villes de Marseille, Lyon et Paris, ailleurs celui du département ou de la région comme Montpellier Hérault ou Troyes Aube-Champagne. Les clubs professionnels s'affichent aussi bien auprès du grand public, des habitants ou des touristes potentiels qu'auprès d'investisseurs séduits par le dynamisme a priori associé à une ville « sportive » ou « performante ».

Dans un sport professionnel largement globalisé, un tel constat est vrai en France mais également en Europe, en Amérique du Nord et de manière croissante dans le reste du monde. Il est observable aussi bien à l'échelon des collectivités locales qu'à celui des États, hôtes des plus grandes manifestations mondiales. Chappelet (2007) propose en la matière un cadre utile à la compréhension des politiques publiques d'accueil de ces événements, estimant

que les ressorts théoriques de ce marketing territorial sont à chercher au croisement de la science politique et du marketing.

Le présent article porte sur la place des clubs professionnels dans le pilotage par les collectivités locales des stratégies de construction et de développement de leur propre marque territoriale. L'objet de la recherche est la cohabitation de deux marques, l'une sportive, l'autre territoriale, et leur influence respective dans un territoire donné. L'objectif final est de proposer une typologie des modes de management public observés. Dans une approche inductive et en référence à la théorie enracinée (*grounded theory*), aucune grille d'analyse préconçue ou hypothèses de recherche n'a été utilisée *a priori*, laissant les facteurs-clé d'analyse et de modélisation émerger des entretiens réalisés.

Compte tenu de leur importance économique et médiatique, et donc leur capacité supposée à influencer les stratégies de construction de marque territoriale, ce sont les clubs professionnels de football qui sont au cœur de cette recherche. La méthode est basée sur l'étude de cinq cas français (Auxerre, Bordeaux, Montpellier, Toulouse, Saint-Étienne) pour lesquels des données ont été collectées et 18 entretiens réalisés entre mai 2014 et avril 2015 avec les différents acteurs du système local. Trois aspects ont successivement été abordés dans la relation Territoire/Club : i) la volonté ou non des acteurs publics locaux d'utiliser la marque sportive dans le développement de la marque territoriale, ii) les leviers stratégiques et opérationnels mobilisés par les acteurs publics locaux pour intégrer cette marque sportive au sein de la marque territoriale, iii) le degré d'intégration de la marque sportive au sein de la marque territoriale.

L'article se structure en deux parties. La première propose une synthèse des pratiques de management public liées au spectacle sportif. Elle envisage une analyse de leur évolution au cours des deux dernières décennies et rend également compte de la manière dont ce spectacle sportif constitue de manière croissante un élément de construction de marque territoriale à travers notamment la notion de *city-branding* ou *destination-branding*. La seconde partie précise la méthode utilisée et présente les résultats obtenus, proposant dans un dernier temps une typologie des modes de management public des marques territoriales dans leur articulation avec celles des clubs professionnels de football.

## **1. Le spectacle sportif, support privilégié des constructions de marques territoriales, partout et depuis longtemps**

### **1.1. Partout dans le monde, l'acteur public est omniprésent dans le soutien aux clubs sportifs professionnels**

Le modèle d'organisation du sport en Europe fait que les clubs professionnels sont naturellement et durablement attachés à un territoire. Ce territoire correspond le plus souvent à :

- une ville, comme c'est le cas à Marseille où le célèbre OM est fortement associé à la cité et réciproquement ;
- un département, que l'on retrouve dans les acronymes de club ou le blason de l'équipe comme celui de l'En-Avant Guingamp avec la présence des Cotes d'Armor. Même observation dans d'autres sports professionnels avec par exemple Le Mans Sarthe Basket (basket), le CA Brive-Corrèze (rugby) ou encore le Beauvais-Oise UC (volley).

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les clubs sportifs professionnels ont peu à peu sollicité les élus au fur et à mesure de la croissance de leur activité. Ainsi, le financement des enceintes par la sphère publique locale ou nationale s'est imposé du fait du manque de moyens des clubs et les collectivités se sont retrouvées propriétaires des stades et arénas (Bayle et Durand, 2004; Durand et Bayle, 2002; Cabral et Francisco, 2013; Coates, Humphreys, 2006). En France, dans les années 1960, les élus entrent également dans une politique de subvention directe à « leurs » clubs professionnels et cautionnent des emprunts. Par la suite, le législateur interdira en 1992 les cautions et limitera le montant et la proportion des aides publiques dans le budget des clubs en 1999 après avoir envisagé dans un premier temps de les interdire totalement (Bayle et Durand, 2004). Ce retrait relatif trouve ses bases dans le constat fait par les élus d'une dérive quasi-permanente des finances des clubs que le contribuable avait tendance à combler. En outre, la privatisation des clubs observée dans les 1990, illustrée par le glissement des organisations du statut associatif type 1901, très présent au début des années 1980, vers celui de société anonyme de sport professionnel a incité les managers publics à laisser les actionnaires faire face à leurs obligations. La croissance continue des budgets a par la suite limité de fait les soutiens publics. Les mêmes pratiques se retrouvent en Asie (Ravenel et Durand, 2004).

Dans le cas nord-américain, la situation est quelque peu différente. Les clubs sont depuis toujours des firmes privées capitalistes, considérés comme des franchises membres du réseau que constitue la ligue. Ils ont toutefois la possibilité de changer de ville (*relocation*) ou de s'implanter où bon leur semble en cas d'ouverture de nouvelles équipes (*expansion*). Ainsi, sous cette pression à la possible mobilité des équipes et face au nombre contrôlé d'équipes -30 à 32-, les collectivités très demandeuses assurent en moyenne plus de 50 % des coûts de constructions ou de rénovations des enceintes américaines, y compris quand elles n'en sont pas propriétaires (deMause et Cagan, 2008). En contrepartie, les collectivités exigent une présence garantie dans la durée, faute de pouvoir imposer des conditions d'usage permettant un retour sur investissement (Danielson, 1997; Cagan et deMause, 1998). Cette part très significative de financement public des enceintes est l'objet d'un vaste débat aux États-Unis. De nombreux mouvements citoyens s'émeuvent de cette utilisation de leurs impôts aux fins de soutenir une activité économique florissante, privée et génératrice de salaires très élevés et/ou de profits parfois importants.

