



Clémence DELHAYE

M1 Management Responsable des Entreprises

Sciences Po Lille

Mémoire de recherche

Le branding culturel d'un club international de football :

l'étude de cas de la marque Paris Saint-Germain

Sous la direction de Madame Fatima Regany

Docteure en sciences de gestion et Maître de conférence en sciences de gestion à l'IAE
de Lille

Année 2024-2025

Sciences Po Lille n'entend donner aucune approbation ni improbation aux thèses et opinions émises dans ce mémoire de recherche. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

J'atteste que ce mémoire de recherche est le résultat de mon travail personnel, qu'il cite et référence toutes les sources utilisées et qu'il ne contient pas de passages ayant déjà été utilisés intégralement dans un travail similaire.

REMERCIEMENTS

Je dédie ce mémoire à mon papa, parti quelques semaines avant l'achèvement de ce travail. Je te remercie de m'avoir toujours accompagnée dans mes études, avec patience et dévouement. J'espère te faire honneur par la présentation de ce mémoire, toi qui es un passionné de sport. Je pense fort à toi.

Je remercie également ma maman pour son courage et son soutien, indéfectibles. Je remercie mes parents de m'avoir transmis le sens du travail et la persévérance à toute épreuve.

Je remercie ma directrice de mémoire, Fatima Regany, pour son accompagnement tout au long de ce travail et ses bons conseils.

Je remercie Michel Mimran, Louis Asciak, Hugo Coll, Arthur Samain, Nicolas Angerer, C. et Carla Da Silva Nogueira d'avoir donné de leur temps et de leur expertise lors des entretiens.

Je tiens également à remercier Monsieur Matthieu Caron, Monsieur Philippe Liger-Belair ainsi que l'ensemble de mes camarades de classe de leur soutien et leurs mots de réconfort dans la douleur épreuve que je traverse.

Je remercie Boris Rendambo de m'avoir ouvert les portes de ce monde passionnant qu'est le sport et de m'accompagner dans la découverte de cette industrie. Je le remercie également de son soutien en cette période difficile.

Enfin, j'espère que ce mémoire portera chance à la formidable équipe du Paris Saint-Germain en finale de Ligue des Champions ...

RÉSUMÉ / *ABSTRACT*

Marque culturelle, lifestyle, à l'influence internationale, le Paris Saint-Germain est devenu synonyme de rêve, de glamour et de grandeur voire parfois de scandale dans l'esprit des fans, supporters et amateurs de football du monde entier. Son succès est souvent attribué aux ressources financières de son propriétaire, QSI, depuis 2011. Ce mémoire propose d'analyser le développement de la marque Paris Saint-Germain sous une perspective nouvelle, celle du branding culturel de Douglas Holt. Selon le branding culturel, les marques iconiques ne se contentent pas de vendre des produits. Elles mettent en scène des mythes culturels, elles agissent comme des acteurs sociaux et elles parviennent à transcender les tensions de la société. En résumé, une marque qui pratique le branding culturel entre en résonance culturelle, sociale et identitaire avec la société et ses membres. Par conséquent, ce mémoire explore comment la marque Paris Saint-Germain s'est développée comme une marque iconique, influente, en entrant en résonance avec la société, ses cultures et ses mythes, dans une perspective de branding culturel.

Mots-clés : branding culturel / marque / branding / football / Paris Saint-Germain / club sportif / marketing sportif / marque sportive / communauté de marque

Cultural and lifestyle brand with an international influence, Paris Saint-Germain has turned into a brand related to dreams, glamour and greatness - even scandal - in the minds of fans, supporters and football enthusiasts around the world. Its success is often credited to the financial power of its owner, QSI, since 2011. This dissertation proposes to analyse the development of the Paris Saint-Germain brand through a new perspective : Douglas Holt's cultural branding. According to this framework, iconic brands do not merely sell products. They stage cultural myths, they act as social agents and they transcend societal tensions. To sum up, a brand using cultural branding achieves cultural, social and identity-based resonance with society and its individuals. As a consequence, this dissertation explores how the Paris Saint-Germain brand has evolved into an iconic brand based on resonance with society, its cultures, its collective myths, through the perspective of cultural branding.

Key words : cultural branding / brand / branding / football / Paris Saint-Germain / sport club/ sports marketing / sports brand / brand community

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

PARTIE I

Figure 1 - L'identité sensorielle d'une marque (Heilbrunn)

Figure 2 - La plateforme de marque (Heilbrunn)

Figure 3 - Frise chronologique du marketing sportif (Seymour & Blakey)

Figure 4 - Les composants du produit sportif (Richelieu)

PARTIE II

Figure 5 - Tableau des répondants selon les critères de sélection de la population-mère

Figure 6 - Tableau de sélection des données secondaires sur la marque PSG

PARTIE III

Figure 7 - Capture d'écran d'un article en ligne paru dans *Le Point* en 2010

Figure 8 - Graphique de la situation budgétaire et sportive du Paris Saint-Germain de 2003 à 2010

Figure 9 - Graphique des clubs de football avec les revenus les plus élevés par saison en millions d'euros pour la saison 2010/2011

Figure 10 - Graphique des clubs de football avec les revenus les plus élevés par saison en millions d'euros pour la saison 2011/2012

Figure 11 - Graphique des clubs de football avec les revenus les plus élevés par saison en millions d'euros pour la saison 2022/2023

Figure 12 - Graphique des clubs de football avec la valeur de marque la plus élevée (en dollars américains) pour la saison 2023/2024

Figure 13 - Capture d'écran N°1 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour

Figure 14 - Capture d'écran N°2 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour

Figure 15 - Capture d'écran N°3 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour

Figure 16 - Capture d'écran N°4 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour

Figure 17 - Ensemble de captures d'écran de la campagne d'abonnement du Paris Saint-Germain pour la saison 2025/2026 "Tout l'Amour de Paris"

Figure 18 - Extraits de la collection officielle PSG x Jordan Wings

Figure 19 - Classement "Brand Value Ranking"

Figure 20 - Prise de vue tirée de la campagne d'abonnement pour le Paris Saint-Germain pour la saison 204/2025

Figure 21 - Tableau récapitulatif des quatre programmes de la Fondation PSG For Communities

Figure 20 - Logos du FC Barcelone et du Paris Saint-Germain

GLOSSAIRE

Le branding culturel repose sur de nombreux concepts tirés du marketing, du branding ainsi que des sciences sociales et de la psychologie. Il est donc apparu nécessaire et pertinent de réaliser un glossaire des notions et concepts clés à maîtriser avant de débiter la lecture de la présente étude.

Bottom-up branding

Une stratégie marketing ascendante consiste à identifier les clients et à développer des produits ou services adaptés à leurs besoins. L'accent est mis sur l'établissement de relations avec des clients potentiels, puis sur le développement de cette base, client par client. Appliquée au branding, l'approche bottom-up est une stratégie de marque dans laquelle l'identité et l'image de la marque se construit par les interactions, les pratiques, les discours et les expériences vécues par les consommateurs, les communautés et les fans. Le bottom-up branding renvoie donc à une logique de co-construction, d'appropriation et d'expression collective.

Brand equity (ou capital-marque)

David Aaker définit le capital-marque comme le “jeu d'éléments d'actif et de passif reliés à un nom de marque qui ajoutent ou soustraient de la valeur à la valeur perçue du prod ou du serv” (Aaker,). Le capital-marque est donc une valeur ajoutée que vient apporter la marque à un produit ou service. Cette valeur ajoutée peut être générée par différents actifs comme la notoriété, la fidélité des consommateurs et la qualité perçue.

Brand loyalty

La “brand loyalty” est l’un des composants du “brand equity” (Lin & Lin, 2008). La “brand loyalty” peut être définie comme “le comportement résultant de la préférence d’un client pour une marque particulière parmi un ensemble de marques similaires, sur une période donnée et qui est, surtout, le résultat d’un processus décisionnel évaluatif” (Lin & Lin, 2008). Autrement dit, la fidélité à la marque se traduit par une répétition de l’acte de consommation par le consommateur pour la même marque du fait d’un lien émotionnel, fonctionnel et affectif avec cette marque.

Branding de luxe

Le branding de luxe (“*luxury branding*” ou “*luxury brands*”) désigne l’ensemble des techniques de branding employées par les marques de luxe et spécifiques à cette industrie. En effet, les marques de luxe ont mis en place un branding particulier qui consiste à transmettre des significations socioculturelles et individuelles uniques à ses fans/consommateurs (Seo & Buchanan-Oliver, 2015). D’après l’étude de Seo et Buchanan-Oliver menée en 2015, il est possible de définir le branding de luxe comme une stratégie de marque centrée sur la création de valeurs symboliques, culturelles et expérientielles qui transcendent la simple qualité du produit. Le branding de luxe se distingue des stratégies traditionnelles de branding par sa capacité à créer un univers distinctif, porteur de prestige, rareté, d’émotion et de distinction sociale et à permettre aux consommateurs de co-construire le sens du luxe à travers leurs usages, leurs récits et leurs identités. Le branding de luxe permet ainsi aux consommateurs de vivre une expérience unique tout en revendiquant une identité culturelle et sociale. Le branding de luxe s’inscrit donc également dans le branding culturel.

Fan engagement

L'Institut Johan Cruyff définit le "fan engagement" comme *"toutes les activités en ligne ou hors ligne qui sont menées par les fans pour aider l'équipe et les autres fans, que ce soit de manière directe ou indirecte"*. Le "fan engagement" est particulièrement employé dans le domaine du sport, du fait d'un terrain propice au spiritisme. Le "fan engagement" est un levier du "relationship marketing" (marketing relationnel). Ce concept est né aux Etats-Unis dans les années 1990 et s'est développé en Europe dans les années 2000, dans un contexte d'émergence d'Internet et des réseaux sociaux.

Love Brand

Marque pour laquelle les consommateurs ont développé un attachement émotionnel et affectif puissant, au point que cette marque finit par intégrer leur identité personnelle. Cette notion n'est pas un concept issu de la littérature académique mais résulte d'une observation de terrain. Ainsi, ce terme est souvent associé au publicitaire David Ogilvy.

Merchandising

Le merchandising est défini par l'IFM (Institut français du merchandising) comme *« l'ensemble des études et des techniques d'application mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises »*. En d'autres termes, le merchandising regroupe l'ensemble des techniques qui visent à présenter un produit dans les meilleures conditions possibles afin de stimuler l'achat mais aussi de valoriser la marque par exemple en proposant une expérience d'achat unique. Par exemple, le produit phare du merchandising sportif est le maillot de joueur. Ce dernier est mis en valeur par exemple par l'agencement d'un magasin aux couleurs du club comme le PSG Store.

Personal branding

Les marques personnelles ou les marqueur de personnes sont définies comme “l’un des applications plurielles du concept plus large de marque”. Le “personal branding” est une démarche intentionnelle et stratégique par laquelle une personne cherche à construire et valoriser son image, souvent à des fins marketing. Le sport s’appuie sur le “personal branding”, par exemple les athlètes sont considérées aujourd’hui comme de véritables marques (Parmentier & Fischer, 2012).

Public-cible

Le public cible est le découpage démographique d’un groupe spécifique selon la tranche d’âge, le sexe, la situation géographique, le niveau d’éducation, le pouvoir d’achat, la classe sociale et les habitudes de consommation du marché cible. La connaissance de ces données constitue la première étape d’une stratégie de marque car elle fournit des informations clés sur le client afin d’adapter l’offre et la communication.

Segmentation

La segmentation marketing, ou segmentation du marché, est un processus consistant à diviser un marché cible en différents segments ou groupes homogènes. L’objectif est de mieux comprendre les besoins, les comportements et les préférences des clients. Il existe plusieurs types de segmentation

1. la segmentation géographique : les organisations vont cibler leurs clients en fonction de la région, du climat, de la culture et d’autres critères.
2. la segmentation démographique : les organisations décomposent le public-cible selon des critères démographiques afin de créer des groupes d’individus partageant les mêmes caractéristiques en termes d’attributs géographiques.

3. la segmentation psychographique : il s'agit de répartir les consommateurs en groupes selon des critères psychologiques/comportementaux tels que la personnalité, le mode de vie, les activités, les centres d'intérêt, les opinions et les attitudes.
4. la segmentation comportementale : son objectif est de regrouper les individus qui présentent les mêmes comportements, d'achat par exemple

Sportainment

Le “sportainment” est *“le terme qui symbolise la fusion du sport et du divertissement, où la commercialisation d'un ensemble unique d'expériences et d'émotions devient le catalyseur qui contribue à vendre une marque sportive”* (Richelieu, 2020). L'événement sportif (comme le match) est scénarisé de manière théâtrale, puisque le sport et le divertissement sont étroitement liés (Richelieu, 2020).

Top-down branding

Une stratégie marketing descendante (*“top-down”*) consiste à définir d'abord les objectifs marketing de l'organisation, puis à élaborer un plan pour les atteindre. Avec une approche descendante, la stratégie de branding se propage du sommet de la pyramide jusqu'aux échelons inférieurs. Dans ce cas, l'accent est mis sur la création d'un message convaincant qui sera transmis à un large public, en espérant que ce message parviendra jusqu'au marché cible. L'approche top-down du branding peut être pertinente pour une organisation disposant de nombreuses ressources. Le rôle du consommateur est passif, il est récepteur du message de l'organisation. Ex : publicité à la TV ou publications sur les réseaux sociaux. Dans le cas du branding, le top-down branding est donc une approche stratégique dans laquelle l'identité et l'image de la marque sont construites, contrôlées et diffusées par l'organisation, de façon centralisée, afin d'imposer une image et un récit de marque cohérent à ses différents publics.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	4
RÉSUMÉ / ABSTRACT.....	5
SOMMAIRE.....	13
INTRODUCTION.....	14
PARTIE I - CADRE CONCEPTUEL.....	19
PARTIE II - CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE.....	52
PARTIE III - ANALYSE DES RÉSULTATS.....	83
PARTIE IV - RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES.....	212
CONCLUSION ET DISCUSSION.....	227
BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE.....	232
ANNEXES.....	244
TABLE DES MATIÈRES.....	323

INTRODUCTION

Le 23 janvier 2025 a été publiée la 28ème édition de la Deloitte Football Money League, un rapport d'analyse financière et économique des clubs de football européens qui génèrent le plus de revenus publié de façon annuelle. La 28ème édition analyse la saison 2023/2024. D'après le rapport, cette saison marque une nouvelle étape historique dans la financiarisation et la commercialisation du football puisque le Real Madrid a franchi en 2023/2024 la barre du milliard d'euros de revenus. Le Real Madrid devient alors le premier club de football à générer le milliard de revenus en une seule saison. D'une manière plus générale, l'édition de la Deloitte Football Money League montre des chiffres en hausse pour la globalité du marché du football européen. En effet, les clubs de la Money League ont généré en 2023/24 un montant record de 11,2 milliards d'euros, soit une augmentation de 6 % par rapport à la saison 2022/2023. Ces chiffres s'expliquent par une augmentation des revenus liés aux matchs, aux publicités et à la diffusion et droits télévisuels. La billetterie et la commercialisation lors des jours de matchs apparaissent, par exemple, comme des leviers d'augmentation des revenus par l'augmentation de la capacité des stades, la hausse des prix des billets et la commercialisation d'offres premium en jour de match. Mais le rapport apporte une précision intéressante : la majorité des revenus des clubs ne sont pas des revenus de matches mais des revenus dits commerciaux. Effectivement, le rapport montre que pour le club moyen de la Money League 44% des revenus générés sont des revenus commerciaux, 38% des revenus de diffusion et, en dernière position, 18% seulement sont des revenus liés aux matchs. Autrement dit, ce sont les revenus commerciaux, regroupant la vente de produits dérivés (merchandising), l'événementiel et le sponsoring autour du club, qui représentent le levier principal de revenus d'un club de football. Par exemple, le rapport Deloitte montre que les 44% de revenus commerciaux s'expliquent par l'augmentation de l'accueil d'événements en direct non liés au football, l'amélioration des performances commerciales et la hausse des revenus de sponsoring. A cela s'ajoute une meilleure valorisation de la marque du club pour huit des dix clubs cités par le rapport. Ce dernier met ainsi en avant l'évolution du modèle des clubs de football vers des clubs de plus en plus capables de contrôler une grande partie de la chaîne de valeur de la vente de produits dérivés que jamais auparavant. Ainsi, le rapport Deloitte sur la Money League démontre que les clubs de football développent leur capacité à

se valoriser non plus uniquement comme des entités sportives mais comme de véritables entités économiques. Depuis cinquante ans émerge alors l'idée que le club de football est une entreprise (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019). Cette analogie entre club de football et entreprise s'explique par l'encastrement du football dans le contexte économique marqué par la financiarisation et la globalisation depuis les années 1980. Les clubs de football ont donc peu à peu eux aussi intégré cette financiarisation et cette globalisation à leur modèle économique. Franck Bancel, Bruno Belgodère et Henri Philippe¹ expliquent ainsi dans leur article que les clubs ont adopté des comportements semblables à ceux des entreprises : par exemple les clubs n'hésitent plus à prospector des "clients" potentiels, c'est-à-dire des partenaires commerciaux, ce qui permettait ensuite au club de recruter des joueurs.

Pourtant, aujourd'hui, les clubs n'ont plus besoin de prospector (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019). Les marques se bousculent pour être leur partenaire ou leur sponsor. Les auteurs identifient la cause de ce changement de dynamique au sein de l'économie du football : la valeur du produit football. Désormais, la valeur du produit football est telle - et sa croissance continue comme le prouve l'analyse financière Deloitte - que les clubs peuvent désormais suivre les tendances de l'économie de marché comme la globalisation, en implantant des centres d'entraînement à l'étranger ou en développant une marque globale. Pour les auteurs, les clubs sont donc plus que des entreprises. Les clubs de football sont des marques, dont les noms sont connus à travers le monde. "Real Madrid", "Paris Saint-Germain", "Manchester City" sont autant de noms qui aujourd'hui représentent aux yeux des supporters plus que des clubs de football. Richelieu parle de "marque-club" (Richelieu, 2020). Les clubs de football suscitent parfois l'étonnement, l'interrogation voire le mépris : pourquoi autant d'individus chantent, crient, pleurent, portent des maillots floqués aux couleurs du club, se rendent au stade chaque week-end pour une équipe, un ballon et un morceau de pelouse ? Observé de l'extérieur, les clubs de football semblent être l'objet d'une passion intrigante, pour ne pas dire irrationnelle. Pourtant, si les clubs de football sont aujourd'hui l'objet d'une telle adoration, c'est peut-être parce qu'ils se sont saisis de l'outil devenu l'un des plus structurants de nos sociétés postmodernes en perte de repères, la marque (Cova, 2019). Pour les clubs de football, la marque présente un triple avantage. D'abord, la marque leur offre un avantage économique dans une économie du football de plus en plus

¹ BANCEL Franck, BELGODERE Bruno, PHILIPPE Henri, *Créer de la valeur dans le football : Comment évaluer les clubs et leurs actifs*, RB Edition, Hors collection, 07/03/2019, 192 pages

financiarisé où les transferts, dans la course aux trophées, nécessitent des montants de plus en plus élevés pour attirer les meilleurs joueurs (Kylian Mbappé a atteint la valeur de 70 millions d'euros en 2025). Le second avantage qu'offre la marque est de permettre au club de football d'étendre son influence, y compris en dehors de la sphère sportive. Enfin, dans la perspective où les clubs sont de plus en plus souvent possédés par une puissance étatique, la marque permet, dans une certaine mesure, de démontrer la puissance d'un Etat et d'une culture à travers le club.

S'il y a bien un club de football en Europe qui a bien compris l'enjeu de la marque-club dans l'économie mondiale du football, c'est sans aucun doute le Paris Saint-Germain Football Club. L'année 2011 marque un tournant dans la place du club sur la scène nationale, européenne et mondiale du football, tant d'un point de vue sportif qu'économique, avec l'arrivée du Qatar Sports Investments (QSI) comme actionnaire majoritaire du club. Dès 2011, le Président Nasser Al-Khelaifi, Président de QSI et Président-Directeur Général du Paris Saint-Germain, affiche son ambition pour le club : « *Paris symbolise la mode, le style, la créativité et l'énergie. Nous voulons que le PSG embrasse ces valeurs, qui font la singularité de la ville.* » Cette ambition dépasse le simple cadre sportif. Il s'agit pour le Président de faire du Paris Saint-Germain l'une des plus grandes marques sportives au monde, une marque capable de résonner à l'échelle mondiale et de rassembler en dehors du stade, en dehors du football. Plus d'une décennie plus tard, l'objectif semble atteint. Les chiffres, d'abord, confortent la place du Paris Saint-Germain comme marque-club à l'aura nationale, européenne et mondiale. En 2024, le Paris Saint-Germain demeure la marque de football la plus valorisée de France, avec une augmentation de 7 % de sa valeur pour atteindre 1,2 milliard d'euros². Avec un indice de Force de Marque (BSI) en hausse à 86,2/100 et une note AAA correspondante³, le Paris Saint-Germain reste ainsi la marque de club de football la plus forte de France. Elle a gagné trois rangs pour devenir la huitième marque de club de football la plus importante au monde. Mais la marque Paris Saint-Germain n'a pas seulement réussi le pari des chiffres. La marque Paris Saint-Germain a atteint un objectif que peu de marques, hormis Nike, Coca-Cola ou Apple pour n'en citer que trois, peuvent espérer atteindre : investir, influencer et inspirer la société. Désormais, la marque Paris Saint-Germain fait partie de ces marques dont la simple évocation du nom renvoie dans nos esprits à des couleurs (rouge et bleu), à des symboles

² <https://brandfinance.com/press-releases/le-paris-saint-germain>.

³ *Ibid.*

(Tour Eiffel), à des visages (Ronaldinho, Beckham, Neymar ...), à des chants, à des slogans ... Simon Chadwick explique ainsi que *“Le club est une marque de lifestyle, pas seulement un club de football, qui évoque toutes sortes d’associations positives dans l’esprit des consommateurs (et pas seulement des supporters) du monde entier. Il s’agit aussi de la façon dont le PSG se voit : ce n’est pas seulement un club de football qui vend des maillots à de fervents supporters, c’est une marque de mode et lifestyle qui cherche à cibler d’autres segments de marché que ceux qui aiment regarder les matchs.”* Là encore, il semble que la marque PSG dépasse le simple cadre du football et du sport pour pénétrer la sphère culturelle et, plus encore, du mode de vie ou, selon son anglicisme, du lifestyle⁴.

Pourtant, Jean-Noël Kapferer, spécialiste des marques, écrit *« On ne naît pas marque, on le devient progressivement, on peut aussi cesser de l’être. »* L’idée de Kapferer est que devenir une marque est un processus de développement sur le temps long mais aussi incertain, qu’il faut donc alimenter. Ce processus est nommé en marketing le *“branding”* ou valorisation de marque. Le branding renvoie à l’ensemble des actions marketing mises en place pour valoriser une marque. Ce travail de valorisation de la marque se décline au niveau stratégique en supposant une réflexion sur l’identité de la marque comme ses valeurs et au niveau opérationnel en se matérialisant dans des produits ou services qui offrent une expérience au consommateur en adéquation avec ce qui est attendu de cette identité de marque. Le cas de la marque Paris Saint-Germain s’avère alors intéressant et pertinent car le club de football est une entreprise un peu particulière de par son produit, le football, et, en même temps, la marque Paris Saint-Germain est l’une des marques les plus influentes dans le monde sportif mais aussi en dehors du monde sportif. Simon Chadwick affirme que *“Le PSG, c’est bien autre chose que du football.”* Mais, si elle est plus qu’une marque de football, que peut être la marque Paris Saint-Germain ? Et comment est-elle parvenue à devenir *“autre chose que du football”* ? Le branding permet à toute marque de se valoriser, de se développer, d’agir dans son secteur économique. Mais comment expliquer la capacité d’une marque comme le Paris Saint-Germain à dépasser ce pour quoi elle a été créée, c’est-à-dire vendre du football ?

Face à ces questionnements multiples, le présent mémoire propose d’étudier comment la marque Paris Saint-Germain est devenue bien plus qu’une marque de football, par une approche du branding qui va au-delà de la conception fondamentale de la marque.

⁴ <https://knowledge.skema.edu/fr/psg-qatar-mode-marque-fashion-jay-z/>

La présente étude propose de revenir sur les différentes approches de la marque, c'est-à-dire l'approche fondamentale puis l'approche sociale et culturelle, plus connue sous le nom de branding culturel. Le mémoire a alors pour objectif d'étudier comment la marque Paris Saint-Germain s'inscrit dans cette approche sociale et culturelle du branding pour aujourd'hui devenir un acteur influent et autonome dans et hors du monde du football.

PARTIE I - CADRE CONCEPTUEL

Les marques sont omniprésentes dans le quotidien des individus. Pourtant, il est difficile de définir ce qu'est la marque sans donner des exemples de noms de marques. Si les marques sont aujourd'hui si structurantes de la vie des consommateurs et, plus largement des individus, c'est parce qu'elles s'appuient sur un ensemble de stratégies mises en place par les spécialistes du marketing au sein des organisations. La marque est alors à la fois une façon de vendre un produit ou un service, une relation particulière entre le consommateur et le produit. Mais la marque dépasse et échappe parfois aux marketeurs et au consommateur. Ainsi, ce cadre conceptuel rassemble les références de la littérature académique sur la marque qui permettent d'expliquer l'influence de la marque dans le domaine commercial et au-delà. Ce cadre conceptuel revient d'abord sur l'approche fondamentale de la marque c'est-à-dire une approche traditionnelle de la marque, notamment dans un objectif business. Cette approche ne suffisant pas à expliquer l'influence de la marque, plusieurs auteurs ont aussi étudié la vie de la marque en dehors du marché et de la relation marchande. Enfin, dans le cadre de l'étude du branding d'un club de football, il apparaît que l'économie sportive repose de plus en plus sur le levier de la marque. Le sport, à la fois économie à la marchandisation croissante et secteur aux nombreuses implications sociales, se trouve alors lié à la marque, à la fois par les caractéristiques marketing et culturelles de cette dernière, expliquant la cohérence de la marque sportive.

Chapitre 1 - Conception de l'approche fondamentale de la marque

La littérature met en avant l'existence d'une approche fondamentale de la marque. Fondé sur le marketing dit traditionnel, l'approche fondamentale de la marque traite de cette dernière comme un objet disposant de fonctionnalités et pouvant acquérir un contenu émotionnel la connectant au consommateur.

1. La marque est un phénomène fonctionnel

Dans son sens linguistique premier, la marque est un signe. Le terme “marque” vient de l’anglais “brand” qui lui-même vient de l’allemand “Brand” signifiant le tison. Il est apparu aux Etats-Unis à l’époque où le bétail était marqué au fer rouge pour pouvoir identifier son propriétaire. La marque est alors un outil de repère, de reconnaissance de la propriété d’un bien. En français, le mot “marque”, vient du terme d’origine germanique “Markjan” qui, littéralement, signifie “territoire que l’on délimite et par lequel on s’identifie”. Dans son sens contemporain, la marque est encore définie comme un signe. Par exemple, l’Association Américaine de Marketing définit la marque comme « *un nom, terme, signe, dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d’un vendeur ou d’un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents* »⁵. Dans le sens juridique, la marque est aussi définie comme un signe. Le titre Ier du livre VII du Code de la propriété intellectuelle définit la marque comme « *un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d’une personne physique ou morale* »⁶. La marque a donc une fonction première de distinction et de reconnaissance.

La marque est également un outil de création de valeur. La marque intervient notamment dans l’Unique Selling Proposition (USP)⁷. L’USP est la façon de présenter la valeur ajoutée de son produit et de le positionner sur un bénéfice client qui lui est propre. La marque permet d’apporter cette valeur ajoutée au produit ou service en formulant la promesse d’une expérience de consommation unique pour le consommateur. La marque engendre ainsi de la valeur économique en remplissant plusieurs fonctions-clés. La première d’entre elles est la fonction d’appropriation. Cette fonction permet à une entreprise de manifester la possession du produit/service. La marque est une protection juridique de certains aspects ou caractéristiques exclusives du produit en s’appuyant sur le droit relatif à la propriété intellectuelle. L’entreprise a donc légalement le droit de tirer les bénéfices de l’exploitation de la marque. Pour Kapferer (2012), la valeur financière d’une marque tient à sa capacité à occuper l’esprit du consommateur. En effet, la marque des repères cognitifs chez le consommateur par exemple par un prix acceptable, une qualité acceptable, une expérience d’achat satisfaisante qui font que les consommateurs vont valoriser cette marque : “Les

⁵ LAI Chantal, AIMÉ, Isabelle. Chapitre 1. Qu’est-ce qu’une marque ? In : *La marque - 3e éd.* Paris, Dunod, 2016.

⁶ *Ibid.*

⁷ KUBICKI Morgane, *Le marketing mix et les 4 P du marketing. Comment déterminer une stratégie de prix ?*, 50MINUTES.FR, Collection 50 MINUTES, 60 p, 2014.

marques ont une valeur financière parce qu'elles ont créé des actifs dans l'esprit et le cœur des clients, des distributeurs, des prescripteurs et des leaders d'opinion.”⁸ Ces actifs sont composés de la notoriété de marque (“*brand awareness*”) c’est-à-dire le degré de présence de la marque dans l’esprit des consommateurs quand ils pensent à une catégorie de produits ou services, des perceptions d'exclusivité (“*beliefs of exclusivity*”) c’est-à-dire le caractère rare et perçu d’une marque par le consommateur, des perceptions de supériorité (“*beliefs of superiority*”) ou autrement dit la conviction chez le consommateur que le produit ou service de cette marque est meilleur que celui d’une autre, des perceptions ‘un bénéfice valorisé (“*beliefs of some valued benefit*”) ou la conviction chez le consommateur que le produit ou service de la marque apporte un bénéfice qui a de la valeur fonctionnelle ou symbolique pour eux, et, enfin, le lien émotionnel (“*emotional bonding*”) qui se comprend comme la connexion émotionnelle entre le consommateur et la marque (Kapferer, 2012).

En effet, la marque est un repère pour le consommateur. Ce dernier évolue dans un “*brandscape*”⁹, une notion créée par le marketing américain qui signifie “*paysage de marques*”¹⁰ (Heilbrunn, 2022). Chaque consommateur évolue dans ce paysage de marques au quotidien. Le consommateur cherche à se repérer dans ce paysage de marque afin de réaliser l’achat qui lui apportera le maximum de satisfaction au moindre coût. La marque joue donc un rôle de guide des comportements de consommation. Sa première fonction est le repérage. Le consommateur peut se repérer dans l’offre grâce aux éléments distinctifs de chaque marque comme le logo ou les couleurs. Retrouver facilement une marque permet au consommateur de ne pas reproduire le cheminement intellectuel à chaque achat. Le consommateur gagne du temps et de l’énergie par le rachat à l’identique. La marque simplifie donc l’achat (Heilbrunn, 2022).

La marque est aussi un gage de crédibilité et de confiance pour le consommateur. Elle remplit ainsi une fonction de réduction du risque perçu (Kapferer, 2012). Par ses signes distinctifs sur ses produits, la marque s’engage dans un contrat avec les consommateurs : maintenir un niveau de qualité stable, peu importe le lieu d’achat et le moment. Cette fonction se décline en sous-fonctions (Heilbrunn, 2022). La première est une fonction d’authentification. Pour une organisation, signer le produit avec une marque permet d’authentifier et de certifier son origine, comme une garantie du fabricant. Cette marque

⁸ “Brands have financial value because they have created assets in the minds and hearts of customers, distributors, prescribers, opinion leaders.”, KAPFERER Jean-Noël, *The new strategic management : Advanced Insights and Strategic Thinking*, Kogan Page Publishers, 2012, 512 pages

⁹ HEILBRUNN, Benoît. *La Marque*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France. « Que sais-je ? », 2022, p.128.

¹⁰ *Ibid.*

reconnaît l'organisation comme dépositaire d'un savoir-faire et comme légitime d'utiliser ce savoir-faire. En permettant l'authentification du produit ou service, la marque offre ainsi une fonction de garantie (Heilbrunn, 2022 ; Aimé & Lai, 2016). La marque est en effet un "contrat de confiance" avec le consommateur. Cette fonction tend à perdre son importance aujourd'hui car les produits commercialisés sont presque tous marqués. Aujourd'hui cette fonction de garantie va surtout passer par la notoriété, l'image de marque et l'expérience personnelle du consommateur. La marque offre aussi une fonction anti-surprise au consommateur. La marque réduit le risque fonctionnel lié à la qualité du produit ou service, le risque physique lié au danger que peut représenter la consommation du produit pour l'individu, le risque psychologique lié à la satisfaction personnelle qui découle de la consommation du produit ainsi que le risque social lié à l'importance perçue de la consommation du produit dans l'identité sociale de l'individu. La diminution du risque social par la marque est encore plus importante dans les achats d'ostentation comme les marques de mode, de luxe, de *lifestyle*.

Mais surtout, du point de vue des entreprises, la marque offre un avantage concurrentiel. Avec des significations et associations distinctives, une marque permet aux clients satisfaits de réitérer l'achat. La marque est un facteur de fidélité et, par conséquent, garantit des ventes et profits futurs pour l'entreprise tout en venant compliquer l'arrivée de produits concurrents. Sicard (2001) explique ainsi que "*la marque est un morceau d'espace*"¹¹. Elle rejoint ainsi l'anthropologue Dumézil, cité par Heilbrunn (Heilbrunn, 2022)¹² pour qui la marque dispose d'une fonction guerrière c'est-à-dire qu'elle permet le balisage et la défense d'un territoire - économique - de façon symbolique. L'avantage concurrentiel que représente la marque s'explique par une autre fonction de la marque mise en avant par Dumézil : la fonction de reproduction. Dumézil (Heilbrunn, 2022) avait repris l'idée de Derrida (1972) selon laquelle « *pour fonctionner, c'est-à-dire pour être lisible, une signature doit avoir une forme répétable, itérable, imitable ; elle doit pouvoir se détacher de l'intention présente et singulière de sa production* »¹³. La marque doit ainsi disséminer sa présence dans le temps et l'espace par ses identifiants. La marque est alors considérée comme un être vivant qui évolue et se reproduit pour pouvoir survivre. La reproduction est donc une fonction vitale qui concerne toute forme de développement (produit, cible, géographique, etc.). La fonction de reproduction est aussi la capacité d'une marque à reproduire une

¹¹ SICARD Marie-Claude, Ce que marque veut dire, Éditions d'Organisation, 2001, p. 176.

¹² HEILBRUNN, Benoît. *La Marque*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France. « Que sais-je ? », 2022, p.128.

¹³ DERRIDA Jacques, *Marges de la philosophie*, Paris, Editions de Minuit, 1972.

expérience de consommation, que le consommateur pourra réitérer dans les modalités du temps (à chaque occasion de consommation) et de l'espace (en chaque lieu de consommation).

2. Fonction émotionnelle : La marque existe dans l'esprit des consommateurs

Mais la marque n'est pas qu'un objet fonctionnel. Elle est également capable d'établir une connexion avec le consommateur et ainsi de devenir un objet émotionnel. Pour ce faire, la marque doit exister dans l'esprit des consommateurs c'est-à-dire évoquer des valeurs esthétiques, culturelles, émotionnelles, affectives dans l'esprit des consommateurs. Keller (1998) explique qu' "*Une marque est un ensemble d'associations mentales, détenues par le consommateur, qui ajoutent à la valeur perçue d'un produit ou d'un service.*"¹⁴ Pour Keller, une marque ne se limite pas à un logo ou un visuel, elle est aussi une représentation mentale. Ces associations mentales peuvent être émotionnelles, comme par exemple la marque Haribo qui renvoie à l'enfance et crée un sentiment de nostalgie, fonctionnelles par exemple la marque Michelin qui renvoie tout de suite à une idée de sécurité et de solidité, de qualité, ou encore expérientielles comme la marque Netflix qui offre une expérience de cinéma spécifique, avec un contenu de qualité personnalisé et chez soi. Heilbrunn (2022) explique notamment que la marque permet cette connexion émotionnelle avec le consommateur par sa capacité à associer un produit (un monde matériel) à des valeurs ou des évocations symboliques (un monde immatériel) comme un pont entre ces deux univers. Ainsi il écrit : "*La marque est donc un dispositif qui permet d'associer deux univers a priori disjoints, en créant une passerelle (fictive et donc fictionnelle) entre des mondes matériels et immatériels. La marque est donc un essentiel vecteur de sémantisation.*"¹⁵ Par vecteur de sémantisation, Benoît Heilbrunn explique que la marque permet de rendre des valeurs plus matérielles en les incarnant en un produit ou service. Aimé et Lai (2016) reprennent cette idée de marque comme objet émotionnel. Pour les deux auteures, la capacité d'une marque à exister dans l'esprit du consommateur tient à la capacité de cette marque à articuler un "*signifiant*" et un "*signifié*". Le signifiant renvoie aux différentes émanations matérielles de la marque (niveau de l'expression). Le signifié correspond aux différentes significations véhiculées par la

¹⁴ "A brand is a set of mental associations, held by the consumer, which add to the perceived value of a product or service.", KELLER Kevin Lane, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 1998, 635 pages

¹⁵ HEILBRUNN, Benoît. *La Marque*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France. « Que sais-je ? », 2022, p.128.

marque. Comme signifiant, la marque est un système d'identification qui repose sur un ensemble d'éléments perceptibles *“qui activent les différents sens et permettent de la repérer, de la reconnaître, de la distinguer des autres marques”*¹⁶. Comme signifié, la marque est un signe porteur d'un sens, le signifiant étant le véhicule nécessaire au signifié. La marque est associée dans l'esprit des consommateurs à un contenu, des évocations, des idées. Ainsi, le signifiant facilite la transmission du signifié. Autrement dit, le visuel de l'identité de marque mais aussi les produits commercialisés et la communication utilisée facilitent l'association dans l'esprit du consommateur de la marque avec un ensemble d'évocations et idées. De cette façon, la marque devient une *“empreinte mentale”*¹⁷, telle que théorisée par la référence du branding culturel, Holt (2004). La marque comme empreinte mentale est un ensemble d'associations abstraites. Pour HOLT (2004), *“sa fonction principale est d'occuper un territoire dans l'esprit des consommateurs avec un bénéfice clairement identifié et des éléments de reconnaissance très spécifiques”*. Souvent les marketeurs emploient alors les termes “ADN”, “essence de marque” ou encore “code génétique”. Dans le cas d'une marque empreinte mentale, les produits font partie de simples catégories fonctionnelles. Ce sont les valeurs de base de la marque. Le concept de marque empreinte de Holt est illustré par Heilbrunn (2022) dans sa figure d'identité sensorielle de la marque.

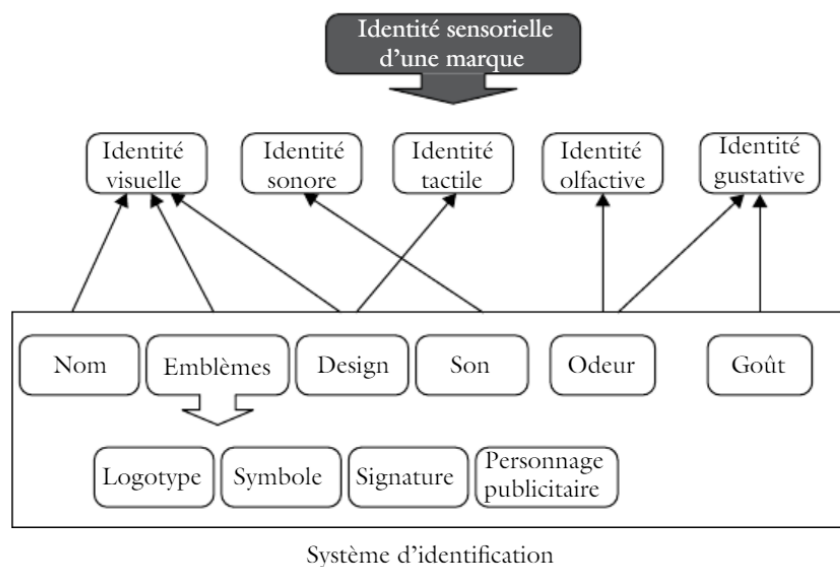


Figure 1.1 – L'identité sensorielle d'une marque

Figure 1 - L'identité sensorielle d'une marque dans HEILBRUNN Benoît. *La Marque*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France. « Que sais-je ? », 2022, 128 pages

¹⁶ LAI Chantal, AIMÉ, Isabelle. Chapitre 1. Qu'est-ce qu'une marque ? In : *La marque - 3e éd.* Paris, Dunod, 2016.

¹⁷ HOLT Douglas, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business Press, 2004, 263 pages

La figure illustre les différentes dimensions de l'identité sensorielle d'une marque, autrement dit la façon dont la marque stimule les sens pour se différencier, offrir une expérience de consommation unique et renforcer la fidélité des consommateurs par une connexion émotionnelle forte avec la marque. D'abord, l'identité visuelle permet au consommateur de reconnaître la marque. L'apparence du produit, par son nom, ses emblèmes, son logo et son design (couleurs), crée une forme d'association dans l'esprit du consommateur qui relie le produit à une marque et donc au souvenir d'une expérience de consommation passée positive. De même, l'identité sonore de la marque comme un jingle ou une musique de publicité récurrente permet d'ancrer un son à une marque dans l'esprit du consommateur. L'identité tactile renvoie à la texture et à la sensation au toucher des produits commercialisés par la marque. L'identité olfactive renvoie au parfum et à l'odeur propre à un produit. Elle est liée à l'identité gustative, relative au goût et aux saveurs d'un produit caractéristiques d'une marque. Cette identité sensorielle permet ainsi ce que Heilbrunn (2022) nomme un système d'identification, c'est-à-dire la capacité d'une marque à s'ancrer dans la mémoire et l'esprit des consommateurs. L'identité sensorielle crée des associations cognitives et émotionnelles fortes. Par exemple, le rouge et le design de la bouteille de Coca-Cola sont tout de suite associés dans l'esprit du consommateur à la marque mais aussi à son goût sucré et caramélisé caractéristique. Ainsi, l'identité sensorielle permet la reconnaissance et la distinction d'une marque sur le marché concurrentiel des marques, d'autant que les consommateurs sont aujourd'hui particulièrement exposés aux messages publicitaires et aux flux d'informations. L'identité sensorielle permet aussi de renforcer la fidélisation. Elle transforme une simple transaction marchande en expérience mémorable et unique. Le consommateur est alors tenté de renouveler l'expérience par l'achat d'un produit de la même marque. Par exemple, la marque Apple mise sur un design minimaliste, une texture lisse reconnaissable, une simplicité de l'interface et un son de démarrage caractéristique. Ces éléments sensoriels procurent au consommateur l'impression de vivre une expérience premium, synonyme d'élégance et d'innovation, ce qui justifie souvent un prix plus élevé.

3. Présentation de deux concepts principaux : capital de marque et identité de marque

Les concepts de capital de marque et d'identité de marque vont plus loin dans la compréhension de la façon dont une marque s'ancore dans l'esprit des consommateurs. Ces deux concepts-clés du branding ont été théorisés par Aaker (1996). Selon ce dernier, la

marque doit être connue et aimée pour pouvoir créer une connexion avec le consommateur. Pour cela, la marque doit créer un contenu. C'est cette création de contenu qui permet de façonner l'identité de la marque et de lui garantir un capital, c'est-à-dire une plus-value symbolique à faire valoir auprès du consommateur.

D'abord, pour Aaker, l'une des clés pour construire des marques fortes est de développer leur identité. L'identité de marque est à distinguer de l'image de marque. L'image de marque correspond à la perception qu'a le consommateur de la marque. L'identité de marque repose davantage sur le fond, sur le contenu symbolique de la marque, les associations qu'elle évoque. Aaker (1996) définit l'identité de marque comme un *“jeu d'associations que les stratèges de la marque aspirent à créer ou à maintenir”*¹⁸. Ces associations impliquent alors une promesse, une proposition de valeur de la firme envers le consommateur. Pour Aaker, l'identité de marque ne peut pas se limiter aux caractéristiques visuelles du produit. Elle doit être un ensemble d'émotions, d'attributs reliés à l'organisation à l'origine de la marque, de traits de personnalité et de symboles afin de créer une valeur différenciatrice. A l'instar d'un être vivant, l'identité de marque selon Aaker (1996) se compose d'une essence - l'équivalent d'une âme -, d'un cœur et d'une identité élargie. L'identité élargie renvoie à un ensemble d'associations reliées elles-mêmes à quatre entités : le produit, l'organisation, la marque en tant que personne et la marque en tant que symbole. Le cœur constitue les associations centrales, les plus porteuses de sens. L'essence est une phrase simple qui capture l'âme de la marque, une sorte de slogan pour reprendre un terme marketing. L'image de marque se construit à travers l'expérience du consommateur face à cette marque et/ou à travers l'exposition répétée à la communication de la marque.

De l'identité de marque découle le capital-marque. En effet, le capital-marque représente *“tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins value aux produits et aux services”*¹⁹ (Aaker, 1996). Autrement dit, le capital-marque est une plus-value que la marque va apporter au produit ou service. Aaker identifie cinq grandes catégories d'éléments - atouts ou handicaps - qui vont venir définir le capital-marque. Le premier élément est la fidélité du consommateur à la marque. Le degré de fidélité repose sur la satisfaction ou non qu'a éprouvé le consommateur envers la marque. Le degré de fidélité dépend aussi du coût de changement de marque perçu : un consommateur peut rester fidèle à une marque parce qu'en changer représente un coût de

¹⁸ AAKER David, *Building Strong Brands*. New York, Free Press, 1996

¹⁹ *Ibid.*

risque trop important. Enfin, les consommateurs peuvent être fidèles à une marque simplement par inertie, par habitude et par routine. La marque va alors s'appuyer sur le noyau de clients fidèles pour attirer d'autres consommateurs avec la promesse d'une haute satisfaction client dont la fidélité est la meilleure preuve.

L'autre élément déterminant du capital-marque est la notoriété (Aaker, 1996). Cette notoriété rassure le consommateur en lui donnant l'impression d'une bonne qualité du produit ou service. Entre deux produits identiques, le consommateur choisira plus facilement celui où la notoriété est la plus importante car il associe cette dernière à une meilleure qualité.

Cela nous amène au troisième élément du capital-marque : la qualité perçue (Aaker, 1996). Celle-ci ne s'appuie pas uniquement sur la connaissance des caractéristiques du produit. La qualité perçue est avant tout le résultat d'un ressenti personnel du consommateur éprouvé à travers l'expérience de consommation de la marque. Une qualité perçue favorablement par le consommateur guidera ainsi sa décision d'achat. Combinée à la fidélité, la qualité perçue permet à la firme de faire augmenter le prix d'achat de façon acceptable car le consommateur acceptera de payer plus cher pour renouveler sa satisfaction.

Le quatrième élément qui participe au capital-marque est l'image de marque (Aaker, 1996) que nous avons rapidement évoquée un peu plus haut. L'image de marque aide le consommateur à traiter l'information qu'il reçoit. En effet, une image synthétise un ensemble de caractéristiques, ce qui à la fois facilite la tâche de l'entreprise quand elle communique ainsi que l'acte d'achat du consommateur qui se souvient de certains points lors de la décision d'achat. L'image de marque est aussi un outil de différenciation, ce qui constitue, comme nous l'avons vu, un avantage concurrentiel. L'image de marque aide également à développer des perceptions positives dans l'esprit du consommateur via des personnes, des symboles ou des couleurs présents dans l'image de la marque. Le capital-marque se construit également grâce à tout un ensemble d'autres actifs comme les brevets, les marques déposées, les bonnes relations avec les distributeurs. En résumé, tous ces actifs cités et expliqués par Aaker vont à la fois créer une perception positive de la marque chez le consommateur, faciliter l'acte d'achat et entraîner une satisfaction du consommateur lors de cette expérience d'achat.

Dans la stratégie marketing, le capital-marque et l'identité de marque se traduisent par ce que les marketers nomment l'ADN de la marque et le positionnement de la marque (Aaker, 1996).

4. La plateforme de marque: outil managérial qui synthétise les fonctions utilitaires et émotionnelles

La plateforme de marque est un outil de mise en place stratégique de la marque ou, autrement dit, un outil de branding. La plateforme de marque permet de construire une identité de marque de façon stratégique, c'est-à-dire pour créer une cohérence entre son discours et ses actions. La figure de Heilbrunn (2022) résume les éléments-clés d'une plateforme de marque.

Vision	La façon dont la marque informe et considère son marché
Mission	La façon dont la marque considère sa raison d'être et sa contribution au marché
Valeurs	Les principes directeurs de la marque
Ambition	Ce que la marque voudrait être à terme
Purpose	Ce que la marque change dans la vie des clients
Personnalité	Les principaux traits de caractère de la marque
Promesse	Le type de bénéfice que la marque s'engage à fournir à ses utilisateurs
Cible	L'ensemble des consommateurs actuels ou potentiels visés par la marque
Positionnement	La façon dont l'entreprise souhaite que la marque soit perçue dans l'esprit des consommateurs
Signature	L'expression du positionnement de la marque

Figure 2 - La plateforme de marque dans HEILBRUNN Benoît. *La Marque*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France. « Que sais-je ? », 2022, 128 pages

D'abord, la vision correspond à la façon de voir le monde que l'entreprise souhaite incarner par sa marque. Ensuite vient la mission. La mission renvoie au rôle que la marque joue aujourd'hui pour atteindre sa vision. La mission est l'action concrète qui doit servir l'ambition et donc la vision de la firme. Le troisième pilier de la plateforme de marque regroupe les valeurs. Ce sont les principes qui doivent guider les actions de la marque. Certaines marques profitent de ce pilier valeurs pour prendre des engagements qui entrent dans la sphère politique - comme Nike et ses valeurs de tolérance et de lutte contre les

discriminations - ou environnementale - comme Patagonia qui cherche à incarner les valeurs d'éthique et d'intégrité vis-à-vis de la nature. Ce pilier est donc particulièrement important, notamment pour une marque qui, comme nous le verrons, cherche à ne pas être une simple promesse marchande mais un acteur sociétal. Le pilier suivant de la plateforme de marque renvoie à l'ambition. Il s'agit de ce que veut être la marque sur le long terme. Souvent l'ambition est résumée elle aussi par un slogan. Par exemple, la marque Tesla incarne sa vision dans son slogan "Accélérer la transition mondiale vers une énergie durable". Cette ambition montre que l'entreprise a un objectif de plus long terme que la simple vente de voitures électriques mais une ambition de passer des énergies fossiles à des énergies renouvelables. Le purpose, quatrième pilier, correspond à l'impact positif que souhaite avoir la marque sur la vie de ses consommateurs et plus globalement de la société. Par exemple, Dove veut commercialiser des produits qui redéfinissent les standards de la beauté et puissent inclure toutes les consommatrices dans la beauté. De même L'Oréal veut participer à la valorisation de toutes les beautés féminines pour que chaque femme puisse gagner en confiance. Un autre pilier de la plateforme est celui de la personnalité de marque. Ici la marque est perçue comme une personne. Il faut donc la doter de traits de caractère. Cette personnalisation permet aussi de créer un lien émotionnel entre la marque et le consommateur. Par exemple, la marque de jus de fruit bio Innocent propose une marque dont la personnalité s'appuie sur un ton amical, presque enfantin et donc innocent, incarné par son logo en forme de dessin d'ange. Le pilier suivant de la plateforme est la promesse de marque. En effet, la marque s'engage à offrir un certain bénéfice au consommateur. Ce bénéfice peut renvoyer soit à la qualité-même du produit ou service soit à une expérience de consommation unique et satisfaisante. Par exemple, Amazon s'engage à livrer rapidement et partout les colis des consommateurs dans les meilleurs délais. La plateforme de marque repose également sur la cible, c'est-à-dire l'ensemble des publics actuels ou potentiels que la marque souhaite viser. La marque peut s'adresser à différents publics par une segmentation des marchés. Par exemple, Netflix propose des contenus adaptés à chaque public (famille, enfants). Ensuite, la plateforme de marque comprend également le positionnement, c'est-à-dire la façon dont la marque souhaite être perçue par le consommateur. Il s'agit ici non de l'identité de marque mais de l'image de marque. Le positionnement renvoie aussi à la place que la marque souhaite occuper par rapport à ses concurrents, d'où l'idée de positionnement. La marque se positionne tant dans l'esprit du consommateur que sur un marché concurrentiel. Par exemple, Nespresso se positionne comme une marque premium de café, associée au luxe et à la simplicité. Ce positionnement s'incarne dans ses publicités mettant en scène des acteurs

renommés dans des décors design et par des capsules au visuel fin et élégant. Ce positionnement permet à la marque de se distinguer d'autres marques de café. Enfin, la signature constitue le dernier pilier de la plateforme de marque. Il s'agit d'une phrase, souvent un slogan, qui peut incarner la vision, l'ambition, les valeurs, la promesse ou la personnalité d'une marque. Par exemple, avec son slogan "RedBull donne des ailes", la marque RedBull incarne ici dans sa signature sa promesse d'énergie et de dépassement. La marque Apple, quant à elle, mise sur son identité et ses valeurs d'innovation et d'audace, en cohérence avec l'histoire de la marque, avec son slogan "Think Different". Ainsi, la plateforme de marque est un outil complet et efficace pour construire une marque, son identité et son image. Il peut aussi se révéler pertinent pour analyser et donc comprendre une marque et son impact.

Chapitre 2 - Approche culturelle et sociale de la marque

L'approche culturelle et sociale de la marque permet d'étudier celle-ci non seulement comme un outil de valeur mais comme un vecteur de sens, de visions du monde. Dans cette approche la marque produit des ressources culturelles qui se diffusent dans la société et entrent en résonance avec cette dernière (Holt, 2004). D'après une étude Ipsos menée en France en 2022, 41% des consommateurs attendent des marques qu'elles apportent leur soutien à la société²⁰. Ainsi, aujourd'hui, de plus en plus de marques prennent position sur des sujets de société. Mais certaines marques sont capables d'aller encore plus loin en entrant dans la sphère culturelle et la sphère sociale. Ces marques sont, selon l'approche culturelle, des marques acteurs culturels et sociaux. Ces marques sont capables de se doter d'une vie sociale en dehors de l'entreprise qui l'a créée. L'approche culturelle et sociale du branding suppose donc d'étudier les contextes culturels et sociaux dans lesquels la marque est consommée et la façon dont la marque investit l'espace social (Holt, 2004).

1. Quand la marque rassemble une communauté

La littérature met en avant la fonction de lien social que joue la marque dans nos sociétés. Les produits et services sont plus utilisés par les individus pour créer du lien social (même éphémère) que pour les fonctions-mêmes des produits/services. Se forme alors une communauté de marque, c'est-à-dire un groupe d'individus, de consommateurs, qui se réunit autour de leur engagement envers une marque. Cova (2017) a notamment étudié les communautés de marque²¹ qu'il définit comme un *“regroupement de consommateurs partageant la même admiration ou le même culte pour une marque ; on parle ici de passion au sens d'une orientation affective stable envers un objet particulier, ici la marque”*. Pour Cova, le *“fanatisme de marque”* s'est banalisé dans le monde, à tel point que nous sommes tous fans. Tous les individus se définissent par les communautés de marque auxquelles ils appartiennent ou pensent appartenir. Fait important, il souligne qu'Internet a joué un rôle majeur dans la diffusion de ce phénomène. Auparavant, la communauté était le point de départ. Un groupe d'individus partageant des valeurs communes créait un symbole, qui

²⁰ Appel à contributions Numéro Spécial « *Décisions Marketing* » 2025 Thème : La place des marques dans la société

²¹ COVA, Bernard. Communautés de marque. In : *La vie sociale des marques*. Caen, EMS Éditions. Hors collection, 2017, p.83-104.

devenait ensuite peu à peu une marque reconnue. Aujourd'hui, ce processus s'est inversé. En effet, Cova note que la marque précède la communauté et devient un repère identitaire autour duquel les individus se rassemblent, qu'il s'agisse ou non d'une stratégie volontaire de l'entreprise. La communauté de marque est aujourd'hui un *"ingrédient majeur de la gestion de la marque"*²². Pour COVA, la mise en œuvre d'une communauté de marque est donc un outil particulièrement intéressant pour des entreprises aux activités très variées entre elles. La communauté de marque n'est pas un phénomène nouveau mais il n'est que depuis peu employé comme un outil de marketing : *"Les groupes de consommateurs très impliqués dans une marque ont toujours existé. Ce qui est nouveau c'est à la fois l'intérêt déclaré des entreprises (et du marketing) pour ces regroupements et l'intensité du phénomène de regroupement autour d'un objet marchand dans une société dite postmoderne."* (COVA). La communauté de marque présente un intérêt tant pour l'entreprise que pour le consommateur. Pour l'entreprise, la communauté de marque est une autre façon de fidéliser le consommateur quand toutes les autres techniques du marketing relationnel et de la fidélisation par la personnalisation ont déjà été utilisées. Pour le consommateur, la participation à une communauté de marque permet de construire et consolider une identité personnelle aujourd'hui très fragilisée par la mouvance des sociétés. Cette construction identitaire via la communauté de marque est possible par le fait d'exister, pour le consommateur, dans et par le regard d'autres consommateurs partageant les mêmes intérêts dont la marque (Cova, 2017).

Ainsi, Cova affirme que depuis les années 2010, tout marketeur qui souhaite être efficace doit maîtriser la notion de communauté de marque. Effectivement, contrairement aux communautés traditionnelles, les communautés de marque ne sont pas totalement autonomes. L'entreprise, en tant que propriétaire de la marque, a la capacité d'influencer leur organisation et leur évolution à travers des choix stratégiques et marketing. Les managers et marketeurs disposent ainsi d'un certain pouvoir sur l'image de la marque et donc aussi sur l'organisation de dynamiques communautaires autour de celle-ci. D'après Cova, la communauté de marque repose sur des mécanismes spécifiques. Le partage entre les consommateurs autour d'une marque ne se limite pas à une simple interaction. Il permet de générer des mythes, des rites, créant alors un symbolisme propre. Le résultat donne une sous-culture spécifique (Cova, 2017). Cette sous-culture vient nourrir à son tour le culte de la marque, en renforçant l'attachement des consommateurs. Soit l'entreprise peut participer à l'émergence de la communauté en l'organisation, soit la communauté se crée de façon spontanée, jusqu'à

²² COVA, Bernard. Communautés de marque. In : *La vie sociale des marques*. Caen, EMS Éditions. Hors collection, 2017, p.83-104.

parfois échapper au contrôle de l'entreprise propriétaire de la marque. Ainsi, la marque passe de simple produit à un référentiel culturel puissant, lui-même alimenté par la dynamique des consommateurs, parfois appuyée par l'entreprise propriétaire de la marque (Cova, 2017).

2. Quand la marque contribue à construire l'identité des individus

La marque participe à la construction à la fois sociale, culturelle et personnelle de l'individu.

Sur le plan de l'identité sociale, la marque joue une double fonction antagoniste de personnalisation et d'appartenance (Heilbrunn, 2022). Les caractéristiques d'une marque permettent au consommateur d'affirmer son originalité, d'affirmer une identité, de montrer son appartenance à un groupe ou d'être valorisé en consommant cette marque. A l'inverse, refuser d'acheter une marque est une façon pour le consommateur de ne peut pas être rattaché aux valeurs de cette marque ou du groupe social qu'on y prête (geeks, fashion victims ...). Aimé et Lai (2016) écrivent ainsi que *“La marque devient un code de langage, un signe de reconnaissance pour soi-même et pour les autres. C'est particulièrement vrai pour les marques de vêtements et de luxe, mais pas exclusivement.”*²³ La fonction d'appartenance permet notamment l'émergence d'une communauté autour de ce que Cova (2017) nomme les *“marques tribales”*²⁴. Cova définit la communauté de marque comme un *“ensemble structuré de relations sociales entre les utilisateurs d'une marque dont l'affinité, la culture et l'histoire dérivent de la consommation de cette marque”* (Cova, 2017). La marque fait vivre des émotions personnelles ou collectives soit à travers des produits, soit à travers des lieux de vente dits expérientiels, qui créent un lien qui relie des individus parfois très différents, rassemblés par cette expérience commune et des émotions partagées.

Cova a justement étudié la construction identitaire par l'expérience de consommation, une analyse qu'il a ensuite appliquée au cas des marques. Pour Cova, le processus-même de construction identitaire est propre à la culture occidentale. Selon Cova, *“l'homme occidental ne cesse ainsi jamais de naître”*²⁵. Selon lui “on n'est pas” mais “on devient” et ce devenir est un processus fragile et évolutif. L'identité n'est pas un donné mais un construit. Cette

²³ LAI Chantal, AIMÉ, Isabelle. Chapitre 1. Qu'est-ce qu'une marque ? In : *La marque - 3e éd.* Paris, Dunod, 2016

²⁴ COVA Bernard. Communautés de marque. In : *La vie sociale des marques.* Caen, EMS Éditions. *Hors collection*, 2017, p.83-104..

²⁵ COVA Bernard. Exister par la consommation. In : *La vie sociale des marques.* Caen, EMS Éditions. *Hors collection*, 2017, p.15-28.

construction identitaire est alors le fruit d'un travail à la fois subjectif et quotidien. Subjectif car chaque individu peut reformuler son expérience et ainsi se construire dans le sens qu'il souhaite. Quotidien car les individus doivent construire leur identité au jour le jour, au gré des circonstances et évolutions comme un mariage, une naissance, un nouvel emploi ou une maladie grave. Mais la façon de construire son identité a évolué. Aujourd'hui la construction identitaire est un parcours sinueux, qui n'est plus ritualisé (Cova, 2017). Dans les sociétés postmodernes, la vie n'est plus un enchaînement d'étapes prédéterminé et ritualisé selon le modèle école puis université puis mariage et ensuite vie professionnelle stable et enfin retraite (Cova, 2017). L'identité trouve aujourd'hui sa consistance dans les relations sociales, bien que celles-ci soient précaires, et donc dans une forme de dépendance envers les autres. La libération puis la libéralisation de l'individu fait que désormais ce dernier ne doit plus uniquement exister mais doit assumer son existence (Cova, 2017). L'objectif des individus est donc d'exister par la reconnaissance des autres, au cours des relations sociales (Cova, 2017). Cova explique que jusque dans les années 1990, le travail permettait cette reconnaissance de l'identité individuelle et permettait ainsi à l'individu de construire son identité, celui-ci se définissant alors selon son travail et la reconnaissance qu'il recevait de ses pairs dans la sphère du travail. Aujourd'hui la consommation a remplacé le travail dans sa fonction de construction identitaire. Le travail ne pouvant plus assurer cette fonction, l'individu doit se prendre en charge pour construire son identité par lui-même (Cova, 2017). L'individu va donc chercher des expériences gratifiantes, satisfaisantes, afin de consolider son identité : *“L'individu consomme aujourd'hui pour construire sa propre identité au travers du vécu d'expériences de consommation. Ces expériences doivent être source de plaisir et de reconnaissance pour contribuer positivement à cette construction identitaire.”*²⁶ Or, comme nous l'avons expliqué précédemment, la marque vient justement optimiser l'expérience de la consommation. C'est de cette plus-value apportée à l'expérience du consommateur que la marque tire son rôle identitaire. Par exemple, les individus peuvent recevoir une certaine reconnaissance de leurs pairs en mettant en jeu leurs compétences spécifiques associées à une passion pour une activité mais aussi pour une marque (Cova, 2017). Cova note que les marques liées à des activités de passion sont des ressources identitaires particulièrement efficaces. Il prend notamment l'exemple du football. En effet, le football est un produit qui permet de renforcer le caractère identitaire des marques car il s'agit d'une activité qui suscite émotions et passion. En Italie, la passion pour le football est par exemple une caractéristique

²⁶ *Ibid.*

essentielle de l'identité personnelle des hommes politiques, des artistes, des écrivains ou même des chercheurs, qui doivent tous être en capacité de se positionner par rapport au football s'ils veulent obtenir une reconnaissance sociale de leurs pairs (Cova, 2017).