### **1.2. Quand le spectacle sportif devient un élément de la marque territoriale**

Pour les collectivités locales françaises, le contexte a évolué sous l'effet des lois de décentralisation initiées dans les années 1980. Ce processus a intensifié la concurrence entre les territoires désormais plus autonomes. Dès lors, dotés de moyens accrus, les régions, départements, intercommunalités ou municipalités s'efforcent de construire une marque forte et attractive visant la création d'une réputation favorable à leur développement économique et au bien-être des habitants. Une littérature importante existe sur ce sujet (Baker, 2012; Chanut, Rochette, 2012; Proulx, 2006; Kaplan, 2009 ou encore Van Ham, 2008). Ce processus est observable partout dans le monde est fait écho à la notion de *city-branding* (ou *destination branding* ou *place branding*) notamment discutée par Dinnie (2008), Kapferer (2011), Kavaratzis (2004; 2005) ou Kotler, Gertner (2002). Ces auteurs s'interrogent sur la possibilité de transférer aux lieux et aux villes en particulier, les techniques marketing développées préalablement pour le compte d'organisations privées

marchandes. La question est celle de savoir si le territoire est un produit comme un autre. Kavaratzis (2004) suggère que la notion de *corporate branding* constitue le concept le plus prometteur dans la perspective d'un transfert possible de démarches marchandes privées vers des villes et des territoires. Dès lors, la mise en œuvre d'un *city/destination marketing* passe prioritairement par la construction et le management de l'image du territoire, point de départ ensuite d'une véritable marque territoriale. Certains auteurs insistent néanmoins sur les spécificités que présente le lieu comme objet marketing et donc sur la nécessité d'adapter la manière de décliner la stratégie marketing. C'est le cas d'Anttiroiko (2014) ou encore de Kapferer (2008) qui considèrent qu'un territoire est avant tout une réalité humaine, locale et immuable, ancrée dans l'histoire, la culture et dans un écosystème propre. Dans cette vision, les techniques marketing seraient difficilement transférables sans la prise en compte de ce qui constitue la singularité d'un territoire.

Parallèlement, une abondante littérature existe pour souligner combien le spectacle sportif contribue utilement à cette construction de marque territoriale. Chalip, Green et Hill (2003) et Xing, Chalip (2006) ont ainsi étudié les facteurs conditionnant les transferts d'image pouvant exister entre celle d'un événement sportif et celle de son territoire d'accueil. Ils ont ainsi souligné la priorité que les acteurs publics locaux devaient donner à l'accueil des événements sportifs internationaux à forte résonance médiatique. Westerbeek, Turner et Ingerson (2002) confirment également que les villes basent de plus en plus leur stratégie de *city branding* autour d'événements de grande ampleur dans le but de maximiser les retombées en termes de venues de touristes, d'impact économique ou d'exposition médiatique. Sur ce dernier item, il est postulé qu'une présence médiatique forte et positive aura à moyen/long terme des effets favorables sur l'attractivité du territoire et son dynamisme économique. L'option consistant à fonder la stratégie de marque territoriale sur les événements sportifs a également été étudiée par Rein, Shields (2007), Heslop, Nadeau, O'Reilly (2013) or Herstein, Berger (2013). Au final, la littérature liée aux stratégies de construction de marques territoriales fondées sur le sport s'analyse à l'aune de plusieurs éléments :

- les objectifs visés : notoriété, image (Avraham (2000 ; 2004), Berkowitz *et al.* (2007), Chalip *et al.* (2003), Chung *et al.* (2011), Hede (2005)), développement économique local (Eisenger (2000), Gratton *et al.* (2005), Preuss et Alfs (2011)), fierté citoyenne (Maennig, Porsche (2008)) ;
- les vecteurs utilisés : sport amateur, professionnel, sport-loisir, sport-spectacle (Agrusa, Tanner (2002)), événementiel sportif (Chappelet, Pinson (2015), Parent (2015), Westerbeek (2009)) ;
- l'importance et l'ancienneté accordée au sport selon qu'il est central ou périphérique (Michel, 1999) dans la construction de cette marque territoriale.

Dans ce contexte, le club sportif professionnel apparaît comme un actif stratégique, intangible (Kapferer, 2007 ; 2011) qui va concourir à la construction de la marque territoriale et que le décideur public va pouvoir mobiliser.

Historiquement en France, les arguments justifiant le soutien des élus locaux aux clubs professionnels de football tiennent en trois points :

- la rentabilité financière de l'investissement : l'argent public injecté pour un club générera en théorie un surcroît d'activité économique locale propre à justifier l'investissement public ;
- la création d'une identité locale autour du club : le rôle social de l'équipe qui symbolise un territoire en légitime un financement partiel : dans un contexte où l'opinion est assez

largement favorable au soutien des équipes locales, des considérations électorales et de cohésion des citoyens favorisent une logique d'intervention publique ;

- l'image de marque du territoire à l'extérieur : disposer localement d'un club performant et connu à l'échelle nationale, voire internationale, c'est posséder une vitrine sur le monde, atout sinon unique du moins potentiellement central permettant au territoire de rayonner.

Aujourd'hui, les rapports de force entre acteurs publics et clubs sportifs professionnels ont évolué. Désormais, les décideurs publics cherchent le bon équilibre entre leurs investissements et le retour qui en est attendu dans leurs relations avec des clubs devenus des entreprises privées marchandes. Notre démarche vise donc à interroger les modèles d'action publique dans le domaine de la construction de marques et de la place des clubs professionnels locaux.

## **2. Les clubs de football et leur territoire : étude de cinq cas français**

### **2.1. La théorie enracinée et la méthode des cas comme moteurs de la production de connaissance**

Le recours à la méthode des cas est central dans le design de recherche retenu. Elle apparaît la plus pertinente au regard de l'objet car elle donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes. Dans la lignée de nombreux auteurs (Anderson, 1983 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Pinfield, 1986 ; Strauss et Corbin, 1990), nous considérons que le cas convient lorsqu'il s'agit de vérifier une théorie. Néanmoins, l'étude de cas opérée ici s'inscrit plutôt dans la perspective proposée par Dyer et Wilkins (1991), Eisenhardt (1989), Woodside et Wilson (2003) ou encore Yin (2003) qui estiment qu'elle favorise l'émergence d'analyses théoriques nouvelles. Cette approche semble en outre plus conforme à la théorie enracinée mobilisée dans cette recherche. Dans cet article, on se situe donc bien dans une démarche où la production de connaissances nouvelles -*la typologie des formes de management de marques territoriales reposant sur des clubs sportifs professionnels*- émerge directement de l'analyse ordonnée et systématique de cas sélectionnés, -*les cinq couples territoire/club*.

### **2.2. Une approche qualitative, non-statistiquement représentative mais révélatrice**

Cinq couples territoire/club ont été analysés : Auxerre/AJA, Bordeaux/GBFC, Montpellier/MHSC, Saint-Étienne/ASSE et Toulouse/TFC. Ils ont été retenus a priori, eu égard à leur potentiel explicatif supposé (clubs « médians » n'appartenant ni à l'élite ni au bas du classement) et sans volonté de représentativité statistique.

Un dispositif d'enquête qualitative a été construit et appliqué pour chacun des cinq couples. Celui-ci a conduit à interroger un ou plusieurs représentants du club de football, un ou plusieurs élus locaux ainsi que des acteurs extérieurs à ces deux entités mais concernés par leurs relations. Les personnes interviewées ont été identifiées en recoupant les informations recueillies par téléphone auprès de différents acteurs locaux désignant tour à tour les personnes les plus pertinentes au regard de l'objet de la recherche. Le tableau de l'annexe 1 renseigne sur les 18 personnes interviewées.