Sur le plan de l'identité personnelle, intime, la marque joue un rôle de construction et surtout de reconstruction. Fuschillo et Cova (2022)²⁷ ont mis en avant dans leur étude le rôle des marques auprès de certains consommateurs pour les aider à sortir d'une crise personnelle, d'une dépression ou d'une période difficile par l'appropriation de la marque. L'étude montre que, d'abord, les consommateurs remplissent leur monde avec la marque de manière à leur permettre de rester en contact avec cet aspect très positif de leur vie (Fuschillo et Cova, 2022). Ensuite, ils construisent un nouveau récit de vie structuré autour de leur passion pour la marque (Fuschillo et Cova, 2022). Enfin, ils font de la marque un pilier de leur nouvelle identité sociale (Fuschillo et Cova, 2022). Le traumatisme apparaît également comme l'élément déclencheur de l'appropriation de la marque dans un travail de reconstruction identitaire. Toutefois, l'étude met en avant plusieurs cas de figure. La marque peut entrer dans la vie des individus pendant l'enfance ou l'adolescence, sans lien avec un traumatisme (Fuschillo et Cova, 2022). Dans ce cas, la relation avec la marque est émotionnelle du fait de sa participation à la vie quotidienne sur le temps long (Fuschillo et Cova, 2022). La marque peut aussi entrer dans l'enfance ou l'adolescence mais pour faire face à un traumatisme lors de cette période (Fuschillo et Cova, 2022). Alors, plusieurs appropriations de la marque sont possibles. La marque pourra être mise de côté lorsque le choc provoqué par le traumatisme semble avoir été amorti (Fuschillo et Cova, 2022). La marque peut être aussi redécouverte de façon accidentelle ou inconsciente lorsque le choc traumatique refait surface (Fuschillo et Cova, 2022). Enfin, la marque peut accompagner la personne pendant le reste de sa vie même si le choc traumatique a été amorti (Fuschillo et Cova, 2022). Le type de traumatisme vécu définit le type d'appropriation de la marque par l'individu.

3. Quand la marque transmet des valeurs, des idéologies et des visions du monde

La marque parvient à agir dans l'espace social par son rôle de vecteur d'idéologies, dans le sens de visions du monde. La littérature met ainsi en avant l'idée que, par cette fonction, la marque tend à remplacer la fonction de la religion.

²⁷ FUSCHILLO Gregorio, CAYLA Julien, et COVA Bernard, Brand magnification: when brands help people reconstruct their lives. *European Journal of Marketing*, 56(3), 2022, 768-798.

Pour Heilbrunn (2017), la marque transmet une certaine vision. Il appelle cette vision du monde le niveau axiologique de la marque. Ce sont les valeurs profondes de la marque, un ensemble d'éléments à évolution très lente et qui fait que cette marque est unique en son genre (Heilbrunn, 2017). La marque doit choisir ses valeurs parmi toutes celles qui sont sur le marché. En ce sens, toute marque est donc porteuse d'une idéologie (Heilbrunn, 2017). Souvent les marques apportent une innovation, comme chez Nike, Apple ou Habitat, parce qu'elles ont une vision nouvelle de leur marché, qu'il s'agisse de la chaussure, de la communication ou de la décoration. Une grande est donc celle capable d'apporter une nouvelle vision et de réorganiser un univers d'objet. Toujours pour Heilbrunn (2017), la marque doit ensuite mettre en récit ses valeurs, à l'instar de la religion. Le récit de marque est à distinguer de l'histoire de la marque. L'histoire de la marque raconte l'évolution de la marque sur le temps long. La mise en récit de la marque correspond à la façon par laquelle l'entreprise va transmettre ses valeurs au consommateur à travers son discours (Heilbrunn, 2017). Le récit de marque est alors une histoire que la marque fabrique pour créer une relation particulière avec le consommateur. Souvent le récit de marque repose sur une intrigue, un problème auquel le consommateur fait face comme, par exemple, se demander comment il s'habille au matin ou comment il peut avoir l'air décontracté et branché (Heilbrunn, 2017). Le récit de marque permet à la marque de venir proposer une solution au consommateur en lui montrant en quoi son produit ou service pourra résoudre son problème (Heilbrunn, 2017).

Les marques sont donc des systèmes de communication mais aussi de vecteurs de transmission culturelle et idéologique comme le met en avant Klein (2001)²⁸. La marque a pour but soit de renforcer soit de modifier les systèmes de croyances déjà existants. En ce sens, la marque apparaît comme une empreinte et une forme de pérennisation d'un système de valeurs et comportements (Heilbrunn, 2017). Pour y parvenir, la marque doit construire un système symbolique à trois versants. Le premier est le versant physique. Il est lié aux dimensions sensorielles de la marque, à ses aspects tangibles et directement appréhendables par le consommateur au moyen de ses sens comme la couleur, l'odeur des produits ou l'effet de matière (Heilbrunn, 2017). Le versant physique permet ainsi l'attraction visuelle, physique de la marque. Le deuxième versant est dit rhétorique. Il est lié à la dimension persuasive et discursive de la marque (Heilbrunn, 2017). Le versant nous permet de changer notre regard sur certaines choses. Enfin, le versant pragmatique renvoie à la capacité de la marque à faire

²⁸ KLEIN Naomi, *No Logo : La Tyrannie des Marques*, Actes Sud, 2001

agir le consommateur (essayer, acheter, prescrire, etc.) et de modifier de façon significative des pratiques d'achat et de consommation (Heilbrunn, 2017).

4. La construction de la marque, d'empreinte mentale à icône culturelle

Les travaux de Holt (2004) s'inscrivent dans cette perspective selon laquelle la marque ne remplit pas uniquement des fonctions commerciales pour l'entreprise et le consommateur. Pour Holt, l'efficacité et l'influence d'une marque ne peut pas se comprendre par le seul prisme de ses performances commerciales. La compréhension de la marque doit aller plus loin, c'est-à-dire prendre en considération le contexte social et culturel dans lequel la marque évolue. Ainsi, il devient possible d'étudier les interactions entre la marque et son environnement et la façon dont cet environnement socioculturel influence la marque et concourt à son succès. Les travaux de Holt (2004) ont ainsi permis de montrer qu'il existait plusieurs degrés d'autonomie d'une marque, de la simple fonctionnalité à la capacité d'agir dans l'espace social. D'abord, comme nous l'avons vu, la marque empreinte mentale renvoie à des produits purement fonctionnels, on parle alors d'ADN ou d'essence de marque (Holt, 2004). La seconde étape qu'une marque peut franchir est de devenir une marque partenaire (Holt, 2004). Dans ce cas, la marque subit une sorte d'anthropomorphisation. Elle commence à créer des connexions émotionnelles et identitaires. Le côté "humain" de la marque transparaît dans les termes d'identité de marque, personnalité de marque ou marque expérientielle. La marque accompagne l'individu dans son quotidien, comme le fait penser la marque Contrex, "partenaire minceur". La troisième étape est celle de la marque virale (Holt, 2004). Son objectif est d'assurer l'unité de la communication. Les termes employés sont alors contagion, infection, bouche-à-oreille. Dans ce cadre, la marque devient un outil pour maximiser, optimiser la circulation du message. Il s'agit souvent d'une marque qui concerne les produits de mode et de technologie. Le produit tient alors une place périphérique. Enfin, l'étape ultime pour une marque - et que peu d'entre elles parviennent à atteindre - est celle de la marque iconique (Holt, 2004). La marque met alors en scène des mythes culturels et identitaires. La marque permet d'incarner un récit "*qui rend compte d'une contradiction anthropologique fondamentale*"²⁹. Ce sont souvent des marques de style de vie ("*lifestyle*") comme Nike, Apple ou Coca-Cola (Holt, 2004).

²⁹ HOLT Douglas, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business Press, 2004, 263 pages

Chapitre 3 - La marque et le Sport

Du fait de la financiarisation de l'économie sportive et encore plus de l'économie du football, les clubs adoptent de plus en plus les comportements des entreprises (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019). Parmi ces comportements, le recours à la marque est devenu aujourd'hui un levier très important pour les clubs. Mais l'opportunité économique que représente la marque n'est pas la seule raison qui explique pourquoi le lien entre marque et sport s'est autant développé ces dernières années, jusqu'à faire de certaines marques sportives comme Nike ou le PSG de véritables marques iconiques. Nous détaillons à présent ces différentes raisons.

1. La marque et le sport sont liés par le business

Dans son ouvrage *Marketing du Sport*, Richelieu (2018) part du constat qu' "*Aujourd'hui, les organisations (i.e. équipe, ligues, fédérations, etc.) et acteurs (i.e. athlètes, joueurs) du sport sont considérés comme des marques à part entière.*"³⁰ Il ajoute même que "*la marque est l'actif le plus important d'une équipe sportive (Bauer et al., 2005)*"³¹. Comme pour toute entreprise, la marque est donc un outil de création de valeur économique, selon une approche fondamentale de la marque. Richelieu ajoute que le développement des clubs-marques s'inscrit dans le contexte de financiarisation du sport selon laquelle les modèles économiques des clubs peuvent et doivent désormais diversifier leurs sources de revenus et donc leurs outils de création de valeur. En effet, pendant des décennies, le modèle majoritaire pour que les clubs gagnent des revenus était le merchandising le plus traditionnel, comme la vente de maillots (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019). Aujourd'hui, les maillots ne représentent qu' $\frac{1}{5}$ des produits des clubs français de Ligue 1³². La particularité des business models des clubs d'aujourd'hui est qu'ils ont étendu leur "univers" dans lequel les marques des clubs sont utilisées, par exemple en investissant dans la gastronomie, l'hôtellerie. L'Olympique Lyonnais a ainsi déposé 5 marques dont des pizzerias, des musées, des salons de coiffure ou encore des agences de voyages (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019). De nouveaux outils de valorisation de la marque ont également été développés comme

³⁰ RICHELIEU André, "Chap 2. La marque sportive", *Marketing du sport, Une vision internationale* (dir. Michel Desbordes et André Richelieu), Management & Sport, 2018, De Boeck Supérieur

³¹ *Ibid.*

³² BANCEL Franck, BELGODERE Bruno, PHILIPPE Henri, *Créer de la valeur dans le football : Comment évaluer les clubs et leurs actifs*, RB Edition, Hors collection, 07/03/2019, 192 pages

le sponsoring par les équipementiers sportifs (choisir son équipementier est très déterminant de la réussite ou non d'une stratégie de marque pour un club) puis le sponsoring du maillot avec association du nom d'une marque à celui du club ou du stade ("naming") (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019).

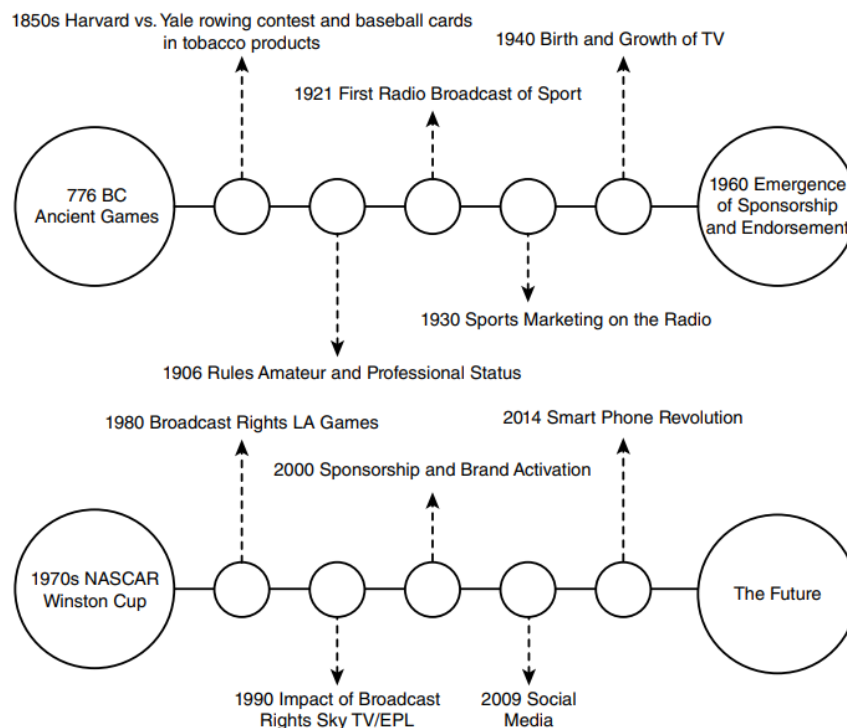


Figure 1.1 Sport marketing chronological timeline.
Source: Adapted from Shank and Lyberger (2015).

Figure 3 - Frise chronologique du marketing sportif dans SEYMOUR Alan & BLAKEY Paul, *Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations (1st ed.)*, Routledge, 2020, adapté de Shank & Lyberger (2015)

Seymour et Blakey (2020)³³ ont réalisé une frise chronologique pour résumer l'évolution du marketing sportif des premières cartes publicitaires à l'usage du format mobile et digital. La frise chronologique montre que le marketing sportif s'est toujours appuyé sur les innovations technologiques en matière de télécommunications pour les intégrer comme des leviers d'engagement des fans et donc des outils de création de valeur. Le marketing sportif s'est d'abord appuyé sur la radio puis la télévision pour promouvoir le "produit sportif" pour reprendre l'expression de Richelieu (2018), c'est-à-dire les matches et compétitions, les joueurs, les stades. Dans les années 1960, une autre façon de promouvoir une équipe ou un club apparaît : le sponsoring et son corollaire l'*endorsement* (Seymour et

³³ SEYMOUR Alan & BLAKEY Paul, *Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations (1st ed.)*, Routledge, 2020.

Blakey, 2020). Dans les années 2000, le marketing sportif intègre les évolutions des techniques dans le domaine du marketing comme la segmentation des marchés (Seymour et Blakey, 2020). Les campagnes des entités sportives et des marques sportives deviennent alors plus ciblées. L'objectif est de personnaliser l'expérience spectateur dans un sport aux valeurs universelles. L'année 2007 marque l'émergence du smartphone, innovation technologique majeure. Cette innovation s'accompagne du développement des réseaux sociaux dans les années 2010 (Seymour et Blakey, 2020). Les plateformes comme Facebook, Twitter et Instagram changent la relation entre les fans, les athlètes et les marques. Le sport devient alors accessible en temps réel, n'importe où, favorisant la consommation mobile de contenu (Seymour et Blakey, 2020). La frise se termine par une ouverture vers "The Future". En effet, le marketing sportif continue d'évoluer. Aujourd'hui se pose la question d'utiliser l'intelligence artificielle, la réalité augmentée, les NFT pour un engagement toujours plus personnalisé des supporters (Seymour et Blakey, 2020).

Si les innovations marketing et technologiques participent au dynamisme du marketing sportif et de la marque sportive, la littérature met en avant que le rôle des marketeurs et de la stratégie reste central, comme pour toute construction de marque. Richelieu (2018) souligne une condition pour que la marque puisse être cet outil de création de valeur : les managers doivent mettre en place des actions concrètes. Autrement dit, la marque du club dépend d'une partie opérationnelle très importante. Cette partie opérationnelle concerne une articulation efficiente de ce que Richelieu (2018) nomme le *"noyau"* et les *"caractéristiques auxiliaires"* qui forment le *"produit sportif"*, sur lequel sera apposée la marque du club. La marque du club ne commercialise donc pas n'importe quel produit, mais le produit sportif dont l'articulation entre noyau et caractéristiques auxiliaires crée la spécificité mais aussi la complexité (Richelieu, 2018). Cette articulation est expliquée dans la figure ci-dessous. Le noyau est directement lié au sport et au produit sur le terrain. Il concerne par exemple les joueurs (nommé aussi *"actif joueurs"*), leur maillot ainsi que les fans et le stade dans lequel se déroule le match (Richelieu, 2018). Les caractéristiques auxiliaires désignent quant à elle toutes les dimensions qui vont venir agrémenter, appuyer, promouvoir et parfois rehausser la compétition sportive (Richelieu, 2018). Toutefois, les caractéristiques auxiliaires ne peuvent pas se substituer aux compétitions sportives. Elles recouvrent plutôt tous les éléments de divertissement comme la musique ou les mascottes qui viennent s'intégrer à la pratique sportive, formant ce qui s'appelle aujourd'hui le *"sportainment"* (contraction de *"sport"* et *"entertainment"*, *"divertissement"* en anglais)

(Richelieu, 2018). Les caractéristiques auxiliaires permettent de donner des bénéfices tangibles par les émotions, les interactions sociales ou le sentiment de fierté éprouvé par les fans quand ils s'associent avec leur équipe (Richelieu, 2018).

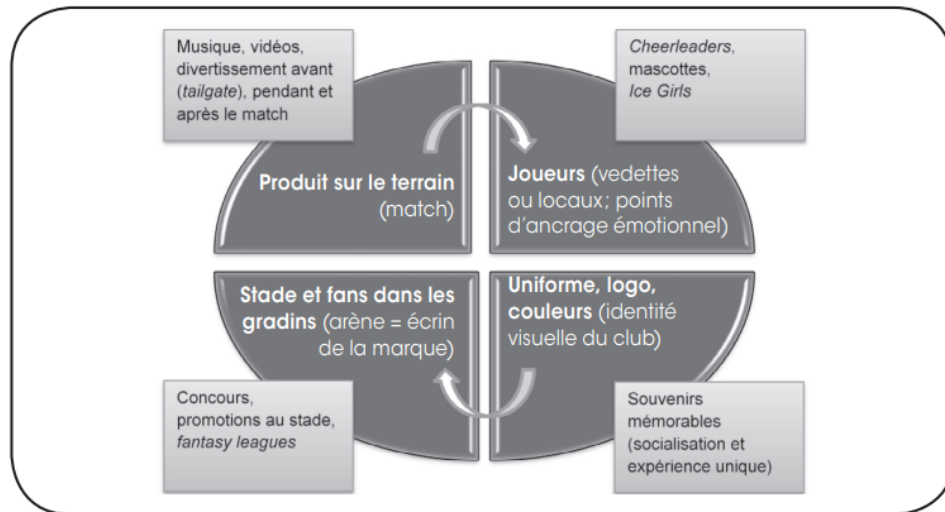


Figure 4 - Les composants du produit sportif dans RICHELIEU André, *Marketing du sport, Une vision internationale*, 2018.

La figure réalisée par Richelieu (2018) montre l'articulation des quatre composantes du produit sportif, entre noyau et caractéristiques auxiliaires. D'abord, le premier élément du produit sportif est le "produit sur le terrain", autrement dit le match, la compétition en elle-même. Il renvoie à l'action sportive en direct comme la performance des athlètes (qualité de jeu), le suspense, les moments de tensions (buts, points marqués, décisions d'arbitrages), le résultat. La figure montre que le produit sur le terrain est enrichi par des éléments de divertissement, extérieurs au monde sportif. Ces éléments de divertissement peuvent être des spectacles de mi-temps, de la musique (entrée des joueurs, fin de match) ou des tailgate parties, notamment dans les événements américains où les fans se rassemblent pour manger et socialiser avant, pendant et après le match. Le deuxième élément du produit sportif renvoie aux principaux acteurs : les athlètes. Ils ont souvent un lien émotionnel fort avec le public, qu'il s'agisse d'un joueur vedette ou d'un joueur local (ancrage local). Autour des joueurs gravitent d'autres acteurs, en charge de l'animation comme les cheerleaders. Le produit sportif comprend également le stade et les fans dans les tribunes. Le stade est l'environnement physique où se vit l'expérience sportive. Il joue donc un rôle clé dans l'ambiance. Le stade a souvent une valeur symbolique forte pour les fans, qui en font une

forme de sanctuaire, d'où l'implantation de musées de clubs dans les stades. Par exemple, le Paris Saint-Germain est symboliquement et historiquement lié au stade du Parc des Princes, le club allemand Borussia Dortmund est lié au "mur jaune", la tribune mythique du Signal Iduna Park de 82 000 places. Le stade est donc le lieu où s'exprime l'engagement des fans pour leur club (chants, banderoles, rituels). Cet engagement est encouragé par des concours, promotions ou encore fantasy leagues. Enfin, l'identité visuelle du club est un élément important du produit sportif. Il permet au club de se distinguer et au supporter de montrer leur appartenance, par exemple en portant un maillot aux couleurs de leur club : vert pour l'AS Saint-Etienne, la Tour Eiffel du logo du PSG, le taureau rouge et furieux des Chicago Bulls ... L'analyse de Richelieu (2018) met alors en avant l'idée que, si les résultats sportifs sont important dans la construction de la marque, l'équipe doit aussi s'appuyer sur des éléments qui transcendent la performance sportive car celle-ci est fluctuante, soumise à des cycles de performances entraînant des aléas sportifs. Au niveau opérationnel, la stratégie de marque du club peut se décliner en cinq catégories d'opérationnalisation sur lesquelles nous ne revenons pas encore dans les détails à ce stade de l'étude : les "fans-acteurs", le "storytelling" (ou la mise en récit), le co-branding, le "sportainment", la "glocalisation" (Richelieu, 2018). Ces stratégies, une fois déclinées en opérationnel, permettent de renforcer le lien émotionnel entre un club et ses fans.

D'après Seymour et Blakey (2020)³⁴, le digital a également modifié le marketing sportif. Le digital permet notamment d'offrir de nouvelles expériences spectateurs et de renforcer le lien avec le supporter. Le sport mondial, à travers le prisme numérique des technologies mobiles, attire un public plus jeune de fans en quête d'authenticité grâce au streaming en direct. Le contenu créatif en ligne agit comme un vecteur permettant aux marques d'atteindre leur public cible et de renforcer la relation client grâce à un accès plus direct et facile à leurs héros. Le digital renvoie aussi à une nouvelle perception du sport (Seymour et Blakey, 2020). En effet, il émerge un nouveau paradigme chez les fans mais aussi les marketeurs que le sport n'est plus fait uniquement pour être regardé. De par la nature inclusif du sport, il devient de plus en plus admis que le fan doit participer au sport. Le digital intervient alors comme un outil d'inclusion du fan dans un sport de plus en plus participatif (Seymour et Blakey, 2020).

³⁴ SEYMOUR Alan, & BLAKEY Paul, *Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations (1st ed.)*, Routledge, 2020.

2. La marque et le sport sont liés par le territoire et l'appartenance géographique

Il revient dans la littérature l'idée qu'un club construit très souvent sa marque en s'appuyant sur son appartenance à un territoire. Le cas de la ville de Manchester a notamment été étudié par Edensor et Millington (2008). Cette étude³⁵ de cas est particulièrement intéressante car Manchester possède deux clubs. Or, les deux clubs bénéficient de deux perceptions différentes auprès des fans. Manchester United est perçu comme un club tourné vers l'international, une marque globale, tandis que Manchester City est perçu comme un club qui revendique son appartenance locale à la ville. Par exemple, la campagne de 2005 de Manchester City s'appuie sur l'appartenance géographique. Pour ce faire, Manchester City intitule sa campagne de branding "Our City" avec l'idée que les "vrais" Mancuniens soutiennent Manchester City et non United). En effet, Manchester City construit son identité sur une fan culture déjà établie et sur les mythes qui opposent le local au global (Edensor et Millington, 2008). Par exemple, le club cherche à véhiculer l'image d'un club "authentique", "cool", ancré dans une traditionnelle "communauté de classe ouvrière". La littérature met donc en avant les tensions entre local et global : en effet, dans un monde économique où tant les marques que le football sont de plus en plus globalisés, il semble que la stratégie de branding sur l'ancrage local soit efficace, en répondant à une demande d'authenticité de la part des supporters (Edensor et Millington, 2018 ; Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019).

3. La marque et le sport liés par l'apport de notoriété et de connexion socio-culturelle

Les marques sont synonymes de qualité et de crédibilité, de confiance donc c'est pour cela que les organisations sportives cherchent à développer des marques : *"créer une identité et une image de marque est très important pour les organisations sportives, les clients, les fans, les clubs, les médias ainsi que pour le pays lui-même."*³⁶. La marque a par ailleurs la capacité de s'ancrer dans un contexte culturel donné et de l'alimenter par ses productions. Aujourd'hui le sport a un rôle plus complexe que dans le passé. Le sport est présent dans notre quotidien, il apporte une énergie positive à la vie des individus, participe à leur bonne

³⁵ EDENSOR, Tim and MILLINGTON Steve, "'This is Our City': branding football and local embeddedness". *Global Networks*, 8, 2008 172-193.

³⁶ JANKOVIC Marija, and JAKSIC-STOJANOVIC Andjela. "Challenges of Sports Branding." *Sport Mont*, vol. 17, no. 1, 2019, pp. 75-78

santé (Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019). Mais il est aussi un outil de pouvoir pour les Etats (“*softpower*”) et une opportunité économique avec aussi un rôle de développement social (Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019). Par conséquent, comme pour toute entreprise, le club accorde une importance croissante à l’image et à la perception mentale qu’ont les autres individus (fans, médias ...) de l’entité sportive. Et le meilleur moyen d’avoir cette perception mentale positive est la marque (Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019).

Il y a aussi une explication socioculturelle, un “*social-cultural background of sports*” qui explique cette importance d’une image positive du sport (Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019). En effet, le sport est aussi un puissant vecteur d’émotions et crée une relation presque affective entre une équipe et ses fans. Or, l’image, la perception du club est importante dans cette relation, car le sport n’est pas un produit rationnel. La stratégie de marque des clubs repose ainsi de plus en plus sur du branding émotionnel, c’est-à-dire sur l’idée d’une relation psychologique et émotionnelle avec le consommateur et ici le fan (Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019).

Les médias jouent également un rôle très important dans la construction de cette relation émotionnelle (Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019). Dans le cas du sport, le produit sportif étant lui-même de nature émotionnelle, les médias ne font que décupler ces attributs émotionnels, affectifs, voire irrationnels. En effet, les médias ont le pouvoir de créer des héros, des légendes, des champions. Ils confèrent aux sportifs une dimension presque mythologique (Jankovic et Jaksic-Stojanovic, 2019). Cela se traduit par des expériences variées pour le fan lors desquelles il peut entrer en contact avec le produit sportif et la marque : interviews, podcasts, live ...

4. La marque et le sport liés par la communauté

Le lien entre marque sportive et identité sociale repose enfin sur la capacité du sport à créer un sentiment d’appartenance et de communauté (Underwood, Bond et Baer, 2001). Effectivement, une marque sportive ne se limite pas à un logo ou à une équipe. Elle devient un vecteur d’identification sociale, structurant les interactions et les expériences partagées par les individus. Pour renforcer cet attachement, la littérature met en avant quatre éléments clés qui jouent un rôle fondamental dans la construction sociale à travers la marque dans le sport. Le premier élément est l’expérience de groupe (Underwood, Bond et Baer, 2001) : la marque et le sport permettent tous deux de créer des moments collectifs qui relient les individus entre

eux . L'histoire et la tradition constituent le deuxième élément (Underwood, Bond et Baer, 2001). En effet, la marque peut s'ancrer dans un récit authentique, qui s'inspire d'une histoire et de traditions déjà socialement ancrées. Or, le sport repose lui aussi sur des histoires longues et des traditions, par exemple pour les clubs de football. Un autre élément de cette construction sociale et communautaire par la marque sportive réside dans les infrastructures physiques (Underwood, Bond et Baer, 2001). Les lieux comme les stades sont des symboles et possèdent une valeur symbolique très forte, matérialisant ainsi l'identité du club ou de la marque sportive. La construction communautaire est d'autant plus forte que certains lieux comme les stades ont pour fonction d'être uniquement partagés par un large groupe d'individus, créant ainsi d'emblée une expérience collective riche en émotion, par exemple lors d'un match. Enfin, la marque comme le sport reposent sur des rituels, eux aussi moteurs de la construction communautaire, par des gestes, des chants, des événements qui renforcent l'adhésion et l'engagement des supporters (Underwood, Bond et Baer, 2001).

Dans leur étude, Grant, Heere et Dickson (2011)³⁷ ont étudié en Nouvelle-Zélande les marqueurs de la communauté de marque dans le contexte d'équipes sportives nouvellement créées. Pour ce faire, ils ont notamment interrogé des managers de trois équipes sportives professionnelles néo-zélandaises et ont réalisé des observations directes de match. Leur premier résultat est que les managers considèrent l'expérience de groupe, l'histoire et le patrimoine, les rituels et traditions ainsi que les installations physiques comme importants. Le second résultat est qu'en revanche ces mêmes managers ne parviennent pas à mettre en oeuvre et à appliquer ces mécanismes à une stratégie marketing plus globale. Ces quatre mécanismes sont notamment absents des stratégies de marque des différentes équipes (Grant, Heere et Dickson, 2011). Pour Kerr et Emery (2011)³⁸, puisque les marques sont aujourd'hui capables de transcender les frontières géographiques pour construire des communautés de marque, il est pertinent d'appliquer le concept de communauté de marque au cas des équipes sportives. Leur étude a ainsi analysé le réseau de supporters du club Liverpool FC, en Premier League. Les résultats montrent qu'il existe bien une communauté de marque autour de la marque Liverpool FC. Cette communauté de marque se traduit par un réseau mondial de supporters fondé sur une conscience collective, des rituels et traditions partagés, mais aussi un sens de la responsabilité morale et un bénéfice psychologique tiré de l'appartenance à

³⁷ GRANT Nigel, HEERE Bob, & DICKSON Geoff, New Sport Teams and the Development of Brand Community. *European Sport Management Quarterly*, 11(1), 2011 35–54

³⁸ KERR Anthony & EMERY Paul, The allure of an 'overseas sweetheart': A Liverpool FC brand community", *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2011, Vol.9

cette communauté (Kerr et Emery, 2011). L'étude conclut que la communauté de marque d'une équipe peut alimenter sa valeur de marque sur les marchés étrangers. Dans le champ du marketing sportif, la communauté de marque constitue donc un avantage concurrentiel à exploiter pour les marketeurs sur un marché du sport globalisé et très concurrentiel (Kerr et Emery, 2011).

Chapitre 4 - Emergence de la problématique

L'ensemble de la littérature mobilisée a permis de comprendre ce qu'est une marque, comment se construit et se gère une marque et comment et pourquoi la gestion de marque se trouve appliquée aux organisations sportives. Les grandes idées tirées de la littérature sont résumées dans cette partie et permettent de faire émerger une problématique propre à la gestion d'une marque sportive.

1. La marque, un levier économique stratégique mais complexe

Comme vu précédemment, la marque est un levier stratégique pour les organisations en raison de sa dimension fonctionnelle importante. Elle permet d'un côté au consommateur d'orienter son choix vers un produit/service plutôt qu'un autre et de l'autre à l'organisation de gagner en compétitivité et en rentabilité économique notamment en termes de vente. Dans l'économie du sport, la tendance à la financiarisation de l'industrie sportive a pour conséquence que de plus en plus d'entités sportives adoptent les comportements d'entreprises. Ce phénomène de financiarisation touche plus profondément les clubs sportifs quand ces derniers sont détenus par un actionnariat, ce qui entraîne l'établissement d'un business model proche de celui de l'entreprise actionnariale. La marque, comme pour toute organisation, devient alors un levier économique dont l'objectif est de développer l'activité économique et les revenus du club.

La dimension fonctionnelle de la marque a pour conséquence majeure dans les organisations l'émergence de l'enjeu de la fidélisation. Il s'agit désormais pour l'organisation d'utiliser de façon stratégique la marque afin de stabiliser ses ventes sur le long terme. Pour les entités sportives, l'enjeu de fidélisation apparaît encore plus saillant. En effet, comme expliqué précédemment, les entités sportives reposent déjà sur un sentiment d'appartenance très fort. Les supporters se sentent liés à leur club pour des raisons d'ancrage géographique, pour les résultats sportifs, pour les joueurs présents dans l'équipe ... L'entité sportive peut donc s'appuyer sur cette fidélité au club pour la transférer en fidélité à la marque-club. Or, la littérature a mis en avant la difficulté de passer de l'aura ou la popularité d'un club (palmarès, joueurs, histoire ...) au succès de sa marque. Par conséquent, apparaît l'une des premières

spécificités de la marque sportive ou marque-club : passer de l'aura du club, souvent limitée à la sphère sportive, à une marque influente, également en dehors de la sphère sportive.

2. La marque et son produit

Une autre particularité propre à la marque sportive transparaît également dans la littérature. Effectivement, la dimension fonctionnelle de la marque est de vendre des produits ou des services. Or, le produit d'un club sportif est un produit sportif, de divertissement. Le produit majeur d'une entité sportive est le match ou la compétition sur le terrain. Le match est la première raison pour laquelle un club existe, car il a pour mission de préparer l'équipe et d'organiser la vie de l'équipe autour de la compétition sur le terrain. Le match est aussi la première raison pour laquelle les supporters sont liés au club, l'aiment ou le détestent, se rendent au stade. L'entité sportive vend donc du sport, du spectacle. Toutefois, le produit sportif est différent des autres produits ou services commercialisés par les marques. D'abord, il s'agit d'un produit intangible, il est impossible de le toucher, de le posséder pour soi mais il se vit, il est plus une expérience qu'un acquis. L'acte d'achat est donc particulier : le supporter paie un ticket pour acheter un moment, à l'instar d'un concert ou d'un spectacle, il achète une expérience. Ensuite, le produit sportif, du terrain, est imprévisible et instable. Il est difficile de prédire la victoire ou la défaite sur le terrain. Or, les résultats sportifs jouent un rôle important dans le lien entre le supporter et son club : le supporter encourage son club et paie son ticket pour voir son club gagner et vivre des émotions positives. Enfin, le produit sportif est une expérience de consommation. A l'instar des produits des industries créatives comme le concert, le match ou la compétition se vit dans un stade, à plusieurs. Le supporter paie donc pour un produit qu'il partage avec d'autres supporters. Finalement, le produit sportif se rapproche plus des produits des industries créatives et de divertissement que des produits de biens et services. Cela entraîne des enjeux propres au club sportif comme parvenir à maintenir le lien entre le supporter ou le club malgré les résultats sportifs négatifs. La marque a donc une fonction qu'elle ne possède pas dans les organisations de biens et services : la fonction de transcender l'aléa sportif, la nature-même instable du produit commercialisé. Dans un club, la marque a justement pour rôle de proposer d'autres produits, plus matériels, plus tangibles et plus stables afin de sécuriser le lien entre le supporter et le club.

3. La marque pour sortir du produit et du marché

La littérature a mis en avant l'idée que pour remplir sa fonction économique, notamment pour l'entreprise, la marque ne doit pas se limiter à son produit ou son service. Elle doit s'ancrer dans l'esprit des consommateurs pour créer des associations d'images, de sons, d'émotions autour du produit. Comme expliqué précédemment, la marque peut s'ancrer à différents degrés dans l'esprit des consommateurs. Elle peut, dans un premier temps, se limiter à des associations sensorielles entre elle et le produit. Ensuite, elle peut présenter une identité propre qui donne à la marque un caractère plus humain. La relation entre le consommateur et la marque devient alors davantage émotionnelle. Elle peut également chercher à s'ancrer dans les esprits de façon virale et diffusée et conquérir ainsi l'esprit de nombreux consommateurs. Enfin, elle peut créer des associations entre elle et des mythes culturels structurants des sociétés. Dans ce cas, la marque se dote d'une fonction symbolique et culturelle très forte capable de réunir des consommateurs et de faire de la marque une icône culturelle au sein de la société. Cette capacité de la marque à dépasser peu à peu le cadre du produit et du marché pour investir les sphères émotionnelle, culturelle voire sociale est particulièrement intéressante pour une marque sportive. En effet, le produit sportif est à la fois intangible, immatériel et incertain du fait des cycles de performance. Par conséquent, l'entité sportive peut s'appuyer sur la marque pour s'extraire du produit sportif et chercher à établir des relations autres que sportives entre le supporter et le club. La marque permet ainsi au club d'établir une relation entre le supporter et le club par l'émotion qu'il suscite, par le symbole qu'il représente, par le lien social qu'il crée, par les mythes culturels qu'il convoque dans l'esprit des consommateurs. Le branding culturel permet justement à une marque de sortir de son produit et de son marché pour aller investir d'autres sphères du social et ainsi créer une relation de nature différente avec le consommateur. Pour ce faire, le branding culturel consiste à intégrer à l'identité de marque des images, des valeurs, des histoires en dehors du produit et du marché, donc issus de la société, pour les intégrer à son produit et son récit. Le branding culturel revient donc à amener du social, des éléments culturels et symboliques structurants des sociétés et des individus dans le produit et dans son identité de marque. Par conséquent, l'entité sportive a tout intérêt à se saisir du branding culturel pour sécuriser son produit sportif. Cela passe par deux vecteurs : d'une part proposer des produits tangibles, matériels et stables (merchandising, produits dérivés, événements) et de l'autre sortir de la sphère sportive pour créer des associations nouvelles plus fortes dans l'esprit des consommateurs par des valeurs, des mythes, des symboles culturels.

4. Emergence de la problématique

Pour sortir de son produit sportif, le club peut donc utiliser la marque. Celle-ci dispose en effet de la capacité à convoquer des éléments culturels et symboliques plus forts que le produit et sa fonctionnalité. Néanmoins, comme pour toute marque, la marque sportive doit mettre en place une stratégie qui puisse déterminer les éléments culturels/symboliques à convoquer, la façon de les matérialiser dans les produits et services commercialisés et le récit cohérent entre le produit sportif sur le terrain et les produits hors terrain. Le sport présente des avantages certains pour sortir de la sphère sportive. Ces éléments ont été mis en avant dans la littérature détaillée précédemment. D'abord, le sport repose sur l'émotion, c'est un produit émotionnel. Ensuite, le sport s'appuie sur l'ancrage local puisque le sport se matérialise en des clubs et autres organisations souvent reliés à un territoire comme le national pour une fédération, une ville pour un club. Enfin le sport a un impact dans la société par les valeurs qu'il promeut comme le dépassement de soi, la tolérance, la diversité. Le sport est ainsi largement utilisé comme vecteur de développement social, par exemple auprès de populations marginalisées. Par conséquent, le produit sportif présente à la fois les inconvénients de l'instabilité et l'intangibilité et les avantages de posséder des éléments qui, déjà, dépassent la seule sphère sportive.

Au regard des spécificités propres à la marque et à son application dans le domaine sportif et plus particulièrement dans le cas du football, il est pertinent de s'interroger sur la manière dont un club international de football mobilise l'approche culturelle de la marque pour passer d'une simple entité économique dynamique à une icône culturelle capable d'agir dans l'espace social. La question peut être comprise sous d'autres angles d'interrogation. Comment un club de football utilise-t-il le branding culturel pour sécuriser et pérenniser sa relation avec les supporters au-delà des performances sportives ? En quoi le branding culturel constitue un levier économique stratégique pour un club dans une économie du football de plus en plus financiarisée, globalisée et compétitive ? Comment le branding culturel permet-il à un club de jouer un rôle dans la construction sociale et personnelle des supporters ? Mais aussi, du fait de ce statut d'icône culturelle et d'acteur sociétal, quelles sont les responsabilités et les attentes qui s'imposent de façon croissante à un club dans la société ?

Pour répondre à cette problématique nous mobilisons une méthodologie de type qualitative que nous détaillons dans la partie suivante dédiée à la méthodologie. Nous

appliquons cette question au cas d'étude du club Paris Saint-Germain que nous détaillons dans la partie méthodologie.

PARTIE II - CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

Cette partie propose, d'une part, de revenir sur l'histoire sportive et économique du club Paris Saint-Germain mais également de sa marque afin de mieux comprendre son contexte et, de l'autre, de détailler la méthodologie employée dans le but de répondre à la problématique posée.

Chapitre I - Contexte

1. L'histoire sportive et économique du Paris Saint-Germain

En 1964 est fondé le club Stade Saint-Germain. En 1969 un autre club parisien est également créé, le Paris Football Club. En 1970, le Stade Saint-Germain fusionne avec le Paris Football Club (Paris FC) pour devenir le Paris Saint-Germain. Le club est alors la propriété d'hommes d'affaires locaux et ses revenus proviennent de membres appelés les "*socios*" (Williams, 2020). Un an plus tard, Henri Patrelle, ancien président du Stade Saint-Germain, devient le président du Paris Saint-Germain. En 1972, le Paris FC se sépare du PSG en raison de mésententes (Williams, 2020). Le Paris Saint-Germain garde le nom issu de la fusion³⁹. L'année 1973 marque le début de l'histoire sportive du club. D'abord, le Paris Saint-Germain quitte le stade Vélodrome pour s'installer au Parc des Princes. Ensuite, le Paris Saint-Germain est promu en Division 2 par ses résultats sportifs. Enfin, le club devient la propriété, pour la première fois, d'un groupe d'investissement issu du monde du business et divertissement, fondé par Daniel Hechter et Francis Borelli et composé de plusieurs membres issus des affaires et des industries créatives comme Jean-Paul Belmondo. Daniel Hechter devient alors président du Paris Saint-Germain, en partenariat avec Henri Patrelle. L'année 1973 signe aussi le début de l'image Paris Saint-Germain : Daniel Hechter décide du maillot du club⁴⁰, considéré aujourd'hui comme le maillot historique de même que le nom Paris Saint-Germain et les couleurs (bleu, blanc et rouge), sont désormais protégés par contrat.

³⁹ <https://www.lefigaro.fr/le-scan-sport/le-saviez-vous>

⁴⁰ <https://www.psg.fr/equipes/equipe-premiere/content/le-maillot-hechter-plongee-dans-l-histoire-rouge-et-bleu>

Dans les années 1970, les résultats sportifs du club sont fructueux. En 1974, le Paris Saint-Germain est promu en D1 (Première Division) et dispute sa première saison en Ligue 1. La double direction prend fin, et Daniel Hechter devient officiellement le président du club. Quatre ans plus tard, en 1978, Francis Borelli remplace Hechter à la tête du club⁴¹.

Les années 1980 s'avèrent plus contrastées pour le Paris Saint-Germain. D'un point de vue sportif, le bilan du club est positif. En 1982, le Paris Saint-Germain remporte sa première Coupe de France⁴². L'année suivante, la plus forte affluence au Parc des Princes depuis la création du club est enregistrée avec 49 575 lors d'un match contre Waterschei⁴³. Cette affluence témoigne de l'engouement croissant autour du club. En 1986, le Paris Saint-Germain remporte la Ligue 1 pour la première fois⁴⁴. D'un point de vue financier, la situation du club est plus fragile. L'année 1980 marque le début des difficultés financières du Paris Saint-Germain avec le cumul de dettes. Le club doit notamment, dans les années 1980, résister à une tentative de rachat de la part de Jean-Luc Lagardère. Néanmoins, le club n'échappe pas au rachat puisqu'en 1991, face aux difficultés financières du club, le Paris Saint-Germain est repris par le groupe Canal+ avec un investissement à hauteur de 39,8%⁴⁵. Le rachat du club par le groupe Canal+ est le début d'un changement de paradigme en termes de gestion et de stratégie sportive pour le Paris Saint-Germain. Cette stratégie sportive est orientée vers le recrutement de pointures du football et vers les résultats⁴⁶. En 1992, l'international libérien George Weah, futur Ballon d'Or 1995, est acheté par le club. En 1995, le Paris Saint-Germain opère un grand renouvellement dans l'effectif sportif. Des joueurs-clés comme Weah, Ginola, Valdo ou Ricardo quittent le PSG. De nouveaux joueurs comme Loko, N'gotty et Djorkaeff sont recrutés. En 1996, le groupe Canal+ passe d'un capital de 39,8% à 56,8% dans le club et devient alors l'actionnaire majoritaire du club⁴⁷. La même année, le Paris Saint-Germain franchit une nouvelle étape dans son palmarès sportif. Il remporte sa première Coupe d'Europe des vainqueurs de coupe de football, plus communément appelée la Coupe des Coupes, ce qui constitue son premier titre international. Par ses résultats sportifs, le PSG s'impose comme un club de poids sur la scène nationale et européen. En 1998, Charles Biétry devient président du club, en remplacement de Michel Denisot à la présidence depuis l'arrivée de Canal+⁴⁸. Biétry décide de renouveler une grande

⁴¹ <https://www.psg.fr/club/histoire>

⁴² <https://www.psg.fr/club/histoire>

⁴³ <https://www.leparisien.fr/sports/football/psg/psg-record-d-affluence>

⁴⁴ <https://www.leparisien.fr/sports/football/psg/il-y-a-trente-ans>

⁴⁵ <https://www.thefootballmarket.com/blogs/infos/proprietaires-psg-depuis-1970>

⁴⁶ <https://www.psg.fr/club/histoire>

⁴⁷ <https://www.thefootballmarket.com/blogs/infos/proprietaires-psg-depuis-1970>

⁴⁸ <https://www.thefootballmarket.com/blogs/infos/proprietaires-psg-depuis-1970>

partie de l'effectif des joueurs. Sportivement, ce changement de gouvernance marque le début de la période de déclin sportif du club. Au bout de six mois, Biétry finit par quitter ses fonctions.

A l'aube des années 2000, le Paris Saint-Germain entre dans sa période d'incertitudes et d'instabilité, tant sur le plan sportif que financier. Les années 2000 sont caractérisées par des changements successifs de propriétaires, des politiques sportives aux résultats peu visibles, des difficultés financières croissantes. En effet, le club se montre ambitieux sur le plan sportif, avec le recrutement accru de joueurs, entraînant de ce fait des coûts financiers importants. Ce projet ambitieux de renouvellement d'effectif commence en 2000 avec les achats d'Anelka, Distin et Dalmat dans le cadre du projet "PSG Banlieue"⁴⁹, lancé par Canal+. Le recrutement entraîne de lourdes dépenses sans que les résultats sportifs du club s'en trouvent améliorés. En 2001, Canal+ devient l'actionnaire unique du club et investit encore plus dans le recrutement de joueurs de référence. La premier recrutement marquant est celui de la star brésilienne Ronaldinho, qui devient un joueur-clé de l'effectif. Les joueurs du projet "PSG Banlieue" sont quant à eux perçus comme un échec par la direction sportive et sont donc remerciés. Néanmoins, les résultats sportifs du club ne connaissent pas d'amélioration notable. En 2002, la situation financière du club se complique et le groupe Canal+ met alors en place une politique d'austérité. Celle-ci se matérialise par le départ de plusieurs joueurs qui ne sont pas remplacés. Les dettes du Paris Saint-Germain se creusent. En 2003, le club achève la saison 2002-2003 avec 65 millions d'euros de déficit. La même année, Francis Graille devient président du Paris Saint-Germain. L'objectif premier est de relever la situation financière du club. Graille a donc pour mission de restructurer les finances du club. L'année 2004 est une saison particulièrement compliquée sur le plan sportif, du fait d'une équipe incomplète en raison de la politique d'austérité et, par conséquent, d'échecs sportifs successifs. Toutefois, en 2005, Canal+ entérine son engagement dans l'actionnariat du club en devenant propriétaire à 100% du Paris Saint-Germain. En 2005, le Paris Saint-Germain tente de renforcer son effectif fragile par les achats de Kalou, Dhorasoo et Rozehnal. Le Paris Saint-Germain parvient à remporter la Coupe de France, mais l'ensemble de ses résultats restent mitigés. En 2006, le club connaît un nouveau changement de propriétaire. Canal+ revend le Paris Saint-Germain à trois actionnaires⁵⁰ : le fonds d'investissement américain Colony Capital, la société d'investissements française Butler Capital Partners et la banque américaine Morgan Stanley. Chaque entité détient un tiers du

⁴⁹ <https://www.sofoot.com/articles/quand-le-psg-a-rate-son-virage-banlieue>

⁵⁰ <https://www.lemonde.fr/sport/article/2006/04/11/le-groupe-canal-a-finalise-la-vente-du-paris-saint-germain>

capital du club. Alain Cayzac devient président du Paris Saint-Germain. Sur le plan sportif, la priorité est donnée à la stabilité des effectifs. Les résultats sont toujours mitigés. En 2007 le club connaît un changement de présidence avec l'arrivée de Simon Tahar à la tête du club. Les résultats restent préoccupants, à tel point que le Paris Saint-Germain parvient à se maintenir en Ligue 1 sur le fil et se voit menacé d'une relégation en Ligue 2 par ses résultats. En 2008, le club connaît un nouveau changement de présidence, avec l'arrivée de Charles Villeneuve. Le Paris Saint-Germain connaît une embellie sportive timide mais notable. En 2009, peu de changements de l'effectif sportif sont effectués. La même année, Colony Capital rachète les parts de Morgan Stanley et l'actionnariat passe de trois à deux actionnaires⁵¹. Toujours en 2009, la présidence est une nouvelle fois renouvelée, par l'arrivée de Robin Leproux comme président du Paris Saint-Germain.

Les années 2010 viennent ajouter une nouvelle problématique au club, en plus des questions financières et sportives. En effet, les matchs sont secoués par des vagues de violence au sein des supporters du Paris Saint-Germain. En février 2010, en marge d'une rencontre entre le club de la capitale et l'Olympique de Marseille sans supporter marseillais, un supporter du Paris Saint-Germain, ancien membre du groupe de supporters nommé "la tribune de Boulogne" est tué lors d'une rixe entre des abonnés de la tribune Boulogne et des membres du virage Auteuil, en conflit depuis des années⁵². Des problèmes récurrents de violences et de débordements notamment dans les collectifs d'ultras ternissent l'image du club et poussent ce dernier à réagir. La direction du club met en place le plan de sécurité "Plan Tous PSG", connu aussi sous le nom "Plan Leproux"⁵³ qui impose la fin des abonnements en virage et instaure un placement aléatoire des supporters dans le stade. Les pouvoirs publics réagissent également de leur côté par la dissolution de cinq associations de supporters des deux tribunes. Ces mesures entraînent une forte baisse de la fréquentation du Parc des Princes, notamment des supporters les plus fervents. En 2010 le PSG remporte une Coupe de France. Le club boucle sa saison 2010-2011 avec un déficit de 20 millions d'euros⁵⁴. L'année 2011 est une date bien connue dans l'histoire du Paris Saint-Germain. La signification de cette date et le symbolisme qui lui est associé ne peut se comprendre qu'au regard de l'histoire passée du club, notamment sa période de fragilité et d'instabilité depuis le début des années 2000 et dont l'année 2010 apparaît comme le paroxysme en raison des difficultés du club sur le terrain, dans les finances, avec ses supporters et dans son image

⁵¹ <https://www.thefootballmarket.com/blogs/infos/proprietaires-psg-depuis-1970>

⁵² <https://www.lemonde.fr/football/article/2016/11/24/proces-de-la-mort-d-un-supporteur-du-psg>

⁵³ <https://www.leparisien.fr/sports/football/psg/dans-le-retro-2010-ou-l-annee-de-la-fin-des-ultras-du-psg>

⁵⁴ https://www.lexpress.fr/economie/entreprises/le-deficit-record-du-psg-est-il-dangereux_1389196.html

médiatique. En 2011 Colony Capital cède 70% du capital à la société d'investissement Qatar Sport Investments⁵⁵. Celle-ci devient alors propriétaire du Paris Saint-Germain et Nasser Al-Khelaifi en devient le président. La société qatarie dispose de moyens financiers sans précédent avec un budget de 100 millions d'euros pour le recrutement de joueurs lors du mercato de l'été 2011⁵⁶. L'arrivée de QSI marque aussi une augmentation du nombre moyen de spectateurs, le début de l'internationalisation du club et la mise en place d'une stratégie de marque globale. Au-delà du volet marketing et économique, QSI met également en place une nouvelle stratégie sportive. QSI présente dès son arrivées des ambitions claires⁵⁷ : remporter le championnat de France, les coupes nationales et, surtout, la Ligue des Champions à plus long terme. Cette nouvelle stratégie sportive repose sur le recrutement de joueurs de référence, réputés pour leurs résultats, comme Jérémy Ménez, Thiago Motta, Javier Pastore et Blaise Matuidi. Néanmoins, malgré ce vivier de joueurs solides, les résultats sportifs, en dépit d'une amélioration, restent en demi-teinte. En 2012, QSI rachète les 30% restants du capital à Colony Capital et Butler Capital Partners et devient propriétaire du club à 100%⁵⁸. La stratégie sportive est renforcée. C'est le début des recrutements des joueurs stars, c'est-à-dire autant reconnus pour leurs qualités sur leur terrain que pour leur aura médiatique. Le premier achat historique est celui du joueur suédois Zlatan Ibrahimovic. Il est suivi par l'achat d'un joueur de référence, le Brésilien Thiago Silva. En 2013, le club réalise une opération sportive et médiatique importante en achetant la star David Beckham. Côté sportif, le Paris Saint-Germain parvient à se qualifier pour les quarts de finale de la Ligue des Champions, une première depuis 1995. Le Paris Saint-Germain remporte le Championnat de France. Le premier objectif fixé par QSI est ainsi rempli. La même année, le Paris Saint-Germain fait l'acquisition de l'Uruguayen Edinson Cavani et du Brésilien Marquinhos. En 2014, la question financière fait son retour au PSG : le club est ciblé par la politique de fair-play financier mise en place par l'UEFA⁵⁹. Par conséquent, le budget des transferts se trouve réduit à 60 millions d'euros et sa masse salariale est désormais encadrée. Toutefois, l'année suivante, l'UEFA lève le fair-play financier et le Paris Saint-Germain peut donc être plus actif dans les transferts. En 2015, le Paris Saint-Germain ajoute donc un nouveau joueur-clé à son effectif avec Angel Di Maria. Néanmoins, sur le plan sportif, le Paris Saint-Germain est éliminé en quarts de la Ligue des Champions face à Manchester City, une défaite très

⁵⁵ <https://www.lepoint.fr/sport/psg-une-societe-d-investissement-du-qatar-prend-70-du-capital>

⁵⁶ <https://sportune.20minutes.fr/article/transfert-foot-psg-apres-lugano-paris-frole-90me-de-depense-34812>

⁵⁷ <https://www.france24.com/fr/20120523-foot-12-travaux-al-khelaifi-psg-paris-saint-germain>

⁵⁸ <https://www.lemonde.fr/sport/article/2011/06/30/ligue-1-le-psg-passe-officiellement-sous-contrôle-qatari>

⁵⁹ <https://www.eurosport.fr>

symbolique puisque ce club est détenu par les Emirats Arabes Unis, rival du Qatar, ce qui est vécu comme une humiliation par les Qataris du Paris Saint-Germain⁶⁰. L'arrivée successive de joueurs stars se fait en adéquation avec la stratégie de développement de la marque avec des joueurs à l'aura internationale. Cependant, en 2016, face à des résultats sportifs encore peu convaincants, le président Nasser Al-Khelaifi décide d'entreprendre des changements majeurs pour démarrer un nouveau cycle sportif. La nouvelle stratégie consiste à recruter en masse mais de façon raisonnée et économe, ce qui implique parfois de ne pas remplacer certains joueurs-cadres de l'équipe. En 2016, le "Plan Leproux" est également allégé. Les supporters ultras font ainsi leur retour au Parc des Princes et le Virage Auteuil est réhabilité⁶¹. Ces supporters se regroupent désormais sous le nom "Collectif Ultras Paris" et reprennent leur place au sein du Virage. En 2017 a lieu ce que la presse a qualifié de "*transfert du siècle*"⁶² : la star brésilienne Neymar devient le premier joueur à être transféré pour un montant dépassant les 200 millions d'euros. La direction sportive est réorganisée. Les nouveaux objectifs sont de retrouver le titre de Champion de France et d'intégrer à nouveau les demis de la Ligue des Champions. Le Paris Saint-Germain mise sur un jeune joueur prometteur, Kylian Mbappé, recruté lors du mercato. Les résultats sont en hausse mais le Paris Saint-Germain trébuche une nouvelle fois en Ligue des Champions de façon prématurée, dès les huitièmes de finale. En 2018, le Paris Saint-Germain doit entrer une nouvelle fois dans le cadre fixé par le fair-play financier de l'UEFA. Le club doit ainsi se séparer de plusieurs joueurs. La saison sportive est en demi-teinte, le Paris Saint-Germain est notamment éliminé aux portes des quarts de finale de la Ligue des Champions. Le Paris Saint-Germain fait un bon début de saison en 2019 mais cette dernière connaît une interruption en raison de la pandémie du Covid-19. De retour sur le terrain, le Paris Saint-Germain parvient à se qualifier en finale de la Ligue des Champions, pour la première de son histoire. Il s'incline face au Bayern Munich. Le reste de la saison sportive est plus difficile. En 2021, à l'occasion du dixième anniversaire de son rachat par QSI, le Paris Saint-Germain décide de réaliser un mercato qu'il veut historique : Achraf Hakimi, Nuno Mendes, Sergio Ramos, Donnarumma et le sextuple Ballon d'Or Lionel Messi rejoignent l'effectif. Les résultats sportifs ne sont néanmoins pas à la hauteur de ce mercato. En 2022, le Paris Saint-Germain modifie alors sa stratégie de recrutement. Il s'agit désormais de miser sur des espoirs, talents et jeunes joueurs confirmés en Ligue 1⁶³ comme Hugo Ekitike ou

⁶⁰ <https://rmcsport.bfmtv.com/football/ligue-des-champions/psg-manchester>

⁶¹ <https://www.ouest-france.fr/sport/football/paris-sg/>

⁶² <https://www.lesechos.fr/2017/08/le-psg-soffre-le-transfert-du-siecle-avec-neymar-157623>

⁶³ <https://rmcsport.bfmtv.com/football/>

Renato Sanches ou dans les grands championnats étrangers à l'instar de Vinthina. Les débuts du nouvel effectif sont intéressants, mais les résultats restent en dents de scie au cours de la saison. En 2023, le club entreprend alors une opération de nettoyage dans ses effectifs. Cette opération consiste à se séparer des "galactiques"⁶⁴ et des joueurs-cadres comme Messi, Neymar, Ramos et Verratti. Luis Enrique, nouvel entraîneur, affiche l'ambition de la direction sportive : il s'agit désormais de construire un collectif de "soldats", autour de la figure centrale de Kylian Mbappé et de mettre ainsi fin à la période des joueurs stars des saisons précédentes. Des joueurs plus jeunes, au talent en cours de développement, sont ainsi recrutés comme le français Bradley Barcola, Hugo Ekitike, Randal Kolo Muani ou encore Gonçalo Ramos. La même année, le PSG vend 12,5% de ses parts au fonds d'investissement américain Arctos-Sports Partners⁶⁵. En échange, le club reçoit 531 millions dans le cadre d'un *"accord de partenariat et d'investissement stratégique"*. En 2024, Kylian Mbappé quitte le Paris Saint-Germain après sept saisons. Ce départ de celui qui peut être considéré comme le dernier joueur star du club pousse la direction sportive à repenser sa stratégie et fait entrer le club dans un nouveau cycle sportif. Cette nouvelle stratégie sportive s'appuie désormais sur de plus jeunes joueurs, talentueux et dont les pleines capacités sont en cours de développement. Parmi les nouveaux joueurs recrutés peuvent être cités le Portugais João Neves, le Rennais Désiré Doué et le gardien russe Safonov. Ces nouveaux joueurs viennent s'ajouter à l'effectif de jeunes talents formé depuis 2023. Au niveau sportif, le Paris Saint-Germain entre en mi-décembre dans la trêve d'hiver en position de leader, avec sept points d'avance.

2. L'histoire de la marque Paris Saint-Germain

L'histoire sportive et l'histoire économique du Paris Saint-Germain sont nécessaires pour comprendre l'histoire de la marque Paris Saint-Germain sur le temps long. En effet, les changements de propriétaires et donc les stratégies associées et les ressources financières dont ils disposent mais aussi les résultats sportifs influencent la perception qu'ont les supporters de la marque Paris Saint-Germain. Les refontes de logo et les conceptions de maillots sont par exemple des moyens de marquer le début d'une nouvelle ère, sous un

⁶⁴ <https://le10sport.com/football/mercato/transferts-galactiques-au-psg-cest-la-fin-du-mal-de-tete>.

⁶⁵ <https://www.europe1.fr/sport/psg-le-fond-americain-arctos-partners-prend-une-participation-minoritaire>

nouveau propriétaire, ou l'entrée du club dans un nouveau cycle sportif en passant par un design renouvelé ou un changement d'équipementier.

1.1. 1970 - 1972 : naissance du club et de son identité

En 1970, le Paris Football Club et le Club Saint-Germain fusionnent pour donner naissance au Paris Saint-Germain Football Club. Seul club de Paris, le Paris Saint-Germain Football Club décide de mettre en place une identité forte, fondée sur la pratique sportive et sur la ville de Paris. Cette identité se traduit par un visuel reconnaissable. D'abord, le club choisit le bleu et le rouge, symbole de l'histoire de Paris, notamment le rouge, héritage de sa période révolutionnaire⁶⁶. Le logo initial traduit aussi cette passion pour la pratique du football puisqu'il représente un ballon bleu. Il est agrémenté d'un nef avec une voile au vent, qui est un symbole du blason de Paris. De même le logo reprend la devise inscrite sur le blason, "*Fluctuat nec mergitur*"⁶⁷, qui signifie "*Il est battu par les flots, mais ne sombre pas*". Le nom du club est inscrit en rouge juste en-dessous. Cette identité visuelle montre la stratégie du club de se lier à Paris, par ses couleurs et les symboles de son blason mais aussi par ses valeurs. Ainsi, le club souhaite transposer les valeurs de persévérance de Paris à sa pratique du football.

1.2. 1972 - 1975 : Les premiers jalons d'une stratégie de marque

En 1972, le Paris FC fait scission. Naît alors officiellement le Paris Saint-Germain. En 1973, Daniel Hechter, styliste français, devient propriétaire et président du Paris Saint-Germain. Après cette scission avec le Paris FC, le Paris Saint-Germain doit désormais reconstruire son identité, sans le Paris FC, pour s'imposer comme le seul club de la capitale⁶⁸. Styliste, Hechter décide de dessiner lui-même le nouveau maillot du club. Les versions divergent sur ses inspirations⁶⁹. Une première version explique que Hechter se serait inspiré du maillot de l'Ajax Amsterdam avec une imposante bande rouge. Selon l'autre version, Hechter se serait inspiré d'une Ford Mustang, reconnaissable à sa large bande centrale sur le capot. Il en résulte un maillot à dominante bleue avec une large bande rouge verticale sur toute la longueur du maillot, encadrée par deux liserés blancs. Ce maillot, surnommé "maillot Hechter", est considéré par les supporters du club comme le maillot historique du PSG et un

⁶⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=0UIW1ju56bQ>

⁶⁷ <https://histoiredupsg.fr/lecusson-du-psg-evolution-du-logo-a-travers-notre-histoire/>

⁶⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=0UIW1ju56bQ>

⁶⁹ <https://www.psg.fr/equipes/equipe-premiere/content/le-maillot-hechter>

symbole incontournable de son histoire. Le maillot Hechter est porté avec un short rouge et des chaussettes rouges. Les joueurs portent aussi un autre maillot, cette fois-ci blanc, avec une bande reconnaissable rouge-blanc-bleu-blanc-rouge, synthèse entre les couleurs de Paris et les couleurs du drapeau français. En fin de saison 1978-1979, le maillot blanc arbore désormais une bande verticale rouge et bleue au niveau du coeur. Ce maillot devient également un équipement historique du club. Hechter met également en place une identité visuelle autour du club. Hechter fait donc retravailler le logo du club. Celui créé en 1973 devient alors le modèle de base pour tous les logos suivants dans l'histoire du Paris Saint-Germain. Il est formé d'un écusson en forme de rond bleu roi, avec une Tour Eiffel rouge, bordée d'un liseret blanc⁷⁰. Entre les pieds de la Tour Eiffel se trouve un berceau, celui de Louis XIV né à Saint-Germain-en-Laye. Le logo comporte également une fleur de lys, en référence directe à Paris, à la France et à sa monarchie. Ce logo traduit donc une idée de grandeur, de fierté et d'élégance. Il est aujourd'hui considéré comme un logo historique du club. Hechter met aussi en place les premières initiatives de merchandising avec la vente de maillots, écharpes et porte-clés. C'est aussi lors de cette décennie que les équipementiers et les sponsors commencent à être présents sur les tenues du PSG, de façon visible. De 1970 à 1975, le logo du Coq Sportif, équipementier du club pendant cinq ans, est ainsi apposé sur le maillot⁷¹. Puis les équipements porteront le logo du nouvel équipementier, Kopa, avant un retour de l'équipementier français Le Coq Sportif. En 1977-1978, le club change d'équipementier pour Pony. A partir de 1978, le Coq Sportif confectionne de nouveau les maillots du club, jusqu'en 1986. Au niveau des sponsors, ces derniers permettent de monétiser les maillots. Le premier sponsor officiel du club est la marque de boisson gazeuse américaine, Canada Dry, à partir de 1973-1974. En 1974, le PSG met en place l'un de ses plus grandes associations commerciales, avec RTL⁷², qui est alors une radio très populaire en France.