### **2.3. Le Montpellier Hérault Sport Club, élément central d'une démarche volontariste de promotion du territoire par le sport**

#### **Le sport de haut-niveau, premier moteur de la promotion du territoire**

La place accordée au sport de haut-niveau témoigne d'une politique volontariste de la sphère publique et d'un homme en particulier, Georges Frêche, maire de Montpellier de 1977 à 2004. « *Il y a à l'origine une volonté de Frêche de réveiller Montpellier en utilisant le sport. [...] Aujourd'hui le sport fait partie de l'ADN de la ville* » confirme F. Abert, maire-adjoint au sport de Montpellier depuis 2014. Pendant près de 30 ans, l'édile a façonné ce territoire en faisant du sport de haut-niveau sa principale vitrine. Aujourd'hui, Montpellier est la ville de France qui compte la plus grande densité de clubs sportifs professionnels (souvent de 1<sup>er</sup> niveau de compétition) ou de haut-niveau. Outre le club de football champion de France en 2012, Montpellier compte un club de handball (14 fois champion de France), de rugby (finaliste du Top 14 en 2011), de water-polo (champion de France en 2012), de baseball (3 fois champion de France) et de basket féminin (champion de France en 2014). Quel que soit le niveau de collectivité (ville, agglomération, région), les territoires de Montpellier se servent des équipes pour véhiculer une image positive et dynamique. C'est le fruit d'un investissement de plusieurs années dans le domaine du sport de haut-niveau que récolte aujourd'hui le territoire montpelliérain et non un « heureux hasard », une opportunité dont le territoire aurait décidé de se servir en guise de vitrine. Aujourd'hui, le sport de haut-niveau fait office de relais publicitaire, de caisse de résonance médiatique. Pour F. Abert, bien qu'il « *n'existe pas de plans de communication spécifiques de la ville liés aux bons résultats sportifs des clubs professionnels* », le sport est utilisé comme vecteur de communication et se substitue pour partie à des campagnes classiques de promotion du territoire qui auraient pu être créées ex nihilo par les décideurs locaux. Pour F. Cavillon, directeur de l'office de tourisme de Montpellier, le football est par exemple « *une porte d'entrée intéressante pour positionner le territoire sur le marché des destinations touristiques depuis l'Amérique du sud* ». Fabien Abert estime pour sa part que « *le club de rugby à 13 joue dans des championnats anglais ce qui peut apporter un potentiel de touristes sportifs étrangers* ».

Deux particularités sont à mentionner. Tout d'abord, la ville de Montpellier, en tant qu'institution publique, est bien partenaire du club de football. En contrepartie des sommes versées, la ville bénéficie par exemple de supports de visibilité -son logo est ainsi présent sur la face avant du maillot- et l'achat de places permet d'inviter certains publics à assister aux matchs. En revanche, la ville, par le biais de sa marque « *Montpellier unlimited* » (annexe 2) n'est pas partenaire du club. Ce dernier ne constitue pas à date un support de promotion de la marque. D'autre part, alors que son nom figure dans l'appellation officielle du club, le département de l'Hérault n'est pas un partenaire du club et ne fait aucun usage de ce partenariat-titre « naturel ».

#### **MHSC-région Languedoc-Roussillon : une stratégie originale de co-branding**

Le sport professionnel contribue à promouvoir une image positive de Montpellier et de son agglomération. « *Quand un club fonctionne bien, on parle de la ville. Cela génère des retombées médiatiques indéniables* » estime F. Cavillon. Mais l'originalité tient à ce que, parallèlement, la région Languedoc-Roussillon a développé une marque ombrelle



propre appelée « *Sud de France* » dont la « mission est l'accompagnement des entreprises sur les marchés nationaux et internationaux ». Pour Mathieu Anglade, chef de service du haut-niveau et de l'événementiel sportif à la région Languedoc-Roussillon, ce partenariat va plus loin qu'un simple contrat de sponsoring. Il s'agit bien d'une « *démarche de co-branding fondé sur le principe du win-win partnership. Chaque marque œuvre vraiment au développement de l'autre.* ». En filialisant officiellement sa communication, la Région s'inscrit dans une logique de marque claire, mise en avant via des supports multiples dont les clubs professionnels ne sont qu'une possibilité, parmi d'autres comme le financement de films ou de clips ou la présence dans les festivals.

#### **2.4. Les Girondins de Bordeaux, levier devenu secondaire de promotion de la marque territoriale**

##### ***Une marque territoriale de dimension internationale***

Nicolas Martin, directeur de l'office de tourisme de Bordeaux confirme les axes de communication autour desquels travaille la marque territoriale : « *Nous avons trois piliers principaux. Tout d'abord, le vin. Bordeaux étant la capitale mondiale du vin. Nous avons ensuite le patrimoine. La ville étant classée au patrimoine mondial de l'UNESCO. Le troisième axe est de rappeler que Bordeaux est un port. C'était même le premier port d'Europe au XVIII<sup>e</sup> siècle. On cherche donc aujourd'hui à développer le tourisme fluvial.* » M. Martin précise d'ailleurs que ces trois piliers visent à promouvoir la marque territoriale auprès de marchés clairement identifiés : « *nous avons trois marchés de consolidation : l'Amérique du Nord, le Japon et l'Australie. Nous avons parallèlement deux marchés de conquête : la Chine et le Brésil.* » Les synergies entre le monde du vin et la ville de Bordeaux se déclinent en termes de communication pour lesquels 20 millions d'euros sont investis chaque année par le Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux à l'exemple de la campagne « *Bordeaux, des vins, un style* ».

##### ***Une marque sportive peu intégrée à la stratégie du territoire***

La marque « Bordeaux » étant ancienne et possédant déjà un niveau élevé de notoriété internationale et de sympathie, les élus locaux confirment que le club de football professionnel ne constitue plus un relais prioritaire de promotion territoriale. N. Martin rappelle que « *les Girondins étaient un support utilisé il y a 15-20 ans quand le club était le meilleur de France. Aujourd'hui, compte tenu des résultats, on ne l'utilise pas vraiment. C'est quelque chose qui est important pour le rayonnement de la ville mais dans le cadre d'une stratégie de promotion touristique, ce n'est pas un levier utile pour nous.* » N. Descous, chargé de marketing et d'événementiel des Girondins de Bordeaux, confirme : « *nous avons une convention avec la ville qui prévoit un certain nombre de choses. Le club participe ainsi à des manifestations organisées par la ville telles que le Quai des Sports mais cela s'arrête là.* » N. Martin ajoute que d'un point de vue touristique, « *le marathon du Médoc et le marathon de Bordeaux, le premier marathon de France à se courir de nuit, sont intéressants car on vient de loin pour participer à ces épreuves. En revanche, on ne vient pas de loin pour assister à un match des Girondins. Au fond, le football est secondaire dans notre stratégie de promotion car le football est secondaire pour nos marchés cibles. L'Amérique du Nord, l'Australie, la Chine et le Japon ne sont pas des pays de football. Le*

*Brésil est bien sur une terre de football mais les Girondins ne sont pas le Barça donc on ne peut pas vraiment s'appuyer dessus* ». Sylvie Pépin, en charge des relations extérieures et du protocole aux Girondins précise que « *la ville s'appuie juste sur notre club pour tisser des liens avec différentes associations locales, avec les jeunes, etc.* » Arielle Piazza, maire-adjointe en charge des sports à la ville de Bordeaux confirme en effet que « *le club s'est ouvert depuis quelques années sur la vie des Bordelais, des commerçants par l'intermédiaire de différentes opérations telle que La ronde des quartiers.* » En revanche, « *d'un point de vue marketing, l'utilisation par la ville de notre marque est donc assez mineure.* »

Ainsi, la puissance de la marque « Bordeaux » et la difficulté des Girondins à apparaître comme une véritable référence sportive internationale sont les deux éléments qui donnent plutôt à la marque territoriale le statut de dominant et à la marque sportive celui de dominé sans pour autant que l'une nuise à l'autre.