En 1978, à la suite du scandale de la billetterie, le publicitaire et éditeur français Francis Borelli remplace Daniel Hechter à la tête du club. C'est une période sportive et économique faste pour le club. Borelli cherche à la fois à se démarquer de l'ère Hechter et à consolider les initiatives mises en place. Le positionnement reste celui du "club de Paris" et passe surtout par les résultats sportifs en hausse, expliqués précédemment. Au niveau des équipements, Borelli décide de faire confectionner un nouveau maillot. Le maillot Hechter

⁷⁰ <https://histoiredupsg.fr/lecusson-du-psg-evolution-du-logo-a-travers-notre-histoire/>

⁷¹ <https://www.thefootballmarket.com/blogs/infos/equipementiers-paris-saint-germain-depuis-creation>

⁷² <https://www.lequipe.fr/Sport-et-style/Design/Actualites/De-rtl-a-all-l-historique-des-sponsors->

devient secondaire tandis que le nouveau maillot est blanc à la bande rouge et bleue, ce qui tranche avec le maillot historique du club. Dans l'esprit des supporters, le maillot blanc est surnommé "maillot de la victoire" car il est associé aux premières Coupes de France remportées par le PSG en 1982 et 1983 et surtout à la saison 1985-1986 où le club remporte son premier titre de Champion de France, marquant les débuts des années fastes du PSG.

1.3. 1980 - 1991 : Une marque entre développement et premières difficultés

A partir de 1980, le Paris Saint-Germain connaît ses premières difficultés financières. Pourtant, sur le terrain, le Paris Saint-Germain connaît ses premiers succès (Coupes de France, Champion de France) et commence à façonner son image de club d'envergure nationale⁷³. Pour maintenir cette stabilité sportive et son équilibre financier, le club structure son offre de merchandising. Il développe ses premières gammes textiles comme les survêtements, il commercialise ses premiers objets collecteurs comme des mugs et, surtout, il ouvre ses premières boutiques officielles à Paris⁷⁴. En parallèle, le club met aussi en place des partenariats stratégiques, notamment avec des équipementiers en pleine croissance sur le marché mondial du vêtement de sport. Ainsi la marque allemande remplace Le Coq Sportif comme équipementier du Paris Saint-Germain. Dès la saison 1987-1988, un changement de visuel est donc opéré sur les maillots⁷⁵. Le maillot Hechter est totalement effacé des équipements du club. En revanche, le maillot blanc demeure. Adidas souhaite toutefois modifier les deuxième et troisième jeux de maillots. Le deuxième maillot, pour l'extérieur, est ainsi bleu roi, avec une ligne blanche à l'effet brillant. Le même visuel est appliqué au troisième maillot, mais avec une couleur rouge. En 1989, un nouveau changement d'équipementier vient une nouvelle fois bouleverser l'identité visuelle des équipements, d'autant qu'il s'agit de Nike, marque rivale d'Adidas. La marque américaine cherche alors à se démarquer des maillots d'Adidas. Pour cela, elle décide de remettre au goût du jour le design des maillots historiques du Paris Saint-Germain et mise sur le passé du club. Au niveau de l'identité visuelle, le Paris Saint-Germain met en avant son stade, le Parc des Princes, comme une référence directe à ses succès sur le terrain, dans son logo. Ce logo est utilisé jusqu'en 1990. Enfin, le Paris Saint-Germain souhaite s'appuyer sur la médiatisation croissante du football à la télévision. En 1984, le PSG apparaît pour la première fois dans

⁷³ <https://www.youtube.com/watch?v=0UIW1ju56bQ>

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ <https://histoiredupsg.fr/lhistorique-des-maillots-du-psg-les-annees-2020/>

l'émission "Téléfoot", alors très populaire. En 1985 est créée la chaîne Canal+ qui se dédie au sport⁷⁶. La chaîne commence à diffuser les matchs, dont ceux du Paris Saint-Germain, et en direct. Mais la chaîne fait aussi découvrir les clubs par des reportages et des émissions. Ainsi, en 1989, le Paris Saint-Germain est un club régulièrement diffusé à la télévision et gagne en visibilité.

1.4. 1991 - 2001 : L'ère Canal+

Cette médiatisation croissante du club coïncide avec le rachat du club par le groupe Canal+. Une nouvelle stratégie économique est alors mise en place. Il s'agit de faire du Paris Saint-Germain un club moderne, une puissance du football français, mais aussi un produit télévisuel⁷⁷. Le groupe Canal+ va donc se servir donc son levier principal, les médias, pour construire l'image du Paris Saint-Germain, en plus de renforcer la stratégie commerciale du club⁷⁸. Les caractéristiques "moderne", "professionnel" et "médiatique" sont donc les trois piliers de la nouvelle identité du Paris Saint-Germain. L'ambition est de faire du club une vitrine du football français. D'abord, Canal+ structure le merchandising du Paris Saint-Germain. Il professionnalise la vente des produits dérivés et introduit des gammes plus larges de vêtements et accessoires aux couleurs du club. Mais le club souhaite aussi mettre en place une stratégie d'internationalisation.

Un autre aspect de la stratégie du nouveau propriétaire est de miser sur la valorisation des joueurs, une tendance qui se poursuit jusqu'en 2024. Ainsi, Canal+ cherche à recruter de grands noms du football, à la fois autant pour leurs qualités sportives que pour leur capital médiatique comme David Ginola ou Georges Weah. Ce dernier obtient d'ailleurs le Ballon d'Or, récompense ultime dans une carrière de footballeur, en 1995, quelques mois après avoir quitté le Paris Saint-Germain pour l'AC Milan. Le troisième levier de développement marketing du club est la médiatisation. Le Paris Saint-Germain bénéficie d'une couverture exceptionnelle sur la chaîne de son propriétaire Canal+. Cette médiatisation et cette structuration de l'offre commerciale sont complétées par d'excellents résultats sportifs, comme expliqué précédemment, et de moments de football gravés dans l'histoire du club.

⁷⁶ JONCHERAY Hélène, TENEZ Ludovic, COUNIL Lou Football en noir et blanc. Sports et Médias, pp.67-78, 2015

⁷⁷ <https://www.lequotidiendusport.fr/1991-avant-psi-canal-plus-transforme-le-psg/>

⁷⁸ <https://fr.uefa.com/news-media/news/01b4-0f8eed687098-5819957f80f4-1000--paris-canal->

Au niveau de l'identité visuelle du club, Canal+ fait le choix de l'innovation. Il est décidé de créer un tout nouveau logo, notamment pour marquer une rupture avec les propriétaires précédents⁷⁹. En 1992, le nouveau logo exclut la Tour Eiffel et, de fait, l'identité parisienne du logo. Ce dernier est constitué des trois lettres PSG en majuscules, aux couleurs "Hechter" pour le rappel historique. Le nom complet du club Paris Saint-Germain est écrit en-dessous en blanc sur fond noir. Le logo est utilisé jusqu'en 1995 mais est très peu apprécié par les supporters. En 1995, dans un contexte de victoire européenne, le Paris Saint-Germain entreprend de revenir à son logo originel⁸⁰. Il s'inspire notamment de celui des années 1970 et 1980. Le logo de 1995 est composé d'un cercle blanc dans lequel se trouve le blason avec inscrit en bleu Paris Saint-Germain. Pour la première fois, la date de la création du club - 1970 - est inscrite sur le logo. Ce logo est largement apprécié des supporters et est utilisé jusqu'en 2002. Toujours au niveau de l'identité visuelle, une innovation dans le marketing sportif au cours des années 1990 vient modifier les identités visuelles des clubs. En effet, dans les années 1990 sont mis en place les templates de maillots⁸¹, c'est-à-dire des patrons de coupe et de forme d'un maillot vierge qui sera utilisé pour plusieurs clubs, avec un changement de couleurs et de logo. Dans un premier temps, Nike réhabilite le maillot Hechter comme tenue extérieure. La tenue entièrement blanche qui avait marqué les années 1980 disparaît. La neutralité du blanc est remplacée par un design plus original et audacieux. La couleur blanche est concernée sur le nouveau maillot domicile mais il présente désormais une bande rouge et bleu en forme de Tour Eiffel. Ce design trouve son origine dans un contexte sportif plus global puisque Paris est candidat en 1992 pour les Jeux Olympiques⁸². Le symbole de la Tour Eiffel sur le maillot est donc à la fois un moyen d'associer le club à la capitale et aussi au rayonnement international que représentent les Jeux Olympiques. Cependant, lors de la saison 1992-1993, Nike souhaite innover et se démarquer totalement des modèles passés. La marque exclut le maillot Hechter et conçoit deux jeux de maillots inédits. Le maillot domicile reste blanc mais il se distingue par des motifs abstraits, bleus, sur les manches et les épaules, tandis que le col est rouge. Le maillot extérieur reste le même, mais les couleurs bleue et blanche sont inversées. En 1992-1993, en raison de l'utilisation de templates, le Paris Saint-Germain porte un maillot au design et à la coupe identique que le Borussia Dortmund puisque Nike est aussi l'équipementier du club allemand. Dans l'esprit

⁷⁹ <https://histoiredupsg.fr/lecusson-du-psg-evolution-du-logo-a-travers-notre-histoire/>

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ <https://faussetouche.com/maillots-le-temps-des-templates/>

⁸² <https://histoiredupsg.fr/lecusson-du-psg-evolution-du-logo-a-travers-notre-histoire/>

des supporters, le maillot 1992-1993 est relativement peu apprécié pour son design⁸³. En revanche, il a une valeur symbolique forte car il est associé à la victoire du Paris Saint-Germain contre le Real Madrid en mars 1993. Cette valeur symbolique est renforcée par l'énorme logo du sponsor "Commodore" sur le buste, qui rend la tenue reconnaissable. Finalement, lors de la saison suivante, Nike réhabilite une nouvelle fois le maillot Hechter mais avec une revisite. En plus de la large bande centrale rouge typique du maillot Hechter, Nike ajoute plusieurs lignes rouges autour de la bande. Le rouge devient ainsi la couleur prépondérante du maillot. Maillot historique du Paris Saint-Germain, le maillot Hechter est à nouveau réhabilité par l'équipementier Nike. Pour la saison 1994-1995 le maillot est ainsi bleu roi avec la célèbre bande rouge centrale. Pour le maillot extérieur, Nike mise aussi sur le Hechter mais inversé, avec un échange du bleu et du blanc. Le troisième maillot devient gris avec une bande blanche, pour la saison 1999-2000. Lors de la saison 2000-2001, les trois jeux de maillot sont donc le Hechter, le Hechter inversé et le maillot gris. Ainsi, c'est la première fois qu'il n'y a pas de jeu de maillot bleu, rouge et blanc depuis la création du club. Jusqu'en 2001, les couleurs évoluent très peu. Même stabilité du côté des sponsors : Seat, Tourtel et LipTonic sont les sponsors du club. Néanmoins Opel devient l'unique sponsor maillot du club en 1995. Il en reste le sponsor pendant sept ans. Lors de la saison 2006-2007, la bande rouge du Hechter est à nouveau rétrécie. La tenue est conçue pour être plus moderne. Le maillot extérieur est une innovation : Nike opte pour un maillot entièrement chocolat avec des imprimés de fleurs de lys, de Tour Eiffel et du logo du club en couleurs d'or⁸⁴. Bien qu'audacieux, ce maillot connaît un grand succès auprès des supporters. La même année, en 2006, Thomson cesse d'être le sponsor du club au profit de Fly Emirates. La saison suivante, Nike reprend une identité visuelle plus classique avec un Hechter traditionnel et le retour de son Hechter inversé. En 2008-2009, la tenue grise du début des années 2000 est réhabilitée comme maillot extérieur. Malgré ces innovations dans l'identité visuelle, ces résultats sportifs excellents et cette structuration de son offre commerciale, le Paris Saint-Germain reste fragile au niveau économique.

1.5. 2006 - 2011 : L'actionnariat américain, entre errances et tentatives de renouveau

En 2006, quand Canal+ leur cède le Paris Saint-Germain, Colony Capital, Butler Capital Partners et Morgan Stanley voient dans le club un fort potentiel économique.

⁸³ <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Les-maillots-marquants-du-psg/1330433>

⁸⁴ *Ibid.*

Néanmoins, la situation du club est assez fragile. D'un point de vue sportif, elle se caractérise par un manque de stabilité avec des résultats en dents de scie. Au niveau commercial, la stratégie marketing s'affaiblit dans les années 2000, avec peu d'innovations. Le Paris Saint-Germain devient un gouffre financier avec un déficit annuel estimé à environ 20 millions d'euros (Ho Van Camp, 2013). Enfin, comme expliqué précédemment, les relations avec les supporters se tendent, avec des phénomènes de violence qui poussent le club à prendre des décisions à l'encontre de certains supporters, notamment le plan Leproux, menant à une baisse d'engagement des fans. L'image du club aux yeux des amateurs de football français et étrangers est donc celle d'un club fragile et peu attractif tant dans son aspect sportif comme de marque, si bien que le trio d'investisseurs commence à craindre que cette image ne vienne ternir celle de leurs entreprises (Ho Van Camp, 2013). Néanmoins en 2009, le Paris Saint-Germain tente d'attirer un nouveau public avec une réduction des prix de billetterie pour cibler un public plus familial⁸⁵. Pour diversifier ses revenus et redorer son image, le Paris Saint-Germain met en place des programmes d'engagement envers ses supporters, avec une idée de fidélité, de passion et de cohésion. Cela passe d'abord par un programme "Esprit Club", une refonte du système d'information clients et une réorganisation de la structure commerciale du club afin de faciliter l'expérience-client des supporters. Quant au merchandising, il était la dernière source de revenus du club en 2009, bien après la billetterie et le sponsoring/publicité⁸⁶. En octobre 2009, Robin Leproux affirmait d'ailleurs dans *Le Parisien* son intention de diversifier les revenus du PSG par le merchandising et notamment les vêtements⁸⁷ : *"Il faut 20 millions d'euros de plus de manière régulière pour jouer une coupe d'Europe et plus précisément la Ligue des champions. C'est à nous d'amener cet argent, de convaincre des nouveaux partenaires. [...] Il y a deux grosses manières d'y arriver [trouver 20 M€ de plus] : les plus-values sur les joueurs et les droits télé. Ce n'est pas ce à quoi je pense. Moi, je veux que le club génère de lui-même 20 M€ de plus dans quatre ou cinq ans. Je vous assure qu'en étant européen, en rénover le Parc et en continuant le développement du club, c'est un objectif largement atteignable. À M6, j'ai monté à partir de rien une diversification de la chaîne qui rapporte 40 % des recettes globales. C'est simple à réaliser. Par exemple, on n'a pas de ligne de vêtements casual PSG. On va la lancer. Je n'ai pas l'impression d'être un génie en le faisant."* En 2009 donc le Paris Saint-Germain introduit une gamme textile dite "casual", sans pour autant parvenir à

⁸⁵ <https://www.psgmag.net/3170-Enquete-Le-chiffre-d-affaires-du.html>

⁸⁶ <https://www.psgmag.net/3170-Enquete-Le-chiffre-d-affaires-du.html>

⁸⁷ <https://www.leparisien.fr/sports/robin-leproux-a-marseille-pour-gagner-22-10-2009-683551.php>

augmenter ses revenus tirés du merchandising. Le club crée également une carte “Passion PSG”⁸⁸. Son objectif est d’offrir des avantages comme une réservation prioritaire pour certains matches ou des réductions en boutiques. Néanmoins, la carte n’a pas rencontré le succès et elle a été abandonnée dès avril 2010. De même, l’émission “Paris est magique” diffusée quotidiennement sur NRJ Paris est finalement interrompue moins d’un mois après son lancement⁸⁹. Au niveau international, le club lance une tournée aux Etats-Unis pour accroître sa visibilité mais là encore cette initiative n’apporte pas de revenus significatifs au club⁹⁰. De plus, le stage d’avant-saison que le Paris Saint-Germain souhaitait organiser soit en Chine soit en Amérique du Nord n’a pas abouti. En 2010, le développement de la marque Paris Saint-Germain et notamment son développement international reste donc presque entièrement à faire.

Au niveau de l’identité visuelle, peu d’innovations sont à relever. En 2010, pour les quarante ans du club, le PSG crée un logo entouré d’un cercle doré. Les inscriptions “40 ans” et “2010” viennent marquer cet anniversaire qui se célèbre dans la difficulté⁹¹. Toujours pour fêter l’anniversaire du club, Nike décide de réhabiliter une nouvelle fois le maillot Hechter mais avec une bande blanche légèrement déstructurée pour plus de modernité. Le maillot Hechter fait office de maillot extérieur. La tenue principale est un maillot entièrement hommage au premier maillot de l’histoire du Paris Saint-Germain.

1.6. 2011 - aujourd’hui : L’arrivée de QSI et un changement de paradigme profond

Dans ce contexte sportif et financier difficile que le 31 mai 2011 le Qatar Sports Investment rachète le Paris Saint-Germain à hauteur de 70%. Pour de nombreux amateurs de foot, fans ou non du club, cette date reste un tournant dans l’histoire du football français, européen et mondial. Les médias ne sont pas non plus en reste. Pour *Le Quotidien du Sport*, QSI “a mis le PSG au sommet de l’Europe”. En réalité, le nouveau propriétaire du Paris Saint-Germain, représenté par le président Nasser Al-Khelaifi, a mis en place une stratégie à la fois sportive et marketing adossée à des moyens financiers sans précédent au regard de l’histoire du club. Les ambitions affichées par Al-Khelaifi sont doubles : « *Dans les années*

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ <https://histoiredupsg.fr/lhistorique-des-maillots-du-psg-les-annees-2020/>

*qui viennent, nous allons travailler à faire du PSG une grande équipe, une marque forte sur la scène internationale, qui rendra les fans fiers »*⁹², avait-il annoncé au moment de l'acquisition. Concernant la stratégie de marque, Nasser Al-Khelaïfi souhaite transformer le club en une marque de sport globale sur le modèle des franchises américaines de la NBA afin de devenir plus qu'une marque de sport, une marque de lifestyle.

La nouvelle stratégie de marque passe d'abord par un rebranding visuel. En 2013, le Paris Saint-Germain procède à la modernisation de son logo. Il met davantage en avant la Tour Eiffel et supprime le berceau royal afin d'arborer une image plus universelle. La marque Paris Saint-Germain s'appuie également sur de nombreuses collaborations avec des marques extérieures au monde du football comme Nike (Jordan), Dior, Hugo Boss et BAPE. Ces marques de mode et lifestyle présentent également l'avantage d'être internationales et de viser des publics variés. Le club poursuit sa stratégie d'internationalisation par l'implantation de boutiques officielles à l'étranger, notamment en Asie et aux Etats-Unis. Enfin, sur le plan de la communication, la marque Paris Saint-Germain mise sur le digital pour élargir sa base de fans à l'international. Le Paris Saint-Germain devient ainsi le premier club français à dépasser les 100 millions de followers cumulés sur les plateformes, rejoignant les plus grands clubs européens⁹³. L'identité du Paris Saint-Germain se décline dans ses produits et ses supports communicationnels avec l'affirmation d'une identité visuelle propre. Par exemple, les maillots issus de la collaboration entre le Paris Saint-Germain et son équipementier Nike s'appuient sur un Hechter retravaillé selon les codes de la mode urbaine avec un style moderne et artistique par les coups de pinceau sur le maillot. Enfin, la stratégie de marque passe par l'achat de grandes stars du football, au fort potentiel marketing autant que sportif, comme David Beckham ou Zlatan Ibrahimovic. Les deux transferts les plus marquants de la période QSI au Paris Saint-Germain restent celui de Neymar depuis le FC Barcelone pour 222 millions d'euros et celui de Kylian Mbappé depuis l'AS Monaco pour 145 millions d'euros, à l'été 2017.

Pour la saison 2024-2025, le Paris Saint-Germain souhaite réorienter sa stratégie sportive, incarnée par l'entraîneur espagnol Luis Enrique. Cette nouvelle stratégie consiste à mettre fin à la politique de joueurs-stars pour miser sur de jeunes talents en développement. La nouvelle stratégie sportive se déploie en parallèle d'une nouvelle stratégie de marque. En

⁹² <https://www.luxurytribune.com/comment-paris-saint-germain>

⁹³ <https://www.lefigaro.fr/sports/scan-sport/actualites/mastodonte-sur-les-reseaux-sociaux-le-psg>

effet, afin de s'aligner sur cette politique de jeunes joueurs, le Paris Saint-Germain entend aujourd'hui se positionner comme "le club de la nouvelle génération"⁹⁴.

Ce sont donc les perceptions qu'ont les marketeurs et les supporters du Paris Saint-Germain de la marque Paris Saint-Germain aujourd'hui, après 14 ans d'actionnariat du QSI, que le présent mémoire cherche à analyser.

⁹⁴ <https://www.leparisien.fr/sports/football/defiles-creations-et-une-vision-comment-le-psg>

Chapitre 2 - Méthodologie

1. Choix de l'approche méthodologique

1.1. Approche qualitative

Le choix de la méthode d'enquête s'est porté sur l'approche qualitative. Cette approche méthodologique repose sur des entretiens et des observations. Elle permet d'analyser les perceptions des individus interrogés et d'observer les dynamiques culturelles comme symboliques autour de la marque Paris Saint-Germain à travers les discours, les attitudes et les comportements. Contrairement à l'approche quantitative qui cherche à dégager des tendances générales, l'approche qualitative permet d'explorer les significations et les dynamiques que les consommateurs et les marketeurs vont associer à la marque Paris Saint-Germain soit lors de sa consommation (consommateurs, fans) soit dans sa conception et opérationnalisation (marketeurs, publicitaires).

L'approche qualitative est une méthode très utilisée dans le cadre du branding culturel car elle analyse l'image du PSG et son évolution à travers ses valeurs et son identité culturelle, l'appropriation de la marque par les fans, les supporters mais aussi les médias ainsi que l'impact des stratégies de communication mobilisées pour diffuser la marque, ses valeurs, son récit. L'approche qualitative repose sur des entretiens semi-directifs, des analyses de contenu comme les campagnes publicitaires, les produits dérivés, la communication sur les réseaux sociaux ainsi que sur de l'observation, que ce soit sur les réseaux sociaux, en boutique ou lors d'événements.

L'approche qualitative permet donc à la fois de comprendre la relation entre les fans et la marque Paris Saint-Germain par les représentations, les symboles, les émotions associées à la marque et la façon dont les marketeurs et publicitaires se saisissent des éléments culturels, symboliques et émotionnels pour construire la marque PSG.

1.2. Justification du choix de l'approche qualitative

La première justification du choix de l'approche qualitative s'appuie sur la pertinence de cette approche pour le sujet traité. En effet, le branding culturel est un phénomène complexe et subjectif, fondé sur les perceptions qu'ont les individus - marketers, fans - de la marque Paris Saint-Germain. Le branding culturel repose sur des symboles, des images, des valeurs et des narratifs qui sont interprétés et réappropriés par les individus. Dans cette perspective, il s'agit plutôt de comprendre comment un symbole, un narratif composant la marque Paris Saint-Germain est perçu par l'individu et s'ancore dans son esprit. L'aspect très émotionnel du branding culturel rend également peu pertinent le recours au quantitatif. Une approche qualitative permet d'explorer en profondeur la façon dont le Paris Saint-Germain utilise les émotions, les symboles, les images pour construire sa marque et générer certaines perceptions dans l'esprit des supporters.

L'approche quantitative présente alors des limites pour traiter du sujet. Une étude uniquement fondée sur des questionnaires ou des statistiques permettrait d'avoir une vue d'ensemble de certaines tendances dans la gestion de marque mais ne permettrait pas de comprendre les significations culturelles et cognitives associées à la marque Paris Saint-Germain. Ainsi, les chiffres seuls ne suffisent pas à saisir les dynamiques identitaires et culturelles qui expliquent comment la marque Paris Saint-Germain parvient à dépasser le seul cadre sportif pour entrer dans l'espace social. L'approche qualitative a donc été préférée comme approche principale de ce mémoire. Elle permet d'obtenir des récits détaillés de différents acteurs de la marque Paris Saint-Germain - marketers, prestataires extérieurs, supporters, simples amateurs de football - et donc des éléments concrets sur les perceptions de ces différents acteurs sur la marque Paris Saint-Germain. L'approche qualitative permet d'analyser les discours, les symboles et les logiques culturelles qui expliquent comment le Paris Saint-Germain parvient à s'ancrer dans l'esprit de ces différents acteurs.

Néanmoins, l'approche qualitative sera complétée par des éléments quantitatifs. En effet, la gestion d'une marque-club présente un enjeu économique non négligeable pour un club sportif. Le Paris Saint-Germain cherche également à atteindre des objectifs économiques et financiers à travers une marque qu'il veut globale et non uniquement sportive. Par conséquent, le recours aux statistiques sera pertinent de façon ponctuelle pour mesurer le développement économique de la marque et donc évaluer l'extension de son influence. Par

exemple, les statistiques peuvent être pertinentes pour cartographier l'ouverture des boutiques Paris Saint-Germain dans le monde et donc avoir une vue d'ensemble de la stratégie d'internationalisation de la marque.

Par conséquent, l'approche qualitative reste majoritaire pour ce mémoire, mais l'approche quantitative s'avère nécessaire en complément du qualitatif, en raison de l'essence économique et financière de la marque.

2. Méthode et collecte des données

2.1. Choix de la méthode

L'entretien semi-directif a été choisi comme première méthode de collecte de données. D'abord, l'entretien semi-directif constitue un équilibre entre structure et flexibilité. L'entretien semi-directif repose sur un guide d'entretien préétabli. Il garantit donc une certaine cohérence entre les différents entretiens. Cependant, il laisse une certaine marge de liberté aux répondants. Cela permet d'explorer en profondeur des sujets émergents qui ne seraient pas apparus dans un cadre trop rigide. Ensuite, l'entretien semi-directif apparaît comme une méthode particulièrement adaptée à l'étude du branding culturel d'un club de football. Le branding culturel repose sur des valeurs, symboles et récits et nécessite donc de laisser la place à l'expression des répondants pour en saisir les significations et les interprétations. L'entretien semi-directif permet donc de comprendre comment les acteurs perçoivent la stratégie de marque du Paris Saint-Germain et comment ils la relient à des référents culturels comme la ville de Paris, la banlieue, le football mondial. Cette méthode est ainsi particulièrement adaptée pour faire apparaître dans les récits des répondants les leviers émotionnels et identitaires activés par le Paris Saint-Germain pour devenir une marque acteur sociétal. Ainsi, l'entretien semi-directif permet d'obtenir des récits détaillés, des anecdotes et des perceptions approfondies de la part des répondants. Enfin, le choix de la méthode de l'entretien semi-directif se justifie par son adaptabilité au profil des répondants. Comme expliqué précédemment, comprendre la gestion et l'influence d'une marque-club comme le Paris Saint-Germain implique différents profils comme les marketeurs, les publicitaires, extérieurs ou non à la marque, les prestataires, les fans, les simples amateurs de football. Ces

profils sont également diversifiés par leur expertise. Par exemple, certains répondants sont spécialisés dans le e-commerce, d'autres dans la publicité. Les entretiens sont menés avec des profils variés. Des ajustements dans l'ordre des questions ou dans leur contenu sont alors nécessaires selon le domaine d'expertise du répondant. Cette flexibilité est essentielle pour obtenir des réponses nuancées et explorer le sujet dans toute sa complexité.

La deuxième méthode utilisée est l'analyse de contenu issu de la marque Paris Saint-Germain. L'analyse de contenu vient en complément de la méthode de l'entretien semi-directif.

L'analyse de contenu est une source directe de la stratégie de branding du Paris Saint-Germain. Le PSG est une marque qui communique et produit massivement à travers des canaux variés comme les campagnes publicitaires, les réseaux sociaux, les produits dérivés, les visuels promotionnels ou encore les collaborations avec des marques de mode par exemple. Ces différents contenus sont une matérialisation directe des choix stratégiques de la marque en matière de branding culturel. En plus d'étudier les discours externes sur la marque comme, par exemple, la perception des supporters, il est essentiel d'analyser ce que la marque elle-même produit. L'analyse de contenu permet donc d'étudier le branding culturel dans son aspect opérationnel, en action. En effet, le branding culturel repose sur l'usage de symboles, de récits et de références culturelles. L'analyse des contenus produits par le Paris Saint-Germain permet d'identifier ces codes culturels mobilisés comme les références à l'identité parisienne, la valorisation de la culture urbaine, le storytelling autour des joueurs et de l'histoire du club ou encore les codes empruntés au monde culturel comme la mode et la musique. L'analyse de contenu est également très adaptée à l'étude d'une marque globale. Le PSG ne se limite pas au football, c'est une marque qui entre dans plusieurs sphères comme le sport, la mode, le lifestyle, l'entertainment et le social. La marque Paris Saint-Germain est aussi une marque internationale, ce qui suppose une pluralité de publics-cibles. L'analyse de contenu est un outil pour comprendre comment la marque adapte son message selon la sphère dans laquelle elle évolue et en fonction de ses différentes cibles comme les supporters locaux, les fans internationaux, les consommateurs de mode ... Le dernier avantage de la méthode de l'analyse de contenu est qu'elle fournit des éléments concrets et objectifs sur la stratégie de marque, là où l'entretien semi-directif viendra davantage apporter des éléments subjectifs. Croiser les deux méthodes s'avère donc pertinent pour comparer les intentions stratégiques de

la marque PSG et la façon dont la marque est effectivement perçue dans l'esprit des différents publics.

Les données collectées par l'analyse de contenu peuvent provenir d'une diversité de supports : les campagnes publicitaires officielles (campagne d'abonnements vidéos ...), les publications sur les réseaux sociaux (vidéos, posts, stories ...), les photos et designs des produits dérivés (collections, collection spéciale en collaboration avec une marque ...) ou encore les éléments visuels des événements organisés par le club (animations matchday, collaborations avec des artistes, présentation visuelle du stade ...). Ainsi, l'analyse de contenu apportera une approche rigoureuse pour repérer les motifs récurrents, les styles de communication et les références culturelles répétées qui forment les caractéristiques de l'identité de la marque PSG. Pour ce faire, l'analyse de contenu pourra s'appuyer, pour chaque contenu étudié, sur des techniques comme l'analyse des visuels et codes graphiques utilisés, l'étude des messages véhiculés dans les campagnes et, enfin, la comparaison avec le branding d'autres clubs internationaux.

La dernière méthode de collecte de données mobilisée est l'utilisation de statistiques, en complément de l'entretien semi-directif et de l'analyse de contenu. Les statistiques sont un outil pour objectiver certaines tendances. Le branding culturel repose sur des perceptions et récits mais il est également nécessaire de mesurer l'impact quantifiable de la stratégie de marque du PSG. Ainsi, l'analyse des statistiques permet de compléter l'approche qualitative en fournissant des données chiffrées sur les phénomènes observés. Alors que les entretiens et l'analyse de contenu permettent de comprendre les stratégies et les perceptions, les statistiques peuvent apporter une confirmation empirique de certaines tendances observées. L'analyse des statistiques permet d'évaluer si les choix stratégiques du Paris Saint-Germain ont des résultats concrets en termes d'engagement de la communauté. Dans ce cas, les statistiques peuvent démontrer la capacité de la marque PSG à investir d'autres sphères comme la culture, par des résultats chiffrés montrant cette capacité. Mais les statistiques permettent aussi d'évaluer la marque comme actif financier. D'ailleurs, comme détaillé dans la partie précédente, la marque a d'abord une dimension fonctionnelle puisqu'elle doit permettre à l'entreprise d'obtenir des revenus à travers sa marque.

Néanmoins, les statistiques ne sont pas utilisées ici pour mener une étude quantitative classique mais pour étayer les analyses qualitatives, par exemple pour vérifier les propos avancés par un répondant. Les données quantitatives exploitées seront de plusieurs types

comme des statistiques de ventes (ventes de maillots, produits dérivés, collaborations avec des marques), des données de performance économique générale (revenus du club liés au merchandising, aux contrats de sponsorings, aux événements matchday, chiffre d'affaires), des statistiques d'engagement digital et, enfin, des statistiques d'audience et notoriété (études sur la popularité de la marque Paris Saint-Germain).

2.2. Population-mère

L'étude du branding culturel de la marque Paris Saint- Germain suppose l'implication de différents acteurs. Les répondants interrogés dans le cadre de cette étude ont donc été sélectionnés selon plusieurs critères en lien direct avec leur rapport à la marque Paris Saint-Germain. L'objectif de cette sélection a été de pouvoir croiser des regards internes et externes mais aussi d'établir la comparaison entre les intentions dans la stratégie de marque et ses impacts réels afin de mieux saisir les logiques de production, de diffusion et d'appropriation du branding culturel mis en place par le Paris Saint-Germain.

Le premier critère est celui de la position dans l'espace social de la marque. Les répondants occupent des positions diverses dans l'écosystème de la marque Paris Saint-Germain. La sélection de la population-mère a donc eu pour objectif de recruter des marketeurs internes directement intégrés dans la stratégie de marque du Paris Saint-Germain, des prestataires extérieurs intervenant de façon ponctuelle dans la stratégie de la marque et, enfin, des supporters et membres de communautés davantage impliqués dans la réception, l'interprétation voir l'appropriation de la stratégie de la marque via la consommation.

Le deuxième critère est celui de la fonction exercée en lien avec la marque Paris Saint-Germain. En effet, les répondants peuvent agir dans différents domaines du branding culturel du Paris Saint-Germain comme la brand activation, le digital et les réseaux sociaux, le sponsoring et les partenariats ou encore le merchandising. Cette diversité de champs d'action permet de mieux appréhender la construction de la marque à travers ses différentes expressions et canaux.

Troisièmement, les profils des répondants ont été sélectionnés selon leur niveau d'implication dans la chaîne décisionnelle selon trois niveaux : stratégique, opérationnel, consommation. Le niveau stratégie renvoie à la conception, le pilotage des orientations

globales et leurs prises de décisions. Le niveau opérationnel correspond à la mise en application des orientations stratégiques par l'exécution concrète des activations, campagnes et autres productions de contenus. Enfin, le niveau consommation correspond à des répondants consommateurs du produit Paris Saint-Germain, qu'il s'agisse de son produit sportif ou de sa marque, sans en être des acteurs.

Le critère suivant de recrutement des répondants a été la localisation géographique. Des profils situés à Paris, en France ou à l'étranger ont ainsi été recherchés. Ce critère est particulièrement pertinent dans l'étude de la stratégie d'internationalisation de la marque Paris Saint-Germain et de sa dimension globale.

Enfin, le dernier critère retenu a été celui de la durée d'engagement auprès de la marque Paris Saint-Germain. Ce critère est notamment pertinent pour étudier la profondeur de la relation entre le répondant et la marque. Il repose sur deux sous-critères. Le premier est la durée de travail ou de collaboration professionnelle avec la marque, donc une relation davantage professionnelle. Le second est la durée d'implication personnelle du répondant, par exemple dans un fan club, une communauté ou simplement dans le soutien au club, et renvoie donc davantage à une relation affective et émotionnelle avec la marque Paris Saint-Germain.

Les profils des répondants sont résumés dans le tableau suivant selon les critères détaillés ci-dessus. Les profils sont classés dans l'ordre chronologique des entretiens réalisés.

Figure 5 - Tableau des répondants selon les critères de sélection de la population-mère

NOM Prénom	Positionnement dans l'espace social de la marque	Fonction	Place dans la chaîne décisionnelle	Localisation	Durée d'engagement auprès de la marque
MIMRAN Michel	Marketeur interne	Directeur Marketing	Stratégie	Paris, France	2009 - 2018
ASCIAC Louis	Marketeur interne	Acquisition Manager au Département Digital Ex-chef de projet e-commerce	Opérationnel	Paris, France	Depuis 2018
COLL Hugo	Supporter / Membre communauté	Président du PSG Fan Club London	Opérationnel	Londres, Royaume-Uni	Depuis 2018 (président du fan club)

SAMAIN Arthur	Prestataire extérieur	Chef de publicité Agence LaFourmi	Opérationnel	Paris, France	Depuis 2022
ANGERER Nicolas	Supporter	Etudiant Supporter	Consommation	Lille, France (originaire de Paris)	Depuis 2011
Répondante C. (anonymisée)	Supporter	Etudiante Supportrice	Consommation	Lille, France	Avant 2011
Carla DA SILVA NOGUEIRA	Supporter	Etudiante Supportrice	Consommation	Lille, France (originaire de l'Oise)	Intérêt depuis fin du collège Engagement depuis 2023

2.3. Guide d'entretien et collecte des données

Le présent mémoire repose sur un guide d'entretien dont il convient d'expliquer et de justifier les différents thèmes et la structure. Plusieurs guides d'entretien ont été rédigés. Les raisons de ce choix de méthode seront donc également expliquées dans les paragraphes suivants.

2.3.1. Présentation générale

Le guide d'entretien répond à plusieurs objectifs. Le premier est de collecter les perceptions mentales associées à la marque Paris Saint-Germain chez les supporters, les amateurs de football mais aussi chez les marketers de la marque, qu'ils soient membres du Paris Saint-Germain ou prestataires extérieurs. Il s'agit donc de mettre en avant les perceptions qu'ont les différents répondants de la marque PSG au-delà de la dimension sportive, en tant qu'acteur sociétal et culturel. Le deuxième objectif est d'identifier les intentions des marketers de la marque Paris Saint-Germain. Il s'agit de déterminer les perceptions, les émotions, les images et le type de relation que les marketers cherchent à développer avec les supporters et plus largement le public. Le troisième objectif du guide d'entretien est de reconstituer la stratégie de la marque PSG sur un temps plus long depuis 2011 avec des perspectives de prospection sur le développement futur de la marque. Le quatrième objectif du guide d'entretien est d'évaluer l'impact de la stratégie de branding culturel sur la fidélité, l'engagement et l'expérience des supporters et de déterminer comment

cet impact se traduit en performance économique pour le club. Enfin, le dernier objectif du guide d'entretien est d'identifier comment le club parvient à agir comme une marque acteur sociétal et culturel dans l'espace social tout en poursuivant l'objectif premier de tout club, la réussite sportive.

2.3.2. Thèmes et structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien a été structuré par des thèmes, selon la problématique posée au début de la présente étude.

La problématique du présent mémoire est de s'interroger sur la manière dont un club international de football mobilise l'approche culturelle de la marque pour passer d'une simple entité économique dynamique à une icône culturelle capable d'agir dans l'espace social. Notre étude se concentre sur le cas du Paris Saint-Germain. Par conséquent, il est possible d'appliquer les principes du branding culturel tirés de la revue de littérature à la marque Paris Saint-Germain. Les différents guides d'entretiens, adaptés à chaque catégorie de répondant, peuvent être consultés en Annexe 1.

Le premier thème du guide d'entretien présente la marque Paris Saint-Germain est un acteur sociétal et culturel. Dans l'approche culturelle du branding, cela signifie que la marque Paris Saint-Germain parvient à mettre des tensions sociologiques, culturelles ou géographiques dans un récit cohérent et porteur de sens. Au regard de l'histoire du club, la première tension identifiée est l'opposition entre la nécessité d'ancrage local et la volonté d'internationalisation du club. En effet, historiquement le Paris Saint-Germain a d'abord cherché à s'imposer comme le seul club parisien et donc à revendiquer son ancrage local. Avec les changements de propriétaires, notamment à partir de l'actionnariat de Canal+, le club a mis en place une stratégie d'internationalisation. Cette dernière est restée timide, comme l'a prouvé l'échec de la tournée aux Etats-Unis par exemple. Ce n'est qu'à partir de 2011 qu'une ambition de faire du Paris Saint-Germain une marque globale a été affichée par le nouveau propriétaire du club, Qatar Sports Investments. Le Paris Saint-Germain s'est donc retrouvé confronté à l'enjeu de maintenir son ancrage local, notamment auprès de ses supporters franciliens, et de mener une internationalisation de la marque, aussi en phase avec la globalisation croissante de l'économie du football. La deuxième tension identifiée est celle opposant les supporters historiques et les nouveaux supporters du Paris Saint-Germain.

D'abord, il est possible de supposer que le club ait attiré de nouveaux fans par sa stratégie de marque, notamment comme marque globale et lifestyle. Ces nouveaux supporters seraient donc internationaux, dispersés sur le marché mondial, plus jeunes. Leur profil serait donc différent des supporters historiques qui suivent le club depuis ses débuts. Les supporters historiques seraient en majorité plus âgés et plus locaux ou nationaux du fait de l'absence de réelle stratégie d'internationalisation de la marque avant 2011. L'autre grande différence majeure entre le profil des nouveaux supporters et des historiques serait que les nouveaux supporters sont attirés par la marque Paris Saint-Germain aussi pour des raisons extra-sportives. Autrement dit, il est possible de supposer que les nouveaux supporters s'intéressent à la marque Paris Saint-Germain pour ses collaborations en matière de mode, pour les événements qu'elle organise et non uniquement pour l'histoire du club et ses résultats sportifs. La troisième tension qui ressort de la marque Paris Saint-Germain se situe entre son identité parisienne liée au luxe, à l'élégance et donc à un certain élitisme d'une part et son identité populaire en raison du profil de ses supporters - notamment les plus ultras - mais aussi en raison de son incursion dans la culture urbaine, le streetwear, plus populaire. Enfin, la dernière tension majeure possible est celle entre la fonction de rêve de la marque Paris Saint-Germain par ses joueurs, par ses collaborations, par son identité luxueuse d'une part et, de l'autre, sa fonction de performance sportive, puisque qu'il est aussi attendu du club certains résultats sportifs au regard de ses joueurs et de ses investissements financiers. Le premier thème du guide d'entretien a donc pour objectif de vérifier que la marque Paris Saint-Germain parvient à transcender ces différentes tensions pour rassembler des publics variés voire antagonistes autour d'un même club.

Le deuxième thème du guide d'entretien est que la marque Paris Saint-Germain étend son univers et son champ d'action au-delà de son univers de départ, ici le sport. Dans le cas du Paris Saint-Germain, cela signifie que la marque agit dans et en dehors du football. Il s'agit donc ici d'étudier l'extension de la marque Paris Saint-Germain à l'univers culturel comme la mode, la musique ou les arts, à l'univers social comme les engagements sociétaux par exemple par sa Fondation et ses programmes, à l'univers économique par son rôle économique. D'après la littérature sur le marketing sportif, un club sportif a besoin de s'extraire de son produit sportif, c'est-à-dire de ses performances sportives, en raison des cycles de performance (Richelieu, 2020). En effet, la relation entre le supporter et la marque-club peut fluctuer selon les résultats du club sur le terrain. L'enjeu pour un club de football est donc de pérenniser la relation supporter/club au-delà de son seul produit sportif.

Le cas du Paris Saint-Germain illustre cet enjeu. Au regard de son histoire, le club peine à remporter une Ligue des Champions, créant ainsi une attente chez les supporters. Pour le club, avoir une marque capable de s'extraire du cadre sportif pour créer un produit culturel serait donc un outil pour relativiser ces attentes et atténuer la déception des supporters ressentie dans le domaine sportif.

Le guide d'entretien présente pour troisième thème la capacité de la marque Paris Saint-Germain à créer un mythe, un récit autour de sa marque et dans lesquels les supporters se retrouvent. La marque Paris Saint-Germain parviendrait donc à développer un narratif fort qui dépasse le simple produit. Son récit de marque serait également ancré dans des expériences partagées par une large communauté. Il s'agit donc ici d'analyser les outils de communication utilisés par le PSG pour créer un récit de marque cohérent et le transmettre aux supporters et au public. La littérature sur le marketing sportif met en avant l'importance des réseaux sociaux aujourd'hui dans la stratégie des clubs. Certains clubs internationaux comme le Real Madrid en ont d'ailleurs fait leur stratégie première en misant sur le digital. La communication du Paris Saint-Germain doit également relever le défi de l'internationalisation. En effet, il s'agit par ce thème de comprendre comment le Paris Saint-Germain parvient à créer un récit de marque cohérent, capable de parler à différents publics, qu'ils soient locaux, nationaux ou internationaux. L'enjeu ici est donc de mettre en avant les valeurs, les mythes, les symboles convoqués dans le récit de marque afin d'avoir à la fois un récit de marque fidèle à l'identité du club et à la portée universelle. Enfin, la littérature sur le marketing sportif mobilisée précédemment suppose également d'étudier la place de l'histoire du club et de son patrimoine dans le récit de marque du Paris Saint-Germain.

Le quatrième thème du guide d'entretien correspond à la capacité de la marque Paris Saint-Germain à créer des émotions, au-delà de vendre ses produits. Il s'agit donc ici d'interroger la relation entre la marque Paris Saint-Germain et les supporters du club afin d'en déterminer la dimension émotionnelle. Ce thème doit permettre de mettre en avant les émotions qu'associent les supporters à la marque Paris Saint-Germain mais aussi les émotions que les marketeurs de la marque PSG cherchent à susciter chez ces supporters et par quels moyens. Ce thème permettra aussi d'étudier le produit football comme produit émotionnel. En effet, si la marque PSG parvient à créer une relation émotionnelle et irrationnelle avec les supporters, le public ou même les médias, il est nécessaire de se

demander si cette relation émotionnelle est facilitée par le fait que le football soit déjà un domaine fondé sur l'émotion.

Le cinquième thème du guide d'entretien correspond au rôle de la marque Paris Saint-Germain dans la construction identitaire des individus. Cette construction identité peut être sociale, culturelle ou personnelle. Cette hypothèse repose en grande partie sur les travaux de Cova. Le thème doit permettre de comprendre si la marque PSG a recours à des symboles identitaires structurants des identités des supporters. Il s'agit donc d'une part d'étudier si les supporters utilisent la marque PSG pour affirmer leur identité et quelle identité - par exemple leur identité parisienne, leur identité populaire - et d'autre part d'étudier si les supporters utilisent la marque PSG pour affirmer leur appartenance à un groupe et leur place au sein de ce groupe. Dans ce cas, il s'agira donc de déterminer si la marque PSG est bien plus qu'une simple relation commerciale permettant aux individus de créer du lien social entre eux.

Enfin, le dernier thème du guide d'entretien renvoie à la capacité de la marque Paris Saint-Germain à produire de nouvelles normes culturelles, novatrices voire avant-gardistes dans les tendances. Elle prendrait notamment des risques pour introduire de nouveaux concepts, de nouvelles tendances. Elle anticiperait aussi les tendances à venir. Ce thème permet donc d'interroger la place de l'innovation dans la stratégie de la marque Paris Saint-Germain. Il sera aussi pertinent d'étudier les méthodes d'analyse des tendances utilisées par le club ainsi que les nouveaux outils marketing et de création de valeur auxquels elle a recours. Enfin, ce thème présente une dimension prospective. Il serait ainsi intéressant d'étudier également les perspectives futures du club pour développer sa marque et les nouvelles normes émergentes dont elle pourrait se saisir.

Les sept entretiens sont enregistrés et retranscrits. Tous les entretiens, sauf celui de Nicolas Angerer, ont été réalisés en distanciel. Le nombre de pages de retranscription obtenues est de 115. Par souci de taille du document, seuls quatre entretiens retranscrits sont placés en Annexe 2.

2.4. Données secondaires

En complément des entretiens semi-directifs réalisés, un corpus de données qualitatives secondaires a été mobilisé. Ces données ont été sélectionnées de manière

raisonnée selon leur pertinence thématique (tensions identitaires, dimension internationale, éléments culturels) et leur visibilité dans l'espace public. Elles constituent à la fois des illustrations concrètes des propos recueillis en entretien et des supports d'analyse transversale dans le cadre du branding culturel de la marque Paris Saint-Germain.

Ces données secondaires sont résumées dans le tableau ci-dessous. Les documents iconographiques utilisés dans les données secondaires sont regroupés dans Liste des figures et tableaux.

Figure 6 - Tableau de sélection des données secondaires sur la marque Paris Saint-Germain

Type de données secondaires	Matériau sélectionné	Critères de sélection	Fonction dans l'analyse
Campagnes publicitaires	Campagne d'abonnement 2025 "Tout l'Amour de Paris", Agence LaFourmi	Visibilité Réactivation de l'attachement des supporters au club Dimension émotionnelle forte Présence de références culturelles et symboles	Montrer comment la marque mobilise un récit d'appartenance Etudier l'ancrage local vs la globalisation de la marque Identifier les mécanismes émotionnels mobilisés
Produits dérivés et merchandising	Collaboration PSG X Jordan Wings (2025)	Fusion entre sport, luxe et culture urbaine Ciblage d'un public jeune Recours aux symboles de l'identité parisienne (luxe, élégance, urbain) Intégration à une cause sociale (programme "Wings" de Jordan)	Illustrer l'hybridation de la marque PSG entre sport, mode et impact social Illustrer l'identité d'une marque culturelle aspirante transversale
	PSG x Edifice (Tokyo) (depuis 2018)	Spécialisation par marché-cible (Japon) Marketing culturel Positionnement global Hybridation sport et	Montrer comment le PSG adapte son récit à des référents culturels locaux (ici la sobriété japonaise) Illustrer comment la marque PSG parvient

		culture urbaine	à résoudre des tensions culturelles et identitaires entre son identité parisienne et son adaptation aux référents culturels japonais
Offre expérientielle et expérience fan	Stadium Tour (visite du Parc des Princes), y compris dans ses déclinaisons : Night Sessions, chasse aux œufs, fête de la musique ...	Produit emblématique hors match Public non uniquement sportif Ancrage dans l'économie du tourisme culturel Connexion émotionnelle et ludique au même titre que les musées ou parcs d'attraction Récit de marque et mythe (sacralisation du Parc) Innovations et tendances événementielles	Illustrer la transformation du PSG en marque culturelle de destination Analyser le glissement d'un produit sportif vers un produit culturel scénarisé Etudier la stratégie de fidélisation émotionnelle par l'expérience

3. Méthode d'analyse des données

3.1 Particularités de l'analyse des données dans l'approche qualitative

L'approche qualitative a pour objectif de comprendre le sens que les individus donnent à leurs expériences, leurs pratiques et leurs discours. L'approche qualitative se concentre donc sur la subjectivité des données tirées des entretiens semi-directifs et du corpus visuel. Ainsi, l'approche qualitative suppose une analyse des données fondée sur une interprétation fine et contextualisée des discours. Différentes techniques peuvent être alors mobilisées comme thématisation, le codage ouvert ou l'analyse de contenu inductive. La méthode de la thématisation sera privilégiée dans la présente étude. Cette méthode permet de faire émerger des catégories de sens à partir des données du terrain, structurantes du corps de l'analyse. La thématisation repose sur le recours au codage thématique des entretiens. Le

codage thématique consiste à relever les régularités discursives puis à les regrouper selon de grandes notions clés telles que l'attachement à la marque ou la capacité sociale de la marque. Cette méthode permet d'accéder à la construction sociale des représentations puisqu'elle tient compte des contextes d'énonciation, du langage mobilisé et des symboles évoqués par les répondants. L'analyse des données dans une approche qualitative a donc pour objectif la compréhension en profondeur des phénomènes sociaux. Dans le cadre de la présente étude, cette démarche permet de comprendre comment les supporters s'approprient et redéfinissent la marque Paris Saint-Germain et de mettre en lumière les tensions, les ambiguïtés et les contradictions dans leurs perceptions de la marque.

3.2 Notre choix d'analyse des données : l'analyse thématique

L'analyse thématique a été choisie comme méthode d'analyse des données. Elle s'avère particulièrement adaptée en effet à une étude qui vise à comprendre en profondeur les perceptions, les représentations et le vécu des individus autour de la marque Paris Saint-Germain.

L'analyse thématique consiste à repérer, organiser et interpréter des motifs récurrents de sens, appelés thèmes, à travers un corpus qualitatif, ici les entretiens semi-directifs. Un thème correspond à un élément du discours significatif au regard de la question de recherche. Le thème doit revenir de façon régulière, explicite comme implicite, dans les propos des répondants. L'objectif de l'analyse thématique est donc de faire émerger des thèmes centraux à partir de données. Cette méthode s'inscrit dans une démarche inductive. La démarche inductive consiste à construire de façon progressive la compréhension du phénomène étudié par l'articulation des résultats issus du terrain avec des concepts tirés de la littérature académique.

Dans le présent mémoire, la méthode de l'analyse thématique a permis de mettre en évidence plusieurs axes d'analyse tels que les perceptions par les supporters de l'incarnation de la marque, leur rapport à la stratégie internationale de la marque ou encore les tensions entre attachement émotionnel fort et moments de distanciation avec la marque. L'analyse thématique offre ainsi un cadre souple mais suffisamment rigoureux pour explorer la richesse subjective des discours recueillis en rendant visibles les structures de sens sous-jacentes.

PARTIE III - ANALYSE DES RÉSULTATS

Chapitre 1 - Devenir plus qu'une marque de sport : du fonctionnel à l'expérientiel

Dans tous les entretiens menés, l'année 2011 est décrite comme un point de bascule, l'année de naissance d'une marque Paris Saint-Germain. Avant 2011, le Paris Saint-Germain connaît une situation sportive et financière difficile devenue chronique dans les années 2000. Pour redresser la situation financière du club, le développement de la marque Paris Saint-Germain doit alors répondre à un enjeu propre à l'économie du sport : l'instabilité du produit sportif. Le développement d'une marque-club est donc une opportunité économique pour une organisation sportive. Dans une économie du football de plus en plus financiarisée et globalisée, les clubs tendent à adopter les comportements des entreprises. A cet égard, *“la marque est un levier capable d'aider les organisations et acteurs sportifs à créer de la valeur interne, ce qui s'inscrit favorablement dans le contexte de la «financiarisation » du sport”* (Richelieu, 2020). Le Paris Saint-Germain a donc compris l'enjeu de développer une marque forte, universelle, au-delà du terrain, pour atteindre des objectifs économiques et assurer la situation financière du club. Les entretiens menés, notamment auprès des marketeurs du Paris Saint-Germain, mettent ainsi en avant les différentes stratégies marketing mises en place pour développer la marque de façon stratégique et économiquement efficiente. L'analyse des entretiens permet de mettre en avant que la marque Paris Saint-Germain s'est appuyé sur le *“sportainment”* afin de créer une marque expérientielle et divertissante, c'est-à-dire capable d'offrir au-delà de la consommation d'un produit ou d'un service une expérience et de l'événement (Richelieu, 2020). Devenir plus qu'une marque de sport mais de divertissement et d'expérience a permis à la marque Paris Saint-Germain de poser les premiers jalons d'une relation avec les fans qui puisse dépasser le cadre sportif pour investir la sphère émotionnelle et identitaire.

1. Les défis du produit sportif

Le développement de la marque Paris Saint-Germain comme une marque qui dépasse le cadre du sport répond aux défis posés par le produit sportif. En effet, si les clubs tendent à se comporter comme des entreprises, le produit qu'ils proposent présente des spécificités propres. Ces spécificités rendent le produit sportif particulièrement incertain et volatile. La création d'une marque de divertissement, expérientielle et événementielle, et non uniquement sportive, apparaît donc d'abord comme une réponse à cette instabilité du produit sportif commercialisé par le club (Richelieu, 2020).

1.1. Les spécificités du produit sportif

Une marque-club comme le Paris Saint-Germain dispose d'un produit particulier : le produit sportif. Le produit sportif est composé d'un *“noyau”* et de *“caractéristiques auxiliaires”* (Richelieu, 2020). Le *“noyau”* renvoie directement au terrain, c'est-à-dire le match, les résultats sportifs, l'équipe (ou l'actif joueurs), les maillots ainsi que les fans et le stade (Richelieu, 2020). Lardinoit et Tribou expliquent que l'incertitude autour du produit sportif provient plus largement des spécificités du marché du sport. Ils opposent ainsi le marché économique, défini comme rationnel, et celui du sport, défini comme émotionnel en raison de l'incertitude propre aux résultats sportifs : *“À la différence du marché économique, celui du sport est fondamentalement émotionnel car reposant sur l'incertitude du résultat. Une entreprise vise à réduire l'incertitude en permanence de façon à minimiser le risque d'investissement. Elle le fait avec rationalité : à partir d'études de marché, d'analyses financières, de recrutements par des cabinets extérieurs, etc. À la différence de l'entreprise, un club doit accepter d'intégrer dans sa gestion une part de fatalisme et d'aléatoire (par exemple : une élimination inattendue en Coupe d'Europe alors que l'équipe était la meilleure « sur le papier »). D'autant plus que les instances régulant le sport s'emploient à accroître l'incertitude. Cela signifie qu'une gestion exemplaire en amont de la rencontre (avoir recruté les meilleurs joueurs, le meilleur entraîneur, le meilleur staff médical, etc.) ne suffit pas à garantir le succès sportif.”*⁹⁵ Ainsi, le club cherche à réduire la marge d'incertitude autour du produit sportif par des stratégies sportives adéquates comme le recrutement de joueurs clés. Louis Asciak rejoint Lardinoit et Tribou sur la volatilité des résultats sportifs. Selon Louis

⁹⁵ LARDINOIT Thierry et TRIBOU Gary, 2004. “Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade”. *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p.193-201

Asciak, les résultats du terrain peuvent faire alterner des périodes fastes et moins fastes pour le club, notamment en termes d'image, avec le risque de répercussions économiques : *“C'est pas facile ça c'est le propre un peu des entreprises qui sont dans le sport. C'est que vous avez beau être le meilleur commercial du monde, si sur le terrain ça se passe pas bien, votre produit, il va pas donner envie. Et à l'inverse, c'est arrivé par le passé et il y a encore 3-4 ans, vous avez pas besoin de faire grand chose, les gens achètent vos places, les gens achètent vos maillots, vous surfez sur une image de marque qui est très forte, sur des résultats sportifs qui sont au beau fixe et en fait tout se passe bien.”* (Louis Asciak).

De ce constat naît donc la nécessité de se dégager du produit sportif afin d'en réduire la marge d'incertitude et ses possibles répercussions économiques. La stratégie marketing du Paris Saint-Germain doit donc intégrer l'objectif de s'extraire du produit sportif. Les trois marketeurs Michel Mimran, Louis Asciak et Arthur Samain s'accordent sur la nécessité de s'extraire du produit sportif : *“Un club a toujours intérêt, une marque de sport a toujours de se détacher un peu de son produit, comme toute marque fondamentalement. Une marque, elle doit être supérieure à son produit, donc si elle n'est pas capable à un moment donné de dégager d'autres valeurs, d'autres promesses et un autre discours, elle va être prisonnière des résultats sportifs. Et c'est toujours très dangereux en fait.”* (Michel Mimran) ; *“le but il est là, c'est qu'il faut créer une marque qui soit plus forte que son produit, qui dépasse les frontières du terrain, qui dépasse le simple problème de la victoire sur le terrain.”* (Michel Mimran) ; *“Donc c'est important évidemment de se dégager et de se détacher du terrain.”* (Louis Asciak) ; *“Donc il faut que le message, le message que tu véhicules il soit indépendant, il soit hyper indépendant de tout ce qu'il y a autour.”* (Arthur Samain). Ces “autres valeurs”, ces “autres promesses” et cet “autre discours” évoqués par Michel Mimran se regroupent dans ce que Jones nomme des “stratégies sociales créatives”⁹⁶ (Jones, 2017). Ces stratégies sont des techniques imaginatives et symboliques pour raconter une histoire autour de la marque afin de façonner la perception qu'en a le public. Pour Richelieu, la marque sportive est alors *“ce que les gens pensent de vous quand ils pensent à vous”*, sur et en dehors du terrain (Richelieu, 2020). Arthur Samain illustre la mise en place de ces “stratégies sociales créatives” par la campagne d'abonnement pour la saison 2025/2026 avec la diffusion d'un message universel autour de Paris et de l'amour, afin de sortir des résultats sportifs : *“Tout l'amour de Paris”*, ça parle à tout le monde, qu'il y ait des bons résultats ou

⁹⁶ JONES Ian, “‘He’s still the winner in my mind’ : Maintaining the collective identity in sport through social creativity and group affirmation”. *Journal of Consumer Culture*, 17 (2), 2017, p.303–320.

des mauvais résultats, qu'il y ait des transferts ou qu'il y en ait pas. Ce message-là il est indépendant.” (Arthur Samain).

Néanmoins Louis Asciak et Arthur Samain nuancent la capacité d’une marque sportive à réduire la marge d’incertitude du produit sportif. Même si les stratégies de marque cherchent à se détacher du produit sportif, le contexte sportif ne peut pas être ignoré. D’une part, le but de la stratégie de marque est alors de réduire au maximum cet impact sans parvenir à le supprimer totalement comme le reconnaît Louis Asciak : *“Néanmoins, ça nous impacte directement et c’est des choses qu’on maîtrise pas.”* (Louis Asiack). De l’autre, ne pas prendre en compte le contexte sportif dans une stratégie de marque peut présenter un risque comme un manque de cohérence entre la réalité sportive et le message envoyé aux supporters, créant ainsi un sentiment de confusion. Arthur Samain porte toujours son attention sur le contexte sportif du club au moment de créer une campagne d’abonnement : *“S’il y a des problèmes de transfert ou d’ego, il faut qu’on le prenne en compte. S’il y a des problèmes de, comment dire, de performance sur le terrain, il faut qu’on le prenne en compte. Il faut que le message, il faut que notre communication, notre prise de parole, il faut qu’elle soit cohérente avec ce qui se passe autour”* (Arthur Samain). Il semble même dangereux d’élaborer une stratégie de marque, comme une campagne de communication, sans prendre en compte le contexte sportif. Arthur Samain l’illustre avec le bad buzz entraîné par la campagne d’abonnement de 2023/2024 centrée autour de Kylian Mbappé :

1.2. Une marque pour répondre aux besoins du club

Les entretiens permettent de montrer que la stratégie de la marque Paris Saint-Germain comme une marque de divertissement répond à une double exigence propre au club et à sa situation en 2011. Il faut replacer le développement de la marque Paris Saint-Germain dans le contexte, d’une part, de son histoire sportive avec un retard dans le palmarès et, de l’autre, de sa situation économique fragile. Ainsi, le développement de la marque Paris Saint-Germain apparaît comme un moyen d’apporter de la légitimité et de créer de l’attachement au club au-delà d’un palmarès sportif ambivalent au cours de son histoire. Le développement de la marque Paris Saint-Germain permet également de rétablir la situation économique du club.

D'abord, le club accuse un retard historique en termes de résultats sportifs. Le palmarès français et européen, bien qu'important, ne suffit pas pour attirer le public, contrairement à certains clubs comme le Real Madrid qui peuvent, en raison de leur histoire, se servir de cet argument dans leur récit de marque. Michel Mimran reconnaît que le Paris Saint-Germain ne peut pas rattraper le retard des résultats sportifs, accumulé depuis plusieurs décennies : *“Quand le Qatar a acheté le Paris Saint-Germain, le Real Madrid avait déjà dix Ligues des champions, ça n'avait rien à voir. Et on peut pas rattraper ce passé.”* (Michel Mimran). Mais les résultats sportifs ne sont pas et ne doivent pas être un obstacle au développement d'un club et de sa marque. La solution est de mettre en place des stratégies de compensation pour créer un lien avec les publics en dehors du terrain. Michel Mimran explique que les résultats sportifs ne sont pas une condition nécessaire pour avoir un club prestigieux et influent : *“Vous pouvez être un très grand club sans gagner la Ligue des champions.”* (Michel Mimran). D'ailleurs, il reconnaît qu'au sein du Paris Saint-Germain, les marketeurs avaient d'abord pensé que le manque de trophées serait un frein au développement de la marque-club. Il explique que les résultats sportifs n'ont finalement pas d'impact réel sur l'influence du Paris Saint-Germain et son rayonnement : *“le fait de pas là gagner a eu moins d'impact négatif que ce qu'on pouvait penser. Même si cette promesse n'a pas été tenue. Ce n'est pas quelque chose qui représente un échec de la marque. Pas du tout.”* (Michel Mimran).

Au-delà de la problématique des résultats, le développement d'une marque forte répond également à un besoin de renouer avec le public. Le Paris Saint-Germain, avant 2011, présente une image écornée aux yeux des supporters mais aussi plus largement des amateurs de football en France et dans le monde. Michel Mimran décrit un club et une marque en crise, sur le plan sportif, avec des répercussions sur la relation entre supporters et club : *“C'était un club qui était remarqué pour ses histoires de violence dans ses tribunes avec les supporters, de contre performances sportives, divers scandales qui touchent toujours les marques de football.”* (Michel Mimran) ; *“Véritablement on va dire qu'en 2010 le PSG est pratiquement au plus bas de son histoire avec l'impossibilité d'avoir véritablement d'ambition sportive et est véritablement une relation avec ses fans et avec ses supporters qui est extrêmement tendus”* (Michel Mimran). Les Une de journaux faisant état de la violence au sein des supporters du Paris Saint-Germain avant 2011 sont nombreuses. Le point culminant semble être atteint en 2010 avec la mort du supporter Yann Lorence suite à un lynchage entre deux

groupes de supporters du Paris Saint-Germain ennemis ou la mort de Julien Quemener, comme le prouve cet article du Point :



Figure 7 - Capture d'écran d'un article en ligne paru dans Le Point en 2010

L'histoire sportive du Paris Saint-Germain, caractérisée par des résultats en dents de scie et une incapacité à remporter la Ligue des Champions, est aussi liée au contexte économique du club. Avant 2011, le club est en souffrance économique. L'un des signes montrant cette situation économique difficile est l'état de la marque Paris Saint-Germain, très peu développée. Les marketeurs interrogés, Michel Mimran et Louis Asciak, témoignent d'une marque ronronnante, en perte de vitesse, et d'un club à la situation sportive et économique compliquée avant 2011 : *“c'était une marque qui était un peu endormie, qui n'avait pas connu de lumière depuis depuis très longtemps”* (Michel Mimran) ; *“ça faisait une dizaine d'années que le Paris Saint-Germain ne jouait plus les premiers rôles”* (Michel Mimran). Ces propos auraient pu être perçus comme un storytelling réécrivant l'histoire du Paris Saint-Germain mais les statistiques confirment bien une situation économique fragile pour le club et un faible développement de sa marque avant 2011. Le graphique publié par Le Figaro le 30 janvier 2010 permet de rendre compte de la situation sportive et financière du club et de mettre en lumière le lien entre les deux aspects, sportif et économique :

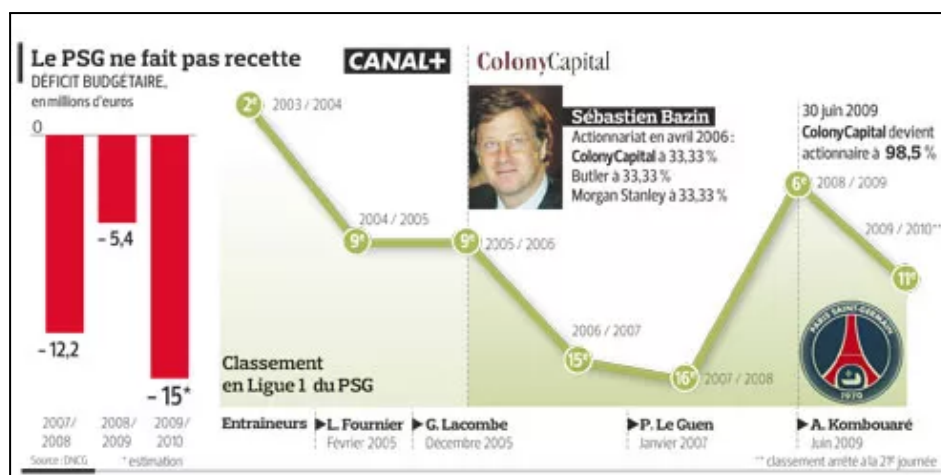


Figure 8 - Graphique de la situation budgétaire et sportive du Paris Saint-Germain de 2003 à 2010 (Source : *Le Figaro*, 2010)

La partie gauche du graphique rend compte de la situation budgétaire du Paris Saint-Germain sur trois saisons. Pour la saison 2006/2007 le club enregistre une perte financière de 12,2 millions d'euros. Lors de la saison 2007/2008, les pertes sont limitées à hauteur de 5,4 millions d'euros. La saison suivante, le club enregistre la perte financière la plus forte de son histoire avec un déficit de 15 millions d'euros. La partie gauche du graphique montre donc qu'en dépit des changements d'actionnaires et de gestion, le Paris Saint-Germain enregistre des pertes financières qui aggravent sa situation économique. En effet, le club peine à assurer sa rentabilité, notamment par les droits TV, la billetterie et les performances sportives. Plus précisément, les statistiques confirment l'idée d'une marque en perte de vitesse puisqu'en juin 2010, la filiale PSG Merchandising, en charge de l'exploitation de la marque "Paris Saint-Germain", était redevable d'une dette financière de 2,2 M€ à l'égard du « groupe PSG »⁹⁷, ce qui montre le faible développement de la marque et sa faible diversification. La partie droite du graphique concerne le classement sportif en Ligue 1. Ce classement connaît de fortes variations. Le Paris Saint-Germain passe ainsi de la deuxième place pour la saison 2003/2004 à la seizième place pour la saison 2007/2008 avec toutefois une légère amélioration pour la saison 2008/2009 et la saison 2009/2010. Néanmoins, les résultats du Paris Saint-Germain restent en-dessous de ces résultats passés. Le club connaît ainsi une instabilité sportive chronique, ponctuée de nombreuses chutes dans le classement malgré une tendance positive au début des années 2000.

Au cœur de cette période de fragilité pour le Paris Saint-Germain, l'année 2011 apparaît comme un tournant. Tous les entretiens menés, avec les marketeurs, les supporters

ou le président du fan club, mettent en avant l'année 2011 et le rachat du Paris Saint-Germain par QSI comme un virage dans l'histoire du club. D'abord, le rachat par QSI se traduit par une transformation d'une marque en crise à une marque globale influente et moderne comme le souligne Michel Mimran qui a travaillé sur la marque Paris Saint-Germain avant et après 2011 : *“Ce qui s'est passé à l'été 2011 a été une révolution extrêmement puissante qui s'est faite donc d'une à une vitesse hallucinante.”* (Michel Mimran). Son propos souligne deux caractéristiques de cette transformation de la marque : l'ampleur (*“extrêmement puissante”*) et la vitesse (*“à une vitesse hallucinante”*). L'ampleur de la transformation de la marque est mise en avant une nouvelle fois par Michel Mimran, puis par Louis Asciak : *“C'était le jour et la nuit.”* (Michel Mimran) ; *“il y a forcément aussi au Paris Saint Germain un avant 2011 et un après 2011.”* (Louis Asciak). Sur le plan opérationnel, l'ampleur et la vitesse de cette transformation de la marque s'explique par les ressources allouées et le travail stratégique : *“un vrai travail de fond de de redéfinition de sa mission, et cetera.”* (Michel Mimran) ; *“Néanmoins, il y a eu donc aussi un boost d'effectifs qui est arrivé à ce moment là. C'est à dire que, j'ai pas les chiffres en tête, mais entre 2011 et aujourd'hui on a sûrement pas loin de fait fois 2 en termes d'effectifs donc ce qui est énorme à l'échelle d'une entreprise.”* (Louis Asciak). Les statistiques viennent également confirmer l'amélioration de la situation économique du club et de la croissance de sa marque suite au rachat par QSI.



Figure 9 - Graphique des clubs de football avec les revenus les plus élevés par saison en millions d'euros pour la saison 2010/2011 (Source : Statista)

Comme le montre le graphique de Statista, lors de la saison 2010/2011, le Paris Saint-Germain ne figure pas dans le classement des 10 clubs du monde les plus riches en termes de revenus les plus élevés par saison.



Figure 10 - Graphique des clubs de football avec les revenus les plus élevés par saison en millions d'euros pour la saison 2011/2012 (Source : Statista)

Le même graphique pour la saison suivante 2011/2012 enregistre l'entrée du Paris Saint-Germain. En une saison, le Paris Saint-Germain parvient donc à atteindre la cinquième place des clubs générant le plus de revenus au monde, derrière le Real Madrid, le FC Barcelone, Manchester United et le Bayern Munich.

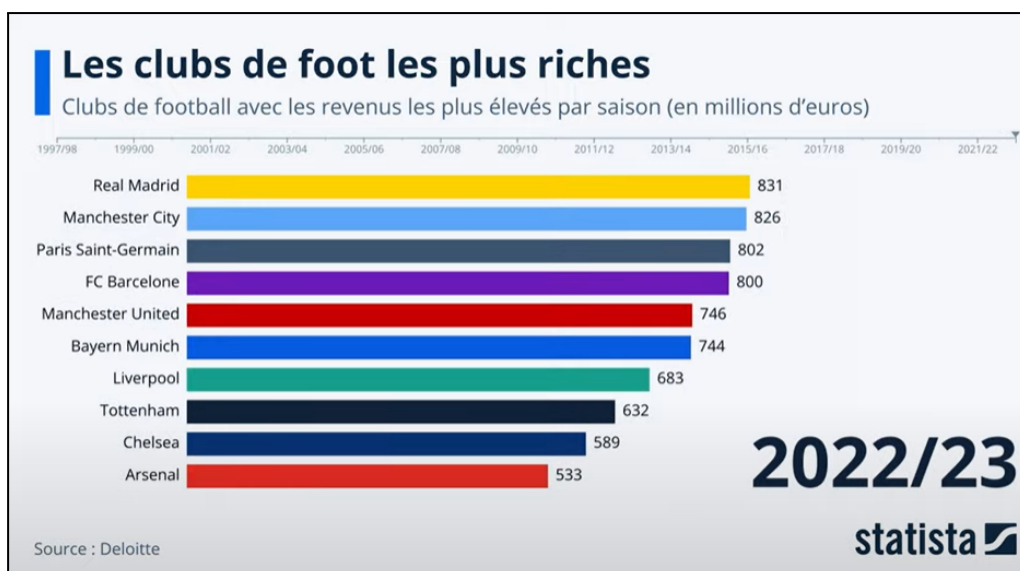


Figure 11 - Graphique des clubs de football avec les revenus les plus élevés par saison en millions d'euros pour la saison 2022/2023 (Source : Statista)

En 2022/2023, le Paris Saint-Germain se positionne à la troisième place du classement des clubs les plus riches au monde, derrière le Real Madrid et Manchester United.

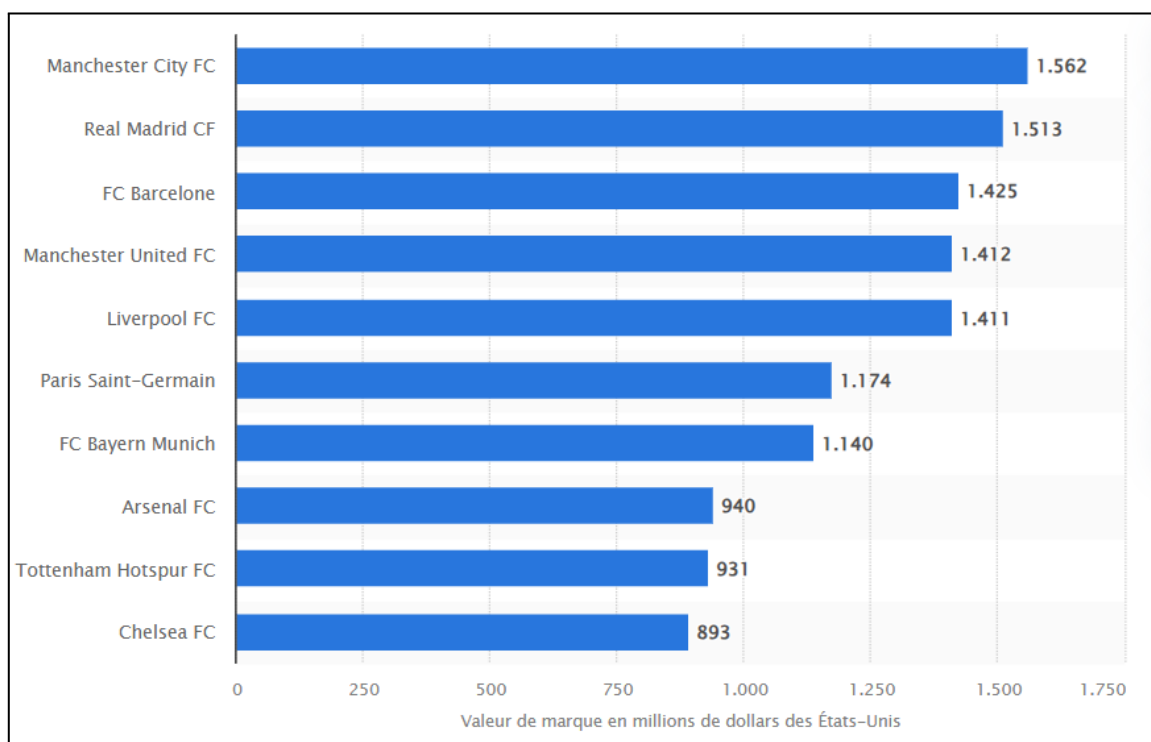


Figure 12 - Graphique des clubs de football avec la valeur de marque la plus élevée (en dollars américains) pour la saison 2023/2024 (Source : Statista)

Concernant la valeur de marque, ce graphique positionne le Paris Saint-Germain à la sixième place. Le Paris Saint-Germain est donc, en 2023, le sixième club avec la plus grande valeur de marque dans le monde.

Chez les supporters interrogés, l'arrivée de QSI est également perçue comme l'acte de naissance de la marque Paris Saint-Germain. Les supporters vont même plus loin : ils associent l'année 2011 à l'émergence d'une marque de "rêve". Cette association entre le rachat par QSI et la dimension "rêve" de la marque Paris Saint-Germain est saillante chez les plus jeunes supporters qui ont peu de souvenirs du club avant 2011, comme Nicolas Angerer: *"Quand j'étais petit ce que j'aimais bien, c'était un peu parce que c'était le début de des Qataris je crois. Ça faisait un peu rêver et tout. On se disait, c'est incroyable, enfin il y avait Zlatan, il y avait tous les grands joueurs, un peu du coup, enfin ça, ça faisait un peu rêver aussi."* (Nicolas Angerer). D'autres répondants se montrent plus nuancés, comme C. Selon elle, l'arrivée de QSI a permis de faire rêver les supporters mais elle souligne que son attachement au club a commencé avant 2011. Ainsi, elle montre que, pour elle, son attachement au club n'a pas de lien direct avec l'arrivée de QSI mais se traduit par un amour

plus profond pour le club et son histoire : *“Mais je suis supporter du PSG depuis, je pense, une bonne quinzaine d'années, un peu un peu avant le l'arrivée des Qataris. Ça, c'est très important de le préciser. J'ai commencé à m'intéresser à Paris avant l'arrivée de l'argent, tout simplement”* (C.). Chez les répondants, l'année 2011 est donc perçu comme le point de départ de la marque Paris Saint-Germain.

1.3. Un choix également stratégique

Il ressort de l'ensemble des entretiens que cette transformation d'une marque en crise en marque expérientielle ne soit pas seulement le résultat de la conjoncture du club. Il s'agit également d'un choix, celui d'élaborer une stratégie de marque innovante. Cette stratégie mise en place à partir de 2011 consiste ainsi à développer une marque capable d'offrir plus que du sport : du divertissement et une expérience. Ainsi, la construction d'une promesse de marque fondée sur le divertissement et l'expérience plus que sur le produit sportif lui-même relève aussi d'un choix stratégique, adopté de façon délibérée par le Paris Saint-Germain. Pour Michel Mimran, les autres clubs se limiteraient à leur produit sportif, contrairement à l'ambition affichée par le Paris Saint-Germain d'être plus qu'une marque sportive : *“beaucoup de clubs de foot n'ont pas cette préoccupation, ils sont uniquement préoccupés par des problématiques sportives”* (Michel Mimran) ; *“le Paris Saint-Germain en raison de sa position avec le Qatar évidemment a voulu dépasser les frontières du sport.”* (Michel Mimran). Ce propos peut néanmoins être nuancé car d'autres top clubs cherchent également à offrir une promesse de marque qui dépasse le produit sportif. Il est possible de comparer avec les autres top clubs du classement des marques les plus valorisées : Manchester City, le Real Madrid, le FC Barcelone, Manchester United et Liverpool. Manchester City adopte une stratégie de marque qui peut être qualifiée de divertissement sportif⁹⁸. Cela passe par une stratégie digitale très active, par exemple par des partenariats avec des groupes et médias digitaux. Leur stratégie de branding s'appuie davantage sur l'identité locale de la ville de Manchester, son aspect populaire et l'histoire du club, avec une stratégie d'internationalisation fondée sur le digital et l'ouverture d'académies. Cependant, il apparaît que Manchester City ne développe pas une marque de divertissement en dehors du football. Au contraire, sa stratégie de branding reste très ancrée dans son histoire, son palmarès et s'appuie surtout sur un équilibre entre identité locale et identité globale. L'identité de la

⁹⁸ <https://www.ecofoot.fr/manchester-city-strategie-internationalisation-848/>

marque Manchester City renvoie davantage à une marque tech-sportive ou une marque de divertissement digital, mais toujours avec au cœur de son narratif le football et le club. Avec son slogan “*Mès que un club*” (traduit du catalan “*Plus qu’un club*”), le FC Barcelone semble s’imposer comme un club dont la marque cherche à sortir du football. Néanmoins, la stratégie de marque du FC Barcelone n’est pas celle de développer une marque de divertissement et une expérience mais plutôt une marque culturelle voire identitaire, en s’appuyant sur un marketing territorial très travaillé (Leroux-Sostenes et Sabasso, 2020) . Fort de son palmarès et de son histoire, le Real Madrid tend davantage à se positionner comme une marque prestigieuse, visant l’excellence. Sa stratégie de marque s’appuie certes sur une stratégie digitale massive mais l’identité de la marque est empreinte d’élitisme, de prestige et d’élégance. La stratégie de marque du Real Madrid vise donc davantage à mettre en avant l’histoire et les valeurs du club, largement reliées au cadre du football, plutôt qu’à créer une marque de divertissement et d’expérience. Ainsi, à l’instar du Paris Saint-Germain, Manchester City semble être l’un des top clubs les plus engagés dans le divertissement et l’expérience. Pour le club anglais, le divertissement et l’expérience sont avant tout digitaux, là où le Paris Saint-Germain privilégie un divertissement et une expérience physique, *in situ*, en s’appuyant notamment sur le Parc des Princes. Il convient donc maintenant d’étudier les stratégies mises en place par le Paris Saint-Germain pour passer d’une marque sportive à une marque de divertissement et d’expérience et la façon dont ces stratégies influencent les perceptions qu’ont les supporters de la marque Paris Saint-Germain.

2. L’expérience “Paris Saint-Germain” : un produit de “*sportainment*”

La marque Paris Saint-Germain se développe donc selon un axe stratégique clair : proposer une expérience qui offre plus que du football. Cela signifie pour les marketeurs d’aller chercher des éléments participant à l’enrichissement de l’expérience sportive, comme le divertissement et le spectacle (Richelieu, 2020). En sortant de son produit pour aller investir ces deux nouvelles sphères, la marque Paris Saint-Germain devient une marque expérientielle et événementielle et, en même temps, pose les premières pierres de son branding culturel.

2.1. L'innovation pour une marque dynamique et branchée

En raison des caractéristiques du produit sportif évoquées plus haut ainsi que de sa situation sportive et économique complexe, l'objectif du Paris Saint-Germain a été de développer une marque capable de s'extraire de son produit et donc du cadre sportif pour devenir une marque capable d'offrir plus qu'un moment de football, une expérience unique. Michel Mimran souligne que la marque Paris Saint-Germain offre aux spectateurs plus qu'un match de football mais un moment de divertissement : *“La promesse, c'est évidemment de donner un moment d'entertainment très fort, donc la question n'est pas simplement ce qui se passait sur le terrain, mais autour du terrain, le son, les images, l'interaction avec le public.”* (Michel Mimran) ; *“un événement qui ne se cantonne pas aux 90 minutes.”* (Michel Mimran). L'une des stratégies de la marque du Paris Saint-Germain est de générer de façon continue de l'événement. Chaque match, chaque compétition, chaque journée hors match peut ainsi être propice à la création d'un événement ou d'une expérience. Michel Mimran traduit l'idée d'une marque dynamique, sans cesse en mouvement : *“c'est une marque qui génère de l'événement continuellement, (il insiste) continuellement”* (Michel Mimran) ; *“en étant continuellement branché sur la création d'événements, sur des événements digitaux, évidemment sur des événements physiques, pas simplement dans le stade, des partenariats avec des marques totalement inattendues”* (Michel Mimran). Cette image de marque “branchée” et dynamique s'appuie sur une recherche constante d'innovation. L'innovation est considérée comme le levier qui a permis le développement du Paris Saint-Germain comme une marque de divertissement capable d'offrir de l'événement en continuité.

L'innovation passe d'abord par la diversification des activités et des thèmes. Comme le souligne Louis Asciak, le Paris Saint-Germain tente de mettre en place de nouveaux projets et des stratégies innovantes de façon perpétuelle : *“la diversification au Paris Saint-Germain c'est un enjeu majeur aussi. Faut savoir que dans les 3 piliers du club, vous avez l'innovation et donc le Paris Saint-Germain se veut d'être un club innovant qui tente d'être un peu précurseur sur pas mal de sujets.”* (Louis Asciak). Un autre versant de l'innovation est de tester de nouvelles idées, de nouvelles tendances. La marque Paris Saint-Germain apparaît donc comme une marque avant-gardiste qui cherche à anticiper les tendances et les nouveautés : *“On essaye, c'est toujours bien d'être le premier club, la première entreprise qui fait qui fait quelque chose.”* (Louis Asciak). Ce principe d'innovation est encore plus visible dans la stratégie digitale de la marque Paris Saint-Germain. Il s'agit d'utiliser les nouveautés technologiques dans les stratégies de communication autour de la marque et du club. Le PSG

cherche à être à la pointe des usages digitaux et des tendances marketing (réseaux émergents, contenus courts ...), comme l'explique Louis Asciak : *“Bah y a l'utilisation des réseaux sociaux les plus modernes. Donc typiquement évidemment, on a été je crois le premier club en France c'est sûr, peut être pas dans le monde, mais je crois pas loin, à utiliser Be Real.”* (Louis Asciak) ; *“Dans les innovations à venir qui sont vraiment de mon côté ça va être d'aller créer aussi des campagnes sponsorisées sur Tik Tok. Pour ça, il faut créer du contenu vidéo intéressant pour les utilisateurs.”* (Louis Asciak). La prise en compte du contexte technologique apparaît alors comme essentielle pour faire du Paris Saint-Germain une marque de divertissement et d'événement dynamique, attractive, moderne, représentative de son temps. La marque Paris Saint-Germain s'appuie donc sur une veille permanente des innovations possibles (comme les séminaires chez TikTok évoqués par Louis Asciak) pour identifier les tendances émergentes et les changements au sein de la société. L'innovation permet non seulement au Paris Saint-Germain de créer une marque offrant une expérience unique mais aussi de connaître les tendances de la société et donc entrer en résonance avec elles. L'innovation apparaît donc comme un élément-clé du branding culturel de la marque Paris Saint-Germain.

2.2. L'expérience de match : une ambiance co-construite

Le match représente un moment particulier de ce que le marketing sportif nomme aujourd'hui la *“fan experience”* ou *“expérience fan”*. En effet, assister à un match ou à un événement sportif ne se limite plus à consommer un moment de sport. Pour Boris Helleu, il ne s'agit plus pour le spectateur d'acheter une prestation dans une pure logique transactionnelle, mais bien de vivre un moment *“extraordinaire”* (Helleu, 2019). Si l'innovation permet la création continue d'événements et nourrit la perception d'une marque *“branchée”*, l'expérience Paris Saint-Germain se construit aussi de façon stratégique par l'appropriation d'éléments issus du secteur du divertissement et de l'événementiel participant alors à cette notion d'extraordinaire. Selon la définition du produit sportif par Richelieu, le produit sportif est composé d'un *“noyau”* et de *“caractéristiques auxiliaires”* (Richelieu, 2020). Comme vu précédemment, le *“noyau”* se caractérise par son instabilité et son incertitude (Richelieu, 2020). Les caractéristiques auxiliaires renvoient à toutes les dimensions qui viennent agrémenter, appuyer, promouvoir voire rehausser la compétition sportive (Richelieu, 2020). L'avantage des caractéristiques auxiliaires est qu'elles permettent

de transcender le produit sportif si incertain pour une marque-club (Richelieu, 2020). En revanche, la limite des caractéristiques auxiliaires est qu'elles ne peuvent pas se substituer au terrain, au produit sportif (Richelieu, 2020). Les caractéristiques auxiliaires sont plutôt des dimensions du divertissement qui viennent habiller le produit sportif. Le résultat consiste à créer des bénéfices tangibles par les émotions, les interactions sociales, le sentiment de fierté éprouvé par les supporters quand ils s'associent avec l'équipe et s'y identifient lors de l'expérience de match (Richelieu, 2020). Dans cette perspective, Boris Helleu décrit le spectacle sportif comme un bien de consommation particulier. En effet, il est intangible (le spectateur ne peut pas le toucher ni le posséder) et imprévisible (le spectateur ne peut pas savoir si le jeu sera de qualité ou si son équipe gagnera). Le match crée donc une attente, un enthousiasme et une excitation (Helleu, 2019). Ainsi, dans les entretiens menés, l'ambiance enthousiaste et exaltée du stade lors d'un match apparaît comme un élément clé d'une expérience fan perçue comme positive pour les supporters. Nicolas Angerer et C. mettent par exemple en avant l'importance des chants et évoque l'idée d'une bande-son, un bruit permanent, qui participe à l'ambiance du match comme la bande-son musicale participe à l'expérience du spectateur d'un film : *“Bah je trouve qu'au Parc y a vraiment une bonne ambiance, y a beaucoup ... Enfin tous les supporters qui chantent.”* (Nicolas Angerer) ; *“Les chants de supporters et le bruit, le bruit permanent que ça fait.”* (C.). Dans cette dernière citation, deux éléments clés de la compréhension de l'expérience de match peuvent alors être soulignés : la répondante se place dans une position réceptive de l'ambiance de match (elle entend le bruit, vit l'atmosphère des supporters) mais présente en même temps les supporters comme les producteurs de l'ambiance de match (ils font du bruit, ils chantent, ils bougent). Tim Edensor a notamment montré l'ambiance de match était un co-construit entre le club et les supporters : si le club participe à l'ambiance par la mise en scène du match, les supporters participent eux aussi à la construction de l'ambiance de match et donc à l'expérience de match qu'ils vivent eux-mêmes (Edensor, 2013). Edensor écrit : *“Ces ambiances sont le fruit d'une coproduction entre les supporters, qui contribuent à encourager leur équipe en suspendant toute retenue émotionnelle et sociale. J'explorerai comment les clubs et les supporters ont élaboré diverses stratégies pour gérer l'ambiance et instaurer une plus grande intensité les jours de match.”*⁹⁹ (Edensor, 2013). De même, Boris Helleu explique que *“le match est co-produit en direct par des équipes, spectateurs et médias et se consomme au fur*

⁹⁹ EDENSOR Tim, “Producing atmospheres at the match: Fan cultures, commercialisation and mood management in English football”, *Emotion, Space and Society*, N°15, 2014

et à mesure de sa production”¹⁰⁰. Le match est donc un bien particulier qui se consomme en même temps qu’il se produit. De plus, il est co-construit par une multitude d’acteurs. Ces deux caractéristiques - l’immédiateté de la production et consommation et la co-construction du spectacle sportif - mettent en avant l’aspect participatif du match. Le match est un moment de sport dans lequel le supporter présent en tribunes n’est pas seulement spectateur mais acteur. L’analyse d’Edensor et celle de Helleu sont confirmées le propos de Nicolas Angerer. Le répondant perçoit de façon très positive l’expérience de match parce qu’elle permet aux supporters de participer au match en chantant et encourageant l’équipe, au milieu d’autres supporters, et dans le lieu du match, in situ. Le supporter se sent acteur de la vie du club. Cette idée se traduit dans les entretiens par l’image symbolique de passer de l’écran de télévision au match, c’est-à-dire d’un produit audiovisuel consommé comme n’importe quel autre produit audiovisuel à une expérience collective marquante et émotionnellement riche : *“Si tu y vas avec des potes, t’es là, tu chantes, tu cries.”* (Nicolas Angerer) ; *“Ouais, bah juste je pense quand tu vas au Parc sur tout ce qui est bien, c’est que tu sens un peu que tu participes. Tu sais, quand tu vois un truc à la télé et qu’après t’es dedans ça change un peu la façon de le voir, parce que tu le vis.”* (Nicolas Angerer). L’analyse de Richelieu et celle de Helleu permettent donc d’affirmer que le Paris Saint-Germain peut s’appuyer sur les caractéristiques auxiliaires tirées du divertissement pour renforcer l’engagement des spectateurs comme co-producteurs de l’expérience et, par conséquent, enrichir l’expérience de match.

2.3. L’expérience de match, un spectacle de sport

Le Paris Saint-Germain va également chercher à s’approprier des éléments directement tirés du divertissement pour enrichir l’expérience de sa marque dans cette perspective de spectacle sportif. Cette stratégie permet au Paris Saint-Germain d’offrir une expérience plus forte que son produit. Il s’agit ici de mettre en place des animations lors du match afin d’améliorer l’expérience fan comme le souligne Louis Asciak : *“là on avait eu un match PSG Lyon en janvier qui est un peu le gros match de l’année en France et donc on a organisé en après match une fan zone donc il y avait les gens, les spectateurs pouvaient descendre en bord terrain et il y avait un DJ, des animations, de de quoi se restaurer tout ça.”* (Louis Asciak).

¹⁰⁰HELLEU Boris, “La Fan Expérience existe-t-elle ?”, *Jurisport : La revue juridique et économique du sport*, 2023, N°244, p.42-45

Boris Helleu explique que le match est le bien de consommation placé au coeur de l'expérience fan mais les services dits périphériques comme l'accueil ou la restauration jouent un rôle essentiel dans l'optimisation de cette expérience fan : *“Si le match demeure au cœur de l'expérience de consommation, il est nécessaire d'optimiser la qualité de services périphériques déconnectés du terrain (accueil, animation, restauration...) et ainsi, même en cas de défaite, inciter les spectateurs à revenir. Autrement dit, la satisfaction des fans ne repose pas seulement sur ce qui se passe sur le terrain, mais plus certainement sur ce qu'il y a autour.”*¹⁰¹ (Helleu, 2023). Selon Helleu, les animations autour du match participent donc à la satisfaction du spectateur. Les animations remplissent également le rôle fonctionnel de la marque Paris Saint-Germain puisqu'elles constituent un motif pour répéter l'acte d'achat et consommation, c'est-à-dire pour revenir au stade. Ainsi, comme le soulignent Michel Mimran et Louis Asciak, le Paris Saint-Germain cherche à offrir plus qu'un match mais un moment de divertissement comme promesse de marque : *“La promesse, c'est évidemment de donner un moment d'entertainment très fort, donc la question n'est pas simplement ce qui se passait sur le terrain, mais autour du terrain, le son, les images, l'interaction avec le public”* (Michel Mimran) ; *« Créer des expériences pour donner envie... et redonner envie. »* (Louis Asciak). Dans cette perspective, Mawson et Coan, cités par Helleu, ont identifié dans un article consacré à la stratégie d'animations de matches dans la NBA, 21 techniques pour attirer le public. Dans ce classement, le fait de gagner ne se positionne qu'à la 14^{ème} place (Helleu, 2023). Cela montre que le résultat du terrain a finalement un faible impact sur la qualité de l'expérience de match. Ainsi, Michel Mimran et Louis Asciak soulignent le travail du Paris Saint-Germain pour offrir un moment de divertissement plus qu'un moment de football : *“une grosse mission liée à l'expérience que vivait le public dans le stade en termes d'accueil, de confort, de consommation, de circulation, et cetera.”* (Michel Mimran)

Cette nécessité pour un club d'enrichir son expérience fan lors des matches renvoie à une évolution du marketing sportif : le *“sportainment”* (Richelieu, 2020). Dans son article *“"Sportainment", llevando el márketing deportivo al siguiente nivel”*, Lacasa y Blay décrit le *“sportainment”* comme une fusion entre le sport et le divertissement qui *“permet de redéfinir le marketing sportif « traditionnel », c'est-à-dire de l'adapter aux nouvelles réalités du*

¹⁰¹ HELLEU Boris, “La Fan Expérience existe-t-elle ?”, *Jurisport : La revue juridique et économique du sport*, 2023, N°244, p.42-45

marché et de fournir de nouvelles solutions d'exploitation commerciale et médiatique”¹⁰². L’auteur prend pour exemple les Brooklyn Nets, équipe franchisée de basket basée à New York et évoluant en NBA. L’équipe des Brooklyn Nets proposent plusieurs animations lors des matches qui se rapportent à du “*sportainment*”. Par exemple, l’équipe mobilise les Brooklynettes, qui dépassent le concept des cheerleaders traditionnelles, et les Brooklyn Nets Kids, un groupe junior, chargés d’animer le match. Les matchs représentent également des moments d’engagement des fans. Par exemple, il est possible pour les supporters de demander des chansons à diffuser, en écrivant le hashtag du sponsor sur Twitter. La chanson pourra ensuite être diffusée lors du show de la mi-temps. L’engagement des fans repose aussi sur la possibilité pour le public d’afficher des messages personnalisés sur l’écran géant du Barclays Center. D’ailleurs, l’architecture du Barclays Center est adéquate pour mettre en place un événement de sportainment, cela mériterait plus de recherches.

Cependant, une nuance doit être apportée. Le Paris Saint-Germain met en place de nombreuses animations lors des matchs mais les supporters interrogés se montrent moins réceptifs à ces animations que les marketeurs peuvent le concevoir. Carla Da Silva Nogueira explique que les animations en jour de match n’influencent pas, ni positivement ni négativement, son expérience : *“Mais je trouve que les places sont très chères pour ce qu’elles sont, les conditions en soi d’un match de foot il y a pas plus ni moins que si j’allais voir un autre match de foot.”* (Carla Da Silva Nogueira). Carla Da Silva Nogueira perçoit plus ces animations matchday comme une démonstration du budget du club que comme un enrichissement de l’expérience fan : *“Alors je pense que ça peut jouer pour certains matchs. Mais pour moi c’est vraiment un moyen d’uniquement mettre en avant le fait qu’il y a un budget derrière.”* (Carla Da Silva Nogueira). Pour elle, le premier intérêt d’aller voir un match est surtout sportif : *“Oui, voilà c’est ça c’est un peu de la démonstration. Parce que je pense que quand tu viens voir un match, quand tu paies ton billet, tu vas pas dire “Je viens parce que il y a cette personne qui vient ou il y a ses activités avant, je viens parce que je veux voir le match”.* (Carla Da Silva Nogueira). Cependant, Carla Da Silva Nogueira nuance son propos. Selon elle, d’autres supporters peuvent prêter attention à ces animations, ce qui peut influencer leur expérience fan : *“Parce que je pense qu’il y a des supporters qui font extrêmement attention à ce qui se passe en termes d’activités mais personnellement je suis*

¹⁰² LACASA Y BLAY Antonio S., ““Sportainment” Llevando el marketing deportivo al siguiente nivel”, *Revista Harvard Deusto Business*, N°3, 2014, p.64-70

plus sur mon téléphone ou en train de faire quelques vidéos à la place de regarder forcément quel type de musique ils mettent.” (Carla Da Silva Nogueira). Elle reconnaît que les animations, comme la musique, peuvent participer à l’enrichissement de l’expérience de match si elles sont utilisées de façon stratégique et cohérente. Par exemple, elle compare le Paris Saint-Germain et l’AC Milan dans le choix d’utilisation de la musique avec une vision plus positive de l’usage de la musique chez l’AC Milan que chez le Paris Saint-Germain. Elle explique que la musique utilisée par l’AC Milan est cohérente avec l’identité du club. Son usage récurrent et sa cohérence avec l’identité du club en ont donc fait un symbole de l’AC Milan et un élément incontournable de l’expérience de match pour les supporters : *“Alors que c’est assez paradoxal et là je fais un autre parallèle avec un autre club alors Milan la musique pitié mais ça tout fait tout ! Leur chant, la musique disons qui est extrêmement connue je saurais plus dire laquelle mais ils ont des musiques qui sont extrêmement importantes et entre guillemets favorisent cet effet de groupe et favorise l’ambiance.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Voilà ça devient un peu justement un symbole qui se crée et qui favorise à nouveau ces sentiments et ces effets de groupe alors qu’à Paris il n’y a pas forcément ça.”* (Carla Da Silva Nogueira). Ici la musique participe à la construction de l’identité sensorielle de la marque (Heilbrunn, 2017). Elle devient un symbole propre au club et facilite alors la reconnaissance de la marque-club AC Milan. En effet, la chanson utilisée est “Sara Perchè Ti Amo”, du groupe Ricci e Poveri. Cette chanson a été un grand succès en Italie et dans le monde et est devenue un morceau populaire, synonyme de joie et de festivité. Pour de nombreux auditeurs italiens et internationaux, elle est une chanson phare du répertoire de l’Italie. La chanson, utilisée à chaque match, renvoie alors directement à l’identité italienne de l’AC Milan. Ce dernier tend ainsi à se positionner comme le club italien par excellence (rôle de l’appartenance géographique, ici nationale) mais aussi comme un club populaire, proche de ses supporters. L’ambiance festive de la chanson ainsi que ses paroles qui parlent d’une histoire d’amour passionnelle fait aussi directement écho à la relation passionnelle entre les supporters et l’AC Milan. La chanson “Sara Perchè Ti Amo” favorise ainsi la proximité entre les supporters et le club mais aussi le sentiment d’appartenance chez les supporters, ce qui renforce l’expérience fan lors du match dans le stade.

L’avis de Carla Da Silva Nogueira sur les animations matchday montre que le management de la fan experience est très complexe dans son aspect opérationnel. Helleu affirme que consommer un événement sportif a pour fonction d’apaiser non un besoin mais un désir (Helleu, 2023). Or, ce désir est subjectif et se traduit par des attentes différentes

selon les spectateurs. A l'instar de la répondante Carla Da Silva Nogueira, certains spectateurs seront plus sensibles au jeu sur le terrain, d'autres à l'ambiance, au confort du stade, à la présence de stars ou à la diversité des animations comme le son et les lumières. Dans un article intitulé "Consumer experience quality : A review and extension of the sport management literature", Masayuki Yoshida explique qu'il existe une pluralité d'interactions qui concourent à la production d'une expérience fan perçue comme positive pour le spectateur : *« l'expérience du consommateur de sport est définie comme les réactions cognitives, affectives, sociales et physiques d'un consommateur avec une organisation sportive, ses produits et les autres personnes, qu'elles soient directes (par exemple, achat et consommation) ou indirectes (par exemple, médias et réseaux sociaux) »*¹⁰³ (Yoshida, 2017).

Cependant, si les attentes des supporters sont différentes, Carla Da Silva Nogueira pointe tout de même un problème opérationnel, outre ces attentes. Elle met en avant un manque de cohérence entre les animations mises en place et le parcours que fait le supporter avant d'arriver au match : *"Et un truc que je pense qui est très important c'est que quand on arrive dans le stade déjà ça dépend à quelle heure t'arrives et soit tu peux rater toutes ces activités qui se passent avant, soit la plupart du temps quand moi j'arrive je ne fais même attention à ce qui se passe sur le terrain avant le match parce que soit t'es en train de discuter, soit t'es justement à la buvette et tu vas rater des choses, soit tu passes tout ton temps à traîner un peu autour du stade avant de rentrer."* (Carla Da Silva Nogueira). Elle semble ainsi mettre en avant une erreur de choix stratégique dans la mise en place des animations et dans la construction du parcours du supporter en matchday. Cet exemple renvoie à l'analyse de Boris Helleu. Ce dernier explique que *"dans ses modalités de mise en œuvre, la Fan Expérience semble perdre de sa complexité théorique"*¹⁰⁴. Cette difficulté à mettre en œuvre la fan expérience dans l'opérationnel s'explique par le phénomène d' *"extension"* (Helleu, 2023). L'extension de la fan expérience est *"l'adaptation au domaine du sport de la notion de parcours client"*¹⁰⁵. Or, le parcours client se construit selon plusieurs étapes : expérience d'anticipation qui prépare l'expérience, expérience d'achat, expérience du souvenir (le fait de vivre l'expérience). Par conséquent, le propos de Carla Da Silva Nogueira sur un manque de cohérence entre le parcours des animations et le parcours du supporter

¹⁰³ YOSHIDA Masayuki, "Consumer experience quality : A review and extension of the sport management literature", *Sport Management Review*, N° 20(5), 2017, p.427-442

¹⁰⁴ HELLEU Boris, "La Fan Expérience existe-t-elle ?", *Jurisport : La revue juridique et économique du sport*, 2023, N°244, p.42-45

¹⁰⁵ *Ibid.*

montre que le parcours d'animations proposé par le Paris Saint-Germain n'est pas toujours en adéquation avec le parcours client, ce qui affaiblit la qualité de l'expérience fan.

2.4. Le Paris Saint-Germain, une destination touristique

Le Paris Saint-Germain cherche également à s'imposer comme une marque de divertissement et d'événement par la mise en place d'événements en dehors de jours de match. Dans les entretiens menés notamment avec les supporters et Louis Asciak, l'activité du Stadium Tour revient à plusieurs reprises. C'est pourquoi une analyse est dédiée au développement de la marque Paris Saint-Germain comme destination de tourisme et de divertissement à travers l'exemple du Stadium Tour. Le Stadium Tour est une visite guidée du Parc des Princes : vestiaires, salle des coupes, terrain ... Elle se décline sous plusieurs offres selon le public visé et le moment de la saison.

D'une façon générale, le Parc des Princes est mis en scène comme une destination touristique, avec ses propres offres (visite, événements, sessions nocturnes). Il est au cœur de la stratégie d'animation de la marque. Les événements d'animations du Parc ont pour but, d'une part, de faire connaître le stade autrement que pour le football et, de l'autre, d'attirer d'autres profils de consommateurs comme les touristes étrangers. Louis Asciak est chargé de commercialiser les offres de Stadium Tour. Il explique que cette animation hors matchday est importante pour le club et le rayonnement de sa marque : *“L'exemple du Stadium Tour encore, qui est un produit assez important pour nous. Parce que, bah, ça représente des centaines de milliers de visiteurs par an. Qui viennent en majorité pas de France du coup. [...] Donc il faut essayer d'aller les les toucher dans leur pays d'origine pour faire en sorte qu'ils pensent au Parc des Princes en tant qu'activité à faire à Paris absolument, chose qu'ils n'ont pas forcément en tête.”* (Louis Asciak). Par la mise en place du Stadium Tour, le Paris Saint-Germain se définit davantage comme une marque de divertissement, de culture et de tourisme. Ainsi, Louis Asciak compare à plusieurs reprises le Parc des Princes à des lieux culturels comme les musées ou de divertissement comme les parcs d'attraction : *“on va être en concurrence avec des touristes qui viennent à Paris 15 jours et qui cherchent une activité à faire en famille. Là on va être plus en compétition avec des musées, des activités qu'avec une visite de stade qu'on pourrait faire dans une autre ville.”* (Louis Asciak). *“Et par exemple nous sur le produit Stadium Tour, donc les visites du Parc des Princes. Eh ben on va plutôt se comparer à des Disneyland, à des musées du Louvre, qu'à des stades de*

Vélodrome.” (Louis Asciak). Les événements organisés participent donc à présenter le Parc des Princes comme une activité touristique et culturelle. Les animations hors matchday ont donc un rôle essentiel dans le développement d’une marque de divertissement comme le Paris Saint-Germain. Le Stadium Tour ne se limite pas à une simple visite du Parc. En effet, différentes animations peuvent être mises en place selon la saison ou les fêtes, comme l’explique Louis Asciak à propos de la chasse aux oeufs organisée par le Paris Saint-Germain au sein du Parc des Princes pour Pâques : *“par exemple pendant les vacances de Pâques ou les vacances de février ou les vacances de Noël, le Parc des Princes il va être un peu décoré avec donc une ambiance de Noël, une ambiance d’hiver. Pour Pâques on a une chasse aux œufs qui est organisée pour les enfants par exemple, avec des lots à gagner. L’été, on réalise des Night Sessions donc c’est des visites du stade en soirée avec une ambiance un peu guinguette où vous allez pouvoir vraiment vous restaurer. S’il y a un match, il va être retransmis.”* (Louis Asciak).

Les animations hors jour de match comme le Stadium Tour permettent non seulement de diversifier les revenus et la clientèle mais aussi de faire de la marque Paris Saint-Germain une marque capable d’agir dans la sphère du divertissement et du tourisme. Les animations comme le Stadium Tour participent ainsi au branding culturel de la marque Paris Saint-Germain, comme démontré ci-dessous.



Figure 13 - Capture d’écran N°1 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour (Source : site officiel du Paris Saint-Germain)

Sur cette capture d'écran de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour disponible sur le site du Paris Saint-Germain, l'offre propose de vivre *“l'expérience rouge et bleu”*. Les couleurs “Rouge et Bleu” sont les couleurs identitaires du Paris Saint-Germain mais aussi des marqueurs affectifs qui créent un sentiment d'appartenance chez les supporters. Le terme “expérience” montre que le produit Stadium Tour s'inscrit dans le *sportainment*. En effet, le Stadium Tour n'est pas présenté comme une visite du Parc des Princes mais comme une invitation à entrer dans un univers émotionnel et identitaire fort, celui du Paris Saint-Germain (Richelieu, 2020). L'offre proposée est donc un moment vécu, scénarisé et mémorable. Le Stadium Tour s'inscrit alors dans une logique de consommation sensorielle et affective, typique des stratégies de *sportainment* (Richelieu, 2020). Ainsi, d'une façon générale, les animations matchday et hors matchday ont alors vocation à créer un lien de nature différente avec les publics pour dépasser la simple relation consommateur et produit : *« On essaie de ne pas parler uniquement de business aux gens. »* (Louis Asciak). Les animations comme le Stadium Tour permettent donc à la marque Paris Saint-Germain d'aller investir l'émotionnel et l'identitaire chez le consommateur, participant de ce fait au branding culturel de la marque (Holt, 2004).

2.5. L'expérientiel au coeur de la création de l'identité “supporter”

Les entretiens menés respectivement avec C. et Carla Da Silva Nogueira mettent clairement en avant l'idée qu'il existe un parcours de supporter. Ce parcours de supporter consiste au développement progressif d'un lien d'attachement solide et profondément affectif avec le club, au-delà de la passion pour le Paris Saint-Germain, par les apprentissages de rites et par le vécu d'émotions collectives et individuelles fortes. Dans ce parcours d'apprentissage, l'expérience joue un rôle fondateur. En effet, les deux répondantes ont participé à des expériences proposées par le club : *“Bah j'ai essayé un peu de de participer à certaines expériences que le club a proposées. Je me souviens notamment qu'il y avait eu un Escape Game au sein du Parc des Princes. C'est je sais plus, c'est vieux. J'étais au lycée à ce moment-là.”* (C.).

L'expérience dépasse la simple production d'événements ou d'animations. Elle renvoie à une spécificité du marketing, nommé marketing expérientiel. En effet, l'expérience

est aujourd'hui considérée comme un concept-clé de la théorie de la culture du consommateur dans les théories du marketing (Cova, 2006). L'expérience est même devenue le fondement principal d'une « *économie de l'expérience* » qui a donné naissance à un marketing expérientiel (Cova, 2006). Le marketing expérientiel a pour objectif de proposer aux consommateurs des immersions dans des expériences extraordinaires plutôt que l'achat de simples produits ou services (Cova, 2006). Cova note que l'expérience de consommation a été théorisée comme un vécu personnel et subjectif, souvent chargé émotionnellement, du consommateur. L'expérience est plus qu'une production d'expérience ou une animation. Elle est une immersion dans un univers émotionnel et symbolique propre avec l'idée que l'expérience ne vient pas vendre un produit ou un service mais est le produit lui-même. Il s'agit de vivre l'expérience pour l'expérience. Celle-ci doit donc être extraordinaire et inoubliable (Cova, 2006). Les retours de C. et Carla Da Silva Nogueira sur leur expérience lors du Stadium Tour montrent que la marque Paris Saint-Germain met en place une stratégie de marketing expérientiel. En effet, elles décrivent une expérience marquante, inoubliable et extraordinaire. Carla Da Silva Nogueira exprime le caractère inoubliable de l'expérience du Stadium Tour : *“Ouais la toute première fois où je suis allée au stade je m'en rappellerai toute ma vie.”* (Carla Da Silva Nogueira). Cette expérience présente également une particularité : il s'agit pour les deux répondantes de la première fois qu'elles découvrent le stade du Parc des Princes. Les répondantes qualifient ainsi cette expérience comme *“fondatrice”* ou la présentent comme telle : *“une expérience un peu fondatrice dans mon parcours entre guillemets de supportrice, c'est justement l'Escape Game là dont j'ai parlé à un moment donné, et en fait, c'était la première fois que j'ai eu l'occasion de visiter le stade. Et c'est aussi à ce moment-là que j'ai appris les chants de supporters. Parce que je les avais jamais appris auparavant. Du coup je crois que c'était un événement sur quelques semaines et donc à un moment dans l'Escape Game il y avait un atelier justement où on était au bord du terrain et on nous a appris des chants de supporters et je pense que ça m'a vraiment rapprochée du club. Et donc tu vois, c'est passé par une expérience spécifique qui était justement cette visite.”* (C.). Il apparaît alors un lien entre l'expérience produite par le marketing expérientiel et la construction d'un lien affectif et émotionnel fort à l'origine d'un parcours de supporter. L'un des types d'expérience la plus marquante pour un individu est l'expérience dite de flux (*“flow”*). Il s'agit d'un moment exceptionnel pendant lequel *“ce que nous sentons, ce que nous souhaitons et ce que nous pensons sont en totale harmonie”* (Cova, 2006). L'expérience de moments inoubliables devient donc essentielle car, en raison de son caractère extrême, elle marque l'individu de façon durable dans ses sens et ses émotions.

Il est donc désormais intéressant de mettre en lumière les leviers opérationnels utilisés pour faire d'une simple visite de stade cette expérience inoubliable et extraordinaire propre au marketing expérientiel. Les entretiens fournissent plusieurs informations sur l'aspect opérationnel de l'expérience de Stadium Tour. D'abord, cette expérience fondatrice du Stadium Tour constitue un moment d'apprentissage important où le simple fan apprend à devenir un supporter. Cet apprentissage peut passer par la transmission de l'histoire du club, notamment son palmarès ou les stars emblématiques : *“Et en plus là justement, l'atelier dont je parlais où on nous a appris les chants de supporters ça crée un lien en particulier en fait”* (C.). L'expérience repose sur un parcours élaboré de façon stratégique, avec pour objectif de reproduire le parcours du footballeur lors d'un match et donc de créer un sentiment d'identification fort : *“Déjà juste on rentre par la grande entrée où entrent les joueurs et juste il y a vraiment ... tu as des étoiles dans les yeux. [...] Et après tu rentres dans des, dans des endroits un peu VIP où personne n'a accès à part si on a les moyens d'y aller. [...] Et comme par hasard l'escalator débouche sur l'endroit où il y a les tasses, les coupes.”* (Carla Da Silva Nogueira). Les captures d'écran tirées de la campagne de publicité du Paris Saint-Germain pour le Stadium Tour permettent d'illustrer les propos des répondants et d'analyser plus en détails le rôle du marketing expérientiel dans le branding culturel de la marque Paris Saint-Germain.



Figure 14 - Capture d'écran N°2 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour (Source : site officiel du Paris Saint-Germain)

Cet extrait met en scène la salle des Coupes dont parle Carla Da Silva Nogueira dans l'entretien. Un enfant et son parent observent la vitrine des trophées. Le parent pointe du doigt les trophées, comme pour en expliquer l'histoire et la signification. Ce geste évoque l'importance de la transmission et de l'héritage de l'histoire du club dans la passion pour le Paris Saint-Germain. Le Stadium Tour a donc aussi vocation à faire vivre l'histoire du club à travers le temps et à la transmettre aux nouvelles générations de supporters. L'enfant observe attentivement les trophées, les mains posées sur le bord de la vitrine. Sa posture traduit son admiration et son émerveillement face aux trophées et donc face à l'histoire du club. Ce moment partagé entre l'enfant et le parent met aussi en avant la dimension familiale du club. L'importance de la transmission de la passion Paris Saint-Germain et la dimension familiale du club sont deux éléments qui seront étudiés à une autre étape de l'analyse. Concernant la construction stratégique de l'offre Stadium Tour, cet extrait montre que l'objectif premier de cette stratégie est d'humaniser le parcours. Il ne s'agit pas de parler uniquement de trophées mais d'en faire une expérience éducative et émotionnelle. La mise en scène vise ainsi à créer un attachement émotionnel au Paris Saint-Germain par l'histoire du club. Ainsi, le Stadium Tour permet également de valoriser le patrimoine du Paris Saint-Germain par la mise en avant de son palmarès. Cela positionne le club comme une grande figure du football français et européen. Le parcours du Stadium Tour est donc construit de façon stratégique afin de proposer une expérience à la fois éducative, émotionnelle et familiale, ce qui la rend inoubliable, comme le montre cet extrait.

L'expérience du Stadium Tour repose aussi sur la création d'un sentiment d'exclusivité et de privilège voire d'intimité en montrant des endroits d'habitude inaccessibles. Carla Da Silva Nogueira exprime ce sentiment d'exclusivité et privilège à plusieurs reprises : *“Et après tu rentres dans des, dans des endroits un peu VIP où personne n'a accès à part si on a les moyens d'y aller. Tu vas un peu dans les carrés famille, on t'explique que là il y a la famille de Mbappé, là il y a famille de na na na na donc t'imagines des trucs de fou.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Et en fait on est dans des endroits où on n'est pas censé être parce que normalement on est dans les tribunes et pour moi c'était le rêve de ma vie d'accéder par exemple ... être sur la pelouse et juste les bancs, de pouvoir s'asseoir sur les bancs des remplaçants, de pouvoir rentrer comme un joueur.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“J'étais assez jeune et je voyais ça à la télé et d'y être en vrai c'était inimaginable, c'était tellement plus grand, c'était tellement plus incroyable que ce que je voyais à la télé, d'être dans des endroits qui ne sont d'habitude pas accessibles, tu te sens*

entre guillemets “*privilegié*”. (Carla Da Silva Nogueira). Les vestiaires représentent sans aucun doute l’endroit le plus intime du Parc des Princes et donc l’un des moments où le sentiment d’exclusivité peut être le plus fort. D’abord, dans leur sens premier, les vestiaires représentent un lieu de l’intime car les joueurs se changent et se préparent pour le match. D’un point de vue émotionnel, les vestiaires sont aussi le lieu des moments de joies et d’émotions après une victoire mais aussi de doutes et de frustrations lors de la mi-temps après une première période difficile ou après un match perdu. Les vestiaires sont donc un lieu à la charge émotionnelle forte. Il s’agit aussi du lieu où se tiennent les causeries de match, dont le but est d’encourager l’équipe et de stimuler la combativité et l’esprit d’appartenance des joueurs. Les vestiaires sont donc à la fois le lieu d’intimité, d’émotions et de sentiment d’appartenance collective du Parc des Princes et de l’équipe. Par conséquent, la visite des vestiaires constitue un moment clé du Stadium Tour. Ainsi, la campagne publicitaire “Stadium Tour” met en scène les vestiaires comme étape clé du parcours.



Figure 15 - Capture d’écran N°3 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour (Source : site officiel du Paris Saint-Germain)

Cet extrait met en scène le vestiaire officiel du Parc des Princes. Il peut être identifié par la présence du logo du Paris Saint-Germain sur la table centrale, les couleurs bleues et rouges ainsi que les casiers et les maillots portant le nom des joueurs de l’équipe (Marquinhos, Zaïre-Emery, Gonçalo Ramos, Nuno Mendes, Neves, Lee Kang-In). Deux visiteurs, un homme et une femme, sont en pleine conversation devant un tableau d’analyse tactique avec

un schéma du terrain de football et des placements des joueurs. Cette mise en scène présente le vestiaire comme un lieu solennel : la référence au match à travers la présence du tableau analytique sous-entend que le vestiaire est le lieu caché du public où finalement se joue le match, en termes d'émotions, de jeu et de résultat. L'extrait montre donc que le Stadium Tour offre un moment d'exclusivité et d'intimité, au plus près des joueurs mais aussi au plus près des rouages tactiques du football de haut-niveau. Le Stadium Tour est donc décrit comme une plongée dans les coulisses du jeu. Pour créer ces différentes impressions et émotions lors de la visite du vestiaire, plusieurs leviers marketing stratégiques sont sollicités. Le premier est de présenter le Stadium Tour comme non seulement une visite mais une expérience d'immersion totale puisque la visite propose d'aller jusque dans les vestiaires, lieu de l'intime et du dessous des matchs. Ensuite, la visite du vestiaire permet de créer un sentiment de proximité avec les joueurs qui peuvent paraître inaccessibles. Cela renforce le lien intime entre les supporters et le club. Enfin, le Stadium Tour est une nouvelle fois présenté comme une expérience éducative, où l'apprentissage et la transmission de la passion sont fondamentales, comme dans l'extrait précédent. A travers la présence du tableau tactique, symbole de l'opérationnel du football, la visite prend une dimension éducative où l'on peut découvrir les forces d'une équipe de haut-niveau comme le Paris Saint-Germain.

L'expérience du Stadium Tour s'appuie également sur une immersion à la place du joueur dans son individualité et renforce de cette façon les mécanismes d'identification du supporter avec le joueur et la relation émotionnelle entre le supporter et le joueur. Carla Da Silva Nogueira relate le moment de son arrivée sur la pelouse par l'entrée officielle des joueurs. Elle exprime alors un fort sentiment d'identification avec le joueur, se sentant à sa place : *“au moment où on arrive sur la pelouse puisqu'on arrive sur pelouse par où ils rentrent, où on voit les joueurs rentrer au moment, où tu rentres il y a la musique, la même musique de quand un match commence et là tu dis “Mais je suis un joueur en fait” et c'était trop marrant parce que ils te mettent vraiment dans une bulle de "T'es un joueur", tu peux avoir accès, on passe par les vestiaires, après tu passes par où ils se font soigner et après tu ressorts et tu arrives dans le terrain et en 2018 j'avais 15-16 ans je crois c'était inimaginable de poser un pied sur la pelouse.”* (Carla Da Silva Nogueira). La campagne publicitaire du Stadium Tour met en avant cette identification entre le supporter et le joueur au moment de passer par l'entrée officielle sur le terrain de façon très explicite, notamment par le montage de la vidéo. En effet, la campagne met en scène l'enfant et le parent se tenant la main devant l'entrée sur le terrain. Ils sont dans la même position que les joueurs tenant un enfant par la main avant

d'arriver sur la pelouse. Puis l'image de l'enfant et du parent disparaît en fondu, au profit de l'image des joueurs devant la même entrée officielle, avec au premier plan Bradley Barcola tenant lui aussi un enfant par la main. La réalisation de la vidéo permet donc d'établir un parallèle évident entre la position du visiteur et la position du joueur au moment de passer l'entrée officielle vers le terrain.



Figure 16 - Capture d'écran N°4 de la campagne publicitaire pour le Stadium Tour (Source : site officiel du Paris Saint-Germain)

Finalement, l'expérience fondatrice du Stadium Tour semble renforcer le lien émotionnel et affectif entre le supporter et le club. C. et Carla Da Silva Nogueira reconnaissent se sentir *“plus supporter”* en sortant de l'expérience. Cela passe d'une part par un sentiment d'intégration à la vie du club et de l'autre par un sentiment d'être pris en considération et choyé par le club : *“on a l'impression de plus simplement être un chiffre, un visiteur parmi tant d'autres, mais d'être vraiment intégré à la vie du club et à l'identité du club.”* (C.). ; *“Et clairement ça nourrit ce supporter en toi qui se dit le club il met tous les moyens que je me sente bien, pour nous faire connaître le club.”* (Carla Da Silva Nogueira). Une relation de proximité, vécue comme telle du côté du supporter, semble ainsi avoir été créée. La proximité joue alors un rôle essentiel dans le sentiment d'attachement entre le club et le supporter : *“J'étais déjà fan, donc pas vraiment, mais je me suis sentie un petit peu plus intégrée et le club me paraissait un peu moins inaccessible en fait.”* (C.) ; *“c'était vraiment ce côté admiration et tu te sens encore plus supporter à la sortie”* (Carla Da Silva Nogueira).

Par conséquent, l'expérience renforce le sentiment d'attachement. Elle est donc structurante du parcours de supporter. L'expérience et sa mise en scène sont placées au cœur de la stratégie de branding culturel de la marque Paris Saint-Germain car elles permettent à la marque de dépasser son produit et de s'engager dans les sphères de l'émotionnel, de l'intime et de l'identitaire chez ses fans et supporters.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 :

Le développement de la marque Paris Saint-Germain remplit donc un rôle d'abord fonctionnel qui renvoie à la définition première de la marque : vendre un produit pour ses qualités intrinsèques. Or, le produit sportif est instable, du fait des cycles de performance. La fonctionnalité d'une marque-club comme le Paris Saint-Germain est donc de s'extraire du produit sportif - les résultats du terrain - afin de stabiliser les revenus tirés de la marque. L'aspect fonctionnel de la marque Paris Saint-Germain s'illustre aussi au regard de l'histoire du club. Avant 2011, le Paris Saint-Germain traverse une situation sportive et financière difficile. Le développement de la marque intervient comme un moyen de transcender les difficultés du terrain et de pallier les lacunes financières du club.

Pour ce faire, la marque Paris Saint-Germain va chercher à formuler une promesse de marque qui sort du cadre sportif : elle ne propose plus seulement un match mais un spectacle sportif, elle ne propose pas de visite de stade mais une immersion dans la peau des joueurs. En résumé, la marque Paris Saint-Germain cherche à proposer une expérience. Celle-ci est conçue comme un moment non seulement de sport mais de divertissement et d'évasion. La stratégie de la marque Paris Saint-Germain est donc de se développer comme une marque de divertissement, expérientielle, et non comme une simple marque sportive.

Alors que cette stratégie de développement d'une marque de "*sportainment*" doit d'abord répondre à des problématiques fonctionnelles (produit sportif, situation financière du club), elle pose également les premiers jalons du branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. En effet, en devenant une marque à la fois de sport et de divertissement, deux sphères hautement émotionnelles, la marque Paris Saint-Germain parvient à établir une relation avec ses fans et supporters qui dépasse la simple fonctionnalité et le seul cadre sportif. La marque Paris Saint-Germain devient alors un produit émotionnel capable de créer des émotions et des significations affectives fortes et ancrées dans l'esprit des fans, comme le démontre le chapitre suivant.