## **2.5. L'AJ Auxerre, élément longtemps central dans la promotion du territoire, aujourd'hui de second plan**

### **L'AJA, vitrine du territoire auxerrois**

La marque sportive s'est construite au fil des années, aidée par un parcours sportif souvent brillant, avec notamment un titre de champion en 1996 et quatre coupes de France (1994, 1996, 2003 et 2005). Le club a entraîné avec lui un territoire dont la taille (35 500 habitants, 210<sup>e</sup> ville de France en termes de population) ne prédisposait pas l'équipe à un tel parcours : un ancien président évoquait un « miracle permanent » ! « (Le club) *a longtemps été un vecteur d'identité pour le territoire* » rappelle Marc Picot, directeur de cabinet du maire d'Auxerre. Valérie Thomas, directrice de l'office du tourisme de l'Auxerrois, confirme : « *dans les années 1990, le territoire s'est servi de l'AJA pour se promouvoir. [...] Grâce à cela, beaucoup de gens pensaient que nous étions une grosse ville avec une offre de tourisme très importante* » ajoute-t-elle. B. Malherbe, directeur marketing et communication de l'AJ Auxerre, est plus nuancé sur la perception qu'avaient les acteurs locaux des effets du club : « *Quand l'AJA jouait en coupe d'Europe, tout le monde trouvait ça très bien car cela valorisait nos produits auprès des supporters étrangers [...]. En revanche, si on considère juste le championnat de France, l'avis était plus mitigé car le football reste un sport considéré comme populaire [...] assez éloigné de l'image plutôt haut-de-gamme que les élus voulaient donner à la ville* ». Reste que le club de football a été une locomotive importante pour la construction de la marque territoriale, avec toutefois un effet pervers : « *on était à la fin trop connu pour le football. Le problème était que cela cachait tout le reste* » estime V. Thomas. Ce constat a constitué le point de départ d'une volonté du territoire de ne plus centrer exclusivement sa stratégie sur le seul club de football.

### **Une inversion délibérée du poids respectif des marques ?**

Aujourd'hui, la marque territoriale aspire très clairement à s'émanciper de la marque sportive, par choix, mais aussi par défaut. En effet, l'AJA évoluant aujourd'hui en Ligue 2, la caisse de résonance médiatique dont peut bénéficier la ville est très largement réduite. V. Thomas considère « *évidemment, qu'aujourd'hui, c'est plus difficile de se servir de l'AJA car le club est en Ligue 2.* » Au-delà de cette émancipation par défaut, c'est également une volonté d'enrichir la marque qui guide les décideurs locaux. Auxerre cherche à mettre en

avant ses atouts. Ces changements tiennent également à l'évolution du modèle économique du football professionnel. Ainsi, en raison de la prise d'autonomie financière des clubs professionnels de football d'une part et du désir des collectivités territoriales d'optimiser leur soutien au sport professionnel en général, la ville d'Auxerre a, au fil des années, rationalisé la relation qu'elle entretenait avec son club. « *Dans les années 1990, il y avait une fusion très forte entre le club et la ville. [...] Ce n'était d'ailleurs pas forcément très sain et les choses ont un peu évolué aujourd'hui* » estime M. Picot.

## **2.6. L'AS Saint-Étienne : les « verts », élément de l'ADN territorial**

### **Le club, une vitrine historique et majeure de la ville**

L'AS Saint-Étienne constitue la vitrine historique de la ville. Selon Stéphane Devrieux, directeur de l'office du tourisme, « *la présence de l'ASSE nous permet, tant au niveau national que local, de capitaliser sur son image très positive, d'en faire bénéficier le territoire* ». L'effet est réel sur le plan de l'image mais également du point de vue économique. M. Devrieux affirme ainsi qu'il « *nous arrive souvent de décrocher l'organisation de salons ou d'événements parce que nos interlocuteurs sont fans de l'ASSE et qu'ils veulent que leur salon ait lieu dans cette ville.* » Plus largement, Lionel Boucher, adjoint au maire en charge de la coordination des événements, estime « *que le club est très important et très intéressant pour la ville en termes d'élément de fierté, d'animation du territoire, d'éléments de cohésion, de vivre ensemble.* »

### **Une volonté réelle de diversification**

Si l'impact du club sur le dynamisme et l'identité de la ville est indéniable, la volonté des élus locaux d'engager une diversification dans la construction de l'image du territoire est elle aussi réelle. La première raison tient au caractère aléatoire des résultats du club. Pour L. Boucher, « *il est évident qu'on ne peut pas tout miser sur les résultats de l'ASSE. Ses résultats sont par nature aléatoires.* » Pour cette raison, les élus locaux activent deux types de leviers distincts. Le premier est lié à l'événementiel sportif. E. Fages souligne ainsi qu'« *on va recevoir ou on a reçu le Tour de France, l'Euro 2016, Paris-Nice, les championnats de France de natation.* » Parallèlement au sport, les élus pilotent une stratégie de construction de marque fondée sur la culture : « *depuis les années 2000, la ville a fait du design de son marqueur de territoire. La ville veut marteler l'idée du design comme marqueur de la ville.* » L'un des principaux vecteurs de cette stratégie est liée est l'organisation depuis 2006 de la Biennale du design. Pour S. Devrieux, « *cette manifestation est un point d'appui fort pour nous car Saint-Étienne est depuis 2010 la première ville UNESCO du design en France.* » Même si les partenariats avec les acteurs territoriaux -ville, agglomération, département- permettent au territoire d'en tirer des contreparties (visibilité des logos de ces entités territoriales sur le maillot du club, autour du terrain, possibilité d'inviter des acteurs locaux à assister à des matchs dans le cadre d'opérations de relations publiques), la marque territoriale « *Saint-Etienne, atelier visionnaire* » (annexe 2) n'est pas associée en tant que telle à l'AS Saint-Etienne.

Le football et les célèbres « Verts » ne constituent plus aujourd'hui un axe majeur et central de la stratégie de communication du territoire. Toutefois, dans le cadre de la rénovation du stade Geoffroy-Guichard en 2015, les 75 M€ nécessaires à la mise aux normes et au passage à 42 000 places ont été financés par la Région Rhône-Alpes et le Département de la Loire.