Chapitre 2 - Une marque “magique” : le développement d’une capacité émotionnelle

“*Paris est magique*”. C’est en français que Neymar reprend le célèbre slogan du Paris Saint-Germain lors de sa présentation officielle le 5 août 2017. Les supporters du club, mais aussi les simples curieux, se sont rassemblés pour accueillir la star brésilienne. Ce moment illustre ce que représente le Paris Saint-Germain à leurs yeux. Le slogan “*Paris est magique*” est régulièrement scandé par les supporters. Il résume à lui tout seul la perception de la marque Paris Saint-Germain chez les fans et supporters : une marque “magique”. “Magique”, c’est d’ailleurs l’adjectif qu’emploie Michel Mimran, directeur marketing du club de 2009 à 2018, pour décrire la marque Paris Saint-Germain. Les perceptions des fans et celles du marketeur semblent alors se rejoindre. L’adjectif “magique” est intéressant, il renvoie à la magie. D’après le Dictionnaire Le Robert, la magie peut se comprendre de deux façons : la magie renvoie à la fois à une impression, un ressenti et à une pratique. La magie comme impression ou ressenti est définie comme “*Impression forte, inexplicable (que produisent l’art, la nature, les passions)*”¹⁰⁶. La magie est un ressenti de l’émotionnel, de l’irrationnel, qui submerge l’individu et le place dans une position de contemplation. La magie comme pratique est définie, toujours par Le Robert, comme l’ “*Art de produire, par des procédés occultes, des phénomènes inexplicables ou qui semblent tels*”¹⁰⁷. La magie est donc aussi une pratique reposant sur des techniques et un savoir-faire. La définition du nom “magie” renvoie donc à une idée d’inexplicable mais aussi de techniques, de procédés permettant de créer cette inexplicable. La marque Paris Saint-Germain serait donc une marque capable de créer de l’émotion, de l’admiration voire de la contemplation échappant à l’entendement par un aspect “inexplicable” créé par un ensemble de techniques et procédés. Traduite en marketing, la notion de “magie” correspond à l’attachement, à l’amour des consommateurs par une marque, parfois irrationnel, créé par un ensemble de “*procédés occultes*” qui ne le sont finalement pas tant que ça : le branding. L’exemple de la présentation officielle donne déjà un indice sur la nature de ces procédés occultes du branding. Neymar, star mondiale du football, à la valeur marchande signant le plus gros transfert de l’histoire de ce sport, participe à la “magie” de la marque Paris Saint-Germain. Dès lors, il est légitime d’étudier comment se matérialise la dimension “magique” de la marque Paris Saint-Germain

¹⁰⁶ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/magie>

¹⁰⁷ *Ibid.*

dans l'esprit des supporters et dans les stratégies de marque mises en place. Cette identité de marque "*magique*" du Paris Saint-Germain place alors cette dernière dans une logique de branding culturel.

1. Une relation affective et émotionnelle avec la marque Paris Saint-Germain

Le chapitre précédent a mis en lumière l'importance de l'expérience pour la marque Paris Saint-Germain. L'expérience de marque joue un rôle fonctionnel, comme expliqué précédemment, mais elle permet également de construire une relation avec le consommateur de nature émotionnelle et affective. Les entretiens menés témoignent de l'existence chez les répondants d'une relation à forte dimension affective et émotionnelle. Cependant, cette dimension émotionnelle et affective ne semble pas empêcher le pragmatisme et la rationalité chez les supporters interrogés.

1.1. L'émotion au coeur de la relation fans et marque

Les supporters interrogés témoignent d'un engagement émotionnel et affectif fort envers le Paris Saint-Germain. Comme l'exprime C., le Paris Saint-Germain provoque des émotions multiples et intenses, de façon directe ou indirecte, par exemple par le simple fait d'observer la cohésion des supporters lors d'un match : *"ça m'émeut toujours quand je vois quand même les tifos, je trouve que les tifos sont particulièrement travaillés et particulièrement beaux."* (C.) ; *"voilà voir des gens s'unir autour d'un club. C'est magnifique."* (C.). L'importance des émotions dans la relation entre les supporters et le club transparait aussi dans le fait que les répondants aient exprimé des difficultés à verbaliser leur relation et donc à l'intellectualiser. Carla Da Silva exprime une difficulté à mettre des mots sur ses émotions : *"Je pense en termes d'émotion quand je rentre c'est comme si je rentrais dans un, dans un ... Attends j'ai pas les mots ..."* (Carla Da Silva Nogueira). Quant à C., elle reconnaît n'avoir jamais réfléchi à sa relation avec le Paris Saint-Germain, tout comme Carla Da Silva Nogueira, ce qui montre que cette relation n'est pas intellectualisée : *"Et en fait, en fait, je pense que ce qui m'a peut-être un peu perturbé durant l'entretien, c'est qu'en fait je soutiens Paris, mais je m'étais pas forcément posée la question de pourquoi véritablement je soutiens Paris. Et justement du lien avec les valeurs, et cetera. Et c'est des choses dont j'avais pas conscience."* (C.) ; *"Ouais, je saurais pas décrire ma relation avec le Paris*

Saint-Germain” (C.) ; “*“Des fois ça coule un peu de source pour nous mais quand il faut mettre des mots dessus c'est un peu compliqué quoi par exemple demander pourquoi t'aimes ça ? C'est hyper banal comme question mais on n'y réfléchit jamais.”* (Carla Da Silva Nogueira). Il en résulte une relation d'assujettissement entre le supporter, en admiration, et le Paris Saint-Germain, objet de l'admiration : *“maintenant que c'était moi la personne interrogée je me suis dit mais je suis dans une position de vulnérabilité. On est là en admiration là comme ça.”* (Carla Da Silva Nogueira). La relation est affective, voire irrationnelle, comme le prouve Carla Da Silva Nogueira qui affirme être prête à assister au match *“dans les poubelles”* : *“On était je pense un peu dans le virage un peu en haut mais peu importe la place, le but c'était d'y aller, j'aurais pu être dans les poubelles, le principal c'était d'y être.”* (Carla Da Silva Nogueira).

Les émotions sont également des leviers efficaces pour renforcer la relation entre le supporter et le club. Les émotions sont aussi un levier économique stratégique pour un club. Ibrahim Abosag, Stuart Roper and Daniel Hind ont mené une étude auprès de membres de clubs et de supporters en Norvège afin d'étudier la relation entre l'émotion suscitée par la marque et la façon dont l'extension de la marque est perçue par les supporters¹⁰⁸. L'étude conclut que les supporters ayant un fort attachement émotionnel à leur club ont une meilleure perception du club en tant que marque et soutiennent son extension. Par conséquent, un club de football voit un intérêt à renforcer l'attachement émotionnel des supporters afin de faciliter l'extension de la marque-club. Établir des liens psychologiques intenses avec les marques, appelés aussi des connexions émotionnelles, conduisent à une meilleure performance de l'entreprise et à un avantage concurrentiel (Abosag, Roper et Hind, 2012) . Les stratégies mises en place par le Paris Saint-Germain utilisent donc le levier émotionnel pour toucher leur public-cible. Ces stratégies peuvent être regroupées dans le concept *“emotional branding”*. L'*“emotional branding”*, ou branding émotionnel, se définit comme l'engagement des consommateurs dans une relation émotionnelle profonde, durable et intime avec la marque, qui va au-delà de la satisfaction basée sur le bénéfice, et qui crée également une relation de confiance privilégiée pour le développement d'une expérience émotionnelle (Akgun, Kocoglu et Imamoglu, 2013).

La campagne d'abonnement, support de communication propre à un club de football, est un exemple pertinent de branding émotionnel. L'objectif d'une campagne d'abonnement est de s'adresser directement aux supporters afin d'obtenir leur adhésion pour la nouvelle

¹⁰⁸ ABOSAG Ibrahim, ROPER Stuart & HIND Daniel, “Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs”, *European Journal of Marketing*, 2012, N°46

saison. Une campagne d'abonnement cherche donc à renforcer la relation émotionnelle avec le supporter dans le but d'accroître la consommation de la marque, ici par l'achat d'abonnements. Arthur Samain, chef de publicité à l'agence LaFourmi qui a réalisé la dernière campagne d'abonnement du Paris Saint-Germain "Tout l'Amour de Paris", explique que les émotions et la relation émotionnelle des supporters avec le club ont justement été placées au coeur de la nouvelle campagne : *"De base, nous, au moment où on fait la campagne, l'idée de "Tout l'amour de Paris", c'est une campagne où on fait de très très gros zooms et de très gros plans sur les émotions, que ce soit sur des mains qui s'accrochent, que ce soit sur des sourires, une larme, et cetera. L'objectif créatif c'est de montrer toutes les émotions par lesquelles tu passes quand t'es au stade."* (Arthur Samain). Une analyse plus détaillée de la campagne d'abonnement "Tout l'Amour de Paris" permet de démontrer que la marque Paris Saint-Germain parvient à créer une relation émotionnelle forte avec ses supporters par une stratégie efficiente, ici fondée sur le branding émotionnel. Tout d'abord, la campagne "Tout l'Amour de Paris" concentre son visuel sur les émotions des supporters par un cadrage sur les visages.

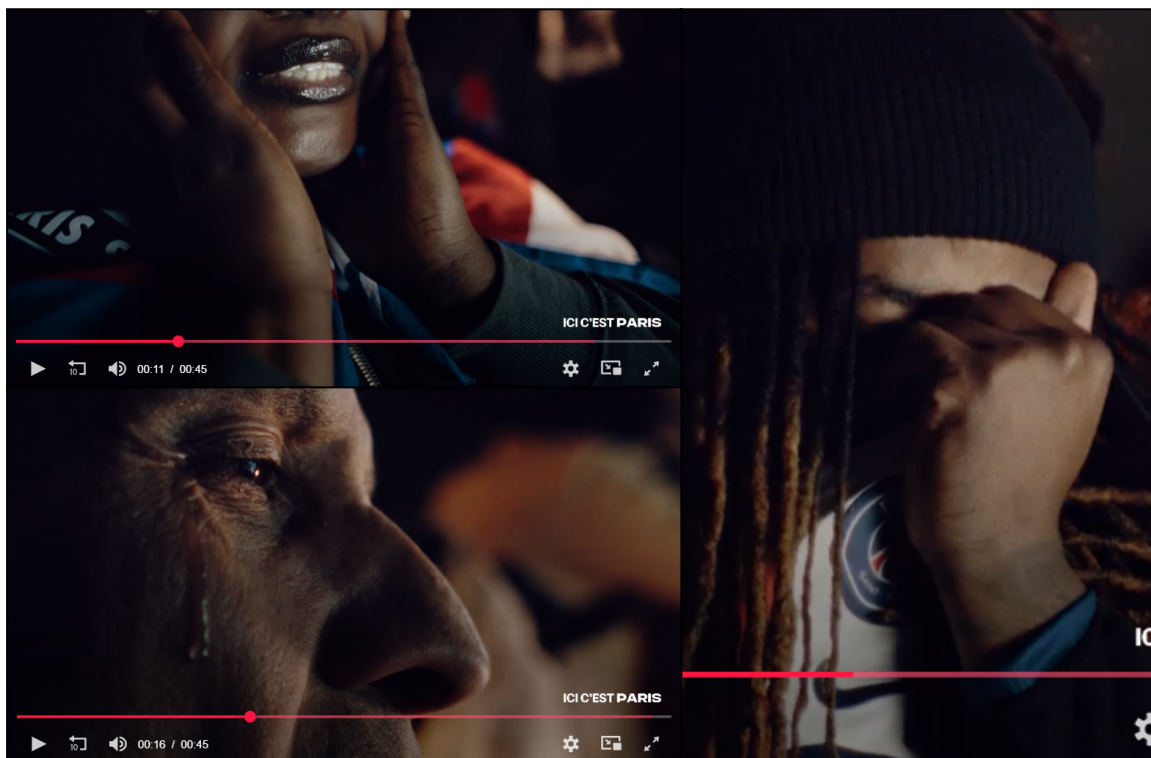


Figure 17 - Ensemble de captures d'écran de la campagne d'abonnement du Paris Saint-Germain pour la saison 2025/2026 "Tout l'Amour de Paris" (Source : site officiel du Paris Saint-Germain)

La campagne est présentée comme une succession de zooms sur les parties des visages des supporters. Certains zooms montrent des expressions intenses sur le visage. Sur les captures d'écran une femme est saisie par l'émotion, un homme est ému aux larmes et un dernier est en pleurs. Les zooms montrent aussi différents degrés d'intensité des émotions ainsi que la pluralité des émotions par lesquelles passe le supporter au cours d'un même match (stress, excitation, joie, déception ...). Le choix du cadrage est stratégique, il met l'émotion humaine au premier plan. Le cadrage donne l'impression que l'humain, l'émotion dépasse le football et le simple fait d'assister à un match. Le sujet de la campagne n'est donc pas le football, le terrain mais l'émotion ressentie par le supporter. La campagne vise donc ici à montrer que le Paris Saint-Germain est plus qu'un club, il est un vecteur d'émotions partagées. Le choix du cadrage témoigne alors d'un recours aux stratégies de branding émotionnel. En effet, par ce choix de cadrage sur les expressions faciales, la campagne cherche à humaniser la relation entre le club et les supporters : l'idée est de montrer que club et supporters sont liés non seulement par le football mais par l'émotion. La campagne est donc une mise en scène de l'attachement émotionnel du supporter envers le Paris Saint-Germain. Un autre effet recherché propre au branding émotionnel est de stimuler l'identification. Les spectateurs peuvent facilement se reconnaître dans les émotions montrées. La stratégie de branding émotionnel passe également par le fait de fidéliser ici par l'émotion plutôt que par la performance sportive. L'émotion apparaît une nouvelle fois comme la source de l'attachement au club, bien plus que le sport lui-même. Le Paris Saint-Germain met donc en place une stratégie de storytelling influencée par le branding émotionnel. Le club construit ici une narration affective autour de l'attachement au club. L'attachement émotionnel au club devient alors le véritable sujet de la campagne d'abonnement, bien plus que le produit d'abonnement commercialisé ou la performance sportive.

Néanmoins, la relation émotionnelle entre les supporters et le Paris Saint-Germain n'apparaît pas comme passionnelle. Les propos des répondants montrent une relation émotionnelle et affective forte mais les supporters interrogés refusent de décrire celle-ci comme passionnelle : *“En tout cas, ce que je peux dire, que c'est pas une relation passionnelle au sens où je vais pas m'effondrer s'il y a une défaite, quoi. Voilà, je vais pas crier devant ma télé.”* (C.). Certains répondants comme Nicolas Angerer et Carla Da Silva Nogueira font même preuve d'une certaine lucidité, notamment concernant le merchandising et sa politique de prix. Ils sont peu enclins à acheter les produits de la marque à n'importe

quel prix. Pour eux, la marque Paris Saint-Germain, malgré les expériences et les émotions qu'elle offre, ne justifie pas la politique de prix mise en place : *“Parce que je trouve qu'en vrai, en y réfléchissant, c'est quand-même très très cher pour ce que c'est (rires). Mais de manière générale, les maillots de foot, c'est trop cher.”* (Nicolas Angerer). Nicolas Angerer nuance la critique adressée à la politique de prix. Pour lui les prix élevés sont plutôt un problème qui touche le merchandising sportif des clubs dans leur ensemble et non un problème propre au Paris Saint-Germain : *“Mais de manière générale dans tous les clubs de foot, du coup ça ça enlève un peu un aspect populaire parce que tout le monde peut pas avoir un maillot.”* (Nicolas Angerer).

La dimension émotionnelle et affective est donc forte chez les répondants. Elle reste tout de même limitée, sans devenir passionnelle ni parfaitement irrationnelle. Les répondants se montrent ainsi submergés par les émotions mais en capacité d'émettre un regard critique sur leur propre relation au Paris Saint-Germain.

1.2. Une relation avec la marque au-delà du cadre sportif

Les entretiens permettent de mettre en avant une relation entre les supporters et le Paris Saint-Germain qui dépasse le cadre sportif. Comme vu précédemment, le club utilise l'attachement émotionnel des supporters dans ses prises de parole afin de renforcer leur relation avec le club. Ainsi, la marque Paris Saint-Germain n'est pas seulement une marque capable de s'extraire du produit sportif, elle est aussi une marque capable d'établir une relation avec ses consommateurs qui elle aussi s'autonomise du cadre sportif. Michel Mimran et Hugo Coll soulignent la loyauté des supporters au-delà de la performance sportive ou des propriétaires du club : *“Avec des fans qui sont inconditionnels, quels que soient les résultats, quelle que soit l'actualité”* (Michel Mimran) ; *“Mais mais enfin l'ensemble des fans, on était fans du Paris Saint Germain avant l'arrivée des qataris. On est fans depuis des joueurs comme Pauleta, Ronaldinho ou ou bien bien avant. [...] On n'est pas toujours d'accord avec ces stratégies, mais on reste amoureux du club et et les résultats montrent que on est à prendre au sérieux.”* (Hugo Coll). L'attachement au Paris Saint-Germain dépasse donc le simple cadre du club. Ces propos relevés dans les entretiens soulignent donc une question essentielle du marketing sportif : si le supporter s'engage auprès de son club peu importe la performance sportive ou l'organisation du club, quelle est sa véritable motivation ? Cette

question renvoie à une problématique plus large du champ des sciences sociales, celle de déterminer pour quelles raisons le supportérisme existe dans le sport si le facteur sportif n'est pas le premier élément déterminant. En effet, ce paradoxe peut sembler un non-sens mais il montre que le sport, et notamment le football, échappe à la seule règle de la rationalité (Tapp, 2003)¹⁰⁹. Produit émotionnel par excellence, le sport repose sur des facteurs sociaux, culturels et psychologiques qui entrent en jeu dans le champ social et donc en dehors du champ sportif (Tapp, 2003). En 2022, Çağrı İlk a étudié la relation possible entre le supportérisme des fans pour un club et le degré d'engagement psychologique de ces fans mais aussi l'influence de facteurs sociodémographiques (âge, sexe, niveau d'éducation ...) sur cet engagement psychologique. Il définit l'engagement psychologique comme *“le degré de prise de décision d'une personne concernant des objets ou des événements psychologiques, malgré l'insuffisance de preuves objectives.”*¹¹⁰ (İlk, 2022). Il décrit l'engagement psychologique des supporters de football comme *“un engagement personnel ou une implication émotionnelle envers un club sportif”*, ce qui a été démontré précédemment avec la conclusion d'une relation émotionnelle entre les supporters et le Paris Saint-Germain. L'étude menée par Çağrı İlk sur 429 supporters à Istanbul en Turquie montre que la relation entre les supporters et un club repose davantage sur des facteurs sociodémographiques et psychologiques que sur des facteurs sportifs. Effectivement, l'étude conclut que les facteurs sociodémographiques comme le sexe, l'âge, la situation matrimoniale et le niveau d'étude influencent le degré de supportisme envers le club préféré. L'âge apparaît comme le facteur le plus déterminant. A cet égard, la marque Paris Saint-Germain cherche à opérer un repositionnement comme “club de la nouvelle génération”. Concernant les facteurs psychologiques, l'étude conclut que les supporters ayant un fort engagement psychologique soutiennent davantage leur équipe et peuvent la suivre avec plus de fidélité. Les supporters fanatiques ou ultras, en particulier, soutiennent leur équipe en toutes circonstances, ce qui renvoie aux propos de Michel Mimran sur les *“fans inconditionnels”*. Cet engagement psychologique est influencé par les variables sociodémographiques. Ainsi, l'étude montre que la relation entre les supporters et un club repose davantage sur des facteurs sociodémographiques et psychologiques que sur des facteurs sportifs. Le Paris Saint-Germain confirme cette conclusion au regard des propos tirés des entretiens et cités précédemment. Il est alors possible d'en déduire que la relation entre les supporters et le Paris Saint-Germain dépasse le cadre sportif. Une autre preuve qui atteste

¹⁰⁹ TAPP Alan, “The loyalty of football fans - We'll support you evermore?”, *J Database Mark Cust Strategy Manag*, 2004, N°11, p. 203–215

¹¹⁰ İLK Çağrı, “The relationship between football fans' fanaticism and their psychological commitment”, *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 2022, N°9.

d'une relation qui transcende le cadre sportif est que l'attachement au club dépasse aussi l'attachement aux personnalités, aux joueurs. Carla Da Silva Nogueira explique que son père s'est d'abord émotionnellement lié au PSG parce que le club recrutait de grands joueurs brésiliens, lui-même étant Brésilien : *“Alors que mon père c'est différent. Même après le départ de Neymar par exemple il est extrêmement resté ancré au PSG. Après il a supporté par exemple Messi après quand il est arrivé. Après là cette saison il supporte énormément Dembélé.”* (Carla Da Silva Nogueira). Mais, au fil du temps, son attachement au club a persisté même après le départ de certains joueurs brésiliens : *“Et après je pense que c'est vraiment là qu'il s'est vraiment ancré dans le club et après qu'il s'est dit je supporte le club parce que c'est ce club et pas parce qu'il y a des personnes de mon pays qui jouent dedans.”* (Carla Da Silva Nogueira). Cela démontre la capacité de la marque Paris Saint-Germain à créer une relation avec le supporter au-delà du seul cadre sportif (performance ou actif joueurs).

Les exemples apportés par Michel Mimran et Carla Da Silva Nogueira témoignent donc d'une forte loyauté des supporters envers le Paris Saint-Germain, peu importe l'actualité sportive. Le Paris Saint-Germain est réputé en France et à l'étranger pour ses franges de supporters très dynamiques comme le Collectif Ultras Paris, le Virage Auteuil et le Kop de Boulogne. Ces groupes de supporters sont souvent les acteurs de l'ambiance en tribunes lors des matches. Ils se distinguent également par leur organisation très structurée et à la production de matériel (tifos, pancartes ...) particulièrement travaillés. Ces éléments, comme cela a été exposé dans le chapitre précédent, participent grandement à l'expérience de match et à l'expérience fan. Mais cet engagement lors des matchs illustre également le phénomène de *“brand loyalty”* ou *“loyauté à la marque”*. *“[L]a loyauté envers la marque n'est pas seulement le résultat d'un comportement d'achat répété, mais aussi la conséquence d'attitudes multidimensionnelles envers une marque spécifique”* (Back cité par Bühler, 2021). Autrement dit, la loyauté envers la marque est plus qu'un simple modèle d'achat, car dans la fidélité client, il existe ici une perspective dite attitudinale. La loyauté des supporters de football est un objet d'étude assez récurrent dans la littérature sur le marketing sportif. Marc Bühler a rédigé une thèse sur la loyauté des supporters envers les clubs de Bundesliga, la ligue allemande. L'exemple est intéressant car la Bundesliga regroupe des clubs à la fois au palmarès riche, à la marque influente et à l'ancrage géographique et identitaire fort comme le Bayern Munich ou le Borussia Dortmund. Ces clubs sont donc des référentiels pertinents pour une étude comparée avec le Paris Saint-Germain en raison de leur position sportive et

marketing proche. Pourtant, la Bundesliga présente également des particularités. Plusieurs de ces clubs présentent des performances sportives moindres mais en même temps une base de supporters plus large et plus engagée. Dès lors, puisque la performance sportive, comme le soulignait également Michel Mimran, ne semble pas être le facteur essentiel de loyauté des supporters envers un club, il s'avère pertinent d'étudier les facteurs qui déterminent réellement cette loyauté envers le club. Son étude fondée sur une enquête en ligne menée auprès de 167 supporters au sein de la Bundesliga montre que la loyauté des fans envers un club est plutôt influencée par le sentiment d'appartenance à un groupe, la stimulation émotionnelle, les motivations économiques et l'identité personnelle. Finalement le facteur sportif n'a donc que très peu d'influence sur la loyauté des supporters envers un club. Cependant, les résultats de Bühler sont confirmés de façon ambivalente dans le cas de l'étude du Paris Saint-Germain. Certains facteurs mis en avant par Bühler semblent en effet influencer positivement la loyauté envers le club tandis que d'autres sont absents dans les entretiens menés. Au regard des entretiens, le sentiment d'appartenance peut être considéré comme le facteur le plus important dans la loyauté des supporters envers le Paris Saint-Germain. Le sentiment d'appartenance a déjà été évoqué dans le chapitre précédent mais fera l'objet d'une analyse plus approfondie dans le chapitre suivant, notamment en montrant que le Paris Saint-Germain est une marque capable de jouer un rôle social par la construction de groupes sociaux et de communautés : *“toujours le sentiment d'appartenir à quelque, à une entité qui me dépasse.”* (C.). La stimulation émotionnelle, mise en avant dans l'étude de Bühler, est également un facteur clé dans la loyauté des supporters envers le Paris Saint-Germain, comme expliqué plus haut. De même, l'identité personnelle peut être considérée comme un facteur important de la loyauté des supporters envers le Paris Saint-Germain. Deux exemples le démontrent dans les entretiens. D'abord, la passion pour le Paris Saint-Germain apparaît comme un moyen de revendiquer une identité de genre, pour les deux seules femmes répondantes, C. et Carla Da Silva Nogueira. Leurs avis sont unanimes : *“c'étaient uniquement des garçons et quand je disais que j'aimais bien le PSG et cetera on me disait “ah t'es sûre ? C'est vraiment vrai ?”, comme si c'était pas normal de soutenir un club et par exemple quand je leur disais “oui j'ai eu un maillot à Noël et cetera” ils me disaient “Mais comment ça se fait ?”. Alors que si c'était l'autre qui disait “oui j'ai eu ce maillot”, ils disaient “oh trop bien, je veux voir”, j'avais toujours ce besoin de justifier plus pourquoi. C'est pour ça que mon discours de “J'aime bien parce que mon père aime bien” ça venait légitimer le fait que j'ai droit d'aimer si je suis une fille.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Mais j'aime bien cette idée de porter un maillot et de montrer que les femmes aussi peuvent*

s'intéresser au foot et que c'est pas uniquement un truc de mecs.” (C.) ; “en fait quand on est supportrice du Paris Saint Germain, à chaque fois il va falloir se justifier et dire pourquoi on supporte le Paris Saint-Germain. Est ce qu'on est une Footix ou non ? Depuis combien de temps ? En fait il y a une sorte de ... il faut prouver sa légitimité à se dire supporter de Paris” (C.). Ensuite, l'exemple du père de Carla da Silva Nogueira montre que la marque Paris Saint-Germain parvient à créer une loyauté du supporter plus forte que la performance sportive parce qu'elle réussit à entrer en résonance avec l'identité personnelle du supporter : *“son point de vue à lui en tant que Brésilien le PSG a été l'un des premiers clubs à aller chercher des gros joueurs du Brésil”* (Carla Da Silva Nogueira).

Par conséquent, l'étude de Bühler permet de mettre en avant que la marque Paris Saint-Germain présente une relation avec ses supporters fondée sur la loyauté envers la marque. Cependant, en comparaison avec les clubs allemands de Bundesliga, le Paris Saint-Germain ne s'appuie pas sur l'ensemble des facteurs clés de la loyauté envers la marque dégagés par l'étude. Il en ressort donc deux conclusions potentielles : soit la marque Paris Saint-Germain repose sur une relation de loyauté avec ses supporters certes forte sur le plan émotionnel mais instable et présentant des risques de distanciation, soit la marque Paris Saint-Germain repose sur une relation de loyauté avec ses supporters forte et plutôt stable parce qu'elle mobilise d'autres leviers d'attachement et d'engagement que les clubs allemands de Bundesliga.

2. De la marque de sportainment à la marque de “rêve”

Le Paris Saint-Germain a d'abord développé sa marque pour répondre à une problématique fonctionnelle, étudiée dans le chapitre précédent : redresser sa situation financière et sportive. Pour ce faire, la marque Paris Saint-Germain devait se développer en dehors du produit sportif, celui-ci étant trop instable, surtout au regard de l'histoire du club. En effet, au moment où commence le développement de la marque, la situation sportive très fragile du Paris Saint-Germain pousse le club à miser sur d'autres leviers stratégiques. Pourtant, en cherchant à se développer comme une marque de *sportainment*, offrant une expérience inédite, le Paris Saint-Germain a fini par dépasser son objectif fonctionnel de rentabilité économique et d'image de marque positive. Aujourd'hui, il semble que la marque

Paris Saint-Germain bénéficie de plus qu'une simple image positive. L'ensemble des répondants décrivent la marque Paris Saint-Germain comme un synonyme de "rêve", d'"émerveillement", de "bonheur". Il est alors pertinent de se demander comment la marque Paris Saint-Germain est passée d'une marque très fonctionnelle, dont les objectifs étaient avant tout d'assurer la rentabilité financière et de construire une image de marque positive, à une marque capable de faire rêver au-delà du sport.

2.1. Le rêve Paris Saint-Germain

D'abord, il est nécessaire de revenir sur cette perception de marque "magique", comme la nomme Michel Mimran. Selon ce dernier, le concept de marque "magique" repose sur la surprise, l'émotion, l'inattendu. Globalement, le Paris Saint-Germain a l'ambition d'une relation qui dépasse la performance sportive. Il propose plus qu'un moment de sport, mais de l'événement, de la nouveauté perpétuelle, du rêve, de l'émotion, ce qui renvoie à la fonction de sportainment de la marque. Mais la marque "magique" est plus qu'une marque de sportainment, plus qu'une promesse fondée sur l'expérience et l'événement. Certes l'expérience et l'événement sont des éléments clés de la "magie" de la marque mais ils ne sont pas suffisants comme l'explique Michel Mimran à deux reprises : *"Alors, le fait que ce soit une marque magique, c'est ... c'est le degré suprême pour une marque, c'est à dire dans une relation totalement irrationnelle avec ses fans, de projeter quelque chose de totalement inattendu, qui fasse totalement rêver, qui est très au-dessus même de ce qu'on appelle les Love Brands définis par Ogilvy"* (Michel Mimran) ; *"Il y a quelque chose dans les grandes marques de sport, dont le PSG fait incontestablement partie, quelque chose qui est magique, c'est à dire qui ... qui échappe totalement au rationnel."* (Michel Mimran). En effet, aujourd'hui, le Paris Saint-Germain est une marque perçue comme capable de faire évader le consommateur de son quotidien. La marque Paris Saint-Germain renvoie à alors à un objet qui dépasse l'entendement, la rationalité, qui échappe à l'intellect, tel un rêve. La notion de "rêve" est ainsi omniprésente chez les répondants : *"c'est un club qui me fait rêver et qui me fascine un peu."* (C.) ; *"Je pense que c'est beaucoup un émerveillement."* (Carla Da Silva Nogueira) ; *"y a vraiment une atmosphère d'oublier littéralement ce qui se passe à l'extérieur, t'es uniquement sur le match"* (Carla Da Silva Nogueira) ; *"Le slogan bizarrement "Rêver plus grand", voilà, c'est la première chose qui me vient à l'esprit."* (C.). De même, le Paris Saint-Germain est perçu comme une marque capable de procurer de la joie, du bonheur : *"Après je dirais vraiment que c'est la joie, le bonheur, un peu s'évader de*

notre quotidien.” (Carla Da Silva Nogueira). La dimension “*magique*” de la marque doit être replacée dans la perspective d’un acte de consommation considéré comme social par la littérature académique. Bernard Cova a étudié l’acte de consommation dans cette perspective sociale. Il note que depuis les années 1960 et 1970, la consommation s’est progressivement désengagée d’une conception essentiellement utilitariste, fondée sur la valeur d’usage, pour prendre une autre signification. La consommation revêt désormais une signification symbolique et sociale forte. En effet, les consommateurs ne consomment pas les produits, ils consomment désormais le sens des produits. Cova explique que l’individu a besoin de s’échapper car il vit des expériences peu satisfaisantes voire frustrantes dans sa vie quotidienne comme les responsabilités, la routine ou le stress au travail. Cova emploie la notion d’aliénation car les individus cherchent à s’échapper d’une condition résultant de la rationalisation de la vie sous l’influence du capitalisme. Deux solutions sont alors envisageables. Soit l’individu change le monde, soit il échappe au monde, de façon éphémère ou définitive. Toutefois, Cova affirme que ces échappées sont des illusions, comme les sports extrêmes, les drogues, l’alcool ou le voyage. L’individu est toujours ramené à sa condition. La consommation apparaît alors comme l’une de ses échappées illusoires. Cova parle d’*“un moment de suspension”*. Le marketing, et notamment la gestion des marques, s’est engouffré dans ce nouveau besoin d’échappatoire de l’individu postmoderne. Les propos de Carla Da Silva Nogueira montrent ainsi clairement que la marque Paris Saint-Germain remplit cette fonction d’échappée illusoire via la consommation (match, maillot, Stadium Tour). Cette capacité à faire rêver influence a des implications marketing directes. Par exemple, elle influence la politique de prix, pour assister à un match au Parc des Princes : *“Par exemple on sait très bien que le PSG les places sont très très chères et même si on est tout au fond et justement je pense que ce sacrifice de payer une place, c’est un peu payé pour un instant de bonheur. Il y a pas mieux s’évader du quotidien et c’est ce qu’on oublie souvent c’est il y a énormément de classes populaires.”* (Carla Da Silva Nogueira).

2.2. Le “*brand embodiment*” : d’une marque de rêve au branding culturel

Dans la perception de la marque Paris Saint-Germain comme un “*rêve*”, les joueurs, comme le présageait déjà l’exemple de la présentation officielle de Neymar en 2017, ont un rôle fondamental. Les grandes stars participent ainsi à la fonction de “*rêve*” que remplit la marque Paris Saint-Germain, elles font rêver, fascinent et représentent cet inaccessible tant

désiré : *“Et donc ça m'a fait rêver les grandes personnalités. Preuve en est, j'ai un maillot de Mbappé que j'ai emmené avec moi en Autriche. Voilà quand il a fallu choisir un flochage, évidemment, j'ai pris une grande personnalité.”* (C.). Les joueurs stars sont présentés par la marque Paris Saint-Germain comme les visages du club. Pour Carla Da Silva Nogueira les joueurs stars participent à la fascination et à l'admiration pour le Paris Saint-Germain et constituent ainsi un atout de marque prouvant le prestige du club : *“Après ça peut aider parce qu'il faut toujours des grandes stars pour faire fonctionner, pour faire vendre. C'est un peu ce qui légitime le club de se dire “J'ai les moyens d'avoir une grande star parce que je suis un grand club””* (Carla Da Silva Nogueira).

Le recours à des joueurs stars pour incarner la marque Paris Saint-Germain fait partie des stratégies d'incarnation de la marque ou *“brand embodiment”*. Le *“brand embodiment”* consiste à faire vivre la marque comme un être vivant par le visage, le corps ou la voix d'une personne réelle¹¹¹. Cette dernière incarne la marque à travers ses valeurs, son histoire, son comportement. Les joueurs stars entrent dans le cadre de l'incarnation de marque (*“brand embodiment”*) car ils deviennent le vecteur vivant des valeurs et de l'identité de la marque Paris Saint-Germain. L'incarnation de marque consiste donc à aligner les valeurs, attitudes et comportements des personnalités avec les valeurs, attitudes et comportements de la marque. Carla Da Silva Nogueira illustre l'incarnation de marque par l'exemple de Kylian Mbappé, joueur star du Paris Saint-Germain : *“Je trouve que ça permet de montrer réellement que les joueurs ne sont pas que des joueurs. Et il y a de vidéos drôles. Par exemple même Mbappé le jour de la Saint-Valentin qui sort “t'as une Valentine toi ?”, je sais plus ce qu'il dit ! (rires)”* (Carla Da Silva Nogueira). Ici, le joueur devient une figure incarnée de la marque Paris Saint-Germain. D'abord, Kylian Mbappé, dans cette vidéo, ne représente plus le sportif d'élite caractérisé par son professionnalisme mais un être humain spontané, drôle, accessible et semblable à n'importe qui d'autre. Carla Da Silva Nogueira perçoit de façon très positive l'attitude et le comportement du joueur dans la vidéo. Ici la personnalité du joueur devient donc le canal à travers lequel la marque s'exprime et crée du lien avec les supporters. Les supporters interrogés montrent souvent un attachement plus fort pour un joueur en particulier, comme pour Carla Da Silva Nogueira avec Julian Draxler et Nicolas Angerer avec Blaise Matuidi. Dans ce cas, le joueur, sa personnalité, son comportement ou son histoire, parvient à entrer en résonance avec la personnalité, le comportement ou l'histoire du répondant. Pour

¹¹¹ <https://bemoreyouonline.com/the-secret-power-of-brand-embodiment/>

Carla Da Silva Nogueira, l'âge a été un facteur déterminant, ainsi que l'identité culturelle, dans son attachement particulier pour Julian Draxler. Elle explique que Julian Draxler, bien qu'étant allemand, a livré une très bonne performance lors du Mondial au Brésil, pays d'origine de Carla Da Silva Nogueira. De plus, elle a suivi ce joueur depuis le Mondial et a constaté sa progression de jeune joueur jusqu'à son arrivée au Paris Saint-Germain. Le point de départ de la carrière au Brésil et le jeune âge du joueur entrent ici en résonance avec l'identité culturelle de la répondante et son jeune âge : *“Par exemple le tout premier maillot que j'ai eu c'était je crois en 2011 et c'est vraiment il y a pas longtemps, j'ai demandé à Noël le maillot de Draxler.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“je crois c'était au Brésil je crois que c'était à Rio, Draxler il était tout jeune”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Et j'avais adoré sa manière de jouer il était extrêmement jeune je crois qu'il avait 18 ou 19 ans à peu près et il avait gagné le trophée du joueur du match qu'il avait joué”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Donc j'étais trop contente parce que j'étais en mode oh c'est un des joueurs que je suis depuis le tout début entre guillemets et du coup je me suis un peu attachée à sa personne quand je l'ai vu arriver au PSG.”* (Carla Da Silva Nogueira). Dans son entretien, Nicolas Angerer fait référence au joueur français Blaise Matuidi de façon récurrente. Dans le cas de Nicolas Angerer, c'est l'ancrage local, l'appartenance géographique qui facilite le sentiment de proximité avec le joueur et l'attachement particulier à ce dernier. Nicolas Angerer commence ainsi par se présenter en disant qu'il vient de la même ville que Blaise Matuidi. Cela montre que la relation entre le supporter et le joueur s'établit ici par l'appartenance géographique : *“J'ai grandi en, en région parisienne, dans le 94. À Fontenay-sous-Bois, c'est la ville de Matuidi par ailleurs.”* (Nicolas Angerer). Le dernier chapitre de l'analyse reviendra sur l'importance du levier de l'appartenance géographique dans la stratégie de branding culturel du Paris Saint-Germain. Nicolas Angerer reconnaît de façon explicite que son lien avec Blaise Matuidi en raison de leur appartenance géographique commune a influencé sa passion pour le Paris Saint-Germain. Par exemple, Blaise Matuidi est passé par le club amateur de Vincennes. Cela a motivé Nicolas à rejoindre le même club. Il explique que le fait que Matuidi soit originaire de la même ville a créé une sorte d'aura autour du joueur parmi les supporters : *“Et ça joue aussi un peu que Matuidi il venait de ma vie parce qu'en vrai quand j'étais petit je faisais du foot en club et ... c'était à Vincennes et Matuidi y avait joué aussi et du coup il y avait un peu tout ce truc autour de lui.”* (Nicolas Angerer). Ainsi, Blaise Matuidi représente lui aussi un cas de *“brand embodiment”* de la marque Paris Saint-Germain. Plus particulièrement, l'histoire et l'identité de Matuidi entre en résonance avec celles des supporters. Son histoire renvoie à celle d'une réussite des quartiers populaires

du 94 jusqu'au Parc des Princes. Son identité renvoie donc directement à l'appartenance géographique à la ville de Fontenay-sous-Bois. Le *“brand embodiment”* devient ainsi un élément clé de la stratégie de branding culturel de la marque Paris Saint-Germain en permettant de diffuser des valeurs et récits qui dépassent le seul cadre du football (Voir Encadré 1 ci-contre).

**Encadré : Kylian Mbappé, un joueur star au coeur de la stratégie
d'incarnation de marque du Paris Saint-Germain**

L'international français Kylian Mbappé illustre le rôle majeur des joueurs stars dans la stratégie de marque Paris Saint-Germain à travers le *“brand embodiment”*. En effet, ses valeurs, son histoire personnelle, son style de jeu et sa personnalité s'alignent parfaitement avec les valeurs et l'identité de la marque, plus qu'un Neymar ou un Messi. Le marketing sportif ne présente pas de littérature sur le rôle du *“brand embodiment”* pour les clubs sportifs. Il n'existe donc pas d'analyse d'études de cas de *“brand embodiment”* de marques-clubs par des joueurs ou autres membres du club. La littérature se limite souvent à étudier la transposition du *“personal branding”* du joueur au club. Autrement dit, la littérature étudie le plus souvent comment un joueur apporte des bénéfices à un club en termes économiques et d'image de marque par la transposition de sa marque personnelle en tant que joueur. En revanche, la littérature sur le marketing sportif étudie très peu - pour ne pas dire nullement - la façon dont un club peut incarner sa marque de façon stratégique à travers les personnalités qui le composent, dont les joueurs font partie. Néanmoins, il semble pertinent de montrer comment le Paris Saint-Germain met en place une stratégie de *“brand embodiment”* à travers l'exemple concret du joueur star Kylian Mbappé.

Dans une perspective de branding culturel, le *“brand embodiment”* permet d'incarner une marque au-delà de son produit pour créer des significations culturelles et émotionnelles nouvelles dans l'esprit des consommateurs. En ce sens, pour le Paris Saint-Germain, Kylian Mbappé représente plus qu'un joueur, il est une version vivante de ce que le club souhaite être et incarner aux yeux du public et dans l'esprit des fans.

Tout d'abord, Kylian Mbappé représente l'identité parisienne, locale, du Paris Saint-Germain. Il est né à Bondy, en région parisienne, ce qui offre au club une légitimité locale. Le Paris Saint-Germain, parfois critiqué pour sa perte de proximité avec ses racines

locales et populaires, parvient à travers la figure de Mbappé à créer une nouvelle connexion narrative entre la banlieue, le terrain de football et la scène internationale.

Kylian Mbappé incarne également l'idéal d'excellence et de réussite que souhaite incarner le Paris Saint-Germain par son ascension des quartiers populaires de Bondy, au terrain du Parc des Princes jusqu'à la médiatisation de star planétaire. Ainsi, l'histoire personnelle de Kylian Mbappé est parfaitement alignée avec l'identité du Paris Saint-Germain comme un club ambitieux qui se matérialise sur le plan sportif par la quête des plus grands titres (dont la Ligue des Champions) et sur le plan marketing par la volonté de devenir une marque globale et iconique.

Enfin, Kylian Mbappé est un levier de "brand embodiment" qui s'inscrit dans la stratégie de branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. Cette dernière doit s'ancrer dans les grands récits culturels contemporains. Or, en se connectant à la figure de Kylian Mbappé, la marque Paris Saint-Germain fait incarner ses valeurs qui renvoient au récit de la réussite contemporaine : jeunesse, excellence, diversité, mérite, travail et charisme. De plus, Kylian Mbappé s'associe avec des marques de luxe comme Louis Vuitton. Il devient ainsi pour la marque Paris Saint-Germain le parfait vecteur vivant de son identité de marque culturelle, élégante et, en même temps, urbaine.

Mais le "brand embodiment" présente ici également des limites. Le départ de Kylian Mbappé a posé une question sérieuse au Paris Saint-Germain : qui pourrait incarner le club après le départ de sa dernière star ? Comme cela sera étudié un peu plus loin dans cette section, la stratégie d'incarnation de la marque Paris Saint-Germain uniquement par ses joueurs stars a engendré des problèmes de dépendance du club envers ces jours médiatisés. Et comme cela sera également exposé dans le reste de l'analyse, le repositionnement de la marque Paris Saint-Germain comme "Club de la nouvelle génération" remet en question sa stratégie de "brand embodiment" fondée en majeure partie sur ses joueurs stars.

2.3. Le "*brand embodiment*", un outil d'internationalisation de la marque

La stratégie d'incarnation s'inscrit dans la stratégie de branding culturel de la marque Paris Saint-Germain parce qu'elle permet de créer un attachement émotionnel fort des supporters envers le club au-delà de la seule performance sportive mais en entrant plutôt en résonance avec les identités culturelle, sociale et personnelle des supporters. Dans les

entretiens, la stratégie d'incarnation apparaît aussi comme un levier essentiel de l'internationalisation de la marque. La marque Paris Saint-Germain est aujourd'hui capable de faire rêver à travers le monde. En effet, l'ambition de QSI en 2011 n'est pas uniquement de faire du Paris Saint-Germain une marque moderne, divertissante et *"magique"*. L'objectif est aussi de faire rêver à l'international en devenant une marque globale. Au cours de ce travail d'analyse, plusieurs éléments clés de la stratégie d'internationalisation de la marque Paris Saint-Germain ont été mis en lumière par les entretiens. L'un de ces éléments clés est la stratégie d'incarnation, toujours étudiée dans le contexte d'une marque *"magique"*. Effectivement, le *"brand embodiment"* permet d'offrir du rêve aux fans parisiens ou français mais permet aussi d'aller faire rêver des publics très différents à l'international en misant sur le prestige et l'image médiatique des joueurs. Par exemple, il ressort des entretiens que le fait d'avoir un club multiculturel joue un rôle important dans l'efficacité de la stratégie de *"brand embodiment"* de la marque Paris Saint-Germain. Les joueurs qui incarnent la marque Paris Saint-Germain entrent en résonance avec les identités culturelles des supporters internationaux comme l'Asie, notamment la Corée, pour Kang-in-Lee, et le Brésil par la longue tradition du Paris Saint-Germain de miser sur des joueurs brésiliens dans son effectif : *"ils ont pas mal de joueurs internationaux je pense, ça peut favoriser. Bah le fait d'avoir Kang-in-Lee, tout ça peut être ça rajoute un peu des supporters qui viennent d'Asie."* (Nicolas Angerer) ; *"son point de vue à lui en tant que Brésilien le PSG a été l'un des premiers clubs à aller chercher des gros joueurs du Brésil"* (Carla Da Silva Nogueira) ; *"Et donc c'est mon père qui était vraiment là dans les prémices du PSG. Par exemple avant il y avait Thiago Silva. Il supportait beaucoup évidemment avec l'arrivée de Neymar. Je pense que c'est un facteur qui a énormément joué pour que le Brésil supporte le PSG."* (Carla Da Silva Nogueira). Les propos de Nicolas Angerer et Carla Da Silva Nogueira révèlent de manière claire que les supporters perçoivent les joueurs stars comme des passerelles émotionnelles, affectives et culturelles entre le Paris Saint-Germain et le monde. Pour C., il y a un transfert du capital médiatique des joueurs sur le club avec un effet bénéfique, celui d'apporter de la visibilité et une image positive au Paris Saint-Germain : *"Et aussi le fait d'avoir fait venir des grandes stars qui sont connues internationalement. Même par des gens qui sont pas fans du foot quand on a un Neymar, quand on a un Messi, quand on a un Mbappé, forcément on attire les regards."* (C.). Les entretiens montrent alors que la présence de joueurs très médiatisés ne génère pas uniquement du spectacle sportif mais crée un sentiment d'identification transnationale.

La littérature sur le marketing n'étudie pas ou très peu le rôle du "*brand embodiment*" dans l'internationalisation d'une marque. De même, le "*brand embodiment*" ne semble pas être un objet d'étude du marketing sportif alors qu'il constitue un levier stratégique pour un club sportif, encore plus dans une perspective de marque globale et *sportainment*. Le marketing sportif se limite souvent à étudier le "*personal branding*" ou la façon dont la marque personnelle d'un sportif va être transférée sur une marque (souvent un sponsor) aux bénéfices de cette dernière en termes d'image et de revenus. Le "*brand embodiment*" renvoie à une autre logique puisque cette stratégie consiste à humaniser, rendre vivante la marque-club par le choix, la mise en scène et le storytelling de figures représentatives de l'identité de la marque-club. Le "*brand embodiment*" est donc plus qu'une simple transposition de "*personal brand*" à la marque. Les deux stratégies sont proches mais différentes. Cependant, en l'absence de travaux sur le "*brand embodiment*" dans le marketing sportif, il est nécessaire de s'appuyer sur les travaux annexes portant sur la transposition du "*personal brand*" d'un sportif à une marque. L'étude menée par Fei Zhou, Jian Mou, Qiulai Su et Yen Chum Jim Wu en 2020 apporte une perspective intéressante sur le "*personal branding*" dans le sport¹¹². L'étude explore l'impact, encore peu considéré par la recherche en marketing sportif, de la marque personnelle des stars du sport sur le capital d'une marque globale et internationale notamment sur l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque. L'étude s'avère donc pertinente par son approche globale, internationale de la marque, toutefois dans une perspective non de "*brand embodiment*" mais de "*personal branding*". Les auteurs analysent la façon dont la personnalité des célébrités sportives peut influencer la perception de la marque et l'attachement à la marque à une échelle internationale. L'étude démontre que les attributs d'une marque personnelle comme l'attractivité, l'expertise et la congruence (la cohérence perçue entre la célébrité sportive et l'identité de la marque) influencent positivement la perception de la marque globale. Autrement dit, la marque personnelle d'un sportif (son image, sa personnalité, son style) renforce de façon positive l'image d'une marque globale ("*brand equity*") et facilite l'attachement des consommateurs à cette marque globale ("*brand love*"). L'étude souligne que ces effets positifs peuvent être amplifiés à deux conditions : la marque globale doit être perçue comme "citoyenne du monde" c'est-à-dire engagée, présente dans le monde entier mais aussi représentative de valeurs universelles. Le chapitre suivant montrera que le club

¹¹² FEI Zhou, MOU Jian, SU Qiulai & WU Yenchun, "How does consumers' Perception of Sports Stars' Personal Brand Promote Consumers' brand love? A mediation model of global brand equity", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2020, N°54

remplit cette condition de “citoyenne du monde” par sa stratégie d’implantation et ses valeurs universelles mais aussi l’image de Paris comme ville-monde. La seconde condition soulevée par l’étude est la perception de produits de qualité par le consommateur. Dans le même chapitre, il sera mis en avant que la marque cherche à proposer des produits de qualité aux supporters, en adéquation avec son image de marque de luxe et de prestige. A ce moment de l’analyse il est donc possible de supposer que la marque Paris Saint-Germain remplit les deux conditions de “citoyenne du monde” et de qualité des produits. Par conséquent, l’étude, bien que fondée sur le “*personal branding*”, permet d’appliquer les conclusions obtenues au cas du “*brand embodiment*” de la marque Paris Saint-Germain. En effet, l’étude montre que l’influence positive des sportifs sur la perception de la marque ne passe pas uniquement par leur capital médiatique mais par l’admiration qu’ils suscitent et par leur capacité à entrer en résonance avec l’identité et l’histoire des consommateurs via un phénomène d’identification. Cette capacité de résonance se retrouve également dans le “*brand embodiment*”, ce qui explique la pertinence de l’étude dans la présente analyse. Ainsi, les attributs personnels du sportif comme le charisme, l’histoire, le style, l’expertise, participent activement à l’incarnation des valeurs de la marque dans l’imaginaire des supporters. Cette incarnation émotionnelle et symbolique facilitée par le “*brand embodiment*” permet à la marque Paris Saint-Germain de s’inscrire dans une dynamique culturelle globale en faisant résonner ses valeurs dans des contextes culturels variés. Le “*brand embodiment*” apparaît donc ici comme une stratégie d’ouverture culturelle. Le joueur n’est pas seulement un ambassadeur du club, il est l’incarnation vivante du rêve Paris Saint-Germain pour les supporters, parfois très éloignés géographiquement, mais reliés émotionnellement au club à travers ces figures. Cette capacité à incarner le club de manière transnationale fait du “*brand embodiment*” un levier central du branding culturel du Paris Saint-Germain dans sa stratégie d’internationalisation.

2.4. Le “*brand embodiment*” par la joueurs stars : avantage concurrentiel et opportunité économique

Le “*brand embodiment*” renvoie également à une stratégie marketing et, de ce fait, s’inscrit dans une perspective économique. Le “*brand embodiment*” repose bien sur un choix de faire incarner la marque par telle ou telle figure selon sa capacité à résonner avec les identités des supporters. Ainsi, de façon générale, derrière le “*rêve*” qu’incarne la marque Paris Saint-Germain, sont mises en place des stratégies marketing adaptées aux attentes des

consommateurs. Comme l'explique Louis Asciak, le "rêve" Paris Saint-Germain n'est pas "magique", donc inexplicable pour reprendre la définition du Robert, mais construit de façon stratégique : *"Donc il y a pas mal de projets qui sont créés en collaboration avec l'équipe Brand justement, qui est là pour faire rayonner la marque Paris Saint-Germain. [...] elle participe à beaucoup de projets pour lier l'aspect business et l'aspect image de marque."* (Louis Asciak). D'un point de vue commercial, les joueurs permettent alors d'incarner ce "rêve" Paris Saint-Germain par le biais du "brand embodiment" dans la stratégie de merchandising, comme le montre la citation d'Hugo Coll : *"les maillots qui sont portés par les joueurs, donc c'est vraiment mon achat numéro un"* (Hugo Coll). La stratégie d'incarnation du Paris Saint-Germain par de grandes stars représente donc une opportunité économique pour le club afin d'étendre l'influence de sa marque et de générer des revenus. Elle joue ainsi un rôle dans la politique de prix comme le met en avant Carla Da Silva Nogueira à diverses reprises, avec parfois un regard critique sur le fait de justifier les prix par la seule présence de joueurs stars : *"Un maillot, payer plus 130 euros parce qu'il y a écrit Messi derrière, par exemple c'est ce que mon père avait payé à la sortie, je trouve ça absurde alors que moi le mien Draxler il était à 80 euros. Bon c'est deux joueurs différents je peux comprendre mais mais il y a clairement un choix qui se fait derrière et le prix explose."* (Carla Da Silva Nogueira) ; *"Alors non je comprends pas. [...] je sais clairement pas dupe qu'ils vendent la marque du club, ils nous vendent les joueurs qui sont dedans."* (Carla Da Silva Nogueira) ; *"Quand il y a des Messi, quand il y avait Neymar on sait tous que les places explosaient parce qu'il y avait des gros joueurs. Donc ils font payer plein de choses et je comprends dans un sens parce que le club est gros donc il y a beaucoup de choses à payer"* (Carla Da Silva Nogueira).

Figure 18 - Extraits de la collection officielle PSG x Jordan Wings (Source : site officiel du Paris Saint-Germain)



€749⁹⁹

Veste Anthem PSG x Jordan Wings - Sail



€750⁰⁰

Pantalon en Nylon PSG x Jordan Wings - Bleu



€250⁰⁰

T-Shirt PSG x Jordan Wings 'MJ In Front Of Tour Eiffel' - Sail



€1450⁰⁰

Manteau Long en Laine et Cachemire PSG x Jordan Wings - Noir

La dernière collection PSG x Jordan Wings présentée dans ce corpus d'images issues du site officiel du Paris Saint-Germain illustre la façon dont la marque Paris Saint-Germain active le “*brand embodiment*” comme un levier identitaire au service d’un objectif économique. La marque ne se contente pas de vendre des vêtements. Elle cherche à incarner sa vision du style, du rêve, du glamour et de l’univers Paris Saint-Germain à travers des figures emblématiques du club, ici les joueurs. Pour ce faire, les joueurs sont amenés à porter les vêtements afin de réaliser les photos officielles de la collection, qui seront ensuite publiées sur le site du Paris Saint-Germain. Chacun des quatre modèles présentés en photo est

un joueur ou une joueuse reconnu et associé au Paris Saint-Germain. Chaque modèle permet une incarnation directe des valeurs de la marque. En haut à gauche, Warren Zaïre-Emery est un jeune talent issu de la formation du Paris Saint-Germain. Il incarne à la fois l'avenir du club par sa jeunesse (repositionnement de "club de la nouvelle génération") et l'ancrage local de par son origine parisienne et sa formation parisienne. Il permet à la marque Paris Saint-Germain de se montrer proche de ses racines locales face à la critique d'un club parfois trop éloigné. En haut à droite, João Neves est une figure montante du football européen. Il incarne lui aussi l'avenir du Paris Saint-Germain par son jeune âge mais également l'ouverture du club à l'international. Il incarne également le lien particulier que nourrit le Paris Saint-Germain avec les joueurs portugais depuis quelques années, à l'instar de Vitorinha ou Gonçalo Ramos. Sakina Karchaoui, en bas à gauche, est une joueuse phare du Paris Saint-Germain féminin. Elle incarne une forme de féminisation de la marque. Son parcours et son histoire personnelle permettent à la marque d'incarner ses valeurs de réussite, d'excellence et aussi de discipline (notamment dans le cadre du repositionnement de "club de la nouvelle génération") : Sakina Karchaoui a commencé à jouer au football de rue, en bas des HLM où elle vivait dans le Sud de la France, pour franchir les étapes jusqu'au Paris Saint-Germain. Sakina Karchaoui permet donc d'incarner cette réussite, ce rêve de tous les possibles mais aussi une modernité inclusive et une forme de crédibilité à l'identité urbaine de la marque, très importante pour le Paris Saint-Germain qui mise sur la culture urbaine, par son parcours. Enfin, Achraf Hakimi, en bas à droite, est un joueur international marocain très populaire chez les supporters parisiens et dans le monde arabe. Il représente la dimension interculturelle du club et incarne le lien fort que cherche à établir le Paris Saint-Germain avec les audiences moyen-orientale et africaine. Ainsi, ces joueurs ne sont pas réduits à leur performance sportive. Au contraire, ils deviennent des extensions vivantes de la marque Paris Saint-Germain puisque chacun incarne un segment culturel ou émotionnel différent du public-cible. Leurs attitudes, leurs vêtements, leurs postures et même les arrière-plans colorés créent un univers de marque positif, multiculturel alliant diversité, modernité et style, dans lequel chaque supporter peut s'identifier, se projeter et aussi désirer appartenir. La campagne ne se résume donc pas à un photoshoot, elle est avant tout un récit de marque incarné car la marque Paris Saint-Germain parle à travers ces quatre joueurs. Or, la campagne a pour objet premier les vêtements de la collection PSG x Jordan Wings et a donc pour objectif de les vendre. Le "*brand embodiment*" apparaît donc ici comme un levier économique pour la marque Paris Saint-Germain. La collection est appuyée par une politique tarifaire élevée comme le montrent les différents prix. Or, ces prix ne se justifient pas uniquement par la

qualité des matières. Ils se justifient avant tout par la valeur symbolique de la marque Paris Saint-Germain que crée le *“brand embodiment”* par ces quatre joueurs. Le produit est désirable parce qu’il est porté par des visages et des histoires auxquels le supporter croit, admire, auxquels il veut ressembler. Par le *“brand embodiment”*, le Paris Saint-Germain renforce non seulement son capital de marque émotionnel mais aussi sa légitimité sur les marchés du luxe, du lifestyle et du streetwear mondiale, bien au-delà du cadre sportif.

Toujours dans cette perspective économique, le *“brand embodiment”* représente un avantage concurrentiel dans une économie du football globalisée et financiarisée. Les propos de C. laissent penser que la stratégie de *“brand embodiment”* par les joueurs stars constituent un avantage concurrentiel pour la marque Paris Saint-Germain : *“Tandis que justement, l'OM, et tous les autres clubs de Ligue un en général, j'ai pas l'impression qu'il y a des joueurs du cette envergure et donc nécessairement, de fait, les gens s'y intéressent peut-être un peu moins.”* (C.) ; *“En fait, je pense que moi en tant que supporter, j'ai vu bah beaucoup d'argent arriver et des joueurs de grande classe être recrutés de manière assez soudaine, donc ça sur le point de vue sportif c'était génial,”* (C.). En misant sur ses joueurs stars, le Paris Saint-Germain a mis en place une stratégie de *“top-down branding”*. Le club se transforme par le haut, grâce à l’arrivée de stars internationales. Ces joueurs permettent à la marque Paris Saint-Germain d’incarner ses valeurs de prestige, glamour et puissance. Ici, le *“brand embodiment”* permet à l’humain d’incarner la marque Paris Saint-Germain tout en créant un effet d’émerveillement, de glamour et de magie pour susciter l’attachement émotionnel des consommateurs à la marque. Ainsi, au-delà de l’image de *“rêve”*, la marque Paris Saint-Germain présente un rayonnement de marque d’une ampleur particulière en France. Louis Asciak relève la réussite de la marque Paris Saint-Germain en termes d’influence nationale : *“En France en tout cas, on jouit d'une avance quand-même par rapport aux clubs français, je pense. En termes de rayonnement, de marque, je pense que il y a pas de club comparable, même tous sports confondus en France.”* (Louis Asciak)

Classement "Brand value ranking"

Classement utilisant la méthodologie "Brand value ranking" comprenant 10 familles d'indicateurs et 45 paramètres de mesure.

	Club	Score		Club	Score
1	Paris Saint-Germain	168	11	LOSC	115
2	Olympique de Marseille	163	12	Stade Rochelais	113
3	Stade Toulousain	143	13	Stade Racing 92	112
4	AS Monaco	40	14	ASM Clermont	110
5	Olympique Lyonnais	133	15	Lyon OU	107
6	Stade Français Paris	126	16	OGC Nice	105
7	RC Toulon	122	17	Union Bordeaux-Bègles	104
8	Stade Rennais	118	18	Montpellier MHR	100
9	RC Lens	117	19	AS Saint-Étienne	94
10	FC Nantes	115	20	USAP Perpignan	93



Classement "brand sport value" par advent

Figure 19 - Classement "Brand Value Ranking" (Source : Brand Finance)

En effet, comme le montre ce graphique publié par l'Equipe, le Paris Saint-Germain est le club sportif avec la plus forte valeur de marque, en France et tous sports confondus.

A l'échelle internationale, le Paris Saint-Germain tente également de s'imposer parmi les tops clubs en termes de marque : *"Après, à l'étranger, c'est différent. C'est vrai que nous, on a tendance plus à se comparer à des Real Madrid, à des Liverpool, Arsenal que à des Marseille ou Lille. On a pas le même, on a pas le même rayonnement, on a pas les mêmes ... alors les résultats hors hormis les résultats qui comptent peu finalement dans cet aspect-là."* (Louis Asciak). Néanmoins il note que les comparaisons sont complexes à établir car les clubs ciblent des marchés différents. Leurs stratégies de marque n'ont donc ni les mêmes objectifs ni les mêmes leviers : *"On n'a pas nécessairement les mêmes marchés clés quand on est le Real Madrid ou quand on est le Paris Saint-Germain. Évidemment on va avoir des marchés communs qui sont importants, l'Amérique latine, l'Amérique du Nord, parce que ce sont des populations qui consomment aussi beaucoup de football, qui visitent aussi l'Europe,*

c'est quand même important. C'est là que d'être Paris, d'être à Paris, à Madrid, c'est plus simple que d'être à Lille ou à Strasbourg.” (Louis Asciak).