## **2.7. Le Toulouse Football Club, une difficulté à émerger dans un panorama local concurrentiel**

### **Le TFC, un élément de la vitrine du territoire mais loin de détenir un rôle majeur**

Le Toulouse Football Club constitue un cas rare en France dans la mesure où, malgré sa présence en Ligue 1, il n'est pas la principale vitrine sportive professionnelle du territoire. Beaucoup de villes françaises possèdent, en guise d'étendard, une équipe professionnelle appartenant à un autre sport que le football. Mais lorsqu'un club de Ligue 1 est présent, il en constitue presque automatiquement le principal vecteur de communication compte tenu de l'importance de ce sport en France. G. Courteix, chargée de communication au TFC, le reconnaît : « *le Stade Toulousain [club de rugby le plus titré en Europe] est un acteur majeur de la ville. Sportivement, il reste inégalé* ». Jean Micoud, directeur adjoint de l'Office du tourisme estime également que « *le Stade toulousain fait indéniablement partie de l'identité de la ville. C'est un vecteur de notoriété important pour nous et nous jouons clairement dessus* ». Même logique pour Laurence Arribagé, maire-adjointe en charge des sports : « *le Stade toulousain est évidemment un élément de fierté pour la ville. Bien sûr, ce qui caractérise l'identité de la ville ne se limite pas au Stade toulousain mais il est clair que depuis plusieurs décennies maintenant, le club de rugby nous a permis d'Accroître notre notoriété au-delà des frontières régionales et nationales.* » Dès lors, le club de football local souffre de ce concurrent encombrant.

### **La recherche d'une complémentarité entre le Stade toulousain et le Toulouse Football Club dans la construction d'une marque territoriale**

Pour L. Arribagé, « *il ne faut pas opposer les clubs professionnels toulousains. C'est le haut-niveau dans son ensemble qui participe et profite au rayonnement d'un territoire bien plus large que la simple métropole* ». En outre, « *nous sommes tout à fait prêts à soutenir tous les clubs locaux. Tout cela participe selon moi à la promotion de Toulouse et permettra d'y faire venir beaucoup de touristes. C'est un réel enjeu économique.* » Cette idée de non-concurrence est également soulignée par G. Courteix. Pour elle, « *le Stade Toulousain n'empiète pas véritablement sur nos cibles ou notre territoire. Leur cible est à Toulouse alors que nous avons un positionnement plus régional.* » J. Micoud confirme que « *c'est une stratégie à plusieurs niveaux que nous essayons de mener. [...] Le Stade toulousain est une vitrine indéniable mais c'est également une bonne chose d'avoir une équipe évoluant en Ligue 1* » L'action de la sphère publique consiste donc ici à gérer la cohabitation de deux marques sportives au bénéfice d'une troisième marque, la marque territoriale. Ce qui implique de faire des choix. Ainsi, c'est avec le Stade Toulousain (rugby) et non avec le Toulouse Football Club (football) que la marque « *So Toulouse* » (annexe 2) a été associée. Ce partenariat donne lieu depuis 2012 à une présence de la marque sur le maillot du Stade Toulousain ainsi qu'à différentes activations (animations d'avant ou d'après match, accueil de certains publics durant le match dans le cadre par exemple d'opérations de relations publiques). De même, dans la perspective de l'Euro 2016 et des quatre matchs prévus à Toulouse, les élus locaux ont fait le choix de soutenir la rénovation du Stadium (35 575 places), stade qui accueille le club de football mais aussi -depuis 2015- les matchs importants de l'équipe de rugby lorsque le Stade Ernest Wallon (19 500 places) se révèle trop petit en championnat ou en Coupe d'Europe. L'effort financier se répartit, outre les 6 M€ de l'État, entre la Région (6,40 M€), le Département (6,40 M€), la Communauté

Urbaine (7,90 M€) et la Municipalité (8 M€) pour un total de 35 M€, révélant un soutien conséquent des collectivités sur l'infrastructure mixte football/rugby.

### 3. Clubs professionnels de football et gestion de marques territoriales : essai de typologie des modes d'action publique

#### 3.1. Nature des synergies entre marques territoriales et marques sportives

Le premier constat est la façon dont l'histoire du club local influence de manière importante (pour Auxerre, Bordeaux et Saint-Étienne par exemple) ou non (pour Montpellier et Toulouse) la stratégie de promotion du territoire. À Auxerre et Saint-Étienne, et dans une moindre mesure à Bordeaux, le passé prestigieux et les titres remportés confèrent aux clubs une dimension patrimoniale indéniable et difficilement réfutable. À l'inverse, l'histoire moins marquée des clubs de football de Montpellier et Toulouse n'apparaît pas comme un atout susceptible d'infléchir la construction de l'identité du territoire. L'importance de l'actif stratégique que constitue le club varie donc d'un territoire à l'autre, ce qui explique l'utilisation variable qui en est faite par les acteurs publics locaux dans la construction d'une territoriale.

Le second est lié à l'influence importante (pour Auxerre et Bordeaux) ou secondaire (pour Montpellier, Saint-Étienne et Toulouse) des résultats sportifs du club sur la promotion du territoire. Auxerre doit beaucoup à l'AJA en termes de notoriété. Néanmoins, au cours des dernières années, la ville a donné une place moins centrale au club dans la construction de son image, notamment depuis que le club est redescendu en Ligue 2. Le classement de l'équipe et sa participation (ou non) aux compétitions nationales ou internationales sont donc importants dans la mesure où seuls de bons résultats durables inciteraient le territoire à réintégrer le club dans ses axes prioritaires de communication.

#### 3.2. Typologie de management public des marques sportives

En matière de construction de marques territoriales, les cinq cas présentés permettent de formaliser trois grands types de management public schématisés dans le tableau ci-après :

**Tableau 1 :** Proposition de trois types de management public liés aux clubs professionnels de football

Type	Caractéristiques	Exemples dans notre étude
Volontariste	Place importante accordée à la marque sportive dans la construction de l'identité et de la marque territoriale qui passe par la signature de partenariats ou de filialisation	Montpellier, Toulouse
Dormant	Forte revendication, par le territoire, de la marque sportive dans la construction de l'identité territoriale sans pour autant qu'il existe de partenariats ou de dispositifs particuliers entre le club et le territoire	Saint-Étienne
Suiveur	Faible revendication, par le territoire, de la marque sportive et non-utilisation de cette dernière dans la construction d'une identité territoriale	Bordeaux, Auxerre

Ces cinq cas laissent apparaître un élément constant dans le discours des acteurs rencontrés et dans les décisions prises : un phénomène d'apprentissage. Ainsi, le manager public assume aujourd'hui une logique de marketing territorial dans ses actions. La marque dont il assure la promotion est celle de son territoire, quelle qu'en soit l'échelle. Il se dote pour cela des moyens nécessaires et cherche à évaluer ses actions. Dans ce contexte, le club professionnel a perdu de son intérêt stratégique. Il est considéré comme une possibilité parmi d'autres. Devenu au fil des années une entreprise privée de spectacle sportif, revendiquant une plus large indépendance vis-à-vis des collectivités, le club de football professionnel s'est peu à peu émancipé de la tutelle historique des villes. La quasi-disparition des subventions directes en Ligue 1 a fait que la propriété des enceintes reste aujourd'hui le lien central du couple territoire/club. Ce glissement de la logique même des firmes sportives vers une démarche clairement économique et commerciale induit une perte d'influence historique de la sphère publique locale sur « ses » clubs professionnels. L'époque où le club se sentait (et était considéré) comme au service de la collectivité dans une relation si forte que les clubs pouvaient se structurer sous la forme de société d'économie mixte sportive, est révolue. Cela est d'autant plus vrai que les collectivités disposent aujourd'hui d'un portefeuille d'actions plus étendu que par le passé. Face à des clubs plus distants, disposant de budgets portés par les droits de retransmission télévisuels en croissance, les élus n'ont plus le poids qu'ils avaient naguère. L'acteur public- stratège se contente d'un rôle plus passif, laissant au club la possibilité de construire éventuellement une marque forte, dont il pourra le cas échéant bénéficier dans sa propre politique de communication. Cette démarche relève dans de nombreux cas d'un choix délibéré des élus renonçant à un soutien massif et quasi inconditionnel au sport professionnel. Dans d'autres cas, l'inflexion stratégique est le fruit de tâtonnements multiples, d'apprentissages organisationnels. Cette observation n'est pas sans rappeler les travaux de Mintzberg et Waters (1985) et Mintzberg (1994) relatives aux stratégies délibérées ou émergentes.