Si le “*brand embodiment*” par les joueurs stars du club permet à la marque Paris Saint-Germain d’aller à la fois investir la sphère émotionnelle et identitaire des supporters et créer un avantage économique, cette stratégie de marque présente également de nombreuses limites voir des risques, largement mis en exergue au cours des entretiens menés avec les supporters. Carla Da Silva Nogueira souligne qu’une telle stratégie d’incarnation peut entraîner un risque d’image pour le club. Les joueurs stars peuvent prendre une place omniprésente dans la communication du club, ce qui renvoie l’image d’un club inaccessible et éloigné : *“Et donc toute la communication, tout le marketing se faisait autour de cette personne. Et même on le voyait à l’arrivée du Parc, arrive devant le Parc des Princes, tu voyais directement les grosses stars affichées il y avait des Messi, Mbappe, Neymar t’avais ces grosses stars. Et quand tu parlais du PSG ces stars elle venaient presque englober le club et c’était plus “le PSG et Mbappé” ou “le PSG et Messi” c’était très “Mbappé et le PSG”, “Messi et le PSG”. Donc c’était presque les grosses stars qui mangeaient le club”*. (Carla Da Silva Nogueira). De même, une stratégie d’incarnation uniquement fondée sur des stars peut venir fragiliser la relation entre les supporters et le club. Carla Da Silva Nogueira souligne que certains supporters peuvent s’attacher d’abord à des personnalités avant le club. Or, les joueurs sont rarement des éléments figés d’un club, en raison des transferts. Miser sur une stratégie de marque où les joueurs sont trop visibles dans le récit de la marque Paris Saint-Germain présente alors le risque de rendre l’attachement des supporters envers la marque plus volatile : *“je pense que avoir quelqu’un de plus puissant que le club peut apporter énormément de préjudices et apporter vraiment des fois des supporters qui des fois sont là pour une personne, c’est des supporters très instables on peut pas forcément s’appuyer dessus parce qu’on voit bien que quand les stars partent beaucoup de supporters les suivent.”* (Carla Da Silva Nogueira). Carla Da Silva Nogueira apporte une nuance à son propos. Elle considère que les stars ne sont pas le problème en elles-mêmes car tous les grands clubs ont des joueurs stars. Cependant, elle souligne que la mentalité des joueurs stars auraient changé. Elle compare notamment les personnalités de Cristiano Ronaldo et de Kylian Mbappé. Selon la répondante, Cristiano Ronaldo représente l’époque où les joueurs stars étaient certes très médiatisés mais moins carriéristes, moins individualistes et davantage enclins à se sacrifier pour leur club : *“je trouve que maintenant actuellement les grandes stars type Messi, Ronaldo qui étaient très connues mais d’un côté qui a fait cet esprit d’équipe, c’est un peu les*

anciennes générations de stars qui portaient les clubs, mais d'une manière positive alors que par exemple, je n'ai rien contre Mbappé mais je trouve que c'était plus qu'il se portait plus lui-même face au club et pas pour le club. Et je trouve que c'est typique de la mentalité des nouvelles stars d'aujourd'hui, qui ne sont plus là pour le club mais qui sont là pour elles-mêmes, qui veulent au contraire instrumentaliser le club pour aller plus loin." (Carla Da Silva Nogueira). Cependant il est difficile de vérifier la véracité de ce constat, il s'agit davantage d'une opinion personnelle exprimée par la répondante.

3. Une relation avec la marque parfois instable et fragilisée

D'une manière plus générale, les entretiens ont montré que la relation entre les supporters et le Paris Saint-Germain est émotionnellement forte mais aussi instable et fragile, avec des risques certains de distanciation de désengagement.

3.1. Des fans parfois désenchantés

Les supporters interrogés, notamment Nicolas Angerer, C. et Carla Da Silva, indiquent tous les trois des moments de prise de distance avec le Paris Saint-Germain. Si la relation affective pour le club reste forte, elle n'échappe donc pas à une perte de dynamisme voire à des moments de désengagement de certains supporters : *"Après il y a quand-même eu des moments de distance. Il y a eu des moments avec quand-même pas mal d'incompréhension entre les supporters et le club."* (C.). Les raisons de ces moments de distanciation voire de désengagement sont multiples. Pour C., la raison principale a été l'afflux d'argent au sein du club. Selon elle, l'ampleur des ressources financières a créé un fossé entre les supporters et le club, c'est-à-dire entre une certaine réalité socio-économique des supporters et celle du Paris Saint-Germain. Le club a fini par paraître déconnecté de la réalité de ses supporters : *"Il y a eu un peu voilà justement de frustration parce que les supporters ont eu l'impression de ne pas être écoutés et que leur avis passait finalement après, après l'impératif financier."* (C.) ; *"enfin voilà, les chiffres étaient tellement mirobolants et hors de portée. C'est impensable pour le commun des mortels. Et j'ai l'impression que ouais, il y a eu comme tu dis un fossé entre les supporters et la direction du club."* (C.) ; *"je pense, mais aussi le rapport à l'argent. Je pense que ça, vraiment ça c'est*

une barrière entre les supporters et le club, parce que quand on parle de millions d'euros, de contrats à je ne sais combien, pour des gens normaux c'est difficile de se représenter ça et donc on peut pas se sentir proche d'une entité qui gère autant d'argent entre guillemets." (C.). Cependant, C. nuance sa critique. Les moyens financiers du Paris Saint-Germain sont également perçus par la répondante comme une façon de faire rêver et de permettre au club d'offrir une expérience hors du commun aux supporters : *"Oui mais après de l'autre côté du coup c'est aussi pour ça que ça fait rêver. Et un peu ce côté voilà ambivalent ou à la fois ça fait un peu rêver, les gens aussi, donc bon je sais pas ce qui est vraiment souhaitable."* (C.).

La stratégie du club de miser principalement sur des joueurs médiatisés par le *"brand embodiment"* a également engendré de la discontinuité dans la relation entre les supporters et le Paris Saint-Germain. Les supporters interrogés témoignent tous d'un certain désengagement lors de la période des joueurs stars au Paris Saint-Germain comme Nicolas Angerer : *"Et après du coup y a eu une période un peu là y a 2-3 ans où j'étais un peu moins dedans."* (Nicolas Angerer). Ce moment de lassitude et de fatigue s'explique de plusieurs façons. Les répondants pointent du doigt une stratégie d'accumulation de stars sans réelle cohésion sportive de l'équipe sur le terrain : *"Bah c'était un peu relou avec ... Quand y avait tout le monde. Y avait ... Quand y avait Mbappé, Neymar, Messi. Quand y avait les 3."* (Nicolas Angerer) ; *"Mais j'ai eu un peu ce désenchantement par rapport aux grands joueurs parce que j'avais l'impression que sur le terrain en fait ils amenaient une dynamique qui n'était pas bonne pour le jeu."* (C.). Les problèmes comportementaux de certains joueurs et les luttes d'ego semblent aussi avoir terni l'image du Paris Saint-Germain lors de cette période : *"bah à ce moment on parlait que des stars et moi ça m'a un petit peu, ça m'a un peu embêté après ça"* (C.). Ainsi le *"brand embodiment"* présente ici quelques limites dans la capacité émotionnelle et affective de la marque Paris Saint-Germain.

3.2. La notion de proximité ("*closeness*"), un enjeu de branding saillant

Un autre facteur clé pour expliquer l'instabilité de l'engagement des supporters ressort des entretiens menés : le manque perçu de proximité du Paris Saint-Germain envers ses supporters. C. met en avant une forte attente de proximité de la part du Paris Saint-Germain : *"j'attends de la proximité mais je sais pas forcément comment ça pourrait se matérialiser."* (C.). Ce propos traduit une attente un peu confuse mais réelle d'un lien affectif

sincère et fort. L'engagement envers la marque semble ancré chez la répondante mais il est en attente d'être nourri par des gestes concrets de la part du club. Le Paris Saint-Germain se heurte donc ici à une demande de réciprocité émotionnelle. Pour le moment, il ressort que la marque Paris Saint-Germain n'est pas encore en mesure de répondre à cette demande de réciprocité émotionnelle. En effet, les supporters interrogés constatent un manque de proximité de la part du Paris Saint-Germain. Les dimensions de ce manque de proximité sont à la fois économiques, culturelles et symboliques. A plusieurs reprises, C. met en avant des raisons économiques. Selon elle, la situation financière du club tend à renvoyer à l'image du Paris Saint-Germain comme une marque luxueuse, inaccessible : *“Un autre moment où je me suis pas sentie très proche du club, peut-être c'est les moments où il y avait les négociations des contrats. C'était tellement des montants astronomiques et tellement des scandales des on dit et cetera, que j'ai décidé de me distancer de l'actualité sportive, enfin du club et d'attendre que ça passe.”* (C.) ; *“enfin voilà, les chiffres étaient tellement mirobolants et hors de portée. C'est impensable pour le commun des mortels. Et j'ai l'impression que ouais, il y a eu comme tu dis un fossé entre les supporters et la direction du club.”* (C.) ; *“je pense, mais aussi le rapport à l'argent. Je pense que ça, vraiment ça c'est une barrière entre les supporters et le club, parce que quand on parle de millions d'euros, de contrats à je ne sais combien, pour des gens normaux c'est difficile de se représenter ça et donc on peut pas se sentir proche d'une entité qui qui gère autant d'argent entre guillemets.”* (C.). Le Paris Saint-Germain apparaît ici comme un entité déconnectée du réel, notamment de la réalité des supporters, en raison d'une gestion perçue comme ultra-financiarisée et un *“brand embodiment”* fondé uniquement sur les joueurs stars : *“Je trouve que le PSG se fait peut-être un petit peu plus discret ces dernières années. Et c'est peut-être que moi je l'interprète comme idée de se rapprocher de la population parce qu'en fait, le PSG, c'était devenu une machine stratosphérique avec des stars interplanétaires et peut-être que c'était difficile de s'identifier justement à ce club alors que là on retrouve un club qui évolue et pas simplement une liste de stars.”* (C.). L'argent devient alors une barrière émotionnelle qui rend plus difficile l'identification du supporter au club. Les propos de C. permettent donc de montrer les limites du branding de luxe. Les stratégies de branding de luxe employées par la marque Paris Saint-Germain seront analysées de façon plus approfondie dans le chapitre suivant. Ici les propos de C. permettent de conclure qu'un club de foot comme le Paris Saint-Germain doit parvenir à concilier des stratégies de branding de luxe et de proximité avec son public s'il veut remplir sa double fonction sociale : faire rêver tout en restant proche de ses supporters.

Les raisons du manque de proximité de la part du Paris Saint-Germain sont également symboliques. C. détaille dans une anecdote un moment où elle a souhaité s'approcher des joueurs près de l'hôtel mais en a été empêchée par le service de sécurité après une attente de plusieurs heures. Selon elle, cet épisode illustre la volonté du club de maintenir une certaine distance entre lui et les supporters. En effet, elle explique que les clubs, quand ils le souhaitent, permettent aux supporters d'approcher les joueurs. Or, elle considère qu'ici le Paris Saint-Germain a fait le choix de maintenir le public à distance : *“mais je pense que là c'est des impératifs de sécurité et voilà, c'est plus compliqué. Mais souvent, quand le PSG passait à Lille, j'ai essayé de passer un peu à leur hôtel. Voilà, il y a le bus. [...] Alors que là pourtant, c'est quand-même des fans qui se déplacent devant l'hôtel, qui attendent parfois pendant des heures. J'ai trouvé ça un peu dommage. Et si jamais ça pouvait changer, ce serait bien.”* (C.). Cette anecdote partagée par C. permet de tirer plusieurs conclusions autour de l'enjeu de la proximité. D'abord, il y a une attente forte de reconnaissance de la part des supporters et de forme de remerciement pour leur soutien. Le fait de se déplacer et d'attendre est perçu comme une preuve de leur engagement actif. Or, le Paris Saint-Germain est perçu ici comme ne répondant pas à cet engagement. Cela engendre alors une forme de frustration silencieuse chez le supporter. Ensuite, le Paris Saint-Germain renvoie l'image d'un club inaccessible. Même dans des situations où le contact humain est possible comme devant l'hôtel, ce contact n'est pas établi entre le club et les supporters. La répondante comprend l'argument de la sécurité. Mais selon elle, il ne justifie pas l'absence de démonstration de proximité de la part du Paris Saint-Germain. Enfin, l'épisode relaté par C. met en avant une attente claire en termes de gestes symboliques de la part du Paris Saint-Germain. Dans son exemple, C. n'a pas parlé du fait d'obtenir un autographe ou un selfie. Son attente est donc symbolique. Elle souhaite une reconnaissance du club et une relation fondée sur l'humain.

La problématique soulevée par les répondantes sur la proximité qu'entretient un club avec ses supporters renvoie à une lacune de recherche dans le marketing sportif. En effet, la littérature sur le marketing sportif traite le plus souvent d'engagement fan (ou *“fan engagement”*) et non de proximité. Le fan engagement correspond au fait d'inclure le supporter dans la vie du club par différents leviers de participation par exemple lors d'un match, comme l'expliquait le chapitre 1. Or, les notions de *“fan engagement”* et *“closeness”* (proximité) sont deux concepts différents. L'Institut Johan Cruyff définit le *“fan engagement”* comme *“toutes les activités en ligne ou hors ligne qui sont menées par les fans*

pour aider l'équipe et les autres fans, que ce soit de manière directe ou indirecte."¹¹³ Le "*fan engagement*" concerne donc le degré d'implication émotionnelle, comportementale et cognitive qu'un supporter entretient avec un club par des actions concrètes (acheter un maillot, se rendre au stade) et symboliques (suivre son club malgré les défaites). La proximité ou "*closeness*" renvoie davantage à une capacité. Il n'existe pas de définition de la proximité dans le cadre spécifique des clubs sportifs, en raison de l'absence de travaux sur ce concept en marketing sportif. Néanmoins, au regard des citations analysées plus haut, il est possible de définir la proximité d'abord comme la capacité d'un club à maintenir ou à créer une relation de reconnaissance mutuelle avec son public sur des mécanismes d'exclusivité et intimité. Pour ce faire, le club peut s'appuyer sur un ancrage local, social ou symbolique. Les notions de "*fan engagement*" et "*closeness*" entraînent des implications stratégiques différenciées pour le club. Le "*fan engagement*" a pour objectif de fidéliser les supporters et renforcer l'expérience offerte par la promesse de marque. La "*closeness*" consiste à humaniser et légitimer l'ancrage culturel du club par exemple par la transmission de valeurs et symboles. La "*closeness*" renvoie donc à la fonction du sociale : se montrer proche de son public culturellement, socialement et symboliquement. Par conséquent, le "*fan engagement*" peut être considéré comme un élément clé de la "*closeness*". En revanche la "*closeness*" est un concept plus englobant du marketing sportif dans le sens où cette proximité dépasse la simple implication des fans dans la vie du club mais consiste au contraire à faire entrer en résonance les valeurs et les symboles du club avec les identités sociales, culturelles et géographiques des supporters. Ainsi, la "*closeness*", plus que le "*fan engagement*", apparaît comme un élément essentiel du branding culturel d'un club de football comme le Paris Saint-Germain, mais encore sous-estimé par la littérature du marketing sportif. Dans cette perspective, il est pertinent d'étudier la stratégie de "*closeness*" des clubs de football et ici du Paris Saint-Germain. En réalité, les répondants n'adoptent pas uniquement un regard critique sur la relation de proximité du Paris Saint-Germain avec ses publics. Ils émettent également des attentes voire des recommandations. Leurs propos permettent de mettre en avant ce qu'attend un supporter d'un club non uniquement en termes de promesse de marque mais en termes de comportement. Cette demande de proximité et ces attentes envers le comportement d'un club renvoie à un contexte plus large de changements des pratiques de consommation où le consommateur devient plus exigeant sur les actions et les comportements adoptés par l'entreprise. Le consommateur opère une confusion entre la marque - et donc la promesse - et

¹¹³ <https://qualifio.com/fr/blog/engagement-fans-au-coeur-industrie-sport/>

l'entreprise qui gère la marque (Michel, Veg-Sala & Ahuvia, 2025). Pour le consommateur, le comportement de l'entreprise doit être aligné avec la promesse de sa marque (Michel, Veg-Sala & Ahuvia, 2025). Par conséquent, si le Paris Saint-Germain offre comme promesse de marque un moment de divertissement, de cohésion et d'appartenance, les supporters attendent du club qu'il se montre lui-même en cohésion et proche de ses supporters. Ces derniers n'attendent donc pas uniquement de participer à l'expérience Paris Saint-Germain (match, visite Stadium Tour), ils souhaitent qu'en contrepartie le club leur témoigne son engagement envers eux et sa reconnaissance. Les répondants, notamment C. et Carla Da Silva Nogueira, prennent le même exemple des influenceurs. Selon elles, les influenceurs illustrent le mieux cette relation de réciprocité entre la marque (l'influenceur, sous "*personal branding*") et le public (les internautes). C. explique que les influenceurs parviennent à créer un sentiment de proximité avec le public parce qu'ils intègrent le public aux expériences, le public devient acteur des expériences. Le public ne consomme pas de façon passive le produit ou l'expérience proposée. Ils participent à sa co-construction avec l'influenceur. Ainsi, les expériences sont pensées et construites autour d'une personnalité et non uniquement autour d'un produit : *"les influenceurs, je pense à Léna Situations, ils ont aussi des chiffres mirobolants, mais on ressent malgré tout une certaine proximité."* (C.) ; *"on a une personnalité qui en soit est inaccessible et pourtant elle parvient quand-même à créer un lien, à créer un lien véritablement avec les personnes et en créant des expériences autour d'elle, avec elle et avec son public."* (C.). Les influenceurs parviennent ainsi à créer un sentiment de proximité avec leur communauté grâce à des expériences partagées, une transparence émotionnelle et une accessibilité symbolique. Autrement dit, l'influenceur accepte de faire entrer le public dans les coulisses de l'expérience proposée. C. suggère ainsi l'idée que le Paris Saint-Germain pourrait passer d'un storytelling perçu comme froid, car centré sur l'image de marque et la performance, à un storytelling émotionnel plus participatif où les fans sont davantage inclus dans le récit. Les campagnes d'abonnement du Paris Saint-Germain vont dans ce sens car elles placent le supporter au cœur de son narratif. Néanmoins, cela s'explique par le fait que la campagne d'abonnement s'adresse directement aux supporters dans le but d'obtenir leur adhésion. Placer le supporter au cœur d'une campagne d'abonnement est donc nécessaire mais insuffisant pour créer un récit de marque participatif, engageant et inclusif. Le parallèle avec les influenceurs sur les réseaux sociaux est d'autant plus intéressant dans les entretiens de supporters que ceux menés avec les marketeurs ont montré l'importance de la stratégie digitale et notamment social media dans le développement de la marque Paris Saint-Germain. A cet égard, la notion de "*closeness*"

(proximité) a été justement largement étudiée dans le cadre des influenceurs sur les réseaux sociaux. Il est alors intéressant et pertinent d'appliquer les concepts-clés, souvent tirés de la psychologie des réseaux sociaux et de l'analyse cognitive, de la "*closeness*" des influenceurs au cas d'un club de football et, notamment de ses joueurs, ces derniers étant les éléments principaux de la stratégie d'incarnation du Paris Saint-Germain. Yu-Ling Chou et Yung-Ju Chang ont étudié la relation entre les influenceurs sur les réseaux sociaux et la perception de "*closeness*" dans une étude de 2023¹¹⁴. Ils expliquent que la littérature sur les Social Media Influencers ("*SMIs*") a montré que leurs contenus sont perçus comme plus dignes de confiance ("*trustworthy*") via plusieurs facteurs que les répondants attribuent aux influenceurs : authenticité ("*authenticity*"), intimité/familiarité ("*intimacy*"), homophilie ("*homophily*"), expertise, attractivité ("*attractiveness*"), personnalité ("*personality*"), originalité ("*uniqueness*"), divertissement ("*entertainment value*"). L'authenticité, l'intimité et l'homophilie sont les trois facteurs les plus étudiés dans la littérature et les plus déterminants selon celle-ci. Ils s'avèrent donc pertinents pour éclairer la comparaison établie par C. et Carla Da Silva Nogueira avec les influenceurs dans le cadre de la relation entre les supporters et le Paris Saint-Germain. L'authenticité renvoie d'une part à l'authenticité du message et de l'autre à l'authenticité de l'image véhiculée par l'influenceur. A l'instar des répondants de l'étude de 2023 qui attendent des influenceurs une certaine authenticité, Carla Da Silva Nogueira recherche elle aussi de l'authenticité dans les contenus offerts par la marque Paris Saint-Germain, notamment sur les réseaux sociaux. Carla Da Silva Nogueira regrette le manque de sincérité et d'authenticité des BeReal, supports autrefois utilisés par le Paris Saint-Germain au rythme d'une publication journalière : *"J'avais vu une vidéo de Mbappé qui faisait le même BeReal que celui que j'avais vu sur mon téléphone et c'était très en mode je prends ton téléphone, je le fais et ensuite il jette le téléphone en mode "C'est bon je l'ai fait, laisse-moi tranquille". Et d'un côté je me dis, autant ne pas le faire s'il n'y a pas de sincérité derrière."* (Carla Da Silva Nogueira). L'étude de 2023 démontre l'importance de l'authenticité dans la capacité de l'influenceur à créer une relation émotionnelle forte avec le public. Certains participants ont exprimé le sentiment que, comme le contenu des influenceurs était diffusé dans des contextes réels, non mis en scène et informels, leurs réactions semblaient naturelles, faisaient partie de leur quotidien et reflétaient leurs pensées réelles, par opposition à un scénario qui aurait été écrit puis récité. Dans le cas du Paris

¹¹⁴ CHOU Yu-Ling, LEE Hsuan-Jen, TSAI Jie, LIANG En-Chi & CHANG Yung-Ju, "I Like Their Autonomy and Closeness to Me: Uncovering the Perceived Appeal of Social-Media Influencers" In : *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '23)*, Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 2023, N°674, 1–19

Saint-Germain, certains répondants comme Carla Da Silva Nogueira semblent également rechercher la spontanéité et le naturel chez les figures du club, notamment les joueurs : *“Mais y a plein de passages comme ça qui sont très drôles et qui nous permettent déjà de un voir que c'est des enfants comme nous pour certains, de voir que c'est pas uniquement les personnes très sérieuses qu'on voit dans le match ou en conférence.”* (Carla Da Silva Nogueira). La spontanéité des joueurs dans les vidéos diffusées par le Paris Saint-Germain participe ici à casser une certaine image pré-construite des joueurs. Le public peut les percevoir comme individualistes, trop ambitieux, alors que ces vidéos montrent que les joueurs sont également des personnes capables de spontanéité et de naturel : *“Aussi parfois on a une vision d'eux avec un esprit très individualiste, je suis dans le match, je veux le ballon. On les voit dans des états d'esprit entre guillemets qui sont différents alors que quand tu regardes des vidéos comme ça d'entraînement tu vois qu'ils sont des fois très drôles.”* (Carla Da Silva Nogueira). Pour Carla Da Silva Nogueira, cette spontanéité est un facteur supplémentaire d'attachement aux joueurs. La spontanéité est donc perçue positivement : *“Et oui on les voit d'une manière très différente et je trouve que ça les rend attachants.”* (Carla Da Silva Nogueira).

Autre élément clé de la “closeness” des influenceurs, l'intimité, ou familiarité selon les traductions, renvoie à la notion de “parasocial relationship” ou relation parasociale. La relation parasociale peut être définie comme “les relations unilatérales que les membres du public développent avec les célébrités des médias”¹¹⁵. Autrement dit, l'utilisateur se sent proche et croit avoir une relation particulière avec la célébrité qu'il suit sur les réseaux sociaux, par exemple en suivant son quotidien ou en commentant les vidéos live dans le chat, mais en réalité cette relation n'a pas de réciprocité puisque, de son côté, la célébrité n'est pas engagée dans une relation de proximité avec l'utilisateur. Il s'agit donc d'une relation à sens unique mais créant un véritable sentiment de proximité chez l'utilisateur envers la célébrité. Les relations parasociales existaient déjà dans les médias traditionnels. Mais les réseaux sociaux, par leur immédiateté et leur flux de publications, ont accru le phénomène de relations parasociales. Les relations parasociales reposent sur trois leviers cognitifs : la perception d'intimité ou de familiarité, l'illusion de proximité et la reconnaissance de traits humains, spontanés et accessibles chez une personne pourtant éloignée. Carla Da Silva Nogueira présente des

¹¹⁵ CHOU Yu-Ling, LEE Hsuan-Jen, TSAI Jie, LIANG En-Chi & CHANG Yung-Ju, “I Like Their Autonomy and Closeness to Me: Uncovering the Perceived Appeal of Social-Media Influencers” In : *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '23)*, Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 2023, N°674, 1–19

situations dans lesquelles elle se trouve en relation parasociale. En effet, elle recherche chez les joueurs de la familiarité, de la proximité et un fort aspect humain, loin de l'image maîtrisée des footballeurs : *“Et ça s'éloigne un peu de ce côté c'est des footballeurs qui gagnent des millions, mais en fait ils sont comme nous et je trouve ça extrêmement bien.”* (Carla Da Silva Nogueira). Ces propos soulignent une volonté de voir les joueurs comme des personnes lambda, du quotidien et non uniquement comme des professionnels médiatisés et parfois déshumanisés. Cela crée alors une illusion d'intimité car la répondante reconnaît dans le joueur des attitudes familières et spontanées. Ces attitudes tendent à humaniser le joueur et réduisent la distance symbolique entre lui et la répondante. Il y donc ici également une dimension d'homophilie forte comme le montre l'expression employée *“ils sont comme nous”*. La répondante cherche à s'identifier aux figures du club et ici les joueurs. C'est sur ce dernier point que C. et Carla Da Silva Nogueira s'accordent. Dans leurs entretiens, elles expriment leurs difficultés à s'identifier au club. Les joueurs semblent trop éloignés de la réalité sociale et quotidienne des supporters, des personnes lambda. L'identification aux joueurs se trouve donc finalement assez limitée : *“Ca pourrait être bien de mettre en avant des supporters qui sont là de manière un peu récurrente pour qu'on puisse s'identifier nous à des supporters, c'est plus facile aussi que s'identifier à des joueurs parce que pour moi ils sont d'une autre catégorie. Parce que voilà, en termes de salaire et de rythme de vie c'est pas du tout pareil. Alors que si on mettait en avant peut-être plus souvent. Bah des supporters qui sont comme nous finalement, ça pourrait être un moyen de nous rapprocher un petit peu du club.”* (C.). C. et Carla Da Silva Nogueira expriment alors le besoin de voir des visages qui leur ressemblent, ceux des supporters. Le *“brand embodiment”* par les joueurs présente donc une limite en termes d'identification. A l'inverse, les répondantes disent s'identifier plus facilement à des supporters qu'à des joueurs : *“ce qui me manque peut-être au PSG et ce qui m'empêche de vraiment m'identifier au club parfois c'est qu'à part les joueurs qui sont du coup des professionnels, on a pas des visages. Ce sont toujours les mêmes personnalités qui reviennent.”* (C.). Par conséquent, si la stratégie d'incarnation du Paris Saint-Germain fondée sur les joueurs stars participe à la fonction de rêve de la marque, elle peut aussi venir desservir sa proximité avec les supporters.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 :

L'analyse des entretiens permet de conclure que la marque Paris Saint-Germain présente une forte capacité émotionnelle et affective. En effet, elle parvient à créer une relation émotionnelle et affective forte avec les fans. Ces derniers associent dans leur esprit la marque Paris Saint-Germain au rêve, à l'évasion et à l'émerveillement. Pour développer sa capacité émotionnelle et affective, la marque Paris Saint-Germain s'appuie sur différents leviers comme le "*brand embodiment*" par les joueurs.

Toutefois, la capacité émotionnelle et affective de la marque Paris Saint-Germain n'est pas totale. Les supporters expriment des moments de désengagement envers la marque. La première raison est la fatigue causée par la présence trop importante de stars et un "*brand embodiment*" saturé de joueurs médiatisés, au point d'éloigner le club des supporters. L'autre raison invoquée est un manque de proximité du club qui, selon les supporters, n'incluent pas encore suffisamment ses fans dans le récit de marque.

Cette capacité émotionnelle et affective est néanmoins suffisamment développée pour que le marque Paris Saint-Germain soit capable de résonner avec les identités profondes des groupes sociaux et des individus, au point de devenir un acteur social influent comme va l'étudier désormais le chapitre 3.

Chapitre 3 - La vie sociale de la marque Paris Saint-Germain

Aujourd'hui, les marques vivent une vie sociale à part entière. Bernard Cova parle de "*vie sociale des marques*" (Cova, 2017). Cette expression est une transposition au cas des marques d'un titre d'ouvrage, *The social life of things* ou *La vie sociale des objets*, d'Arjun Appadurai paru en 1986. Dans cet ouvrage, l'auteur montre que les objets sont omniprésents dans notre vie quotidienne au point de ne plus uniquement remplir un rôle fonctionnel mais de disposer d'une vie sociale, en interactions avec les usagers. Par l'expression de "*vie sociale des marques*", Cova suggère que de nombreux produits créés par les entreprises ont un impact au-delà de la sphère économique et, plus précisément, dans la sphère sociale (Cova, 2017). Les marques sortent alors du marché pour remplir une fonction sociale. Il est donc pertinent de se demander si la marque Paris Saint-Germain, après s'être développée comme une marque expérientielle puis "*magique*", parvient elle aussi à sortir de la sphère économique pour agir dans la sphère sociale. Pour cela, il convient de se pencher sur la sociologie des fans de la marque Paris Saint-Germain, leurs attentes et leurs comportements sociaux mais aussi la façon dont la marque parvient à façonner les interactions de ces différents groupes et individus.

1. Au-delà des contradictions sociales : hétérogénéité des publics et communautés

Pour Correia Loureiro et Cayolla, "*Les fans de football sont des consommateurs au comportement particulier envers leur marque-club de football*" (Correia Loureiro et Cayolla, 2014). Ces comportements particuliers se traduisent de différentes manières : supportérisme, consommation de la marque, communautés ... L'enjeu de la marque Paris Saint-Germain, à la fois locale et internationale, est de connaître ses différents publics et de les comprendre en termes d'attentes et de comportements. Mais l'analyse des fans de la marque Paris Saint-Germain ne répond pas qu'à une problématique marketing. Elle est également l'occasion de mettre en avant les facteurs sociaux en jeu dans les comportements des fans et la façon dont la marque peut parvenir à façonner ces comportements.

1.1. Des publics hétérogènes et segmentés

Il ressort des différents entretiens menés, avec les marketeurs comme les supporters, que la marque s'adresse à des audiences variées avec des logiques distinctes. Par conséquent, le discours et les offres sont différenciés. Pour Michel Mimran, cette segmentation entre les publics provient de la double échelle du club, locale et internationale. La segmentation des publics est donc aussi le résultat du phénomène de globalisation appliqué à un club présentant un ancrage local fort comme le Paris Saint-Germain : *“dans un club, il y a toujours cette dualité là entre le concret de la ville, parce que c'est là que vous rencontrez les gens. [...] Et la virtualité de l'international où vous savez que vous avez un impact très fort via la télévision et via le réseau, mais avec des gens qui n'interagissent pas physiquement.”* (Michel Mimran). Une autre segmentation s'opère entre les fans avant tout intéressés par l'aspect sportif et les fans intéressés par l'aspect culturel et lifestyle de la marque. Pour le Paris Saint-Germain, les supporters intéressés par l'aspect sportif sont avant tout ceux qui suivent le club depuis plusieurs années avec, comme point de repère, l'année 2011 et l'arrivée de QSI. Ces supporters sont appelés les “abonnés historiques” : *“on les appelle les abonnés historiques justement, c'est le bon terme. C'est des gens qui sont là depuis plus de 15 ans, 20 ans. Et donc ces gens-là bah ils participent aussi à l'activité du Paris Saint Germain, il faut pas les oublier.”* (Louis Asciak) ; *“Donc il faut leur parler avec un ton différent, il faut leur proposer des expériences un peu enfin pas VIP mais qui montrent que voilà, ils font partie de la communauté Paris Saint Germain, qu'on pense à eux et qui font aussi partie de l'histoire du club.”* (Louis Asciak). Sont distingués des abonnés historiques les “nouveaux fans”, ceux arrivés après 2011. Ces derniers sont davantage intéressés par l'aspect culturel et lifestyle de la marque Paris Saint-Germain : *“Et à côté de ça, les personnes qui sont plutôt on va dire les nouveaux fans du Paris Saint Germain qui sont arrivés après 2011 ou même plus récemment il faut aussi les animer, il faut aussi faire en sorte qu'ils restent.”* (Louis Asciak). Cette dichotomie entre “fans historiques” et “nouveaux fans” semble renforcée par l'influence du facteur de l'âge. Selon l'âge des fans, la perception de la marque Paris Saint-Germain peut être différente, comme le suggère Carla Da Silva Nogueira *“Oui, c'est sûr que oui. C'est sûr nous on a une vision très récente”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Je pense que oui c'est différent, que eux ça leur rappelle un peu des gloires qu'ils ont vécues. Et ils connaissent les piliers du club, c'est très important à prendre en compte je pense, mais, en même temps que ça, tu peux quand-même être tourné vers l'avenir.”* (Carla Da Silva Nogueira). Cette “vision très récente” de supporters plus jeunes comme Nicolas Angerer, C. ou Carla Da Silva

Nogueira, renvoie à l'arrivée de QSI en 2011. En effet, ces trois répondants ont commencé à suivre le club quelques années avant 2011 mais ont exprimé une réelle passion pour le club après 2011. En raison de leur jeune âge, ils ont peu de souvenirs du club avant 2011 : *“Mais en vrai si, depuis le CMI un truc comme ça.”* (Nicolas Angerer) ; *“En vrai je me suis vraiment intéressé après quand les Qataris étaient déjà là parce qu'en 2011 quand les Qataris sont arrivés j'avais encore 6 ans 7 ans. [...] Je me suis vraiment mis dedans à partir des Qataris”* (Nicolas Angerer) ; *“C'est un peu fin collège ouais parce que dès le collège on s'amusait déjà un peu”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Je pense fin lycée où j'ai commencé à aller à des matchs avec mon père, où j'ai vraiment commencé à porter les couleurs, où vraiment il y a eu plus cette intégration directement dans le stade et directement avec les supporters”* (Carla Da Silva Nogueira). Mais l'intérêt pour l'aspect culturel/lifestyle du Paris Saint-Germain ne semble pas concerner uniquement les nouveaux fans. La segmentation paraît plus complexe. Ainsi, Hugo Coll explique que certains membres du PSG Fan Club London sont des *“collectionneurs”*, attachés à la fois à l'aspect culturel de la marque et à l'histoire sportive du club : *“On a des collectionneurs, des collectionneurs de maillots, des choses comme ça, ils aiment l'image du club.”* (Hugo Coll).

Pour répondre à ces attentes différenciées, la marque Paris Saint-Germain doit se développer comme une hybridation entre marque sportive et marque lifestyle/entertainment. Son offre doit pouvoir parler tant aux purs fans de football comme aux supporters attirés par l'aura de la marque et son identité culturelle : *“C'est un mélange des 2. Enfin vous avez des gens qui suivent le Paris Saint-Germain parce que c'est vraiment des fans du Paris Saint Germain de la première heure qui suivent plutôt du coup le foot masculin on va pas se mentir. [...] Donc oui la marque Paris Saint Germain évidemment elle rayonne par ce qui se passe sur le terrain mais elle rayonne au-delà de par tout ce qu'on s'est dit aussi par précédemment, toutes les collabs qui sont faites avec les marques, toutes les projets digitaux, qui sont innovants.”* (Louis Ascjak). Lestrelin a étudié cette forme de dualité dans la sociologie des consommateurs de la marque Paris Saint-Germain. Il distingue les *“fans”*, qui seraient plus intéressés par l'image du club et son identité glamour, les *“flâneurs”* qui sont davantage intéressés par l'expérience Paris Saint-Germain et les émotions qu'elle procurent, et, enfin, le dernier profil plus traditionnel du *“supporter”*, principalement concentré sur le sportif et le terrain. Gaël Rannou distingue quant à lui *“ les ultras, constitués en groupe ou en association de type loi 1901, qui animent le stade en mettant une ambiance plutôt festive (Hourcade, 2004) et les indépendants, constitués en bandes plus informelles (Thrasher, 1963*

[1927]), portés par le hooliganisme, c'est-à-dire des formes de violences physiques et symboliques que les ultras pratiquent avec moins de systématisme" (Rannou, 2017). Ainsi, la relation avec le Paris Saint-Germain est plurielle, parce que la marque rassemble un public hétérogène en termes de facteurs sociodémographiques (âge) ou en termes d'attentes. La stratégie de la marque Paris Saint-Germain va au-delà d'une simple segmentation du marché. En effet, il s'agit également pour la marque d'attirer des fans potentiels en dehors du football, dont l'intérêt ne porte ni sur le club ni sur le sport : *"Mais voilà, on essaye aussi nous de sortir des fans de football."* (Louis Asciak). La marque Paris Saint-Germain rassemble donc des publics très hétérogènes. Cela représente un défi marketing, stratégique. Mais cela montre également que la marque Paris Saint-Germain parvient à résonner avec des identités sociales et culturelles diverses voire parfois antagonistes.

1.2. Des attentes différenciées

La conséquence de l'hétérogénéité des publics de la marque Paris Saint-Germain est l'émergence d'attentes différentes selon les publics envers la marque. Le défi de la marque Paris Saint-Germain est donc de parvenir à parler au plus grand nombre et à rassembler autour d'elle. Or, le sport, et sans doute encore plus le football, est connu pour sa capacité à rassembler des publics très variés, au niveau social, économique, culturel et identitaire. Cette capacité constitue même une force du football et explique le succès de ses événements ainsi que son rôle social dans la société. Pourtant, d'un point de vue stratégique, rassembler des publics très variés autour de la même marque Paris Saint-Germain reste un défi pour les marketeurs. Michel Mimran et Louis Asciak reconnaissent que les attentes selon les segments de public sont très différentes voire parfois antagonistes, surtout entre les supporters fans de football et ceux qui attendent de la marque du contenu culturel, moderne et tendance : *"Non, c'est vrai que c'est pas toujours les mêmes, y a des supporters acharnés sur Paris qui sont effectivement intéressés que par le football."* (Michel Mimran) ; *"Vous avez le foot féminin. C'est pareil, c'est une population plutôt jeune, plutôt familiale. Qui aime le football masculin aussi, mais qui voilà soit n'ont pas forcément les moyens d'aller dépenser 150€ pour avoir le foot masculin, soit aussi qui participent au développement du foot féminin en essayant d'assister au match, être engagé auprès du Paris Saint Germain."* (Louis Asciak). Michel Mimran apporte des précisions sur cette différenciation des attentes des supporters. Les

attentes varient voire s'opposent entre les fans uniquement ancrés dans le foot qui sont souvent locaux et les fans qui s'intéressent davantage à l'extra-sportif (collaborations, collections, événements) mais qui sont souvent internationaux et plus éloignés de la vie quotidienne du club comme l'explique Michel Mimran : *“on avait des millions de supporters dans le monde entier qui se préoccupaient absolument pas de savoir quel est le prix de la place, qui faisait aucun scandale si un joueur n'avait pas un bon rendement sur le terrain, qui ne se préoccupait pas de savoir si tel tifo avait été accepté ou pas par la direction, et cetera.”* (Michel Mimran). A titre d'exemple, le PSG Fan Club London est composé de membres dont l'intérêt numéro reste purement sportif. De même, l'aspect sportif semble prioritaire pour les trois supporters, Nicolas Angerer, C. et Carla Da Silva Nogueira. Cela montre tout de même une forme de prégnance pour l'aspect sportif dans la perception de la marque Paris Saint-Germain : *“Je dirais que l'attrait numéro un est sportif. C'est une passion, une passion du club depuis des années pour tous. On a envie de, de remporter beaucoup de matchs, donc c'est des gens qui ont vraiment envie de suivre l'évolution du club, des résultats sportifs.”* (Hugo Coll) ; *“Mais, mais comme l'objectif numéro, enfin ... le fan club étant reconnu par le PSG et le fait qu'on ait accès à la billetterie, les gens rejoignent en général le fan club parce qu'ils espèrent avoir des places. Y a toujours ça qu'ils gardent en tête.”* (Hugo Coll) ; *“Actuellement pour le côté sportif, mais c'est lié au fait que je sois loin. Mais il y a un moment où bah j'étais vraiment assidue entre guillemets mais enfin je suis toujours abonnée sur Instagram au compte du PSG.”* (C.). Dans le fan club d'Hugo Coll, le premier intérêt de participer au fan club est donc sportif, notamment avoir accès aux matchs par la billetterie. Néanmoins l'attrait pour l'aspect culturel de la marque est également présent. Cela montre que les attentes des supporters, même au sein d'une communauté organisée comme un fan club, ne sont pas homogènes : *“Il y en a beaucoup qui sont hyper intéressés par ça, qui aiment débattre, qui vont se plaindre s'ils ne retrouvent pas les couleurs historiques du Paris Saint Germain, qui vont pas être contents du design qui va être testé par Nike pour la saison. Donc il y en a beaucoup qui ont en plus de cette passion des résultats sportifs aussi aiment les, les couleurs du PSG et son animation en dehors du centre sportif, on aime débattre aussi sur l'actualité.”* (Hugo Coll) ; *“Bon, je vois que le PSG parfois ressort des maillots rétro, refait faire des maillots rétro, ça c'est des choses qui plaisent beaucoup aux membres et à moi aussi, j'en ai acheté récemment deux.”* (Hugo Coll).

Cette différence d'attentes entre intérêt purement sportif et intérêt culturel pour le Paris Saint-Germain a aussi une influence sur la stratégie digitale de la marque et dans le

contenu consommé par les supporters. Ainsi, les trois autres supporters interrogés, Nicolas Angerer, C. et Carla Da Silva Nogueira, indiquent suivre le Paris Saint-Germain sur les réseaux sociaux dans un intérêt surtout sportif. S'ils sont au courant des actualités comme la vie du club ou des collaborations de la marque, ils cherchent avant tout à consommer des actualités sportives comme les résultats des matchs, les transferts ou les déclarations des joueurs et de l'entraîneur : *“je regarde vraiment surtout le foot, je suis plus là à suivre toutes les actus du club.”* (Nicolas Angerer) ; *“Bah sur les réseaux ouais, c'est un peu moins sportif mais c'est le sportif que je regarde surtout ... bah soit je regarde les matches directement, soit avec des applications genre Flashcore, des trucs comme ça.”* (Nicolas Angerer) ; *“Par exemple là actuellement je suis pas forcément capable de te citer les sponsors. Alors qu'à un moment je suivais enfin, j'étais capable de dire quelle campagne de publicité et cetera. Mais là j'en suis pas capable.”* (C.). Cependant, ce changement de consommation dans les types de contenu est récent pour les trois supporters interrogés. Autrement dit, ils suivaient les actualités sportives comme extra-sportives du club quand ils étaient plus jeunes mais aujourd'hui leur intérêt se concentre en priorité sur le contenu sportif. Ce changement de consommation ne semble pas être le résultat de la stratégie digitale du Paris Saint-Germain mais plutôt de facteurs extérieurs comme l'âge et l'évolution des plateformes. Ces facteurs entraînent de nouvelles habitudes de consommation qui ne correspondent plus à la communication digitale mise en place par le Paris Saint-Germain : *“En fait, je regarde beaucoup moins Youtube et quand je regarde Youtube, je regarde un peu d'autres trucs.”* (Nicolas Angerer).

2. Le PSG Fan Club London : un exemple de marketing tribal

La communauté de marque du Paris Saint-Germain - notion-clé qui est définie plus en longueur ci-dessous - est très hétérogène et géographiquement diffuse. Il est donc très complexe d'étudier la communauté de marque du Paris Saint-Germain dans sa globalité. Étudier le cas particulier du PSG Fan Club London permet d'analyser un exemple de communauté de marque au sein de la communauté de marque plus globale du Paris Saint-Germain.

2.1. Une communauté de marque au sein de la communauté de marque

Bernard Cova définit la communauté de marque comme un *“regroupement de consommateurs partageant la même admiration ou le même culte pour une marque ; on parle ici de passion au sens d’une orientation affective stable envers un objet particulier, ici la marque”* (Cova, 2017). Il met en avant des caractéristiques communes entre les communautés de marques de luxes ou de produits dit ostentatoires. La première de ces caractéristiques est que leurs membres ont conscience de former un groupe à part, ils expriment alors un sentiment d’appartenance (Cova, 2017). Hugo Coll décrit le fan club comme un réseau de membres qui se réunissent autour de leur passion pour le Paris Saint-Germain : *“l’activité principale du fan club, c’est de, de créer un réseau de fans du Paris Saint-Germain qui ont déménagé au UK, qui ont envie de partager leur passion ensemble, de regarder les matchs ensemble”* (Hugo Coll). Le sentiment d’appartenance au sein du PSG Fan Club London passe par le fait d’exprimer une distinction par rapport aux autres clubs, comme l’indique Hugo Coll. L’organisation très structurée du fan club comme véritable communauté engagée crée un sentiment de fierté : *“Donc je pense que le PSG de ce côté-là est probablement le fan club le plus actif de Ligue 1 avec ses fans.”* (Hugo Coll) ; *“Mais par exemple Marseille ils sont, je pense pas qu’ils aient la même cohésion du coup j’ai pas de relation vraiment en direct avec eux. Si, une fois on a réussi à faire quelque chose avec eux pendant le Covid. Mais c’est tout. Ils ont pas la même structure que le fan club de Paris.”* (Hugo Coll). La deuxième caractéristique soulignée par Cova est l’existence de rites et de traditions autour de la marque, participation à la production d’une sous-culture (Cova, 2017). Les rites et les traditions sont omniprésents au sein du PSG Fan Club London. Par exemple, les membres se réunissent toujours dans le même pub pour visionner les matches : *“on a un pub attitré où on se retrouve pour tous les matchs, pour regarder l’ensemble et encourager le PSG”* (Hugo Coll). Enfin, la dernière caractéristique de la communauté de marque se traduit par une obligation morale d’entraide entre les membres de la communauté, que ce soit pour un problème interne ou pour une problématique plus personnelle (Cova, 2017). Là encore le PSG Fan Club London se présente comme un groupe d’amis plus qu’une organisation autour d’une marque ou d’un club : *“On est bien plus que simplement un lien avec le PSG pour obtenir des places, on est un groupe d’amis et c’est super d’avoir ce contact”* (Hugo Coll).

Or, Cova précise que le terme de “communauté” qui tend à homogénéiser le groupe, “les communautés de marque sont tout sauf des groupes homogènes” (Cova, 2006). En fait, au cœur d’une même communauté, se développent différents sous-groupes, avec différents niveaux d’implication et différents rôles (Cova, 2006). Le PSG Fan Club London est donc une communauté elle-même hétérogène, c’est-à-dire composée d’une pluralité de profils aux attentes et aux degrés d’engagement différents envers la marque. L’hétérogénéité du fan club apparaît d’abord dans le degré d’engagement et d’action différent selon les membres : *“je dirais que la majeure partie des membres sont uniquement intéressés pour avoir des places pour aller voir des matchs en Angleterre. Donc on a beau être deux cent membres cette saison, je dirais qu’il y en a que cinquante qui sont vraiment actifs. Et peut-être vingt très actifs.”* (Hugo Coll). Cette différence de degré d’engagement est marquée et visible. Ainsi, Hugo Coll, en tant que président du fan club, peut opérer une stratégie de reconnaissance informelle des membres les plus actifs : *“Donc voilà, il y a presque deux associations, une de gens soudés et une de gens qui profitent un peu. Chacun vit sa passion comme il peut.”* (Hugo Coll). Cette stratégie de reconnaissance informelle des membres les plus actifs se traduit par un principe de récompense en faveur des membres les plus engagés : *“Et ça joue parce que lorsqu’on me demande des places, bah je vais en priorité en donner à ceux que je vois”* (Hugo Coll). Par exemple, pour choisir les membres qui auront des places, Hugo Coll s’appuie sur le degré d’activité des membres. Il existe donc une forme de discipline au sein de la communauté avec un principe de mérite qui récompense la fidélité et l’engagement envers le club : *“je privilégie l’activité des gens. Si tu es là au pub pour regarder PSG-Anger, je vais avoir la preuve que tu es un vrai fan et que tu n’es pas juste là pour aller voir Liverpool parce que tu habites au UK.”* (Hugo Coll). Cette discipline sur l’engagement et l’activité est une stratégie transparente, connue et acceptée par les membres du fan club : *“c’est quelque chose qui est ... qui est très transparent pour l’ensemble des membres.”* (Hugo Coll). En plus du principe de discipline dans l’engagement, apparaît une idée de sacrifice chez le supporter. La discipline et le sacrifice sont des principes qui ne se retrouvent pas uniquement dans la communauté de marque du PSG Fan Club London. Ils sont un point commun à l’ensemble de la communauté de fans du Paris Saint-Germain. A titre d’exemple, Carla Da Silva Nogueira évoque également ce principe de sacrifice : *“En tout cas je l’ai vu un peu dans le fait que certains économisent un peu pendant des mois pour justement s’offrir cette place-là et c’est ce que nous en tout cas on avait fait surtout pour aller à deux, ça revient encore plus cher. Et c’est un peu cette consécration de ce plaisir de récompenses après tant de sacrifices.”* (Carla Da Silva Nogueira). Son propos rejoint donc celui d’Hugo

Coll sur le fait que le supporter mérite ou non l'accès au match. Ce mérite est symbolique car, chez Carla Da Silva Nogueira, il se traduit plutôt par un sentiment de consécration alors qu'au sein de la communauté du fan club ce mérite doit un droit matériel, celui d'obtenir des places pour assister au match.

Le PSG Fan Club London est donc bien une communauté de marque hétérogène, avec des attentes différentes en son sein (intérêt purement sportif ou plus culturel pour la marque) et des degrés d'engagement divers, comme l'expliquait Bernard Cova.

2.2. Communauté de marque et lien émotionnel

Le PSG Fan Club London apparaît comme une communauté de marque qui génèrent des valeurs comme la loyauté, la discipline, l'engagement et aussi la solidarité. L'enjeu pour la marque Paris Saint-Germain est de parvenir à identifier les attentes, les degrés d'engagement, les valeurs et les perceptions différentes au sein du PSG Fan Club London afin de proposer une stratégie de marque capable de s'adresser à la communauté dans son ensemble dans le but de maintenir le lien émotionnel avec des communautés hétérogènes. Dans une perspective stratégique de marketing tribal, Bernard Cova explique que les entreprises raisonnent en cercles concentriques pour caractériser les membres d'une communauté de marque. Au centre du schéma se trouve le "hardcore" des consommateurs, les plus impliqués et les plus fanatiques. Ils se considèrent comme les "gardiens du temple" (Cova, 2006). Ce sont les membres les plus engagés du PSG Fan Club London. Autour, le deuxième cercle est plus restreint et regroupe les consommateurs fortement impliqués, les passionnés. Ils participent à une majorité d'événements communautaires. Ils sont des *"missionnaires faisant du prosélytisme pour la marque"* (Cova, 2006). Ce sont par exemple ceux qui interviennent uniquement lors des matchs (création des tifos, organisation du déplacement), mais non sur les événements hors matchs. Le troisième niveau est un cercle plus lâche des consommateurs qui participent occasionnellement aux événements communautaires sans pour autant s'impliquer de façon régulière et fanatique. Leur implication est plutôt identitaire, leur permettant de se revendiquer de la communauté. Par exemple, certains membres du PSG Fan Club London vont se rendre à certains matchs avec le fan club mais sans participer à la création des tifos ou à l'organisation du déplacement. Enfin, le dernier cercle constitue une *"nébuleuse quasiment invisible"* composée de consommateurs atomisés qui vivent leur appartenance à la communauté de manière

imaginaire voire pas du tout, pour les “réfractaires” (Cova, 2006). Ce sont les membres du PSG Fan Club London qui se limitent à payer leur abonnement sans participer aux événements et dont le lien d’appartenance est restreint à leur abonnement au fan club. Les communautés de marque représentent en marketing un groupement particulier de consommateurs et donc un enjeu stratégique spécifique pour les entreprises. En raison des attentes différenciées, des degrés d’engagement divers et des perceptions variées des membres de la communauté, les fan clubs présentent aussi des défis en termes de gestion de communautés de marque. Bernard Cova explique que ces groupes de consommateurs particulièrement engagés dans la vie d’une marque ont toujours existé. Mais deux nouveautés ont émergé. D’abord, les entreprises expriment aujourd’hui un intérêt clair pour les communautés de marque dans le cadre de leur stratégie de marque (Cova, 2006). Ensuite, le phénomène de communautés de marque se renforce de plus en plus (Cova, 2006). En ce sens, la communauté de marque présente un avantage tant pour l’entreprise que pour les consommateurs. Pour l’entreprise, la communauté de marque est une nouvelle façon, innovante, de fidéliser le consommateur quand toutes les autres voies du marketing relationnel et de la fidélisation par la personnalisation ont déjà été employées (Cova, 2006). Pour les consommateurs, participer à une communauté de marque est une façon aisée de construire et consolider des identités aujourd’hui très fragilisées par les sociétés actuelles dites postmodernes (Cova, 2006). Au fil des entretiens, la communauté de marque, ici sous la forme d’un fan club, représente donc un intérêt tant pour la marque Paris Saint-Germain que pour les supporters du fan club. Dès lors, il semble nécessaire de comprendre par quelles stratégies de marketing tribal les intérêts de l’entreprise rencontrent les intérêts des supporters de la communauté Paris Saint-Germain du fan club afin de renforcer la relation émotionnelle et affective entre le club Paris Saint-Germain et ses supporters. La marque Paris Saint-Germain présente la particularité de posséder de nombreux fan clubs, souvent éloignés géographiquement et culturellement, comme le montrent les propos de Louis Asciak : *“on a comme beaucoup de gros clubs en tout cas dans le monde on a des fans clubs. Donc c'est-à-dire que vous avez des fans du Paris Saint-Germain dans le monde entier. En France, en Europe, aux États-Unis, vous avez, je sais pas, au moins 25 fan clubs.”* (Louis Asciak). Les fan clubs sont donc des leviers stratégiques dans l’internationalisation de la marque Paris Saint-Germain car ils permettent à cette dernière de s’implanter localement dans des zones géographiques et culturelles différentes.

L'autre élément qui montre que la marque Paris Saint-Germain met en place une stratégie autour de ses communautés de marque est que ses fans clubs bénéficient d'un statut particulier. Ils sont reconnus officiellement par le club Paris Saint-Germain, comme indiqué par Louis Asciak : *“En fait, ces gens-là, ils se rassemblent, ils sont identifiés comme étant membres du fans Club Toronto du Paris Saint-Germain par exemple. Et il consomme le Paris Saint Germain depuis l'endroit où ils sont.”* (Louis Asciak). Bernard Cova donne plusieurs indications méthodologiques pour mettre en place des stratégies de gestion de communauté efficaces. Il est donc nécessaire d'observer si le Paris Saint-Germain adopte ces mêmes stratégies et comment le club les adapte aux spécificités d'une marque-club. Cette reconnaissance des fans clubs comme le PSG Fan Club London suppose des implications stratégiques pour la marque Paris Saint-Germain. Bernard Cova propose une méthodologie de gestion de communauté de marque. La première stratégie est de mettre en place une communication co-construite. Il s'agit de faire participer les membres de la communauté à la communication, aux actions de terrain et parfois même l'offre de la marque. Dans l'entretien mené avec Hugo Coll, la co-construction de la relation supporters/club est clairement visible. Les supporters font vivre la marque mais le PSG facilite aussi cette participation en organisant la vie du PSG Fan Club London. Cette stratégie passe d'abord par un certain nombre de ressources allouées à la gestion des fans clubs comme une équipe dédiée à ces communautés comme le mettent en avant Louis Asciak et Hugo Coll : *“Et donc eux, on a une équipe dédiée au Paris Saint-Germain qui s'occupe de la relation entre les fans clubs et le club.”* (Louis Asciak) ; *“le club a certains employés qui sont dédiés aux fans clubs. Donc je suis en contact avec trois personnes, ça va être pour le PSG. Trois personnes qui s'occupent des fans clubs. La plupart de mes échanges avec eux, c'est la demande de places pour, pour des matchs.”* (Hugo Coll).

L'autre stratégie de Bernard Cova est de résister à faire du marketing. Il précise que l'entreprise ne doit pas chercher à influencer directement le consommateur. Au contraire, elle doit plutôt *“fournir des supports à l'interaction entre eux au travers d'activités communautaires qui accroissent le niveau d'engagement et la fidélité”*. C'est l'idée que *“le lien importe plus que le bien”*. Le Paris Saint-Germain met en place cette stratégie de lien et de support à la communication par une reconnaissance officielle mais aussi symbolique (communications dédiées, offres exclusives sur la billetterie, événements) du PSG Fan Club London : *“Donc il y a des communications qui sont dédiées pour eux. Quand on réalise des tournées de pré saison à l'étranger, évidemment on va essayer de les animer. On les fait aussi*

venir au Parc des Princes sur certains matchs en les invitant, en leur offrant un peu une expérience différente” (Louis Asciak) ; *“Vu que c’était un fan club qui est reconnu officiellement par le PSG on a également accès à des places pour aller voir, pour aller encourager les joueurs dans les stades.”* (Hugo Coll). Par conséquent, les produits de la marque doivent être mis en jeu lors de rites (Cova, 2006). Bernard Cova définit les rites comme des *“espaces-temps particuliers, théâtraux et symboliques, parenthèses sociales dramatisant les rapports, cristallisant une situation, tout en célébrant quelque chose”* (Cova, 2006). L’exemple du match illustre alors parfaitement cette notion de rite. Le Paris Saint-Germain va chercher à faciliter ce rite de match dans une perspective de gestion de la communauté de marque du PSG Fan Club London. Par exemple, le club va envoyer un bus, ou un caméraman pour soutenir l’activité du fan club lors du jour de match : *“Et là, pour l’occasion pour Liverpool, le PSG nous a offert un bus qui, qui nous a amenés depuis Londres jusqu’à Liverpool. Donc ça permet d’alléger la note pour les fans qui vont voir le match donc. Donc voilà le genre de relation.”* (Hugo Coll) ; *“ils avaient envoyé un caméraman et un photographe pour l’occasion qui connaît exactement la façon dont il faut filmer”* (Hugo Coll). Pour Bernard Cova, une gestion de communauté de marque adaptée et cohérente présente donc un avantage pour l’entreprise. Une telle gestion permet en effet de renforcer la perception positive du club dans l’esprit des consommateurs et consolider le lien avec les consommateurs. Dans le cas du Paris Saint-Germain, il apparaît alors que le club peut capitaliser sur la visibilité du PSG Fan Club London et montrer qu’il est un club proche de ses fans partout dans le monde. L’objectif est montrer aux autres supporters, et plus largement aux amateurs de football à conquérir, que le Paris Saint-Germain offre une vie communautaire riche, dynamique, dans le but de susciter l’envie de rejoindre la marque Paris Saint-Germain : *“Au-delà de ça lorsque les matchs ont lieu au UK ils mettent en lumière les fans donc, donc on essaie d’organiser d’autres événements. Donc parfois ils envoient un caméraman qui vient par exemple la veille sur Londres, qui nous filme en train d’encourager l’équipe, l’organisation des déplacements.”* (Hugo Coll).

Ainsi, le PSG Fan Club London paraît agir comme un ambassadeur de la marque-club Paris Saint-Germain. Les marketeurs comme les membres du fan club reconnaissent cette fonction d’ambassadeur du PSG Fan Club London. Les propos de Louis Asciak et Hugo Coll montrent qu’il y a ici une convergence entre les perceptions du marketeur et celle du supporter membre du fan club : *“Clémence Delhaye : Ils sont un peu comme des ambassadeurs de la marque à l’extérieur en quelque sorte ? **Louis Asciak** : Oui, tout à fait.”* (Louis Asciak) ; *“Je dirais ambassadeur, plutôt ambassadeur.”* (Hugo Coll). Dans ce cas, le

fan club est un réel atout marketing pour le Paris Saint-Germain en termes de visibilité et d'image de marque. Le PSG Fan Club London est un ambassadeur de terrain, chargé de relayer l'image du Paris Saint-Germain à l'étranger et d'animer la base fan locale pour rendre plus dynamique la passion pour le club : *“ils ont relayé vers leurs médias à eux des images de nous dans le bus, de nous quand on est arrivé au stade en, en taguant le nom du fan club.”* (Hugo Coll). La reconnaissance du fan club par le Paris Saint-Germain et l'implication du club auprès de la communauté est perçue positivement par le président du fan club Hugo Coll et par l'ensemble des membres. Une gestion adéquate de la communauté de marque, comme le fait le Paris Saint-Germain, permet donc de renforcer le lien émotionnel et affectif des fans envers la marque : *“On a senti un effort de leur part de dire, on va essayer de satisfaire nos fans qui sont basés à Londres, on va leur proposer un bus à nos frais et on va collaborer avec eux pour faire des écharpes ou des choses comme ça par, par moment. Donc on sent de ce côté-là un effort de d'essayer de nous satisfaire. Et d'animer ce fan club à. Donc de ce côté-là on est vraiment satisfait. On est vraiment satisfait parce que je sais que pour d'autres, enfin d'autres clubs de Ligue 1, ils n'ont pas cette reconnaissance de de leur part, de leur club, ils n'ont pas d'accès à la billetterie.”* (Hugo Coll).

Par conséquent, l'étude du PSG Fan Club London dans une perspective de marketing tribal permet de comprendre la relation qui lie les fans au PSG mais aussi l'organisation en communauté de marque et la gestion d'une telle communauté par le Paris Saint-Germain. Cependant, si la théorie de Bernard Cova est prise comme référentielle, alors il est possible de conclure que la gestion de la communauté de marque par le Paris Saint-Germain montre aussi quelques points de faiblesse.

2.3. Les défis stratégiques de la gestion de communauté de marque

Si la marque Paris Saint-Germain parvient à renforcer l'attachement émotionnel des membres du PSG Fan Club London, la gestion de la relation entre fan club et club engendre tout de même quelques défis.

Premièrement, la relation entre le PSG Fan Club London et le Paris Saint-Germain apparaît comme asymétrique. Le club Paris Saint-Germain se place en position d'initiateur. Les membres du fan club ont peu de marge d'initiative hormis pour la création de matériel. En effet, les échanges sont réguliers mais à sens unique : le Paris Saint-Germain propose des invitations, des goodies et offre de la visibilité. Le fan club est en position de receveur. La

relation entre le Paris Saint-Germain et le PSG Fan Club reste alors plutôt transactionnelle : *“Il y a une boutique qui a été ouverte à Londres, une boutique du PSG qui a été ouverte l'année dernière je crois en début d'année, donc on a été invités à l'ouverture via le PSG. Donc voilà, donc quand il y a des matchs qui se passent au UK, notre relation avec le PSG plus active. Lorsque c'est en une saison plus classique ou avec des matchs en Espagne, et cetera, c'est plus des interactions plus simples de “est ce qu'on peut avoir des places ?””* (Hugo Coll) ; *“on va être sollicités pour essayer de montrer qu'il y a une nouvelle boutique à Londres pour mettre un peu d'images. Ouais, pour relayer quelques informations en Angleterre, ça je peux être consulté.”* (Hugo Coll). Le club ne donne pas de pouvoir décisionnel réel au PSG Fan Club London. Ce dernier est un relais de l'image et non un partenaire stratégique : *“Ça arrive, oui, mais je ne dirais pas que notre avis sera pris en compte.”* (Hugo Coll). Or, pour Bernard Cova, la gestion d'une communauté de marque suppose pour l'entreprise d'accepter de laisser un pouvoir de décision ou, au minima, d'avis et de critique au sein de la communauté de marque. Cova écrit que *“Si l'entreprise laisse une partie du pouvoir sur la marque aux tribus de passionnés, il faut qu'elle accepte que ces tribus ne soient pas toujours en accord avec l'entreprise et réciproquement”*. Cela permet de renforcer le sentiment d'écoute, de participation et d'appartenance à la vie du club chez les membres du fan club. Le club Paris Saint-Germain semble davantage prendre en compte l'avis du Collectif Ultras Paris, plus ancrés localement et plus engagés. Cela rejoint l'analyse de Gaël Rannou. Pour ce dernier, les ultras français tendent à dialoguer avec les institutions sportives parce que, de par leur organisation, ils constituent un *“monde social”* lui-même intégré au monde du football (Rannou, 2017). Cette relation asymétrique passe également par une discipline que s'impose le fan club afin de se conformer aux attentes du Paris Saint-Germain dans une logique de récompense. Le PSG Fan Club London cherche à suivre les instructions données par le Paris Saint-Germain afin d'être récompensé, notamment en billetterie : *“Donc on essaie d'être très réactifs, de suivre leurs consignes, d'être réactifs dans le paiement, et cetera. Qu'ils aient pas besoin de nous chasser en nous disant “faut payer”, des choses comme ça. On a une très bonne relation.”* (Hugo Coll).