Plus largement, une approche plus contingente permet de distinguer deux types de territoires. Les premiers présentent, par leur démographie, un potentiel économique leur permettant de se considérer comme « naturellement » susceptibles d'accueillir une équipe de l'élite nationale. Leur masse démographique se révèle suffisante pour un maintien en Ligue 1 mais insuffisante pour envisager durablement un accès aux coupes européennes et à l'exposition médiatique qu'elles permettent. Dès lors, le phénomène de métropolisation du sport européen (Durand *et al.*, 2005) a entraîné, en termes de stratégie de la part des villes, une adaptation des moyens aux besoins que leur confère leur position hiérarchique en France et en Europe. Ainsi, des villes longtemps présentes dans les compétitions européennes comme Saint-Étienne (années 1970) ou Bordeaux (1980) ont vu émerger à Marseille puis Lyon dans les années 1990 et enfin à Paris (et Monaco) dans les années 2010, des clubs sportifs puissants qui dominent le marché national, sans doute durablement.

La seconde catégorie de territoires comprend ceux qui, de par leur démographie, se situent sportivement au-dessus de leur segment de taille en termes de potentiel économique. Dès lors, le sport apparaît comme un moyen de communiquer en interne auprès de la population dans une logique identitaire et en externe, pour un coût somme toute modéré. Un club qui accède à l'élite nationale ou européenne constitue une opportunité et provoque la mise en œuvre d'une stratégie émergente, selon une logique de suiveur.

Ainsi, ces territoires maintiennent aujourd'hui leur intervention à un niveau raisonnable, adapté à des objectifs et en rapport avec leur position dans la hiérarchie urbaine et leur

potentiel économique. De ce point de vue, on peut considérer que les acteurs publics ont appris aux cours des années 2000 à considérer le club professionnel comme un équipement urbain. Dans cette vision, le territoire doit exister à travers son équipe à l'échelon sportif où économiquement, il pourra se maintenir durablement. Les quelques stades surdimensionnés construits en France (Istres, Le Mans) marquent la fin d'une période. Considérant le club professionnel comme un élément de l'offre urbaine de loisirs, il importe dès lors de l'accompagner d'une manière adaptée à la taille et au potentiel du territoire sur lequel il est implanté comme cela est déjà fait pour l'offre publique locale de santé ou d'éducation et depuis longtemps pour l'offre commerciale privée. Cette logique géomarketing constitue aujourd'hui une variable de plus en plus présente dans le sport européen et notamment le football (Durand *et al.*, 2005), ce que les collectivités ont appris.

Ailleurs, les élus conscients du caractère inaccessible de certains marchés du football d'élite, ont repositionné leur logique vers d'autres sports professionnels dont les coûts d'accès aux grandes compétitions s'avèrent plus modestes que celui du football. Au-delà, les décideurs disposent aujourd'hui en termes de rayonnement et de développement de leur marque territoriale de possibilités dans le domaine du sport de masse et/ou de la culture pour des coûts et un aléa sensiblement plus faibles que celui du football, ou plus largement du sport professionnel. Ainsi, les courses hors stade et les festivals musicaux de toutes natures et autres musées peuvent offrir des retombées économiques et médiatiques significatives.

### **Conclusion : un système où les acteurs publics ont appris dans d'autres sports professionnels et ailleurs en Europe dans le football ?**

L'objectif était de faire émerger une typologie des modes de management public observés dans la construction d'une marque territoriale fondée sur une marque sportive. L'analyse des résultats obtenus a permis la construction d'une classification en trois catégories : volontariste, dormant, suiveur. Cette typologie pourrait utilement être approfondie par une étude plus systématique des couples clubs professionnels-territoires notamment dans des sports où le financement public direct reste plus important que dans le football, sport fortement émancipé des collectivités du fait de la manne télévisuelle dont il bénéficie.

Une autre perspective consisterait à étendre l'analyse aux championnats de football étrangers. S'intéresser aux villes ayant un club évoluant dans les championnats anglais, italien, espagnol ou allemand permettrait d'observer d'autres types de construction et développement des marques-territoire par la sphère publique locale. À terme, cette démarche permettrait de tester les différents critères (la nationalité ou la forme d'organisation de la sphère publique locale, la taille du territoire, le niveau de performance du club...) expliquant ces modèles de construction de marques territoriales.

## Bibliographie

- Agrusa J. and Tanner J., 2002. The Economic Significance of the 200 Buy.com Golf Tournament on the Lafayette, Louisiana Area. *Journal of Sport Tourism* 7 (1), 6-24.
- Anderson P., 1983. Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis, *Administrative Science Quarterly* 28, 201-222.
- Andreff W., 2011. Some Comparative Economics of the Organization of Sports: Competition and Regulation in North American vs. European Professional Team Sports Leagues. *European Journal of Comparative Economics* 8 (1), 3-27.
- Anholt S., 2005. Some Important Distinctions in Place Branding. *Place Branding* 1 (2), 116-121.
- Anholt S., 2008. Place Branding: is it Marketing or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy* 4, 1-6.
- Antiroiko A-V., 2014. *The Political Economy of City Branding*, Routledge, London.
- Avraham E., 2000. Cities and their news Media Images. *Cities* 17 (5), 363-370.
- Avraham E., 2004. Media Strategies for Improving An Unfavorable City Image. *Cities* 21 (6), 471-479.
- Baker B., 2012. *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place*. Creative Leap Books, Portland.
- Bayle E. et Durand C., 2004. Vingt ans de relations entre le mouvement sportif associatif et l'État : d'une collaboration ambivalente à une régulation managériale ? *Politiques et Management public* 22 (2), 113-134.
- Berkowitz P., Gjermano G., Gomez L. and Schafer G., 2007. Brand China: using the 2008 Olympic Games to Enhance China's Image. *Place Branding and Public Diplomacy* 3, 164-178.
- Cabral S. and Francisco A., 2013. An Approach For Evaluating the Risk Management Role of Governments in Public-Private Partnerships for Mega-Event Stadiums. *European Sport Marketing Quarterly* 13 (4), 472-490.
- Cai, A., 2002. Cooperative Branding For Rural Destinations. *Annals of Tourism Research* 29, 720-742.
- Cagan J. and Demause N., 1998. *Field of Schemes: How the great stadium swindle turns public money into private profit*. Common Courage Press, Monroe.
- Chalip L., Green B.C. and Hill B., 2003. Effects of Sport Event Media on Destination Image and Intention to Visit. *Journal of Sport Management* 17 (3), 214-234.
- Chanut V. et Rochette C., 2012. La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde ». *Politiques et Management Public* 29 (3), 493-517.
- Chappelet J.-L. (dir.), 2006. *Les politiques publiques d'accueil d'événements sportifs*. L'Harmattan, Paris.
- Chappelet J.-L. et Pinson J., 2015. Évolutions des politiques publiques d'accueil d'événements sportifs. *Revue Européenne de Management du Sport* 45, 9-17.
- Chung W. and Woo C.W., 2011. The Effects of Hosting an International Event on Country Image: the 2008 Summer Olympics. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 12 (4), 225-244.
- Coates D. and Humphreys Br., 2006. Proximity Benefits and Voting on Stadium and Arena Subsidies. *Journal of Urban Economics* 59 (2), 285-299.
- Danglade J., 2014. Marketing territorial et événementiel sportif In Maltèse L., Danglade J.-L. (dir.) *Marketing du sport et événementiel sportif*, Dunod, Paris.
- Danielson M.N., 1997. *Home Team: Professional Sports and the American Metropolis*, Princeton University Press, Princeton.
- Demause N. and Cagan J., 2008. *Field of Schemes. How the Great Stadium Swindle Turns Public Money into Private Profit*. University of Nebraska Press, Lincoln.
- Dinnie K., 2008. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Durand C. and Bayle E., 2002. Public Assistance in Spectator Sport: a Comparison between Europe and the United States. *European Journal of Sport Sciences* 2 (2), 1-19.
- Durand C., Ravenel, L. and Bayle, L., 2005. The Strategic and Political Consequences of Using Demographic Criteria for the Organization of European Leagues. *European Journal of Sport Sciences* 5 (4), 167-180.



- Dyer W.G. and Wilkins A.L., 1991. Better Stories, not better Constructs, to Generate better Theory: a Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review* 16 (3), 613-619
- Eisenger P., 2000. The Politics of Bread and Circuses. Building the City for the Visitor Class. *Urban Affairs Review* 35 (3), 316-333.
- Eisenhardt K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4), 532-550.
- Ferrand A. et Chanavat N., 2006. Le marketing territorial événementiel In Chappellet J.-L. (dir.) *Les politiques publiques d'accueil d'événements sportifs*, L'Harmattan, Paris.
- Florian B., 2002. The City as a Nrand In V. Patteeuw, *City Branding: Image Building & Building Images*, Nai publishers, Rotterdam.
- Glaser B.G. and Strauss A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago.
- Gratton C., Shibli S. and Coleman R., 2005. Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Cities* 42 (5-6), 985-999.
- Hautbois C., Desbordes M., 2008. Sport et marketing public, Paris, Economica.
- Hede A., 2005. Sports-Events, Tourism and Destination Marketing Strategies: an Australian Case Study on Athens 2004 and its Media Telecast. *Journal of Sport Tourism* 10 (3), 187-200.
- Herstein R. and Berger R., 2013b. Much more than Sports: Sports Events as Stimuli for City Re-Branding. *Journal of Business Strategy* 34 (2), 38-44.
- Heslop L.A., Nadeau J. and O'reilly R., 2013. Mega-Event and Country Co-Branding: Image Shifts, Transfers and Reputational Impacts. *Corporate Reputation Review* 16, 7-33
- Kapferer J.-N., 2008. *The new Strategic Management*. Kogan Page, London.
- Kapferer J.N., 2011. France : pourquoi penser marque ? *Revue Française de Gestion* 218, 12-23.
- Kapferer J.N., 2007. *La marque, capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations.
- Kaplan A.M. et Haenlein M., 2009. Rapprochement entre le marketing et l'administration publique : vers une compréhension globale du potentiel du marketing public. *Revue française de marketing* 224, 49-65.
- Kavaratzis M., 2004. From City Marketing to City Branding: towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding and Public Diplomacy* 1 (1), 58-73.
- Kavaratzis M., 2005. Place Branding: a Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review* 5 (4), 329-342.
- Kotler P. and Gertner D., 2002. Country as Brand, Product and beyond: a Place Marketing and brand management perspective. *Brand Management* 9 (4/5), 249-261.
- Maynadier B., 2010. *Branding the city, une étude du marketing des villes*. Éditions Universitaires Européennes, Strasbourg.
- Maennig W. and Porsche M., 2008. *The Feel-Good Effect a Mega Sports Events*. Recommendations for public and private administration informed by the experience of the FIFA World Cup 2006, IAASE/NAASE Working Paper Series, 08-17, [http://college.holycross.edu/RePEc/spe/MaennigPorsche\\_FeelGoodEffect.pdf](http://college.holycross.edu/RePEc/spe/MaennigPorsche_FeelGoodEffect.pdf).
- Michel G., 1999. Évolution des marques : approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications en Marketing* 14 (4), 33-53.
- Mintzberg H. and Waters J.A., 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6 (3), 257-272.
- Mintzberg H., 1994. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- Morgan N., Pritchard A. and Pride R., 2011. *Destination Brands. Managing Place Reputation*. Elsevier, Amsterdam.
- Parent M., 2015. Conceptualizing Sport-Event-Hosting Strategy: Definition and Comparison. *Sport in Society*.
- Pinfield L., 1986. A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly* 31, 365-388.

- Preuss H. and Alfs C., 2011. Signaling through the 2008 Beijing Olympics, Using Mega Sport Events to Change the Perception and Image of the Host. *European Sport Management Quarterly* 11 (1), 55-71.
- Proulx M.U. et Tremblay D., 2006. Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, Économie, Société* (2), 239-256.
- Ravenel L. and Durand C., 2004. Strategies for Locating Professional Sports Leagues: Comparison between France and Korea In W. Manzenheiter ed., *Football Goes East: The People's Game in China*, Routledge, London.
- Rein I. and Shields B., 2007. Place Branding Sports: Strategies for Differentiating Emerging, Transitional, Negatively Viewed and Newly Industrialised Nations. *Place Branding and Public Diplomacy* 3 (1), 73-85.
- Strauss A. and Corbin J., 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Van Ham P., 2008. Place Branding: the State of Art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616 (1), 126-149.
- Westerbeek H. M., 2009. The Amsterdam Olympic Games of 1928 and 2028: Will City Heritage Inform Legacy Intent? *Sport in Society* 12 (6), 776-791.
- Westerbeek H. M., Turner P. and Ingerson L., 2002. Key Success Factors in Bidding for Hallmark Sporting Events. *International Marketing Review* 19 (2/3), 303-322.
- Woodside A. G. and Wilson E. J., 2003. Case Study Research Methods for Theory-Building. *Journal of Business & Industrial Marketing* 18 (6/7), 493-508.
- Xin X. and Chalip L., 2006. effects of Hosting a Sport Event on Destination Brand: a Test of Co-Branding and Match-op Models. *Sport Management Review* 9 (1), 49-78
- Yin R. K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.