L'exemple de cette relation asymétrique pose donc quelques questions en termes de marketing tribal : la marque Paris Saint-Germain s'assure de maintenir la relation avec ses communautés partout à travers le monde mais leur intégration à leur stratégie de marque reste cependant très limitée. Cela vient questionner le degré de capacité de la marque Paris Saint-Germain à anticiper les attentes de ces différentes communautés et à entrer en résonance identitaire, sociale et culturelle au-delà d'une simple relation transactionnelle, dans

une logique de branding culturel.

2.3. La gestion de communautés hétérogènes

Il ressort des entretiens menés, notamment avec les trois marketeurs Michel Mimran, Louis Asciak et Arthur Samain, que la gestion de ces communautés de fans, à l'instar des fans clubs, présente un défi pour le marque Paris Saint-Germain. Cette dernière doit anticiper et intégrer les attentes et les perceptions différenciées entre ses différents segments de public-cible.

Ainsi, puisque certains groupes expriment un intérêt très fort pour le football et l'aspect sportif, il existe un risque de pression de ces groupes très ancrés dans l'aspect sportif. Ce risque est d'autant plus accru que ces groupes sont souvent locaux et entretiennent une relation physique avec le club en se rendant régulière au stade, comme l'explique Michel Mimran : *“ça peut mettre sous tension un club, les supporters, les plus fidèles abonnés qui sont organisés en associations de supporters, et cetera ils peuvent peser terriblement sur les choix d'un club et la vie d'un club pour des raisons qui vont avoir très peu de rapports et très peu d'influence sur le développement de l'image du business du club.”* (Michel Mimran). La dualité entre local et international entraîne une gestion différenciée de ces deux publics. La gestion du public local est perçue comme physique, concrète et directe. La gestion du public international est perçue comme virtuel, éloigné et plus abstrait : *“Les gens sont dans le stade, vous les voyez physiquement, ils viennent à votre rencontre physiquement. Et la virtualité de l'international où vous savez que vous avez un impact très fort via la télévision et via le réseau, mais avec des gens qui n'interagissent pas physiquement.”* (Michel Mimran) ; *“vous avez aussi une clientèle touristique importante donc c'est vraiment un mix, ça c'est le fait aussi d'être à Paris, c'est vraiment un mix entre des ultra fans qui viennent à tous les matchs [...] et des touristes qui vont voir un match par an, voir un match dans leur vie et qui sont prêts à mettre des tarifs bah du coup beaucoup plus importants juste pour dire voilà j'étais là quoi.”* (Louis Asciak). Le segment international des supporters du Paris Saint-Germain suppose une gestion plus complexe en raison de l'éloignement géographique avec le club : *“Donc là-dessus c'est autant c'est une belle opportunité pour nous d'avoir des boutiques dans différents pays, autant c'est difficile de créer du lien avec des territoires qui sont à l'autre bout du monde quoi.”* (Louis Asciak). Quant aux supporters locaux, le Paris Saint-Germain est conscient de leur pouvoir d'influence et tend à prendre en compte leurs attentes afin

d'éviter d'éventuelles pressions. Les collectifs locaux de supporters peuvent donc avoir un pouvoir décisionnel réel : *“Je pense que le le PSG, c'est sûr, va prendre contact surtout avec les ultras, donc le virage Auteuil, le C.U.P - le Collectif Ultra Paris - ont une relation directe à PSG et sont eux consultés. C'est eux qui avaient poussé justement pour le maillot dont j'ai parlé il y a deux, trois ans, le maillot Hechter. Donc c'est vraiment eux qui vont être consultés,”* (Hugo Coll).

D'un point de vue opérationnelle, cette gestion différenciée des publics suppose de proposer des offres différentes et adaptées aux attentes de chaque segment : *“on essaie de de diffuser le le bon message auprès de de notre cible en fonction du du produit”* (Louis Asciak). Pour Louis Asciak, l'opérationnel de la gestion des communautés de fans se présente comme un véritable exercice d'équilibriste : *“C'est pas simple. Euh. Si je prends la billetterie [...] on a des produits très différents et qui touchent des populations très différentes. Si je prends le foot masculin, vous avez évidemment bah une manne d'abonnés qui est, comme tu le disais, très ancrée localement, très fan, plutôt populaire finalement.”* (Louis Asciak). Pour transcender ces attentes très différentes entre les communautés de fans, la marque Paris Saint-Germain tente de créer un récit rassembleur dans lequel le supporter est mis en avant et pris en compte. Par exemple, le supporter est stratégiquement placé au cœur de la campagne d'abonnement. L'objectif est de réaffirmer un lien fort entre la communauté de fans et le club : *“Ce qu'on essaie de faire, c'est de bien évidemment placer le supporter au cœur de de la campagne.”* (Arthur Samain). Les supporters peuvent même être impliqués directement dans la réalisation des campagnes. Arthur Samain explique que le fan club de Montréal avait participé à des shootings photos pour une précédente campagne d'abonnement : *“Par contre là où c'est intéressant c'est que pour cette campagne, des fois ils font appel à certains fans clubs notamment l'année dernière on avait le fan club de Montréal qui qui sont venus et qui ont participé à la campagne d'abonnement. [...] ça leur permet aussi de rayonner et de montrer à leurs différents supporters ou de même montrer au monde que le PSG pense aussi à leurs fans, peu importe d'où ils viennent”* (Arthur Samain). Finalement, impliquer les supporters directement dans l'opérationnalisation des stratégies de communication permet de montrer la proximité du club avec ses supporters et de renforcer le sentiment d'appartenance et d'intégration chez les fans du Paris Saint-Germain : *“Donc elle a deux enjeux, un enjeu d'image, un peu pour montrer que le club va bien et montrer comment il est proche de ses supporters.”* (Arthur Samain). Enfin, face au défi de diffuser un récit de marque universel, le digital apparaît pour la marque Paris Saint-Germain comme une opportunité de toucher à la fois une public large et de cibler les segments de ce public : *“Il y*

a avait une fonction digitale très importante qui a été très stratégique pour le Paris Saint-Germain puisqu'il fallait en fait conquérir des fans dans le monde entier." (Michel Mimran) ; *"c'est le digital qui aura représenté la facilitation pour le faire."* (Michel Mimran). En revanche, les supporters interrogés se montrent peu réceptifs aux contenus digitaux diffusés sur leur degré d'engagement et de soutien au club. Les contenus proposés sur Instagram sont perçus comme peu engageants et plutôt informatifs : *"Et sur Instagram je trouve que c'est très de la de la communication classique mais ça nous permet de tenir au courant sur voilà une photo après un match, voilà les futurs matchs à venir, voilà ce qui vient de sortir dans la boutique. C'est une com' plus classique mais je trouve que ça permet juste de tenir au courant et voilà."* (Carla Da Silva). Par conséquent, les contenus sur les réseaux sociaux ne semblent pas influencer ni positivement ni négativement leur soutien au club mais créent plutôt une forme d'indifférence : *"Et quant tu y es, là pareil tu as cet effet de groupe, tu te sens à la maison, tu sens que tout le monde supporte les mêmes choses, tu te sens un peu compris."* (Carla Da Silva Nogueira).

L'émergence de communautés de marque aux intérêts très divergents et parfois très éloignées géographiquement représente donc un véritable défi à la fois stratégique et opérationnel pour la marque Paris Saint-Germain. Le branding culturel de la marque offre ici l'occasion au Paris Saint-Germain de mobiliser ces communautés par un récit rassembleur. Le marketing tribal permet quant à lui d'adapter la gestion des communautés au cas par cas en créant une relation propre à chaque communauté. Enfin, le digital apparaît comme un outil largement mobilisé par la marque Paris Saint-Germain afin de rassembler les différents segments du public-cible même si les entretiens montrent son faible impact sur les supporters interrogés.

3. Une marque vectrice de lien social

La *"vie sociale"* de la marque passe également par sa capacité à rassembler des individus en dehors de la sphère économique mais dans la sphère sociale, c'est-à-dire sa capacité à créer du lien social entre les individus (Cova, 2017). En effet, une marque est composée de liens complexes et multiples entre les différentes structures sociales, c'est-à-dire les groupes sociaux (Cova, 2017). Cova parle alors de *"brand sharing"* : la marque est en réalité un objet en partage, elle est une ressource identité collective, que se partagent des individus issus de groupes sociaux très différents (Cova, 2017). La marque

parvient donc à investir les groupes sociaux (ou les structures sociales) pour y jouer la fonction de vecteur de lien social au sein de ces groupes (Cova, 2017). Le cas de la marque Paris Saint-Germain illustre parfaitement l'analyse de Bernard Cova. En effet, la marque Paris Saint-Germain s'organise elle aussi comme un espace d'intégration sociale au sein de structures sociales comme la famille ou le groupe d'amis. Elle crée à la fois du lien affectif, identitaire et communautaire, au-delà du football.

3.1. Une marque capable de rassembler

D'abord, la passion pour le Paris Saint-Germain permet de se réunir autour d'une passion commune. L'expérience de match est ainsi associée à un moment de partage, de réunion et de convivialité : *“Le foot c'est vraiment un moment où on se réunit, un moment de de plaisir, de joie où on supporte justement une équipe que ce soit une équipe nationale ou une équipe locale ou un club.”* (Carla Da Silva Nogueira). L'influence familiale constitue d'ailleurs souvent l'origine de la passion comme le montrent C. et Carla Da Silva Nogueira : *“Alors mon père et ma sœur supportent le Paris Saint-Germain. Mais je pense qu'ils supportent le Paris Saint-Germain peut-être par habitude, entre guillemets. Je pense que je suis un peu plus supportrice qu'eux”* (C.) ; *“Et justement le PSG c'est une équipe que je supporte par l'intermédiaire de mon père donc c'est vraiment un peu une transmission de génération en génération.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Oui voilà c'est un peu ça, à la maison j'avais pas trop le choix de choisir un club c'était vraiment supporter le PSG donc par l'effet de mon père tellement il le supportait aussi et je suis tombée à fond dedans pareil. Je pense c'était vraiment cet effet de groupe, cet effet collectif essayer d'avoir un point commun par exemple le week-end regarder des matchs ensemble et cetera alors que si on ne supportait pas le même club je pense que l'ambiance elle aurait été différente”* (Carla Da Silva Nogueira). Ces extraits illustrent alors la logique tribale de Bernard Cova. Ici la marque fonctionne comme un élément structurant de la vie familiale et amicale. Dans le cas de Carla Da Silva Nogueira, la marque Paris Saint-Germain présente même des allures de rite de passage comme jeune supportrice. La marque Paris Saint-Germain ne repose donc pas sur un acte de consommation solitaire. Elle devient une expérience collective vécue dans des cercles proches, ici la famille. D'ailleurs, C., exprime sa perception du Paris Saint-Germain comme un club familial : *“Après je vois aussi un club avec une dimension assez familiale en comparaison avec d'autres clubs”* (C.). Or, la famille renvoie à quelque chose de connu, à une idée de sécurité et de confort.

La passion pour le Paris Saint-Germain joue un rôle essentiel pour créer ou renforcer des amitiés. Carla Da Silva explique que sa passion pour le club lui a permis de se rapprocher de certains amis : *“les amis qui s'intéressaient au PSG étaient déjà mes amis de base donc je dirais juste que ça a plutôt renforcé parce qu'on a trouvé des points communs.”* (Carla Da Silva Nogueira). Hugo Coll reconnaît également que le fan club permet de créer des amitiés durables et solides. Le fan club crée donc du lien social en dehors du Paris Saint-Germain et en dehors même du cadre sportif : *“on est même amis, on arrive, on se retrouve en dehors du contexte du PSG. J'ai organisé par exemple un dîner de Noël au mois de décembre où on a été une trentaine de membres actifs. Et y a un vrai amour qui se crée. Un groupe d'amis qui se crée.”* (Hugo Coll) ; *“On se retrouve, on part en vacances ensemble. Si l'un se marie, les autres sont invités donc on a créé vraiment un groupe d'amis au-delà du fan club et on en parle souvent, on en a certains qui se disent “Je sais pas si je serais encore à Londres si longtemps, si je n'avais pas créé ce réseau d'amis”.* (Hugo Coll). Le PSG Fan Club London est perçu de façon très explicite comme plus qu'une simple organisation de fans mais comme une communauté soudée qui dépasse la passion pour le Paris Saint-Germain : *“On est bien plus que simplement un lien avec le PSG pour obtenir des places, on est un groupe d'amis et c'est super d'avoir ce contact”* (Hugo Coll). De plus, dans le cas particulier du PSG Fan Club, la passion pour le Paris Saint-Germain facilite l'intégration des expatriés français au Royaume-Uni : *“Oui, ça facilite l'intégration au nouveau pays.”* (Hugo Coll). Ici la communauté du PSG Fan Club London apparaît comme un réseau social de substitution dans un contexte d'éloignement géographique. Le Paris Saint-Germain devient alors un point d'ancrage identitaire pour les expatriés qui cherchent à reconstruire un tissu social et culturel dans un nouvel environnement. Cette idée d'un groupe social qui se structure autour du Paris Saint-Germain se retrouve également chez Carla Da Silva Nogueira. Elle explique que la passion pour le Paris Saint-Germain permet une validation sociale et soude le groupe par un *“effet de tribu”* : *“je pense que ça a créé un peu cette sociabilisation de par cet effet de tribu de “je suis validée par mon ami il est validé par moi”* (Carla Da Silva Nogueira). Comme le présume Bernard Cova, la marque Paris Saint-Germain joue donc ici un rôle dans le renforcement des structures sociales.

3.2. Une marque structurante de la vie sociale des individus

Mais la marque Paris Saint-Germain va plus loin. Elle est également capable de structurer la vie sociale des individus et non uniquement des groupes sociaux dans leur ensemble. En plus de créer ou de souder des amitiés, la passion pour le Paris Saint-Germain permet aux supporters de vivre des expériences sociales structurantes dans leur vie sociale. C'est notamment le cas pour les jeunes supporters comme Nicolas Angerer. Selon lui, assister à un match du Paris Saint-Germain permet de participer à ses premières sorties comme adolescent et jeune adulte : *“ça soude un peu parce que pour créer des amitiés après tu ... Bah enfin maintenant on va encore voir les matchs de LDC ensemble donc pour sortir, déjà ça crée un peu des occasions. Mais surtout ouais je pense quand t'es petit c'est un peu les premières sorties que tu fais.”* (Nicolas Angerer). Ainsi, le Paris Saint-Germain apparaît comme une porte d'entrée vers une sociabilité riche, autonome, en particulier pour les jeunes supporters. La marque devient plus qu'un acte de consommation mais un cadre de socialisation et une ressource structurante dans le développement relationnel des individus. La marque Paris Saint-Germain démontre ainsi sa capacité à créer du lien social en offrant une expérience sociale de marque. Pour Fournier, la marque peut devenir un média relationnel plus qu'un simple produit en offrant une expérience sociale autour de la consommation de la marque (Fournier, 1998). La marque Paris Saint-Germain correspond parfaitement à cette définition de média relationnel : consommer la marque Paris Saint-Germain revient à vivre une expérience sociale (Fournier, 1998).

4. Lien social et création de significations symboliques

La marque Paris Saint-Germain est à la fois une marque expérientielle (*sportainment*) et une marque sociale (vecteur de lien social). En effet, les expériences qu'elles offrent comportent une forte dimension collective. Les entretiens des supporters mettent en avant l'importance de la cohésion, de la dynamique sociale du groupe dans l'expérience, notamment de match, comme vu dans le Chapitre 1. L'expérience Paris Saint-Germain offre une dimension collective qui dépasse le simple cadre de l'expérience vécue et ressentie. Par cette dimension collective, l'expérience Paris Saint-Germain participe à la création d'interactions sociales spécifiques capables de créer des significations symboliques et cognitives dans l'esprit des individus. Ces interactions sociales pourront être étudiées au

prisme de l'interactionnisme symbolique, piste d'étude avancée par Gaël Rannou. Ainsi, la marque Paris Saint-Germain, en étant à la fois expérientielle et sociale, développe sa capacité à créer, par l'expérience et par le lien social, des significations symboliques et cognitives dans l'esprit des supporters, ce qui accroît sa capacité de branding culturel.

4.1. Être fan dans le miroir des autres

L'interactionnisme symbolique est un courant sociologique qui a d'abord été initié par George Herbert Mead puis développé par Blumer et Cooley (Rannou, 2017). L'interactionnisme symbolique postule que les significations sociales ne sont pas données mais construites à travers les interactions (Rannou, 2017). Les individus donnent du sens à leurs expériences et à leurs appartenances à travers les échanges quotidiens, les symboles partagés et les rituels collectifs (Collins, 2004). Par conséquent, la théorie de l'interactionnisme symbolique semble pertinente dans le cadre de l'étude de la marque Paris Saint-Germain et de son branding culturel. Plus qu'une analyse sociologique, cette théorie permet de montrer que les individus créent du sens, des significations autour de la marque Paris Saint-Germain par la dimension collective des expériences de marque, c'est-à-dire par la qualité des interactions sociales et symboliques qu'offre la marque Paris Saint-Germain (Collins, 2004). Les interactions sociales autour de la marque Paris Saint-Germain construisent donc à la fois du lien social mais aussi du sens et des significations dans l'esprit des consommateurs.

Il ressort des différents entretiens menés que la passion pour le Paris Saint-Germain revêt une dimension collective importante. A cet égard, l'expérience de match est un exemple récurrent d'expérience collective vécue par les supporters favorisant les interactions sociales et la production de significations symboliques. Comme expliqué précédemment, l'expérience de match se vit souvent en groupe avec des gens proches comme les amis ou la famille : *“je regardais des matchs au GREC avec des potes ou plus tard après dans des bars.”* (Nicolas Angerer). Cela montre que l'expérience de match est un moment social, un rituel collectif. Les supporters interagissent entre eux, échangent des émotions mais aussi des symboles comme les chants, les tifos ou les maillots. Cela renforce leur sentiment d'appartenance. L'identité de supporter se reconstruit donc en permanence dans ces interactions, sous la forme d'un jeu de miroir avec les autres (Collins, 2004). L'expérience de match ne rassemble pas uniquement des individus qui se connaissent et se ressemblent. La passion pour le Paris

Saint-Germain permet de rassembler des groupes de supporters parfois antagonistes. Bernardo Borges Buarque de Hollanda explique que le Kop de Boulogne et le Kop d'Auteuil sont deux groupes ennemis de supporters qui, pourtant, se réunissent dans le même stade pour soutenir une seule et même équipe, le Paris Saint-Germain (Buarque de Hollanda, 2023) : *“Malgré leur appartenance à la même équipe, le Paris Saint-Germain, ils ne s’aiment pas et se battent entre eux.”*¹¹⁶ Pour l’auteur, la dimension collective de l’expérience de match provient même de cette concurrence entre groupes de supporters : *“Lorsqu’une tribune chantait «Boulogne est magique!», la réponse vint rapidement en criant collectivement: «Auteuil est magique!». À la fin, tous ensemble, dans un unisson tellement fort que les joueurs ont presque arrêté ce qui se passait sur le terrain pour écouter ce qui venait du gradin: «Paris est magique! Allez, allez, Paris, PSG!»*¹¹⁷. Ainsi, l’interaction entre les groupes de supporters rivaux, parfois conflictuelle, crée un échange symbolique structurant. Le sens donné au fait d’être “supporter du Paris Saint-Germain”, est renforcé par la confrontation, la réponse collective et le chant partagé. Ici, le stade devient une sorte de scène théâtrale où les supporters se reconnaissent les uns les autres, toujours dans le miroir de leurs interactions, jusqu’à l’aboutissement collectif unique : *“Paris est magique!”*. A cet égard, l’expérience de match est perçue positivement par le sentiment de sécurité éprouvé lors du match. Ce sentiment de sécurité s’explique par l’ambiance chaleureuse des supporters et participe donc à une expérience de match positive, comme le souligne C. : *“par exemple en allant au Parc, je me suis jamais sentie en danger entre guillemets. Et même je trouvais que le virage Auteuil c’est pas extrêmement virulent non plus. Forcément, il y a des débordements comme dans tous les stades. Mais globalement, c’est quand-même une ambiance assez accueillante”* (C.).

Au-delà de la présence dans le stade, l’expérience de match se vit aussi dans des lieux publics où le lien social est fort, comme les bars ou les pubs. Le lieu joue un rôle fondamental dans la dimension collective de l’expérience de match. Il existe une dimension spatiale qui vient renforcer les dimensions sociale et symbolique de l’expérience de match : *“quand je suis allée voir Dunkerque c’était la première fois que j’allais voir le PSG en dehors du Parc des Princes je vais pas dire que j’ai détesté mais j’ai compris que je préfère les voir à la maison donc au Parc des Princes qu’à l’extérieur parce qu’il n’y a plus du tout cet effet de groupe, je me sens tâche.”* (Carla Da Silva Nogueira). Le point de vue de Carla Da Silva

¹¹⁶ BUARQUE DE HOLLANDA Bernardo Borges, “Le football en France: le cas des supporters du Paris Saint-Germain”, FuLiA/UFMG, Vol.8, N°3, 2023

¹¹⁷ Ibid.

Nogueira s'avère intéressant. Selon elle, le prix du billet vient du fait de vivre ou non cette expérience collective au milieu des supporters et de ressentir ou non le sentiment d'appartenance : *“En fait la seule différence que j'ai ressentie quand je suis allée voir Dunkerque et que ça a coûté 35 euros c'est que j'avais pas l'impression de faire partie d'un groupe et justement c'est normal parce que on était pas à domicile. Donc j'avais pas du tout cette sensation d'être avec des supporters, t'avais pas les mêmes sentiments, les mêmes émotions, tu te sentais beaucoup plus restreint, tu avais pas trop envie de célébrer le but parce que t'avais peur de prendre une droite (rires).”* (Carla Da Silva Nogueira). Son propos illustre clairement le fait que l'émotion et l'identité de supporter sont co-produites lors de l'expérience collective du match. L'émotion et l'identité de supporter émergent dans et par le groupe, et non uniquement par le fait d'être présent au match. Le témoignage de Carla Da Silva Nogueira montre également que l'individu cherche à ajuster son comportement à la situation sociale, comme ici un déplacement à l'extérieur du Parc des Princes. Dans une perspective d'interactionnisme symbolique, il est possible de noter qu'ici le manque de reconnaissance mutuelle empêche l'identification chez la répondante. Ainsi, l'absence de symboles partagés comme les chants ou les réactions au but rend l'expérience moins expressive et moins significative pour la répondante. De ce fait, le marketing expérientiel fondé sur l'interactionnisme symbolique apparaît comme un levier très efficace pour le branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. Ainsi, dans l'expérience de match, le supporter construit son identité de supporter du Paris Saint-Germain par un mécanisme de *“looking-glass self”* (Cooley cité par Collins, 2004) : le supporter construit son image de lui comme supporter à partir de sa compréhension de la perception qu'il a des autres supporters autour de lui.

Pour certains répondants comme Carla Da Silva Nogueira, l'expérience collective du match apparaît même comme une expérience fondatrice, marquant le début de la passion pour le Paris Saint-Germain. Cette expérience collective prend alors la forme d'un moment d'émotions fortes partagées à plusieurs décrit comme inédit et unique : *je pense que c'est quand découvert vraiment ce que c'était cette sensation d'être dans un stade entourée de tous les supporters et tout que je me suis c'est incroyable. Et je pense qu'on retrouve pas la même sensation dans d'autres clubs ou dans d'autres stades.”* (Carla Da Silva Nogueira). Ici l'expérience du stade agit comme un déclencheur émotionnel de l'attachement au club. Elle n'est pas un moment de consommation passive mais un moment d'intensité symbolique lors duquel le sens du collectif transforme l'individu. Le ressenti de Carla Da Silva Nogueira n'a

de valeur que parce qu'il est également vécu avec et à travers les autres. La citation de la répondante s'inscrit directement dans une perspective d'interactionnisme symbolique. En effet, Carla Da Silva Nogueira ne devient pas supportrice par identification rationnelle à un club performant mais parce qu'elle ressent une appartenance à une communauté vivante, à travers les chants, la présence et l'ambiance. Ce propos montre que dans l'esprit de Carla Da Silva Nogueira son attachement au Paris Saint-Germain est symboliquement associé à l'émotion et au sentiment d'appartenance ressenti en assistant pour la première fois à un match au milieu des supporters. Il apparaît donc clairement que le Paris Saint-Germain, par la combinaison de sa dimension expérientielle et de sa dimension sociale, parvient à créer des significations et associations symboliques fortes et, surtout, partagées dans l'esprit des fans. L'expérience collective du match crée alors un bien-être social c'est-à-dire le fait de sentir accepté et intégré à un groupe dont les membres partagent les mêmes idées et les mêmes émotions : *“Et quant tu y es, là pareil tu as cet effet de groupe, tu te sens à la maison, tu sens que tout le monde supporte les mêmes choses, tu te sens un peu compris.”* (Carla Da Silva Nogueira). Collins écrit en 2004 : *« Dans un rite d'interaction, [...] Les participants concentrent leur attention sur un objet commun ou une activité commune ; ils se transmettent cette attention les uns aux autres et deviennent conscients qu'ils prêtent tous attention à la même chose en même temps. Ainsi, ils partagent une même expérience, un même état d'esprit et de semblables émotions »*¹¹⁸ (Collins, 2004). Ici l'expérience du match au Parc des Princes prend une valeur identitaire et émotionnelle par les supporters comme Carla Da Silva Nogueira partagent *“une même expérience, un même état d'esprit et de semblables émotions”* (Collins, 2004). Cela crée le sentiment d'être vu, compris et intégré. Le stade fonctionne alors comme un lieu d'interaction rituelle où les signes, comme les chants, prennent un sens partagé et reconnu par les autres. Cette reconnaissance sociale se traduit par un sentiment de bien-être collectif. L'expérience Paris Saint-Germain est donc inscrite dans l'esprit des consommateurs comme un bien-être social, plus qu'une simple consommation de match.

4.2. La mise en scène des interactions sociales et symboliques

Comme le montrait l'exemple du PSG Fan Club London, le sentiment d'appartenance est caractéristique de la communauté de marque. Ici, il s'agit de montrer comment le

¹¹⁸ COLLINS Randall, *Interaction ritual chains*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2004, 439 p

sentiment d'appartenance peut être un levier de branding culturel afin de créer des significations et associations symbolique, culturelle et émotionnelle fortes dans l'esprit des fans et supporters du Paris Saint-Germain. L'expérientiel de la marque Paris Saint-Germain passe en effet par la construction d'un sentiment d'appartenance à un groupe de supporters comme le reconnaît C. : *“toujours le sentiment d'appartenir à quelque, à une entité qui me dépasse.”* (C.). L'organisation de communautés de fans structurées autour de la marque Paris Saint-Germain, comme le PSG Fan Club London, amplifient ce sentiment d'appartenance par la création de matériel et une organisation rigoureuse du groupe lors des événements : *“L'objectif est juste de, de proposer du matériel aux personnes qui ont envie de prouver qu'ils sont au fan club de Londres et d'avoir une couleur tous unie lorsqu'on fait des déplacements.”* (Hugo Coll). Ainsi, d'un point de vue stratégique de branding, les marketeurs de la marque Paris Saint-Germain ont compris l'importance de la dimension collective comme levier d'engagement des supporters et communautés et comme vecteur de significations symboliques cognitives. Arthur Samain souligne que les campagnes d'abonnement sont souvent centrées sur le supporter afin de créer un lien de proximité et de l'identification mais aussi sur l'aspect collectif de l'expérience Paris Saint-Germain. Pour ce faire, les campagnes s'appuient sur des symboles forts comme la diversité des profils, l'unicité autour des couleurs et la solidarité : *“t'as depuis toujours l'envie de de mettre en valeur des supporters qui viennent un peu d'horizons différents, qui sont un peu qui sont en fait dans toutes les campagnes qu'on a faites.”* (Arthur Samain) ; *“Nous dans toutes les campagnes, la symbolique qu'on a voulu montrer, c'est l'unicité entre tous ces supporters et l'idée qu'on se retrouve pour le même maillot, les mêmes couleurs.”* (Arthur Samain). La marque Paris Saint-Germain cherche donc à orienter et à structurer les interactions sociales entre supporters à travers des campagnes qui mobilisent des symboles partagés tels que le maillot, les couleurs et la diversité des profils. C'est une constante qui se retrouve dans les différentes campagnes d'abonnement du Paris Saint-Germain réalisées par l'Agence LaFourmi où travaille Arthur Samain. Dans le document qu'il a fourni sur les campagnes d'abonnement du Paris Saint-Germain sur plusieurs années, il est possible de noter que la marque Paris Saint-Germain y est toujours dépeinte comme une marque capable d'unir et de structurer les interactions sociales. L'image présentée ci-dessous est tirée de la campagne d'abonnement du Paris Saint-Germain pour la saison 2024-2025 par l'Agence LaFourmi. Elle synthétise parfaitement la stratégie de marketing tribal et d'interactionnisme symbolique étudiés dans cette section dans la stratégie de branding culturel de la marque Paris Saint-Germain.



Figure 20 - Prise de vue tirée de la campagne d'abonnement pour le Paris Saint-Germain pour la saison 204/2025 (Source : document fourni par Arthur Samain, Agence LaFourmi)

L'image en statique est une prise de vue réalisée par une caméra en 360°. Les supporters du Paris Saint-Germain sont rassemblés, euphoriques, autour des drapeaux et autres tifos du club. Cette prise de vue illustre le marketing tribal de la marque Paris Saint-Germain : le cercle formé par les supporters et vu du centre crée une immersion visuelle immédiate, le spectateur de la campagne se trouve placé au cœur de la communauté. La prise de vue est une invitation à l'inclusion car le spectateur n'en est plus seulement un, il est accueilli par la communauté pour en devenir membre. Cela traduit l'idée que le Paris Saint-Germain vend une expérience communautaire, une appartenance à un groupe, la grande communauté de la marque Paris Saint-Germain. Cette prise de vue statique montre également que la campagne d'abonnement s'inscrit dans une perspective d'interactionnisme social. En effet, ici la communauté est perçue et vécue à travers les interactions rituelles comme les gestes partagés, l'euphorie partagée, les drapeaux, les maillots et les tifos. La communauté Paris Saint-Germain ne prend de sens que par la dimension collective de ces symboles et de cette expérience.

Ainsi, en s'appuyant sur le marketing tribal et le marketing expérientiel, la marque Paris Saint-Germain parvient à créer un langage commun et un répertoire symbolique dans lequel les supporters se reconnaissent et s'expriment mutuellement. L'interactionnisme symbolique permet alors de montrer que le marketing tribal et le marketing expérientiel du Paris Saint-Germain permettent d'enrichir l'expérience de la marque en façonnant les interactions sociales et les significations symboliques qui en émanent, favorisant de fait le branding culturel de la marque.

5. Une marque capable d'agir dans et pour la société

Les entretiens ont permis de mettre en avant des conclusions très intéressantes sur les perceptions de l'engagement sociétal du Paris Saint-Germain, notamment à travers sa fondation PSG For Communities. Il ressort, d'une part, que les marketeurs se montrent plutôt frileux à l'idée d'intégrer les actions sociales du club à leur marque et à son branding culturel et, de l'autre, que les supporters se montrent très peu intéressés et parfois très sceptiques sur l'impact social positif du Paris Saint-Germain et sur la sincérité de ses engagements. Les perceptions des marketeurs et des supporters quant à l'engagement sociétal du club se rejoignent sur un point : l'engagement sociétal du Paris Saint-Germain ne fait pas rêver et est donc, *de facto*, exclu de l'identité et de l'image du Paris Saint-Germain. En revanche, ces perceptions divergent sur un point essentiel : les marketeurs du Paris Saint-Germain considèrent que les actions sociales du club sont réellement impactantes et bien perçues par le public tandis que ces les supporters se montrent en réalité très sceptiques sur la capacité réelle du club à avoir un impact social positif et sincère. Il y a donc ici une divergence entre les intentions du club et la réception des supporters. La conclusion générale est que la marque Paris Saint-Germain, dans une perspective de branding culturel, ne parvient pas encore à s'imposer dans l'esprit du public comme une marque capable d'agir dans et sur la société. Or, il s'agit non seulement d'une lacune pour la marque Paris Saint-Germain mais aussi plus généralement pour le club Paris Saint-Germain comme organisation car, comme cela sera discuté, les clubs sportifs - en raison de la fonction sociale du sport - génèrent souvent des attentes fortes en matière d'impact social. Les marques-clubs comme le Paris Saint-Germain se trouvent donc confrontés à un défi : démontrer leur capacité à agir dans la société sans faire de "*social washing*". La stratégie marketing de la Fondation PSG For Communities apparaît alors comme un véritable exercice d'équilibriste, entre nécessité et gestion de risque réputationnel.

5.1. L'impact social du football

La littérature académique s'est penchée sur le rôle du sport comme vecteur d'intégration et d'inclusion sociale par exemple dans le cas de l'immigration. En revanche, il existe très peu de littérature académique sur le rôle des clubs sportifs et notamment de football dans l'impact social, par exemple à travers les fondations et programmes créés par les clubs. Pour comprendre la fonction sociale d'un club comme le Paris Saint-Germain, il

faut donc se référer à des données généralistes comme des études sur l'impact social du football. A cet égard, pour Carla Da Silva Nogueira, la nécessité pour un club comme le Paris Saint-Germain de mener des actions sociales est reliée à la fonction sociale que remplit le football d'une façon plus générale. Selon elle, le football n'est pas qu'un sport, il est aussi un vecteur d'impact social positif et donc être aussi utilisé comme tel par le club : *“Alors je pense que ça reste important parce que c'est un club de foot c'est pas que du foot.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Et c'est très important de soutenir des associations et de montrer que le foot c'est beaucoup plus qu'un simple sport.”* (Carla Da Silva Nogueira). Les propos de Carla Da Silva Nogueira renvoient à l'image selon laquelle le football, de par son extrême popularité, aurait une fonction sociale de cohésion, d'intégration et d'inclusion. Michel Mimran souligne également la fonction sociale du football avec une certaine importance accordée aux questions d'éducation et de la jeunesse : *“Quand on a un club de sport, c'est très important. Notamment la question de l'enfance, parce que voilà la question de la formation, de l'éducation, du loisir.”* (Michel Mimran). D'après le sondage Ipsos mené en 2024 pour la Fédération Française de Football en partenariat avec le Crédit Mutuel¹¹⁹, la pratique du football (actuelle ou passée) concerne par exemple toutes les catégories sociales avec 49% des CSP+ contre 53% des CSP-. Cela témoigne de la capacité du football à rassembler des catégories sociales différentes. Toujours selon le même sondage, les Français reconnaissent très largement l'utilité sociale du football amateur. Près de 8 Français sur 10 pensent que la pratique du football amateur permet de rassembler des gens éloignés socialement, c'est-à-dire des personnes issues de milieux sociaux différents (77%) mais aussi de différentes cultures et origines (79%). Ce sondage, comme la plupart des sondages menés, concerne la pratique du football, notamment en amateur. En revanche, il existe très peu de références sur l'utilité sociale des clubs de football professionnels. Il est alors légitime de se demander si un club comme le Paris Saint-Germain, au regard de son aura et de son influence, possède la capacité d'avoir un impact social positif et, surtout, comment cette fonction sociale du club est perçue par les supporters et si elle contribue à la construction d'une marque iconique, *“magique”* dans une perspective de branding culturel.

Les entretiens menés convergent vers l'idée que les actions sociales menées par le Paris Saint-Germain au travers de sa fondation sont nécessaires. Il y a même une attente claire d'engagements sociétaux compte tenu de la visibilité et des ressources du club. Pour

¹¹⁹ <https://www.ipsos.com/perception-et-utilite-sociale-du-football-rapport-complet.pdf>

Hugo Coll, la visibilité internationale du Paris Saint-Germain offre au club un levier puissant pour avoir un impact social positif : *“Je pense qu'on est tous alignés là-dessus. Je pense que c'est hyper important parce que le fait d'avoir cette image donne finalement une force.”* (Hugo Coll) ; *“Je trouve que ça reste extrêmement important, c'est évident de montrer qu'un club comme le PSG soutient par exemple des fondations de personnes en situation de handicap. C'est extrêmement important de montrer qu'un aussi grand club et un aussi grand pilier du football français soutient les personnes en situation de handicap. Même pour les supporters se dire que mon club soutient, c'est extrêmement important.”* (Carla Da Silva Nogueira). Mais cette visibilité entraîne aussi une responsabilité du club : *“Donc c'est super d'avoir cette visibilité mais ça donne des responsabilités pour moi et donc, et donc oui, je suis carrément pour le fait que le PSG soit investi dans ce genre d'actions sociales.”* (Hugo Coll). Les ressources financières du club sont également invoquées par Hugo Coll comme un levier d'impact positif pour le Paris Saint-Germain : *“Et puis lorsqu'on voit l'argent qui circule par le club et l'argent qu'on dépense pour une personne ou un ballon, on se dit qu'on pourrait en mettre un peu de côté pour ce genre de choses”* (Hugo Coll). Élément très intéressant, le site officiel du Paris Saint-Germain avance des arguments similaires pour justifier l'action de sa Fondation PSG For Communities : *“Lorsqu'on s'appelle le Paris Saint-Germain, qu'on est une marque très forte, source de rêve et de motivation, c'est notre action qui est attendue de tous. Le Paris Saint-Germain a d'autant plus de responsabilités en direction des populations de la région Ile de France.”*(site officiel du Paris Saint-Germain)¹²⁰. Cet extrait exprime l'idée que le club, par son aura et ses valeurs d'ambition et dépassement de soi, porte une responsabilité envers les populations. L'influence de la marque est ici très clairement reliée à la capacité sociale de la marque. L'action de la Fondation PSG For Communities s'avère donc très pertinente dans l'étude du branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. Il convient donc d'étudier les perceptions des actions de la Fondation dans l'esprit des supporters afin de déterminer si les actions sociales du Paris Saint-Germain participent bien et dans quelle mesure au branding culturel de la marque et donc à sa capacité à agir comme acteur social.

5.2. L'engagement social d'une marque-club

Il existe peu de littérature sur la façon dont les consommateurs perçoivent les actions philanthropiques des marques et leur impact sur le capital de marque. De même, il n'existe

¹²⁰ <https://www.psg.fr/psg-for-communities/nous-soutenir>

aucune étude sur les actions philanthropiques des clubs sportifs à travers leurs fondations. Puisque la marque Paris Saint-Germain n'est pas seulement un club sportif ni une marque sportive mais une marque expérientielle comme démontré dans les chapitres précédents, la solution est de se reporter au cas de marques elles aussi offrant une expérience comme l'hôtellerie. En 2023, Léo Trespeuch et Elisabeth Robinot ont mené une étude afin d'analyser l'impact de la philanthropie d'entreprise perçue par le consommateur (connue sous le nom de *"Perceived Corporate Philanthropy"*) sur l'authenticité de marque. Leur étude a porté sur l'hôtellerie de luxe. Leurs conclusions permettent de combler un vide académique sur la *"Perceived Corporate Philanthropy"*. D'abord, les auteurs concluent que la philanthropie n'est pas perçue par les consommateurs comme un bloc homogène (Trespeuch et Robinot, 2023). Les consommateurs distinguent ainsi l'altruisme et l'impact. L'altruisme renvoie à l'intention, c'est-à-dire aux motivations morales, que le consommateur prête à la marque. Par exemple, le consommateur perçoit que la marque agit dans un but purement moral ou qu'elle se soucie de ses parties prenantes comme les employés, les clients ou la société. Si la marque est perçue comme altruiste par le consommateur, ce dernier perçoit l'action de la marque comme sincère et désintéressée (Trespeuch et Robinot, 2023). L'impact renvoie aux résultats des actions menées par la marque. La marque doit être transparente, montrer non seulement ses actions ou ses intentions mais ses résultats concrets dans la société. Le consommateur perçoit ainsi l'engagement de la marque de façon positive car il n'attend pas un effet d'annonce mais un effet concret. L'étude conclut qu'il faut la combinaison des deux éléments, altruisme et impact, dans l'esprit des consommateurs pour que ces derniers perçoivent la marque comme authentique (Trespeuch et Robinot, 2023). L'action sociale d'une marque peut donc avoir un effet sur son image et représente alors un enjeu de branding. Si la marque est perçue comme authentique par son altruisme et son impact attribués, les consommateurs auront tendance à lui faire davantage confiance et à considérer la marque comme en résonance avec leurs valeurs personnelles. L'article de Trespeuch et Robinot est donc une référence académique intéressante pour analyser les perceptions qu'ont les supporters des actions de PSG For Communities. Le premier constat tiré des entretiens menés est que les supporters interrogés ne témoignent pas d'intérêt, ou très peu, pour les actions sociales menées par PSG For Communities. Les supporters interrogés savent que des actions sont mises en place mais ne les suivent pas ou n'en connaissent pas le contenu ni l'impact : *"On la suit un petit peu de loin, pas énormément."* (Hugo Coll) ; *"Non, j'ai aucune idée de ce qu'ils font."* (Nicolas Angerer) ; *"Je sais qu'elle existe. Mais j'ai jamais regardé"* (C.) ; *"Clémence Delhaye : Tu sais qu'il y a une Fondation ? / Carla Da Silva Nogueira : Oui,*

mais je suis pas du tout.” (Carla Da Silva Nogueira). L’une des raisons invoquées de ce manque d’intérêt pour PSG For Communities est le manque de visibilité de la Fondation : *“ça mériterait d’être plus mis en avant et justement, ça renforcerait encore une fois ce côté humain”* (C.) ; *“Ouais, pas assez visible.”* (C.) ; *“C’est parce que je crois que ça tombe pas dans mon algorithme”* (Carla Da Silva Nogueira). Une autre raison invoquée est le fait que certains supporters comme Carla Da Silva Nogueira restent intéressés par l’aspect purement sportif : *“soit comme c’est moins footeux je regarde pas”* (Carla Da Silva Nogueira).

Au-delà du désintérêt pour les actions de PSG For Communities, les répondants expriment parfois un profond scepticisme sur l’impact réel de la Fondation et sur les intentions du club de mener de telles actions, notamment Carla Da Silva Nogueira : *“Ou alors ils ne le montre pas parce que ça fonctionne pas, ou parce qu’ils font rien.”* (Carla Da Silva Nogueira). Le propos de Carla Da Silva Nogueira renvoie directement à l’un des apports de l’étude de Trespeuch et Robinot. En effet, l’authenticité perçue d’une marque dépend certes de ses engagements mais aussi de sa capacité à les rendre visibles, compréhensibles et crédibles (Trespeuch et Robinot, 2023). Par un manque de visibilité sur les résultats de sa Fondation PSG For Communities, la marque Paris Saint-Germain prend le risque d’être perçu, comme ici, comme inactif voire opportuniste. Cela peut affaiblir son capital de marque émotionnel et sa capacité à agir comme acteur sociétal. Finalement, le branding culturel et communautaire de la marque Paris Saint-Germain se retrouve alors également affaibli. Pourtant l’impact social de la Fondation PSG For Communities est mesurable. En 2024, le Paris Saint-Germain a mandaté les experts indépendants du Centre de Droit et d’Economie du Sport (CDES) afin de réaliser une étude d’impact socio-économique du club sur le territoire de l’Ile-de-France pour la saison 2023/2024¹²¹. L’étude concerne les actions de PSG For Communities mais aussi l’impact social et économique de l’activité du club sur le territoire (richesse créée, emplois ...). Concernant ce point, l’étude démontre l’impact socio-économique très positif des activités du club sur le territoire Ile-de-France. En dépit de sa très forte internationalisation, une large part des activités du Paris Saint-Germain reste délocalisable et bénéficie donc directement au tissu économique de la région. Par exemple, l’étude a démontré que les activités du club ont généré un surcroît de richesse de 243 millions d’euros dans l’économie locale. Les activités du Paris Saint-Germain permettent également de soutenir l’emploi local. Selon l’étude, le club contribue à soutenir plus de 2 370 emplois locaux que cela soit directement, par exemple par l’emploi de personnel,

¹²¹ https://cdes.fr/wp-content/uploads/2024/11/20241104_Etude-PSG_etude-complete_FR.pdf

indirectement, chez ses prestataires et fournisseurs, ou de façon induite dans le tissu économique local. Enfin, l'étude démontre que le Paris Saint-Germain contribue également aux finances publiques avec un cumul de 2,9 milliards d'euros depuis l'arrivée de QSI en 2011.

L'étude du CDES a également analysé l'impact social de la Fondation PSG For Communities. En termes d'actions, elle conclut que 3 000 enfants ont été soutenus en 23 années, au travers de plus de 6 000 opérations. Plus précisément lors de la saison 2023/2024, elle estime que 15 000 enfants ont bénéficié de l'accompagnement de PSG For Communities. L'étude met également en avant les ressources financières de la Fondation, ce qui fait écho aux propos d'Hugo Coll : PSG For Communities dispose de 3 millions d'euros de budget en 2023/2024, soit une hausse de 8% entre la saison 2018/2019 et la saison 2023/2024. Quatre programmes « phares » ont été identifiés comme prioritaires et sont au cœur du projet du club jusqu'à l'horizon 2027 : Ecole Rouge & Bleu, Onze de légende, Allez les filles !, Cantine solidaire.

Figure 21 - Tableau récapitulatif des quatre programmes de la Fondation PSG For Communities (Source: Etude d'impact du CDES)

Ecole Rouge & Bleu	Onze de légende
Créée en 2016 Accompagner les enfants en difficultés avec un programme « après l'école » (temps périscolaire), axé sur une démarche pédagogique sportive innovante Destinée aux enfants des quartiers prioritaires Méthodologie et ingénierie développées par le club (80 modules créés par la Fondation) Idée : le sport comme éducation	Domaine du handicap 1 équipe constituée d'enfants atteints d'autisme et d'enfants neurotypiques Séances d'entraînement hebdomadaires Equipe créée en 2018 et rassemblant des jeunes de 3 Instituts MédicoEducatifs (IME) des Hauts-de-Seine Idée : le sport comme vecteur d'inclusion
Allez les filles !	Cantine Solidaire
Première promotion en 2012 Jeunes filles issues des quartiers défavorisés et éloignées de la pratique Développement de la pratique féminine, initiation à la culture, rencontre avec des joueuses du club (marraines des promotions) Idée : la féminisation du sport	Première édition en 2021 Distribution de denrées alimentaires au Parc des Princes pour les étudiants en grande précarité Collaboration avec les associations Studhelp, Cop1, Aïda, TrouveTaVoie et la Communauté Ecotable Idée : Le sport comme vecteur socio-économique

Ces programmes montrent que le Paris Saint-Germain s'inscrit bien dans une perspective de branding culturel. En effet, le club présente ici le sport comme autre chose que du sport mais

un outil d'inclusion sociale, d'éducation et un vecteur de valeurs et d'une certaine vision du monde.

5.3. La communication sur l'impact social d'une marque-club, un exercice périlleux

Pourtant, malgré les programmes mis en place et l'étude d'impact sur la Fondation PSG For Communities, les entretiens menés mettent en avant une grande méfiance des supporters envers les intentions du club Paris Saint-Germain. Par conséquent, il ressort que l'impact mesuré des actions sociales du Paris Saint-Germain et les perceptions qu'ont les supporters de ces actions divergent, ce qui représente un point aveugle du branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. En effet, sa perception d'une marque avec une forte capacité sociale s'en trouve alors affaiblie. Sur quatre supporters interrogés (Hugo Coll, Nicolas Angerer, C. et Carla Da Silva Nogueira), deux d'entre eux (Nicolas Angerer et Carla Da Silva Nogueira) se montrent très sceptiques sur la sincérité du club derrière les actions. Pour les répondants, le club mènerait des actions sociales à des fins marketing, notamment dans l'objectif de soigner une image parfois écornée par les critiques sur les ressources financières du club et l'actionnariat qatari : *“Ouais, je pense que c'est important. Après je pense que c'est un peu pour redorer leur image qu'ils font ça.”* (Nicolas Angerer) ; *“Bah oui, j'aime le PSG, mais je me doute quand-même qu'ils font ça pour avoir une bonne image, par rapport aux critiques qui sont adressées.”* (Nicolas Angerer). Carla Da Silva Nogueira explique que, selon elle, le Paris Saint-Germain mènerait des actions sociales dans un seul objectif d'image et de marketing : *“Clémence Delhaye : Pour toi c'est de la com', c'est du marketing ? / Carla Da Silva Nogueira : Ah oui oui carrément. Même les joueurs qui sont choisis ils ne le sont pas au hasard.”* (Carla Da Silva Nogueira). C. formule également l'idée d'une récupération marketing des actions sociales par le Paris Saint-Germain. Mais la répondante évoque davantage un risque de *“social-washing”* plutôt qu'un constat : *“Même si je pense qu'il faut doser et faire attention parce que ça peut vite donner une image de social washing.”* (C.). Ces citations ont donc pour point commun d'exprimer une forte suspicion : les actions sociales du Paris Saint-Germain sont perçues comme motivées par des objectifs d'image, bien plus que par des convictions profondes. Ainsi, quand l'altruisme perçue (les intentions) est faible, quand les consommateurs remettent en questions les motivations de la marque, l'effet sur l'authenticité est nulle voire ici négatif, entraînant ici chez les répondants un désengagement émotionnel (ne pas suivre les actions de la Fondation

et ne pas se sentir intéressé, concerné) voire un rejet (perception de “*social-washing*”) (Trespeuch et Robinot, 2023).

Un autre élément pouvant expliquer le peu de réceptivité des supporters interrogés aux actions sociales menées par le Paris Saint-Germain est la dissonance perçue par les répondants entre la réalité socio-économique des joueurs et la réalité socio-économique des individus : *“Par exemple je suis désolée mais envoyer un footballeur qui gagne des millions voir des enfants qui sont en situation précaire alors que eux personnellement si ça se trouve de leur côté ils ne font rien du tout pour cette cause, je trouve toujours que c'est très paradoxal, juste pour dire que club soutient. C'est vraiment, c'est donner une image.”* (Carla Da Silva Nogueira). Pour elle, cette dissonance crée une incohérence fondamentale dans la capacité d'un club comme le Paris Saint-Germain à avoir un impact social positif : les actions sociales menées ne paraissent pas sincères car la réalité du club est perçue comme trop éloignée de la réalité sociale et économique des causes soutenues comme la précarité. Cela fait écho à l'image d'un club de football et de joueurs inaccessibles, stratosphériques. Cette perspective d'un club déconnecté de la réalité socio-économique des populations affaiblit la capacité de la marque Paris Saint-Germain à agir comme un acteur social et donc fragilise son branding culturel. Cependant, Michel Mimran rejette toute volonté de récupération marketing des engagements sociétaux du Paris Saint-Germain. Selon lui, les actions sociales n'ont aucun impact sur l'image du club et, par conséquent, il n'est pas pertinent de les intégrer à la stratégie marketing : *“Étrangement, c'est pas ce qui est le plus impactant, parce que finalement le caritatif, ça n'a aucun impact sur l'image, c'est devenu un alibi.”* (Michel Mimran). En effet, les engagements sociétaux ne sont pas des leviers marketing efficaces car ils ne permettent pas d'offrir du “rêve” mais remplissent un “devoir” : *“Et deux, il fallait le faire avec parcimonie, parce que grandir le caritatif c'est un passage obligé donc c'est important, mais au fond ça raconte un narratif qui n'intéresse pas, qui ne fait pas rêver les gens. C'est une sorte de devoir, voilà la Fondation elle a accompli un devoir et les devoirs, ça fait jamais rêver les gens.”* (Michel Mimran). Pourtant, il est intéressant de noter que le Directeur marketing de la marque Paris Saint-Germain, Fabien Allègre, est également vice-président de PSG For Communities, ce qui montre une volonté du Paris Saint-Germain de montrer que sa marque n'est pas uniquement un levier économique mais un outil au service de la société, un acteur social à part entière.

Malgré des intentions et des perceptions très différentes de la capacité du Paris Saint-Germain à agir comme acteur social, les propos des répondants convergent vers l'idée que la sincérité et l'authenticité doivent être au coeur des actions sociales menées par le Paris Saint-Germain et de sa communication : *“Après, c'est un travail très délicat, mais en fait il faut qu'on sente la sincérité derrière ces actions. Et pas simplement qu'on les mette en avant de manière trop superficielle pour alimenter justement le bruit comme quoi Paris, c'est encore une fois une machine à faire de l'argent.”* (C.). Du côté des marketeurs, Michel Mimran reconnaît également l'importance la sincérité et de l'authenticité dans les actions sociales menées par le Paris Saint-Germain : *“D'abord les gens le décryptent très très vite en voyant qu'une fois de plus on se sert de ça pour se nettoyer une image donc il faut pas le faire. La deuxième chose c'est que souvent une fondation elle est censée ramasser de l'argent et c'était pas très bien vu que le Paris Saint-Germain essaie de de ramasser de l'argent, parce que le Paris Saint-Germain est considéré comme un club très riche, avec un actionnaire extrêmement riche, c'est carrément un Etat.”* (Michel Mimran). Les perceptions des répondants, marketeurs comme supporters, sur les actions sociales de la Fondation PSG For Communities, semblent alors divergentes et complexes : certains supporters (Carla Da Silva Nogueira et Nicolas Angerer) mettent en avant le manque d'impact et de sincérité des actions menées, d'autres (C.) soulignent le risque de récupération marketing tandis que d'autres encore (Michel Mimran) rejettent au contraire l'intégration de la sphère sociale et sociétale dans la stratégie marketing du Paris Saint-Germain. Les perceptions se rejoignent sur un point : l'action sociale d'un club comme le Paris Saint-Germain est nécessaire voire attendue et elle doit être sincère et authentique.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 :

L'analyse menée dans ce chapitre prouve que la marque Paris Saint-Germain dispose bien d'une capacité sociale, c'est-à-dire qu'elle agit comme un acteur autonome dans la société, ses groupes sociaux et ses structures. Elle pratique donc ici un branding culturel fort. De plus, la marque Paris Saint-Germain ne se contente pas de créer des liens sociaux, elles créent des liens sociaux aux significations collectives mais aussi individuelles très fortes, à la fois émotionnelles, culturelles et symboliques.

Cette capacité sociale de la marque Paris Saint-Germain pourrait être encore davantage renforcée par une visibilité plus adaptée de sa fondation PSG For Communities.

Finalement, la marque Paris Saint-Germain est bien un acteur social, disposant une “*vie sociale*” (Cova, 2017) et capable de structurer les groupes sociaux et les identités sociales.

Chapitre 4 - L'incarnation du mythe parisien par la marque: ancrage local et identité territoriale

Les supporters du Paris Saint-Germain ont un autre slogan. *“Ici c’est Paris”*. La capitale, Paris, Paname ou encore la ville lumière. Peu importe les significations mises derrière le nom “Paris”, ce slogan reflète un enracinement fort dans le territoire et la revendication d’une identité, l’identité parisienne. Dans ce slogan, les supporters ne distinguent pas le club Paris Saint-Germain de la ville, Paris. Ils revendiquent une appartenance forte et une fierté envers leur ville. Comme l’explique Bernard Cova, les villes sont elles aussi des marques (Cova, 2017). Or, la ville de Paris renvoie à des significations émotionnelles, culturelles et symboliques communes à travers le monde. Il s’agit donc désormais d’étudier comment la marque Paris Saint-Germain parvient à incarner ces perceptions universelles de la ville de Paris par son branding culturel. En effet, en cherchant à se développer comme une marque culturelle (mode, musique, lifestyle), la marque Paris Saint-Germain parvient à rendre vivants des mythes culturels structurants et partagés à travers le monde comme le Paris chic, le Paris populaire ou encore le Paris scandaleux.

1. Identité locale de la marque et identité des supporters

La marque Paris Saint-Germain dispose de nombreux fans issus de la région parisienne. Au cours des entretiens menés, il ressort que l’appartenance géographique des fans permet à la marque Paris Saint-Germain d’entrer en résonance avec leur identité culturelle et personnelle. La marque Paris Saint-Germain, de par son histoire, reste ainsi très ancrée, physiquement et symbolique dans la ville de Paris et sa région.

1.1. Le rapport des supporters à l’identité locale de la marque

Les entretiens mettent en avant un lien clair entre l’origine des supporters et leur passion pour le Paris Saint-Germain. En effet, les supporters interrogés sont tous originaires de la région d’Île-de-France, sauf C. À titre d’exemple, les membres du PSG Fan Club London sont en très grande majorité originaires d’Île-de-France, comme l’explique Hugo Coll : *“Je veux dire que 90% sont Français. Parmi ces 90%, 80% viennent de Paris et voilà,*

la plupart sont expatriés à Londres” (Hugo Coll) ; *“la moyenne, c'est un Parisien qui habite à Londres. Fan du PSG depuis longtemps. Et je dirais la trentaine en moyenne*” (Hugo Coll). Le fait d’être originaire de la région parisienne facilite l’attachement émotionnel au Paris Saint-Germain. D’abord, au sens physique, la proximité géographique avec le club et le Parc des Princes apparaît comme un élément facilitateur de l’attachement au Paris Saint-Germain. Ainsi, avant d’être expatrié à Londres, Hugo Coll se rendait régulièrement au stade : *“Après, le début de ma passion pour le PSG vient simplement de ma situation géographique et du fait que j'ai grandi à 500 mètres du Parc des Princes et que on ne change pas de club avec le changement de propriétaire. Donc je resterai fan du Paris Saint-Germain à vie.”* (Hugo Coll). De même, pour Nicolas Angerer, il est plus facile de vivre sa passion pour le Paris Saint-Germain en étant dans la capitale ou en région parisienne, proche du stade : *“j'ai des amis qui sont plus dans le club encore. Aussi parce qu'ils sont encore en région parisienne donc, ça facilite aussi”* (Nicolas Angerer). D’une manière plus générale, être originaire de la région parisienne rend l’attachement et la passion pour le Paris Saint-Germain presque naturels, comme semblent le suggérer Nicolas Angerer et Carla Da Silva Nogueira : *“Juste à l'école on jouait au foot et vu que j'étais en région parisienne, bah je supportais Paris.”* (Nicolas Angerer) ; *“c'est mon père, depuis toujours il a été très très proche du Paris Saint-Germain puisque de base on vient de Paris et on a vécu dans l'Oise mais très proche de Paris.”* (Carla Da Silva Nogueira)

En réalité l’appartenance géographique facilite l’attachement au Paris Saint-Germain parce que l’identité géographique des supporters et l’identité du club entrent en résonance. Par exemple, les supporters peuvent plus facilement s’identifier aux joueurs originaires de Paris. Au cours de l’entretien, Nicolas Angerer fait plusieurs fois référence à Blaise Matuidi. Il s’identifie davantage au joueur car celui-ci est né dans la même ville et a joué dans le même club amateur : *“J'ai grandi en, en région parisienne, dans le 94. À Fontenay-sous-Bois, c'est la ville de Matuidi par ailleurs.”* (Nicolas Angerer) ; *“Et ça joue aussi un peu que Matuidi il venait de ma vie parce qu'en vrai quand j'étais petit je faisais du foot en club et ... c'était à Vincennes et Matuidi y avait joué aussi et du coup il y avait un peu tout ce truc autour de lui.”* (Nicolas Angerer).

1.2. Une marque en résonance avec l'identité locale des supporters

Les répondants présentent une appartenance géographique multiple, y compris autour de Paris : Nicolas Angerer a grandi dans le 94, Hugo Coll a vécu près du Parc des Princes et Carla Da Silva dans l'Oise. L'identité locale des supporters du Paris Saint-Germain doit donc se comprendre dans sa pluralité et sa richesse. Bernardo Borges Buarque de Hollanda a également décrit la pluralité des identités locales entre groupes de supporters, pourtant tous réunis autour du Paris Saint-Germain : *“Seulement après le match, j'ai découvert que Boulogne et Auteuil n'étaient que la transposition géographique des régions autour du stade: le fameux bois et la fameuse avenue, respectivement. Voilà comment une toponymie urbaine peut devenir une topophilie sportive, une source d'identité moderne parmi les bandes de jeunes.”*. L'identité locale des fans de la marque Paris Saint-Germain renvoie donc à une identité régionale, celle de l'Ile-de-France avec toutes les pluralités culturelles, sociales et identitaires qu'elle suppose. Kossakowski (2013) propose une définition de l'identité locale et de l'identité régionale dans le cadre de son étude de l'identité locale des supporters du club néerlandais Twente Enschede. Il distingue l'identité culturelle, l'identité sociale et l'identité régionale (Kossakowski, 2013). Bien que distinctes, les trois notions sont tout de même liées. L'identité sociale se forme à partir des identités individuelles, sans toutefois s'y réduire (Kossakowski, 2013). L'identité culturelle est une forme spécifique d'identité sociale mais fondée sur des normes et perceptions culturelles (Kossakowski, 2013). Enfin, l'identité régionale est une forme d'identité sociale qui est construite à partir de références à un territoire donné, ici la région, donc à ses caractéristiques-clés et à ses éléments intangibles (Kossakowski, 2013). Son étude examine le rôle d'un club de football dans la construction de l'identité locale à l'ère de la globalisation. L'identité locale est alors définie comme un processus collectif de reconnaissance, différenciation et attachement à un territoire v. Cette étude s'avère donc très pertinente pour le cas de la marque Paris Saint-Germain.

En effet, le club cherche à opérer un repositionnement de sa marque comme “club de la nouvelle génération”. Dans ce repositionnement, l'objectif est de renouer avec l'identité locale de Paris et de la région Ile-de-France pour une marque devenue globale. Ce repositionnement d'un retour vers l'identité parisienne, locale, du Paris Saint-Germain est perçue positivement parmi les répondants. Hugo Coll et C. expriment leur intérêt pour un effectif de joueurs soit originaires de la région parisienne soit formés au Paris Saint-Germain : *“On a un effectif du Paris Saint Germain qui est de plus en plus francophone. C'est quelque chose qui nous plaît aussi.”* (Hugo Coll) ; *“Bah en fait pour moi on revient aux*

fondamentaux d'avant 2011, où on formait des Titi Parisiens qui sont excellents et où on essaie plus simplement de tout miser sur une personnalité.” (C.). Le propos d’Hugo Coll met en avant une volonté chez les supporters de ré-ancrage culturel et linguistique du Paris Saint-Germain. Comme les supporters de Twente dans l’étude de Kossakowski, le fait d’avoir une équipe avec des joueurs plus proches culturellement, ici par la langue par exemple ou par la formation, favorise l’identification symbolique au club. Pour C., la mise en avant de l’identité parisienne dans l’effectif est perçue comme un retour à l’authenticité et à l’identité profonde du Paris Saint-Germain. Justement Kossakowski (2013) insiste sur l’importance des joueurs régionaux afin d’incarner la communauté locale. Cet ancrage local de la marque-club passe par des figures identifiables - ce qui fait écho au *“brand embodiment”* du Chapitre 2 - qui ont grandi dans la même culture que les supporters. Pour Nicolas Angerer, avoir des joueurs parisiens ou formés au Paris Saint-Germain facilite les associations entre le Paris Saint-Germain et la ville de Paris : *“Et je pense que et maintenant le club représente encore plus l’ADN de la ville avec justement avec des joueurs qui viennent de région parisienne et qui du coup connaissent mieux aussi ... peut être qui ... justement de le fait d’avoir des joueurs qui ont grandi avec le PSG aussi, ça aide à mieux représenter la ville.”* (Nicolas Angerer). La stratégie de repositionnement de la marque Paris Saint-Germain repose donc sur la réactivation des éléments et symboles d’ancrage local et culturel. L’objectif est de reconstruire un lien symbolique fort entre la marque et ses publics, notamment face à la critique récurrente d’une marque globalisée.