## Annexe 1- Profil des personnes interviewées

Ville	Institution de la personne interviewée	Fonction de la personne interviewée	Nom de la personne interviewée	Date de l'entretien
Montpellier	Communauté d'agglomération	Ancien maire-adjoint en charge du sport jusqu'en 2014	Jacques Martin	21 mai 2014
	Mairie de Montpellier	Maire-adjoint en charge du sport depuis 2014	Fabien Abert	27 mai 2014
	Conseil régional Languedoc-Roussillon	Responsable sport et événementiel	Mathieu Anglade	23 mai 2014
	Office du tourisme de Montpellier	Directeur	Fabrice Cavillon	10 juin 2014
Bordeaux	Mairie de Bordeaux	Maire-adjointe en charge du sport	Arielle Piazza	7 octobre 2014
	Girondins de Bordeaux	Chef de projet marketing	Nicolas Descous	27 juin 2014
	Girondins de Bordeaux	En charge des relations avec la collectivité	Sylvie Pépin	8 août 2014
	Office du tourisme	Directeur général	Nicolas Martin	18 juin 2014
Auxerre	Mairie d'Auxerre	Directeur de cabinet du Maire	Marc Picot	23 juin 2014
	AJ Auxerre	Directeur marketing et communication	Baptiste Malherbe	27 mai 2014
	Office du tourisme d'Auxerre et de l'Auxerrois	Directrice	Valérie Thomas	18 juin 2014
Saint-Étienne	Mairie de Saint-Étienne/Ex-ASSE	Directeur du protocole et ex-directeur marketing et communication du club	Eric Fages	19 mars 2015
	Mairie de Saint-Étienne	Adjoint au maire en charge de la coordination des événements dont les matchs de l'Euro 2016	Lionel Boucher	9 février 2015
	AS Saint-Étienne	Directeur marketing et commercial	Arnaud Jaouen	24 mars 2015
	Office du tourisme	Directeur	Stéphane Devrieux	19 février 2015

Toulouse	Mairie de Toulouse	Maire-adjointe en charge des sports	Laurence Arribagé	3 avril 2015
	Toulouse Football Club	Responsable communication	Géraldine Courteix	10 février 2015
	Office de tourisme	Directeur adjoint chargé de la promotion, du marketing et de la communication	Jean Micoud	8 avril 2015

Chacun des entretiens s'est déroulé suivant un guide comprenant trois parties abordées successivement et qui avaient été préalablement présentées à notre interlocuteur : la place générale du sport dans la collectivité publique, le rôle plus particulier de clubs professionnel local et enfin les grandes évolutions des relations ville/club dans le passé récent et éventuellement l'avenir qu'ils prévoient ou envisagent.

## Annexe 2.

### **Stratégies de marque territoriale de Montpellier, Bordeaux, Auxerre, Saint-Étienne et Toulouse**

#### *Stratégie de marque territoriale de Montpellier*

En 1987, la ville de Montpellier lançait sa première campagne de communication à destination des entreprises. Son Maire, Georges Frêche, souhaitait attirer des entreprises et investisseurs sur le territoire et créer des emplois. La campagne de communication « *Montpellier la surdouée, berceau du futur* » s'affichait alors dans la presse nationale et le métro parisien. 25 ans après, c'est toujours l'essor économique de la ville qui constitue la prioritaire des élus locaux. Ainsi, en octobre 2012, l'agglomération de Montpellier, en partenariat avec les principaux acteurs économiques locaux, lançait la marque « *Montpellier unlimited, la marque de l'excellence économique* ».

#### *Stratégie de marque territoriale de Bordeaux*

En février 2013, la ville lançait sa marque « Osez Bordeaux » répondant aux trois besoins des cibles retenues : travailler : « travailler » (entreprises), « vivre » (habitants), « découvrir » (touristes). Cette marque prend appui sur différents supports de communication : le print, internet, les réseaux sociaux, des événements et un réseau de personnalités jouant les ambassadeurs du territoire. L'ensemble de ces dispositifs véhiculant les différents atouts du territoire et rappelant que Bordeaux et son agglomération constituent l'un des territoires les plus attractifs de France (étude BVA de 2013).

#### *Stratégie de marque territoriale d'Auxerre*

La ville d'Auxerre ne possède pas de marque territoriale à proprement parler. L'étude de différents documents produits par la collectivité, notamment le Guide touristique 2015) indique que la ville communique sur trois principaux axes : son patrimoine architectural et son histoire, son cadre naturel, son vignoble et sa gastronomie.

#### *Stratégie de marque territoriale de Saint-Étienne*

En 2012, Saint-Étienne Métropole et l'ensemble des acteurs économiques et culturels du territoire ont officialisé la création d'une marque « Saint-Étienne, atelier visionnaire ».

Le cœur de la démarche vise à accentuer l'attractivité du territoire tout en respectant les axes retenus pour le positionnement : « créativité, design et collectif ». Cette marque a ensuite été déployée autour d'un plan de 80 actions regroupées en 10 grands chantiers (innovation et entrepreneuriat, enseignement supérieur, design, fidélisation des entreprises et des talents, etc.) pour dynamiser l'attractivité stéphanoise. En 2014, cette marque a été relayée par une nouvelle campagne de communication « Comment Saint-Étienne change le monde ».

#### *Stratégie de marque territoriale de Toulouse*

En 2012, la ville de Toulouse a créé sa marque « So Toulouse », marque ombrelle de toutes les actions de promotion du territoire menées par la sphère publique locale. Il s'agit d'une société d'économie mixte regroupant 153 acteurs partenaires dont 121 actionnaires de la société. L'ambition de cette marque est de renforcer le positionnement économique de la ville mais également de soutenir le tourisme d'affaires et d'agrément (la marque So Toulouse a été lancée à Paris au moment du Salon Mondial du tourisme), deux priorités des élus locaux. Le déploiement de cette marque s'appuie sur des ambassadeurs incarnant l'excellence toulousaine, des acteurs de la vie locale et sur les Toulousains qui le souhaitent.

### **Annexe 3**

#### ***Éléments relatifs au financement du nouveau stade de Bordeaux,***

Pour le nouveau stade construit pour l'Euro 2016, dont le coût initial de 183 M€ prévu dans le cadre d'un partenariat public/privé (PPP), l'État a contribué pour 75 M€, la Ville 17 M€, la Communauté Urbaine 15 M€ alors que la Région apportait elle-aussi 15 M€ d'argent public dans le tour de table de fonds propres et d'emprunts. En outre, la Ville s'est engagée à payer une redevance au Consortium d'environ 4 M€ par saison pendant 30 ans, le club versant pour sa part 3,85 M€ de loyer annuel. De plus, l'exonération fiscale de la société exploitant le stade, avantage estimé à 2,40 M€ par an constituera pendant 30 ans un manque à gagner pour les collectivités. Cette accumulation d'aides publiques des collectivités à « leur » club professionnel a ainsi amené le Maire de la Ville à s'interroger dans une interview à 20 minutes en septembre 2014 : « *J'ai dit dans un accent de sincérité qu'il m'était arrivé de m'interroger sur l'opportunité de ce grand investissement. Si j'avais su au moment de lancer le grand stade que l'État piquerait 11 milliards d'euros sur les budgets des collectivités territoriales, peut-être que ma réflexion aurait été différente...* » Toutefois l'élu justifie au final le montage du projet et la part des collectivités : « *Mais j'ai ajouté aussi durant cette intervention qu'à la réflexion, je me réjouissais de cette décision car ce stade va être magnifique, il sera un attrait touristique important, on viendra le visiter de loin, j'en suis sûr, ce sera aussi un lieu d'animation pour la ville et un lieu de convivialité* ».