2. Ancrage local et ritualisation des pratiques

Cet enracinement identitaire dans le territoire se traduit par un ancrage physique, le Parc des Princes. Dans le Chapitre 1, le Parc des Princes a été étudié comme un lieu du spectacle sportif, offrant une expérience de marque spécifique. Dans le Chapitre 3, le Parc des Princes est apparu comme le lieu où la marque Paris Saint-Germain pouvait déployer sa capacité sociale en créant du lien social et, par conséquent, des significations culturelles et communautaires fortes. Mais, comme expliqué ci-dessous, le Parc des Princes est également un lieu de revendication de l’identité des supporters, notamment leur identité géographique. Le Parc des Prince est donc l’un des éléments d’ancrage local et culturel de la marque.

2.1. Le Parc des Princes, un symbole d'identité locale

Le Parc des Princes est vécu comme un symbole identitaire fort et un repère dans l'espace social pour les supporters répondants. Il est également perçu comme tel dans l'esprit des marketeurs de la marque Paris Saint-Germain. Cette perception unanime du Parc des Princes comme lieu sacré, propre à l'identité du Paris Saint-Germain dans l'esprit des marketeurs comme des supporters, permet une grande efficacité des stratégies de marque mises en place autour du stade. Le Parc des Princes joue d'abord une fonction de repère dans l'espace géographique, physique, du supporter : le Parc des Princes est bien situé, les déplacements des supporters pour s'y rendre sont simples. Le lieu Parc des Princes, par son emplacement physique, présente alors un aspect pratique, indispensable à la consommation du match pour le supporter. Ainsi, pour Hugo Coll, changer de stade rendrait plus difficile l'accès au match pour les supporters et serait un facteur potentiel d'absentéisme au stade : *“je resterai fan du Paris Saint-Germain à vie. Mais je pense que si par exemple, on venait à changer de stade et qu'on ne serait plus au Parc des Princes et qu'on se retrouvait en banlieue, loin de Paris. Je pense pas que j'irais au stade aussi souvent.”* (Hugo Coll). Le Parc des Princes est également un symbole local qui participe à la ritualisation du match : les supporters se retrouvent avant d'aller au match, ils s'y rendent ensemble, ils vivent l'expérience de match ensemble. La ritualisation du match transparait encore plus par la façon dont les supporters à l'extérieur du Parc des Princes vont chercher à reproduire les rituels et la sacralité de l'expérience de match dans d'autres lieux. C'est le cas d'Hugo Coll. Expatrié à l'étranger, lui et les membres du fan club doivent regarder les matches à distance. Or, ils se retrouvent toujours dans le même pub. Dès lors, le pub prend la dimension symbolique et rituelle du stade du Parc des Princes et participe à la ritualisation des pratiques autour de l'expérience de match : *“on a un pub attitré où on se retrouve pour tous les matchs, pour regarder l'ensemble et encourager le PSG”* (Hugo Coll).

2.2. La ritualisation des pratiques autour du Parc des Princes

Dans son étude, Kossakowski parle de *“topophilie”* : le stade devient un lieu sacré du vivre-ensemble local (Kossakowski, 2013). Le caractère “sacré” du stade naît de la pratique de rituels collectifs au sein du stade. Les matches sont par exemple décrits comme des rites de communion où s'exprime une identité collective (Kossakowski, 2013). Le club parvient

alors à structurer le temps social (comme les week-ends) et l'espace des supporters (comme la rue ou la ville).

Le caractère sacré du Parc des Princes est largement visible dans les entretiens menés. Son caractère sacré est relié à une idée de confort social. Pour plusieurs supporters interrogés, le Parc des Princes dispose d'une valeur symbolique forte. Carla Da Silva exprime un profond respect pour le lieu et de sa dimension prestigieuse : *“mais dans un endroit oui très prestigieux, que t'admires beaucoup et donc un peu ce respect envers cet endroit où justement tu vis des choses très fortes et où c'est un peu la consécration de tout ce que t'imagines.”* (Carla Da Silva Nogueira). Pour la répondante, le Parc de Prince devient même un lieu sacré au sens spirituel. Elle établit une comparaison avec une église et une cathédrale afin de montrer la connotation religieuse et spirituelle associée au stade : *“Je pense que si j'étais fan de l'OM comme les Marseillais ce serait pareil avec le Vélodrome. C'est un peu la cathédrale, c'est un peu l'église au milieu du village. Je pense que le vélodrome bah pour le PSG avec le Parc c'est à peu près pareil. C'est vraiment l'endroit de réunion le dimanche après la messe (rires).”* (Carla Da Silva Nogueira). Plusieurs répondants utilisent également la métaphore de la *“maison”* : *“Mais c'est clair que c'est un peu dommage parce que ça qu'on voit le Parc un peu comme la maison du club.”* (Nicolas Angerer) ; *“je me suis dit “En fait je préfère voir le PSG au Parc” parce que tu te sens mieux, tu te sens à la maison et tu peux t'exprimer comme tu veux alors qu'à l'extérieur je trouve qu'il faut avoir un mental ou venir en groupe.”* (Carla Da Silva Nogueira). L'image de la *“maison”* est très intéressante. La maison traduit d'abord l'idée de propriété, on y vit, on s'y ancre. Le Parc des Princes est donc perçu comme un marqueur culturel dans la culture et la communauté locales, dans une perspective de branding culturel. La maison renvoie aussi à un lieu chaleureux, intime, où les individus se sentent bien. C'est ici l'idée d'un bien-être et d'un confort social car les supporters se retrouvent autour d'une même passion, comme dans l'étude de Kossakowski. Dans une perspective de branding culturel (Holt, 2004), le stade Parc des Princes remplit donc une fonction plus que sportive mais agit comme un marqueur culturel, identitaire et communautaire qui permet à la marque d'investir la communauté et les identités des supporters. Carla Da Silva Nogueira expriment de façon très explicite le lien entre le lieu de l'expérience de match (le Parc des Princes) et les significations symboliques associées aux rites comme le fait de s'exprimer en groupe lors du match : *“je me suis dit “En fait je préfère voir le PSG au Parc” parce que tu te sens mieux, tu te sens à la maison et tu peux t'exprimer comme tu veux alors qu'à l'extérieur je trouve qu'il faut avoir un mental ou venir en groupe.”* (Carla Da Silva Nogueira). Dans sa thèse *“The Role of Football Rituals in Fostering Cultural*

Identity Among Fans”, Luca Morabito (2024) explique que les rituels et traditions du football, pratiquées par les supporters, ne sont pas que de simples spectacles de divertissement. Ces pratiques et rituels constituent des plateformes d’expression de l’identité culturelle des supporters et permettent ainsi de créer un sentiment de communauté. Le match est donc plus qu’un moment de sport et qu’un moment de divertissement, il dépasse encore le “*sportainment*” car il est un moyen pour les supporters de se sentir liés les uns aux autres, de revendiquer et partager une culture commune et d’affirmer leur identité (Morabito, 2024). Ces rituels et pratiques ont également une fonction sociale importante. Ils rassemblent les gens, au-delà des barrières sociales et culturelles. Ils créent également un sentiment de communauté. Ces expériences sont partagées, elles créent une identité collective. Ces rituels et pratiques sont aussi profondément ancrés dans les contextes socio-culturels. En effet, l’étude met en avant que les manières de célébrer, de chanter, de s’habiller, de concevoir les tifos changent selon la culture locale. L’auteur prend un exemple : célébrer dans un stade à Leeuwarden aux Pays-Bas ne présente pas les mêmes caractéristiques de rituels et pratiques que célébrer dans un stade à Turin, en Italie. Le propos de Carla Da Silva Nogueira illustre les conclusions de cette étude : le match au Parc des Princes ne crée pas les mêmes significations émotionnelles dans son esprit qu’un match à l’extérieur car le stade et les rites qui y ont lieu sont profondément ancrés dans l’identité locale et sa culture.

3. Une vision romantique de la ville de Paris et de la France

L’identité de la marque Paris Saint-Germain parvient donc à entrer en résonance avec l’identité locale des supporters comme Hugo Coll, Nicolas Angerer, C. ou Carla Da Silva Nogueira. Après avoir mis en lumière l’existence de cette capacité de résonance de la marque Paris Saint-Germain avec l’identité locale des supporters, il convient d’étudier les perceptions qu’ont ces supporters de la marque Paris Saint-Germain en termes d’identité locale. Autrement dit, il est nécessaire d’étudier les caractéristiques que prêtent les supporters au Paris Saint-Germain en tant que marque ancrée dans la région parisienne.

3.1. L’incarnation de l’identité de Paris par la marque

Au cours des différents entretiens menés, les répondants ont partagé leurs perceptions du Paris Saint-Germain comme marque parisienne. Pour ce faire, les répondants associent les

caractéristiques de la marque Paris Saint-Germain aux attributs de la ville de Paris. Michel Mimran définit la marque Paris Saint-Germain par l'élégance car la ville de Paris se définit elle-même par l'élégance : *“Ensuite, il y a les valeurs, c'est-à-dire quelles sont les valeurs que le club veut défendre. Donc c'est une forme d'élégance, de fair-play. Évidemment ce qu'on appelle l'élégance c'est par exemple dans le jeu, c'est ce qu'on peut souhaiter, mais on s'occupe pas tellement du jeu mais voilà l'élégance vestimentaire, le le comment dire, comment les décors sont...”* (Michel Mimran). L'attribut de l'élégance prêté à la ville de Paris se traduit pour le Paris Saint-Germain par le fair-play et le “beau jeu” sur le terrain. Mais l'élégance renvoie aussi à l'image de Paris comme ville de la mode : *“c'est l'art de vivre, c'est la culture, le luxe évidemment, la mode, la culture au sens large, les arts et évidemment la musique.”* (Michel Mimran). L'attribut d'élégance de la ville de Paris se traduit donc également par un rapprochement du Paris Saint-Germain avec la mode et le luxe. Cette idée est appuyée par C. Selon elle, Paris représente la ville de la mode et, justement, la marque Paris Saint-Germain parvient à capturer l'identité de Paris comme ville de la mode : *“Je trouve ça bien parce que Paris Saint-Germain dans le nom, il y Paris et Paris, ça a une image. Voilà, quand on parle de Paris à l'étranger, on imagine la mode, la gastronomie, la culture, et cetera.”* (C.). Enfin la troisième et dernière convergence entre la perception de Paris et la perception de la marque Paris Saint-Germain est que les deux sont perçus comme source d'événements, d'inattendu, de grandeur voire parfois de scandale, comme le met en avant Michel Mimran : *“c'est vrai que le Paris Saint-Germain, par son décorum, par la ville dans laquelle il évolue, par les résultats qu'il a, les transferts, le mercato ... il y a un parfum comme ça, d'inattendu, permanent. Parfois un peu sulfureux, parfois même un peu scandaleux”* (Michel Mimran).

3.2. Un mythe culturel plus qu'une identité parisienne

Les entretiens menés mettent en avant une dichotomie entre identité de la ville de Paris et son image. L'identité renverrait davantage à la réalité sociale, économique et culturelle de Paris. L'image serait l'ensemble des perceptions qu'en ont les individus. Or, dans les entretiens, il apparaît clairement que la ville de Paris est perçue selon une vision romantique, c'est-à-dire selon un mythe, un imaginaire qui inscrit certaines perceptions de la ville de Paris dans l'esprit des individus. Ainsi, si la marque Paris Saint-Germain semble parvenir à capturer cette image de Paris fondée sur une vision romantique de la capitale. C. évoque ainsi de façon explicite son attrait pour la vision romantique de Paris voire idéalisée :

“il y a un peu ce truc où Paris me fait rêver en tant que, en tant que ville et en tant que cliché de ce que j'imagine de la ville de Paris, de la vie parisienne. Le Paris Saint-Germain intègre un peu ce cliché que j'idéalise, de la vie parisienne.” (C.). C. attribue donc une *“personnalité culturelle”* au territoire (Guermond, 2006). Cela signifie que l'individu associe dans son esprit le territoire à des caractéristiques humaines, ce qui lui confère une *“personnalité”*. Pour Yves Guermond (2006), *“l'identité territoriale est à l'origine un sentiment individuel”*, c'est-à-dire que l'identité territoriale est d'abord une projection de soi sur un territoire non comme espace physique mais comme espace de représentations, de récits et de fantasmes. L'identité territoriale est alors symbolique. De son côté, Faye et Lacour parlent d'une *“identité désirée”*. Il la définit comme *“des représentations idéales du territoire urbain, à des perspectives souhaitables ou redoutées”* (Faye et Lacour, 2020). Les propos de C. montrent donc que l'identité parisienne est en réalité un construit subjectif. La marque Paris Saint-Germain parvient donc à capturer le construit subjectif de l'identité de Paris ou, plutôt, de son image. Pour ce faire, il met en place des stratégies d'appropriation des représentations culturelles globales de la ville de Paris. La marque Paris Saint-Germain incarne donc cette image projetée normative, ce que représente Paris dans l'imaginaire collectif. Le supporter peut alors s'identifier alors à cette image en tant que représentation sociale partagée.

Cette subjectivité de l'identité de Paris dans la marque Paris Saint-Germain est encore plus visible chez Carla Da Silva Nogueira. La répondante se place dans la peau des touristes et artistes étrangers qui se rendent à Paris. Elle exprime leurs perceptions : ils perçoivent Paris selon un ensemble de représentations pré-construites (qui ont pu être influencées par la culture comme les films ou la publicité) et, par transposition, ils attribuent ces mêmes représentations à la marque Paris Saint-Germain. Carla Da Silva Nogueira parle ainsi de vision *“stéréotypée”* de la ville de Paris chez les étrangers : *“Enfin je pense je vais parler un peu de manière très stéréotypée. C'est justement quand par exemple ... Enfin moi je vois beaucoup cet aspect un peu quand les personnes étrangères viennent, je me fie beaucoup à une vision qu'ils ont de Paris.”* (Carla Da Silva Nogueira). Pour elle, ils expriment une confusion entre la ville de Paris, la France et le Paris Saint-Germain car les trois entités convoquent les mêmes représentations cognitives et mentales : *“quand les artistes internationaux viennent à Paris, la plupart du temps, je dirais 90% du temps il porte un maillot du PSG. C'est vraiment c'est fou parce que moi je vois beaucoup des stars asiatiques qui viennent en France et vers la fin du concert soit on leur donne un maillot du PSG soit ils le ramènent eux-mêmes avec leurs noms derrière et à aucun moment j'ai vu un maillot*

l'Equipe de France, jamais.” (Carla Da Silva Nogueira) ; *“à l'ouverture de la boutique c'était vraiment la France quand on voit les vidéos de l'ouverture et des Sud-Coréens, des Sud-Coréennes qui vont chercher leurs maillots et cetera on voit bien que dans leur discours c'est Paris, c'est la France et à aucun moment ils font cette distinction entre le club, Paris et la France.”* (Carla Da Silva Nogueira). La répondante avance pour preuve que, dans le langage courant, cette même confusion entre Paris et le Paris Saint-Germain est récurrente : *“Et même je vois quand je parle du PSG et moi personnellement c'est rare que je dise le Paris Saint-Germain, tout de suite je dis Paris. Donc on voit qu'il n'y a pas cette distinction. Vraiment le club il incarne la ville de Paris dans le foot.”* (Carla Da Silva Nogueira). Enfin, selon elle, cette image qu'incarne le Paris Saint-Germain ne correspond pas à la réalité sociale de Paris, bien plus complexe et riche, notamment avec ses quartiers populaires et ses banlieues : *“Mais je pense que dire que le PSG représente un peu ce savoir-vivre parisien et cetera je dirais pas non plus ça puisque je pense que le foot reste quand-même éloigné de la vérité, de la réalité, je pense que le domaine du foot reste très éloigné de ce que les personnes peuvent vivre quotidien et il y a beaucoup, il y a beaucoup de budget, beaucoup de sous, donc c'est clairement pas la vérité de ce qu'est Paris.”* (Carla Da Silva Nogueira). Ainsi, Carla Da Silva Nogueira montre bien qu'en réalité l'identité de la marque Paris Saint-Germain traduit plus l’*“image désirée”* (Faye et Lacour, 2020) de la ville de Paris que sa réalité socio-économique et culturelle concrète.

Finalement, la ville de Paris apparaît elle-même comme une marque, une *“marque territoriale”* (Leroux-Sostenes et Rabasso, 2020). Pour les deux auteurs, la marque territoriale s'appuie sur des ambassadeurs, externes ou internes au territoire, pour représenter ce dernier et en promouvoir une certaine vision. Ces ambassadeurs peuvent être des clients, des fans ou supporters (dans le cas du sport) ou des acteurs locaux. La marque Paris Saint-Germain apparaît alors comme une marque ambassadrice de la marque territoriale de la région parisienne et de Paris. En agissant comme ambassadeur de la marque territoriale, la marque Paris Saint-Germain parvient alors à créer un lien émotionnel entre la marque territoriale (la région parisienne) et le territoire (Paris et ses alentours). Pour ce faire, la marque Paris Saint-Germain, en tant qu'ambassadeur de la marque territoriale, va chercher à exploiter l'histoire, les personnages, les stéréotypes et les symboles du territoire et de sa culture (Leroux-Sostenes et Rabasso, 2020).

4. La mise en récit du mythe parisien : une marque culturelle

Si la ville de Paris fait l'objet d'une vision romantique, c'est-à-dire d'un ensemble de représentations socialement et culturellement construites, la marque Paris Saint-Germain parvient donc à capturer cette vision de Paris en se plaçant comme un ambassadeur de la marque territoriale de Paris. Pour ce faire, la marque Paris Saint-Germain s'appuie sur une stratégie de réappropriation des symboles de Paris et de son identité perçue qu'elle décline à différents niveaux de sa stratégie de marque : la ville de Paris est omniprésente dans l'identité et l'image de la marque, elle facilite le récit et le narratif de la marque et, enfin, elle participe à son internationalisation en s'appuyant sur des symboles, valeurs et références culturelles reconnus dans le monde. L'ensemble de ces stratégies consiste à mettre en récit de marque le mythe de la ville de Paris. Un autre club européen mise énormément sur son ancrage local : le FC Barcelone, par sa marque "Barça". Pour le FC Barcelone, l'identité territoriale renvoie davantage à une identité politique, avec la revendication d'une culture et identité catalane sous fond de débats sur l'indépendance de la région. Alexander Honrubia Macià a étudié le cas du FC Barcelone. Il parle d'un "*récit de l'identité*" (Honrubia Macià, 2024) . Il explique que l'identité collective des *culers* (les supporters du FC Barcelone) s'est construite autour de trois piliers : la catalanité (affirmation d'une identité catalane propre), la démocratie et la modernité. Cela s'est traduit par une identité propre dans le jeu également, perçu comme joyeux, collectif, esthétique et offensif. Le FC Barcelone incarne un exemple de club pratiquant le branding culturel car il est capable d'être un acteur social (dimension sociale et politique de la revendication d'une identité catalane) et culturel (identité catalane traduite dans la stratégie de marque), au sens de Holt. L'exemple du FC Barcelone servira donc de référence de comparaison pour comprendre le rôle du Paris Saint-Germain comme acteur culturel et identitaire par sa stratégie de branding sur l'identité parisienne.

4.1. Voir Paris à travers la marque Paris Saint-Germain : l'identité visuelle

La ville de Paris est omniprésente dans l'identité de la marque Paris Saint-Germain. La marque Paris Saint-Germain intègre les valeurs associées à la ville de Paris à sa propre identité de marque, comme l'explique Michel Mimran : "*on capture les valeurs de cette ville et les valeurs de Paris*" (Michel Mimran). Les représentations associées à la ville de Paris, comme la Tour Eiffel, sont également omniprésentes dans l'image de la marque. Michel Mimran exprime une véritable volonté stratégique de vouloir accroître l'association Paris et

Paris Saint-Germain par des symboles communs à la ville et à la marque : *“dans tous les visuels iconiques, dans toutes les campagnes du PSG, il y aura toujours une image de Paris, il y aura toujours une Tour Eiffel, un arc de triomphe, l’Opéra de Paris.”* (Michel Mimran) ; *“Et par exemple dans le stade, au Parc des Princes, j’ai mis des tours Eiffel sur les sièges, c’est à dire quand le stade est vide, vous voyez la Tour Eiffel rouge, surtout les les sièges, les énormes logos du Paris Saint-Germain derrière les buts pour qu’on voit que c’est Paris, c’est le narratif.”* (Michel Mimran). La même logique est reproduite mais cette fois-ci sur une association symbolique entre l’image de la France et l’image de la marque Paris Saint-Germain. L’identité visuelle de Paris et de la France comme ses couleurs (bleu et rouge) et ses symboles (Tour Eiffel) se retrouve dans l’identité visuelle du Paris Saint-Germain. Cela renforce la confusion entre le club, la ville de Paris et la France : *“Justement je visualise tout de suite les couleurs donc le rouge et le bleu, tout de suite on voit un peu le logo donc la Tour Eiffel, tous les symboles bah on est un peu matrixés par tous ces symboles-là tout le temps, les couleurs et cetera.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Et je trouve que ça ça joue beaucoup aussi le fait que ça soit le bleu blanc rouge. Ce n’est pas comme Marseille où c’est le bleu et le blanc avec un autre bleu, très différent. Là quand on porte un maillot du PSG on peut avoir l’impression qu’on incarne la France justement par ses couleurs, le fait d’avoir la Tour Eiffel dans le logo joue aussi beaucoup.”* (Carla Da Silva Nogueira). Par conséquent, l’appropriation des symboles de Paris et de la France dans l’identité visuelle du Paris Saint-Germain permet au club de porter une identité et un message international et universel : *“je trouve que l’image que donne le PSG, le slogan, les symboles pour beaucoup et je pense les internationaux principalement, tous ces symboles du PSG se mélangent énormément avec la ville de Paris.”* (Carla Da Silva Nogueira). La marque Paris Saint-Germain parvient donc à capturer les symboles de Paris, ancrés dans l’esprit des individus sur et en dehors du territoire. Une étude comparée avec le logo du FC Barcelone s’avère ici donc pertinente.



Figure 22 - Logos du FC Barcelone et du Paris Saint-Germain (Source : Sites officiels des clubs)

La figure ci-dessus présente le logo du FC Barcelone et le logo du Paris Saint-Germain. L'étude de ces deux logos permet de comprendre comment une marque-club peut parvenir à capturer l'identité d'un territoire dans son identité visuelle de marque. D'abord, l'analyse du logo du FC Barcelone servira de cadre théorique d'analyse pour le logo du Paris Saint-Germain. Le logo du FC Barcelone est un écusson en forme de marmite qui maintient la Croix de Sant-Jordi à gauche, à l'identité de la ville de Barcelone, et les quatre barres à droite, propres à l'identité de la Catalogne (Leroux-Sostenes et Rabasso, 2020). L'identité visuelle de la marque Barça se réapproprie donc l'identité visuelle de la ville et de la région. Le club FC Barcelone est placé symbolique au cœur de cette identité visuelle de Barcelone et de la Catalogne avec les initiales F.C.B au centre (Leroux-Sostenes et Rabasso, 2020). Cette association entre initiales du club et symboles visuels de Barcelone et de la Catalogne permet de créer, dans l'esprit des supporters, une association symbolique entre l'identité visuelle du club et celle des territoires. Autrement dit, dès qu'ils aperçoivent le logo du FC Barcelone, les supporters relient le club à Barcelone et à la Catalogne. Le même raisonnement d'analyse peut être appliqué au logo du Paris Saint-Germain pour montrer que la marque Paris Saint-Germain parvient elle aussi, comme le suggéraient les répondants, à créer des associations symboliques entre le club et la ville de Paris par l'identité visuelle similaire. Tout d'abord, le nom "Paris" est un marqueur visuel fort, il est placé en haut du logo, en plus grand que le reste du nom du club. En-dessous se trouve la Tour Eiffel, symbole universel de la ville de Paris. Dès lors apparaît une volonté claire de mettre en avant l'identité parisienne du Paris Saint-Germain en liant entre eux les deux éléments visuels que sont le nom "Paris" et la Tour Eiffel. Sous la Tour Eiffel est placée la fleur de lys, symbole de la monarchie. Cet

élément traduit l'image de Paris comme ville de prestige, de grâce mais aussi de privilège, de luxe et de puissance. Encore une fois, ce choix visuel est cohérent avec le positionnement de la marque Paris Saint-Germain comme une marque de prestige et d'élégance. Enfin, le reste du nom - "Saint-Germain" - est placé en plus petit en dessous, le tout dans un logo rouge et bleu. Le rouge et le bleu sont les couleurs de la ville de Paris mais aussi celles du Paris Saint-Germain. Ainsi, comme dans le cas du logo du FC Barcelone, le choix de l'identité visuelle de la marque Paris Saint-Germain traduit d'une volonté de créer une association directe entre la ville de Paris et la marque Paris Saint-Germain dans l'esprit des fans et amateurs de football en misant sur une réappropriation dans l'identité visuelle de la marque de l'identité visuelle de Paris.

L'une des autres stratégies mises en place par la marque Paris Saint-Germain pour incarner le mythe de la ville de Paris repose sur les partenariats et les collaborations avec les marques de mode, de luxe et de haute-couture comme la collection PSG x Jordan Wings. Autrement dit, la marque Paris Saint-Germain parvient à sortir de la sphère sportive pour investir la sphère culturelle par ces partenariats et collaborations avec les marques de mode. Cette capacité de la marque Paris Saint-Germain à agir dans la sphère culturelle est perçue de façon positive par les répondants, comme C. : *"je trouve ça bien que le Paris Saint-Germain intègre un peu cette sphère, cette sphère culturelle, et que [...] ça fasse vraiment partie de l'identité, l'identité de la ville et et la destination touristique que représente Paris."* (C.). Carla Da Silva Nogueira explique très clairement que la marque Paris Saint-Germain traduit les représentations de Paris comme ville de luxe, mode et prestige par son offre, en présentant des caractéristiques de prestige, qualité et exclusivité typiques du luxe : *"Par exemple pour eux, Paris c'est très le luxe, c'est très la mode, un peu un standard assez élevé. Cette vision-là c'est très les couleurs de la France. Je pense que le PSG offre un cette qualité et ce luxe que justement certains étrangers attendent de Paris, ils offrent ça de par le stade de Parc, de par les boutiques, de par la qualité des choses qu'ils peuvent offrir."* (Carla Da Silva Nogueira).

4.2. Investir la sphère culturelle pour incarner l'élégance parisienne

Paris étant perçu comme la ville de la mode et de l'élégance, la marque Paris Saint-Germain a choisi d'incarner cette *"image désirée"* et cette *"marque territoriale"* en investissant la sphère culturelle par des collaborations avec des marques de mode et de luxe. Ce choix est apparu comme naturel pour la marque. Michel Mimran établit un lien clair entre

la ville de Paris et les collaborations de mode de la marque Paris Saint-Germain : **“Clémence Delhaye :** *“Pourquoi avoir choisi d’orienter votre stratégie vers le luxe et vers la mode ? / Michel Mimran :* *Parce que, en fait, le positionnement de la marque, c’était d’être une marque parisienne, pas simplement une marque de football, mais une vraie marque prestigieuse, à l’image de la capitale.”* (Michel Mimran) ; *“Paris, l’idée d’incarner Paris n’est pas en soi une difficulté, donc, il y a des tas de partenariats, des tas d’actions qui sont un peu naturelles.”* (Michel Mimran). L’une des dernières collaborations de la marque Paris Saint-Germain qui illustre cette capacité à capturer dans la stratégie de marque la perception de Paris comme ville de mode est la collaboration PSG x Jordan Wings, la branche streetwear de Nike en collaboration avec le basketteur Michael Jordan. Ces collaborations et partenariats sont perçus de façon positive par les répondants et semblent renforcer l’association entre ville de Paris et marque Paris Saint-Germain : *“le fait qu’ils développent un peu des trucs de mode et tout je pense, ça représente aussi un peu Paris. Parce que bah du coup y a toujours ce lien entre Paris et la mode.”* (Nicolas Angerer). Les supporters expriment également un avis positif parce que les partenariats sont perçus comme un levier de distinction et une affirmation de la supériorité économique et marketing du PSG sur d’autres clubs : *“Il se trouve que c’est une manière un peu prestigieuse de se dire “Je suis un club qui est en partenariat avec Jordan” c’est pas n’importe quel club qui peut se permettre ce type de partenariats. C’est encore une fois montrer à quel point le PSG est entre guillemets au-dessus de certains clubs.”* (Carla Da Silva Nogueira). En effet, par exemple, le FC Barcelone a pour équipementier Nike et collabore avec des marques de mode comme Herno ou Replay mais leur aura et leur résonance internationale sont moindres que celles de marques comme Jordan ou Dior (collection commune BabyDior). Ainsi, les partenariats renforcent le sentiment de fierté et de prestige chez les supporters, des perceptions en cohérence avec le positionnement de la marque Paris Saint-Germain comme prestigieuse et de qualité : *“Je pense que ça peut jouer. Ça serait un mensonge de dire que ça ne joue pas parce qu’en tant que supporter t’as cette fierté de “Mon club est mieux que le tien parce que on a partenaires plus prestigieux, on a une manière de fonctionner qui est différente””* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“je pense que les supporters c’est une fierté de se dire “Mon club a dix fois plus de moyens que certains clubs et est-ce que votre club est-ce qu’il a ce type de joueur ? est-ce que votre club a ce type de partenaire ? est-ce que votre club s’est implanté ? Je crois pas non !”* (rires) *Donc je pense c’est un peu ce qu’un supporter peut se dire et je pense que ça joue beaucoup dans la fierté qu’a le supporter et je pense que ça serait un mensonge de dire non ça ne joue pas dans l’attachement que j’ai au club.”* (Carla Da Silva Nogueira).

5. Le mythe “Paris” comme avantage concurrentiel

L’incarnation du mythe parisien permet à la marque Paris Saint-Germain d’étendre son influence à la sphère identitaire et culturelle. Mais sa capacité à incarner un mythe culturel et à résonner avec son identité locale, ancrée dans le concret de Paris lui confère également des opportunités économiques particulièrement concurrentielles.

5.1. P comme “Partenariats” et “Parc”, P comme “Prix” et “Place”

La ville de Paris et les perceptions qu’elles créent dans l’esprit des individus permettent à la marque Paris Saint-Germain de créer une offre de marque cohérente par ses partenariats et ses collaborations mais aussi d’offrir une promesse de marque fondée sur le prestige, l’élégance et la garantie de vivre une expérience parisienne. D’un point de vue stratégique, cette promesse de marque permet au club de bénéficier d’une opportunité économique qui constitue également un avantage concurrentiel sur d’autres clubs. D’un point de vue opérationnel, une telle promesse de marque se décline dans la politique de prix du marketing-mix.

Les partenariats du Paris Saint-Germain apparaissent comme un avantage concurrentiel sur les autres clubs. Carla Da Silva Nogueira, qui a eu l’occasion de rencontrer des professionnels du LOSC, explique que le club reconnaît que le Paris Saint-Germain parvient à mettre en place des partenariats particulièrement prestigieux : *“moi qui vais quasiment toutes les semaines au domaine de Luchin. Le fait que par exemple les partenaires du PSG et même ils le disent eux-mêmes quand je fais des entretiens avec eux ils le disent entre guillemets “Nous ne sommes pas dans le même monde”. Alors si même un club français trouve que le PSG est un peu éloigné dans cet aspect, c’est à nouveau élitiste, ils ont des moyens que certains clubs n’ont pas et ils le font savoir.”* (Carla Da Silva Nogueira). Ainsi, elle perçoit les partenariats de façon très positive car ils constituent une opportunité économique pour le club, en termes d’image et de revenus : *“je trouve absolument essentiel. Il faut évidemment se tourner vers des partenaires, vers des collaborateurs pour avoir une plus grande visibilité, c’est essentiel, on peut pas cracher là-dessus. Bon c’est aussi parce que je connais évidemment les enjeux de communication, les enjeux du marketing dans ce milieu. Et donc dire que non il faut que le PSG reste sans partenaires c’est totalement ridicule parce*

qu'il faut tremplin entre guillemets pour avoir une plus grande visibilité et pour être connu." (Carla Da Silva Nogueira).

La marque Paris Saint-Germain cherche à traduire dans son offre l'image de Paris comme ville associée au luxe et au prestige. Cela passe donc par une politique de prix synonyme d'exclusivité et gage de qualité. Les prix pratiqués par la marque Paris Saint-Germain sont perçus comme élevés voire trop élevés par l'ensemble des répondants, notamment Nicolas Angerer à propos du merchandising du club : *"Parce que je trouve qu'en vrai, en y réfléchissant, c'est quand-même très très cher pour ce que c'est (rires). Mais de manière générale, les maillots de foot, c'est trop cher."* (Nicolas Angerer). La politique de prix pratiquée par la marque Paris Saint-Germain renforce les perceptions d'une marque synonyme de luxe et prestige créées par les partenariats et collaborations mis en place. Carla Da Silva Nogueira montre même que cette politique de prix entraîne des logiques d'exclusivité, car seuls certains supporters peuvent se permettre de consommer la marque Paris Saint-Germain : *"Et je pense que ça peut freiner énormément de personnes qui ne sont jamais allées au Parc par exemple par exemple."* (Carla Da Silva Nogueira) : *"C'est vraiment je trouve que c'est des services que peuvent se permettre certaines personnes."* (Carla Da Silva Nogueira). Cela fait écho à la problématique de l'accessibilité et de la proximité de la marque Paris Saint-Germain étudiée dans le Chapitre 2.

Le marketing-mix de la marque Paris Saint-Germain s'appuie également sur une articulation dynamique entre la Distribution (Place) et le Prix (Price). Comme expliqué précédemment, le Parc des Princes dispose d'une dimension symbolique très forte pour les supporters, elle participe aussi à leur construction sociale et identitaire. Le stade a donc une valeur qui dépasse la valeur sportive. C'est cette valeur symbolique, sociale et identitaire du Parc des Princes qui est au coeur de l'articulation entre Distribution et Prix, comme l'exprime très clairement Carla Da Silva Nogueira : *"Mais je pense que déjà les prix se font en fonction de qui joue contre qui, ça c'est évident. Mais on voit la différence, j'ai payé 35 euros pour aller voir PSG-Dunkerque à Lille et je paye avec mon père plus de 300 euros tout au fond pour aller voir PSG-Dunkerque au Parc des Princes. Donc le jeu est exactement le même mais l'endroit n'est pas le même et il y a des centaines d'euros de différence"* (Carla Da Silva Nogueira) ; *"c'est ça je ne comprends pas parce que pourquoi cette différence de prix à nouveau, parce que tu arrives dans le stade, dans le Parc des Princes et donc il y a cet aspect de "Je dois être reconnaissant d'être dans ce stade, je suis fière d'être dans ce stade"."* (Carla

Da Silva Nogueira). Ainsi, le Paris Saint-Germain pratique une politique de tarification dynamique, selon l'adversaire mais surtout selon le lieu. L'ancrage local apparaît donc une nouvelle fois comme un élément essentiel de la marque Paris Saint-Germain. En effet, dans le marketing-mix, la distribution (Place) ne désigne pas seulement le canal de vente mais aussi le lieu de consommation de l'expérience. Le prix du billet n'est donc pas fondé uniquement sur la qualité sportive mais sur une valeur symbolique associée à l'expérience du lieu et surtout aux significations que lui prêtent les supporters : en considérant le Parc des Princes comme un lieu prestigieux et émotionnel dans leur esprit, les supporters confèrent une valeur symbolique très fort au stade, avec une répercussion directe sur la stratégie de prix menée par le Paris Saint-Germain. Ici le branding culturel de la marque autour de l'identité et de l'ancrage local a donc des conséquences économiques et marketing positives pour la marque.

Par conséquent, l'identité visuelle aux codes de la ville de Paris, les partenariats et collaborations avec les marques de luxe et la politique de tarification élevée participe à la perception de la marque Paris Saint-Germain à une marque "parisienne" car capable de traduire le mythe culturel d'un Paris prestigieux, luxueux et inaccessible par son offre d'expérience, de produits et son prix.

5.2. "Paris", un mythe culturel exportable à l'international

Mais capturer l'identité, ou plutôt l'image, de Paris présente un autre avantage concurrentiel pour la marque Paris Saint-Germain : la ville de Paris bénéficie d'une popularité internationale que possèdent peu de grandes villes et constitue alors un référentiel culturel commun. Paris est un mythe culturel local certes, mais aussi universel et international, ce qui constitue un fort avantage dans le branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. Michel Mimran reconnaît que Paris représente une opportunité pour la marque Paris Saint-Germain, en comparaison avec d'autres clubs : *"Paris jouit d'une popularité internationale telle que c'était pour nous évident qu'il fallait capturer un peu toutes ces valeurs là. C'est pas possible pour une ville comme Manchester, comme Munich qui sont des villes qui ne sont associées à aucune valeur."* (Michel Mimran) ; *"en fait il y a peu d'exemples dans le football d'un club installé dans une capitale qui rayonne comme ça mondialement et qui veut en plus en être ambassadeur"* (Michel Mimran) ; *"Après aussi, le*

fait que ce soit Paris, ça doit jouer aussi. C'est un peu une ville que tous les gens aiment. C'est comme je sais pas New York, aux États-Unis, c'est tout le monde aime un peu New York. Donc je pense, ça doit aider." (Nicolas Angerer). Incarner la ville de Paris par la marque Paris Saint-Germain est même facile et naturel selon lui : *"Bon ça a été très facile pour nous parce que Paris nous a facilité la tâche."* (Michel Mimran) ; *"ça se fait tout naturellement pour un club de foot d'être tout à fait l'incarnation de sa ville, surtout quand il est le seul club, surtout quand il est le seul club de de de haut niveau dans sa ville, il l'incarne nécessairement."* (Michel Mimran). En effet, toujours selon Michel Mimran, le Paris Saint-Germain bénéficie d'une implantation géographique avantageuse par rapport à d'autres clubs : *"finalement, quel pourrait être le récit du Bayern de Munich ? Compliqué. Faudrait trouver en fait, mais quand vous êtes Paris, c'est très facile d'avoir un récit."* (Michel Mimran). L'exemple du FC Barcelone vient nuancer son propos même si la ville de Barcelone ne bénéficie pas d'une aura aussi importante que Paris à travers le monde.

Cette image de marque parisienne représente donc un atout pour le Paris Saint-Germain notamment pour s'imposer parmi les top clubs. Michel Mimran reconnaît que la ville de Paris offre un récit de marque facile à exporter pour aller conquérir les supporters de grands clubs étrangers : *"Donc pour le Paris Saint-Germain, il fallait s'imposer avec un nouveau message pour des fans qui étaient prêts à enfin quitter le Real Madrid ou le Manchester United pour venir supporter le Paris Saint-Germain."* (Michel Mimran). De même, la marque Paris Saint-Germain, en parvenant à s'ancrer dans son territoire pour en capturer l'identité et l'image, parvient à s'ancrer dans le paysage footballistique français, européen et mondial par une très forte visibilité et reconnaissance comme le reconnaissent C. et Carla Da Silva Nogueira : *"Pour moi, le Paris Saint-Germain c'est le club de la ville de Paris. Et y en a pas d'autres, contrairement à ce que certains diront. Et donc ça intègre l'imaginaire que j'ai autour de la ville."* (C.) ; *"Quand on dit foot, Paris on pense directement au PSG, on pense pas au Paris FC par exemple, je suis désolée pour eux les pauvres mais voilà."* (Carla Da Silva Nogueira). D'ailleurs, selon Carla Da Silva Nogueira, la marque Paris Saint-Germain entretient volontairement la confusion entre Paris, Paris Saint-Germain et également France car elle a tout intérêt à le faire en termes de revenus mais aussi d'image, de rayonnement et de branding : *"je pense qu'ils jouent un peu surtout sur ces aspects-là et sur ces symboles-là, sur les clichés un peu les imaginaires de Paris plus que la réalité de la ville et aussi sur ce que les étrangers pensent et imaginent de Paris, les personnes qui viennent visiter."* (Carla Da Silva Nogueira). En effet, Michel Mimran reconnaît que la ville de Paris

est la protagoniste principale du récit de la marque Paris Saint-Germain. Comme étudié précédemment, il reconnaît que la marque Paris Saint-Germain joue un rôle d'ambassadeur de la marque territoriale de Paris, dans le sens de Leroux-Sostenes et Rabasso (Leroux-Sostenes et Rabasso, 2020) : *“C'est très facile d'avoir le récit d'être l'ambassadeur de cette ville, l'incarnation de cette ville de la ville lumière, d'une ville historiquement très active, un des centres du monde et cetera. Donc ce récit là, il a reposé sur un brand book, sur un livre de marque qu'on a rédigé.”* (Michel Mimran). Pour la marque Paris Saint-Germain, incarner le mythe de Paris participe à son branding culturel car la marque Paris Saint-Germain devient encore plus synonyme de rêve dans l'esprit des individus : *“C'est-à-dire que si vous dites que vous êtes Paris ça fait rêver beaucoup de gens. Donc pas besoin d'un autre narratif que celui-là en fait. C'est une grande facilité d'avoir ça.”* (Michel Mimran). Cette opportunité pour la marque Paris Saint-Germain de parler à l'international par le mythe populaire et universel de Paris se traduit dans une politique de merchandising où le produit crée l'association cognitive entre Paris et la marque Paris Saint-Germain dans l'esprit des consommateurs : *“Donc on voit bien que ici le maillot du PSG incarne la France, incarne Paris et eux ces artistes ne sont pas Français ni forcément fans du PSG. Mais pour eux c'est une manière de montrer aux personnes qui sont venues voir le concert “Je suis pour votre ville”. (Carla Da Silva Nogueira) ; “sur le fait qu'ils arrivent à s'exporter à l'étranger c'est sûr; c'est sûr que la confusion entre le PSG et Paris aide. Par exemple je suis encore une fois tout ce qui est du sud du Japon, quand ils ont ouvert leur boutique là-bas ou le fait que y ait Lee Kang-In qui soit arrivé, les ventes du PSG ont explosé. Et y avait une boutique de pâtisserie extrêmement connue en Corée qui s'appelle Paris Baguette et qui justement s'est mis en partenariat avec le PSG. Donc on voit bien que ce n'est plus uniquement le club, c'est Paris qui vient en Corée du Sud et c'est la France qui vient en Corée du Sud.”* (Carla Da Silva Nogueira).

A ce moment de l'analyse, il ressort que la marque Paris Saint-Germain pratique un branding culturel puissant car elle parvient à incarner par son offre de produit, d'expérience et de prix le mythe culturel de Paris (luxue, prestige, élégance, exclusivité). Ce branding culturel par la mise en récit stratégique du mythe de Paris permet en effet à la marque d'entrer à la fois dans la sphère identitaire et personnelle des individus (définir ce qu'est être Parisien), la sphère culturelle (association avec les marques de mode et de luxe) sur son territoire et à l'international. Mais pour pratiquer le branding culturel, une marque ne doit pas uniquement incarner un mythe (Holt, 2004). Elle doit aussi être capable de résoudre des tensions sociales

et culturelles internes à la société, de les dépasser (Holt, 2004). Or, la marque Paris Saint-Germain semble présenter une capacité plutôt faible à transcender certaines tensions sociales et culturelles.

6. Une marque paradoxe : des tensions socio-culturelles irrésolues

En effet, la marque Paris Saint-Germain présente deux difficultés majeures dans sa capacité à transcender les tensions sociales et culturelles par un mythe culturel. D'une part, elle est une marque-club ; or les clubs de football sont intégrés à un contexte croissant de globalisation. D'ailleurs, l'économie dans son entièreté est marquée par la globalisation. Ainsi, il ressort que la marque Paris Saint-Germain montre et cristallise les tensions croissantes entre local et global chez les supporters sans parvenir toutefois à les transcender. De l'autre, les entretiens montrent que la marque Paris Saint-Germain est parfois perçue comme élitiste et donc excluante et en même temps perçue comme ancrée dans la culture urbaine et populaire. Ces tensions entre élitisme et populaire renvoient à l'histoire d'un club historiquement ancré dans le populaire de Paris mais ouvert sur le monde, notamment depuis 2011.

6.1. Résonner local mais parler au monde entier

L'exemple du Paris Saint-Germain a montré que la culture du football était devenue un domaine pertinent pour explorer les formations contemporaines de l'identité et des notions de lieu. Le football est tout aussi pertinent pour étudier la dualité croissante au sein des sociétés modernes entre local et global (Endensor et Millington, 2017). Les clubs de football tentent de dépasser la tension entre local et global par le “*glocal*” ou “*glocalisation*” (Endensor et Millington, 2017).

Michel Mimran confirme ainsi l'existence de cette dualité entre local et global chez la marque Paris Saint-Germain mais aussi dans toutes les marques-clubs. Il relie donc la tension local/global au contexte plus large de l'écosystème du football : *“Non, non c'est jamais un problème pour un club de foot. C'est les 2 pôles d'un club de foot. Il est toujours local et international, il est très peu national, c'est à dire qu'un grand club a très peu de popularité*

dans son pays en dehors de sa zone géographique.” (Michel Mimran). En revanche, selon lui, un club de football est très peu ancré dans l’échelle nationale. Cette lecture est nuancée par C. : *“L’identité au moins du foot français. N’importe quel supporter français va plus ou moins suivre les résultats de Paris.”* (C.). Selon elle, un club de football comme le Paris Saint-Germain se situe également par rapport aux autres clubs du territoire national.

Chez la marque Paris Saint-Germain, la tension entre local et global apparaît dans sa stratégie de merchandising. Louis Asciak explique que les boutiques parisiennes et les boutiques internationales ne présentent pas les mêmes produits : *“Donc vous allez dans la boutique de New York et dans la boutique des Champs Élysées, vous allez pas avoir les mêmes produits par exemple”* (Louis Asciak). Il explique également que les habitudes de consommation sont très différentes entre le local et l’international, par conséquent cela représente un challenge stratégique pour la marque Paris Saint-Germain : *“Vous allez pas avoir les mêmes temps forts aussi parce que quand vous êtes sur la boutique à côté du Parc des Princes, vous venez en jour de match, il y a énormément de monde. Au coup de sifflet final vous avez une queue pour acheter votre maillot parce qu’en fait tout le monde veut acheter le maillot du gars qui a marqué. Quand vous êtes dans une boutique à l’étranger, c’est différent. La fréquentation, elle est plus régulière. Elle est plus comme une boutique normale, comme on pourrait imaginer un Zara ou un H&M.”* (Louis Asciak).

6.2. “Paris”, version luxe ou version populaire

Les entretiens montrent qu’une autre tension socio-culturelle demeure irrésolue dans la stratégie de branding culturel de la marque Paris Saint-Germain : l’ambivalence de la marque entre élitisme/luxe et populaire/urbain. Carla Da Silva Nogueira attribue un caractère élitiste à la marque Paris Saint-Germain : *“Alors pour moi c’est clairement élitiste.”* (Carla Da Silva Nogueira). Néanmoins, cette perception n’est pas partagée par C. et Nicolas Angerer : *“Alors luxe, pas du tout ça, ça me parle pas du tout. Ouais, pour moi le Paris Saint-Germain c’est pas une marque de luxe.”* (C.) ; *“Bah moi personnellement je le vois pas comme élitiste. Parce que du coup, pour moi, ça représente Paris et les Parisiens tout ça.”* (Nicolas Angerer). Pour C., la marque Paris Saint-Germain n’est pas une marque de luxe dans le sens où elle ne correspond pas à des marques établies dans le secteur du luxe telles que Dior ou Chanel. Pour Nicolas Angerer, la marque Paris Saint-Germain n’est pas perçue

comme une marque de luxe ou élitiste car elle parvient à représenter et à entrer en résonance avec les Parisiens, leur identité locale et culturelle.

Pourtant, les propos de C. et Nicolas Angerer illustrent parfaitement la tension entre élitisme et populaire dans la marque Paris Saint-Germain car les répondants portent un regard ambivalent sur l'identité de la marque Paris Saint-Germain. Pour C., la marque n'est pas luxe mais elle n'est pas accessible et donc ne s'adresse qu'à un segment limité de consommateurs : *“Mais c'est pas du tout, c'est pas du tout abordable. Donc je dirais pas non plus que c'est populaire, mais ouais c'est une marque de streetwear.”* (C.). Finalement, elle positionne la marque Paris Saint-Germain comme une sorte de marque de streetwear haut-de-gamme ni élitiste ni accessible. Nicolas Angerer, quant à lui, se place dans un regard extérieur. Il comprend pourquoi la marque Paris Saint-Germain renvoie l'image d'une marque peu accessible et élitiste : *“Mais je peux comprendre qu'on le voit comme un club élitiste parce que en soi, ils ont plein d'argent et ils essaient de se donner un peu une image luxe.”* (Nicolas Angerer). Selon lui, l'image élitiste de la marque Paris Saint-Germain provient des ressources financières très importantes du club et de la stratégie de marque. En effet, pour lui, la marque Paris Saint-Germain n'est pas élitiste mais, en essayant d'investir le secteur du luxe (par exemple par des collaborations), peut participer à créer la perception d'une marque élitiste dans l'esprit des consommateurs. Ces propos illustrent donc toute la complexité des perceptions de la marque Paris Saint-Germain entre élitisme et populaire.

Carla Da Silva Nogueira tente d'apporter une explication à cette tension entre élitisme et populaire dans l'identité de la marque Paris Saint-Germain. Selon elle, la marque Paris Saint-Germain s'approprie les codes de la culture urbaine et populaire mais dans une logique de détournement en intégrant ces codes de la culture urbaine et populaire à une offre de type luxe : *“Je pense que aussi il y a cet aspect de vouloir retourner les aspects populaires en médiatique, s'approprier une certaine culture urbaine populaire. Je pense que à partir moment où tu fais une publicité dans par exemple dans un quartier populaire dit entre guillemets populaire avec des jeunes qui jouent au foot et où sont représentées un peu toutes les catégories sociales pour au final vendre une paire de chaussures qui est à plus de 130 euros, je pense que c'est vouloir utiliser cette vision qu'on a du foot qui est très populaire, très très urbaine mais au final se diriger vers une catégorie de consommateurs très élitiste.”* (Carla Da Silva Nogueira). Ici, elle illustre cette tension entre élitisme et populaire en expliquant que la marque Paris Saint-Germain inscrit son récit dans les mythes populaires comme un quartier populaire parisien pour tourner une publicité, mais afin de vendre un

produit à prix élevé et qui, au final, ne s'adresse pas du tout aux quartiers populaires mais à une clientèle aisée. D'après Carla Da Silva Nogueira, le positionnement de la marque Paris Saint-Germain puisque d'un côté il intègre les codes de mythes populaires et urbains dans leur récit de marque et leurs identité (vêtements sportswear, publicités dans les quartiers populaires, musique hip hop et collaborations avec des artistes urbains) mais, de l'autre, propose une offre (merchandising, billetterie) qui s'apparente à du haut-de-gamme voire du luxe : *“Et je pense clairement que le PSG entre guillemets veut essayer de toucher le maximum de supporters et de publics possibles mais qu'au final on voit bien que ce qu'ils essaient de vendre, le coût des places et tout ce qui entoure le PSG est extrêmement coûteux et que ce n'est pas accessible à tout le monde.”* (Carla Da Silva Nogueira). Grâce à ce positionnement ambigu, la marque Paris Saint-Germain peut s'adresser à un public très varié.

Cependant, cette ambivalence dans la perception de la marque Paris Saint-Germain comme élitiste ou populaire engendre une lacune profonde de branding culturel. En effet, la marque Paris Saint-Germain parvient à s'adresser à un public très large en utilisant les codes populaires mais, finalement, son expérience de marque ne peut être vécue que par ceux qui disposent des ressources financières suffisantes. Ainsi, ce positionnement ambigu affaiblit la capacité de la marque Paris Saint-Germain à entrer en résonance avec ses différents publics et à transcender les tensions sociales et culturelles par son expérience puisque, finalement, elle ne peut pas rassembler des consommateurs aux identités socio-économiques différentes.

Les deux exemples de la tension local/global et élitiste/populaire montrent donc que la marque Paris Saint-Germain ne parvient pas encore à dépasser totalement les tensions socio-culturelles de ses consommateurs autour d'une expérience et d'un récit rassembleurs. Finalement, la marque Paris Saint-Germain, par son branding culturel parfois ambivalent, apparaît comme une *“marque paradoxe”* (Veg-Sala et Geerts, 2015). Cette notion de marque paradoxe s'applique aux marques de luxe face au commerce en ligne. En effet, d'après Veg-Sala et Geerts, les marques de luxe ne sont pas des marques comme les autres : ce sont les seules marques qui soient confrontées à des problèmes en même temps qu'elles se développent (Kapferer, 2015). Des paradoxes émergent alors entre d'un côté une logique traditionnelle et familiale et, de l'autre, une logique économique et financière. Leur étude cherche à identifier comment les consommateurs perçoivent la présence de marques de luxe dans le commerce en ligne. Les résultats montrent que les consommateurs expriment une

incohérence entre luxe et vente en ligne. En effet, la vente en ligne affaiblit leur expérience de consommation propre au luxe. Par exemple, l'expérience dans le luxe passe par le fait de pouvoir voir les produits et leurs matières, recevoir une expertise de qualité auprès des vendeurs et enfin de vivre des émotions comme l'émerveillement. Les marques de luxe sont donc face à un paradoxe : leur identité profonde fait qu'elles ne peuvent pas être banalisées comme n'importe quelle expérience de consommation mais elles doivent rester visibles dans un environnement concurrentiel. Pourtant, la vente en ligne participe à la banalisation des marques de luxe, alors que ces dernières doivent proposer une expérience unique de consommation fondée sur le prestige et l'exclusivité. Le cas de la marque Paris Saint-Germain illustre la notion de marque paradoxe. La marque Paris Saint-Germain se trouve tiraillée entre deux pôles identitaires, deux objectifs stratégiques. D'une part, la marque Paris Saint-Germain est une marque à la fois locale et globale. Elle s'inscrit dans un territoire à dimension identitaire forte, Paris, et entre en résonance avec le territoire et ses habitants. Mais elle suit également un objectif d'internationalisation, facilitée par le mythe culturel et universel de Paris. De même, la marque Paris Saint-Germain évolue entre élitisme et populaire. Son ancrage dans la ville de Paris la pousse à adopter une identité qui entre en résonance avec l'image de Paris, c'est-à-dire le luxe, le prestige, l'exclusivité, la distinction. Mais cet ancrage local dans la ville de Paris nécessite aussi pour la marque de prendre en compte l'importance de la culture urbaine et populaire de la capitale. Ainsi, la marque Paris Saint-Germain cherche à parler à la fois aux identités élitiste/luxe et populaire/urbaine de Paris. Par conséquent, il ressort que l'ancrage de la marque Paris Saint-Germain dans une identité territoriale forte comme Paris offre des avantages en même temps qu'il pose des défis dans le branding culturel de la marque

CONCLUSION DU CHAPITRE 4 :

L'ancrage dans un territoire et une identité territoriale constitue la dernière étape du branding culturel de la marque Paris Saint-Germain.

Cet ancrage dans la ville de Paris permet d'abord à la marque d'entrer en résonance avec ses supporters, leurs identités personnelle et culturelle. La marque Paris Saint-Germain

peut également miser sur son implantation géographique pour mettre en récit des mythes culturels comme le mythe parisien, au sens de Holt (2004). Cela permet à la marque Paris Saint-Germain d'aller investir la sphère de la culture, notamment la mode, et donc de renforcer son branding culturel. Le mythe culturel de Paris permet également de développer une marque globale, capable de dialoguer avec des fans du monde entier, ce qui renforce encore le branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. L'ancrage territorial participe également à la ritualisation des pratiques autour de la marque, par exemple à travers le Parc des Prince. Dans une perspective de branding culturel, cela accroît la valeur symbolique accordée à la marque par les supporters. Enfin, dans un point de vue opérationnel, cette implantation géographique représente une opportunité économique en termes de prix : le consommateur ne paie pas uniquement pour un produit ou une expérience (marque expérientielle) mais pour une valeur culturelle et symbolique accordée à la marque.

Cependant, cet ancrage fort dans une marque territoriale comme Paris place la marque Paris Saint-Germain face à deux paradoxes. D'une part, la marque Paris Saint-Germain doit parvenir à concilier résonance avec le local (supporters, identité culturelle et sociale) tout en pouvant parler à l'international. De l'autre, elle doit savoir prendre en compte la pluralité culturelle de Paris, entre image de luxe (élitisme) et ancrage urbain fort (populaire). Pourtant, malgré un branding culturel puissant en termes d'identité territoriale et culturelle, la marque Paris Saint-Germain ne parvient pas encore à transcender totalement ces deux tensions socio-culturelles fondamentales.

PARTIE IV - RECOMMANDATIONS

MANAGÉRIALES

Suite à l'analyse de la stratégie de branding culturel de la marque Paris Saint-Germain, il est possible de proposer plusieurs recommandations managériales. Ces recommandations ne sont que conditionnelles. Certaines de ces recommandations sont directement tirées des entretiens menés et sont mises en perspective avec certains éléments d'analyse de la Partie III et de la littérature convoquée.

Chapitre 1 - Mettre en place une stratégie de “closeness” : nécessités et défis pour la marque Paris Saint-Germain

L'analyse de la Partie III a proposé une approche innovante de la notion de “closeness”, appliquée au cas particulier d'un club de football comme le Paris Saint-Germain, en combinant les travaux sur le “*brand embodiment*” et les études en psychologie des réseaux sociaux sur les “*Social Media Influencers*”. La première recommandation consiste à proposer des pistes pour mettre en place une stratégie de “closeness”, tout en respectant l'ADN du Paris Saint-Germain comme une marque synonyme de “rêve”, d'inaccessible. Pour ce faire, la voie médiane possible semble être une stratégie d'illusion de “closeness” : l'objectif est de créer, dans une perspective de branding culturel, la perception d'un club proche de son public dans l'esprit des fans et supporters plus que de créer une proximité véritable et effective. La stratégie de “closeness” s'inspire du branding culturel pour créer la perception d'une marque proche, intime avec ses fans. Dans un contexte de repositionnement du Paris Saint-Germain comme “club de la nouvelle génération” où, selon les nouvelles intentions stratégiques du club, les joueurs présentent un capital médiatique moins important que les anciennes stars, cette stratégie de “closeness” peut s'avérer pertinente pour pallier un “*brand embodiment*” en transition.

1. Repenser le “*brand embodiment*” dans une perspective de “*closeness*”

Tout d’abord, la notion de “*closeness*” vient remettre en question la stratégie de “*brand embodiment*” de la marque Paris Saint-Germain. C. insiste également plusieurs fois sur l’importance d’humaniser le club, avec des histoires, des portraits et des visages authentiques. Il y a ici un regard critique apporté à la stratégie d’incarnation du Paris Saint-Germain. Certes, les joueurs stars offrent le rêve et le désir que promet la marque Paris Saint-Germain mais le club peut sembler inaccessible, éloigné. L’identification au club peut passer par des figures de l’ombre, comme le personnel du club : *“j’ai appris que cette personne avait été recrutée à la sécurité de Paris parce qu’en fait elle était fan depuis des années et qu’ils avaient valorisé un peu ce profil-là et que désormais il était bah voilà au cœur de la machine grâce au fait qu’il supportait Paris. Et ça j’ai trouvé ça hyper humain, hyper beau et aussi méconnu. Parce que si j’avais pas rencontré cette personne je me serais simplement dire “Bah ils embauchent quelqu’un d’une boîte de sécurité” mais tu vois là la personne a quand-même un lien avec la sécurité bien sûr mais c’est purement bénévole ce qu’il fait. Et justement des fois, avec ce club, il peut y avoir cette idée qui manque, cette idée d’humanité et de lien social entre les gens. Enfin cette personne est l’exemple type des relations qu’un club peut créer et je crois que ça c’est beau”* (C.) ; *“C’est tout bête, mais il faudrait mettre en avant ce genre de profil et ce genre d’expérience. Ça rendrait le club beaucoup plus humain en fait que ce qu’on peut parfois imaginer.”* (C.) ; *“En fait, c’est juste un humain et en fait derrière le Paris Saint-Germain, y a aussi des gens qui l’incarnent.”* (C.)

Pour C. le côté humain du club n’est pas assez visible. Il se trouve dissimulé derrière l’image de rêve et de glamour que le Paris Saint-Germain cherche à revendiquer comme identité première. Cependant, l’image d’une marque “*magique*” ne doit pas être incompatible avec celle d’une marque proche de ses publics. Pour C., la marque Paris Saint-Germain ne doit pas uniquement montrer qu’elle sait faire rêver mais montrer qu’elle offre aussi la possibilité de vivre le rêve Paris Saint-Germain. Cette possibilité de vivre le rêve Paris Saint-Germain passe par le fait de participer à l’image de marque et à la vie du club, d’où l’importance de montrer les supporters et leur rôle mais aussi les membres du personnel : *“Non, je trouve que c’est pas mis assez en avant et surtout qu’enfin voilà là cet exemple, il montre bien que le PSG c’est une entreprise comme une autre où les gens sont collègues et où il y a du lien social qui se crée. Au-delà de de la performance. Donc c’est quelque chose qui pourrait peut-être être mis en avant pour pour renforcer ce côté, ce côté réel, enfin ce côté oui réel du PSG.”* (C.).

Ainsi, réorienter les choix des figures au cœur du *“brand embodiment”* de la marque Paris Saint-Germain peut permettre d’inscrire des significations nouvelles dans l’esprit de fans tels que C., d’un club perçu comme plus proche, plus humain.

2. Intégrer des approches de branding *“bottom-up”*

Si la stratégie d’incarnation du Paris Saint-Germain fondée sur les joueurs stars participe à la fonction de rêve de la marque, elle peut aussi venir desservir sa proximité avec les supporters. La mise en place d’une stratégie de *“closeness”* semble donc nécessaire à un club de football, et ici dans le cas présent, pour le Paris Saint-Germain, sans toutefois sacrifier la stratégie d’incarnation par les joueurs stars. Effectivement, il existe un risque pour le Paris Saint-Germain d’affaiblir son identité de marque *“magique”*, de rêve. Evoquant la stratégie digitale sur les réseaux sociaux, Carla Da Silva Nogueira explique que certains clubs craignent de devenir trop proches des audiences et de perdre l’aura de mystère qui participe à la fascination des supporters pour le club : *“ils ont peur que ça tombe dans le ridicule et que ça devienne très influenceur et que justement ils perdent cette autorité qu’ils possèdent déjà”* (Carla Da Silva Nogueira).

Ainsi, il ne s’agit pas de transformer la marque Paris Saint-Germain en marque d’influenceur mais de s’inspirer des leviers employés dans les stratégies de *“closeness”* des influenceurs et de jouer sur les facteurs psychologiques, cognitifs, culturels et sociaux en jeu dans ces stratégies pour les transposer de façon adaptée et pertinente à la stratégie d’incarnation d’un club de football. Les suggestions tirées des entretiens menés avec les supporters peuvent tracer les contours de cette stratégie de *“closeness”*. De même, les études utilisées dans le Chapitre 2 de la Partie III sur les SMIs suggèrent que ces SMIs parviennent à créer cette illusion de proximité en établissant une relation parasociale. Appliquée au champ du marketing et du branding, la relation parasociale peut être créée par une approche *“bottom-up”*, alors que la marque Paris Saint-Germain s’appuie en grande partie aujourd’hui sur une approche *“top-down”* du branding. Les entretiens menés avec les supporters semblent converger vers la possibilité d’une approche *“bottom-up”* du branding comme levier pour favoriser les relations parasociales et la perception de *“closeness”* dans l’esprit des fans du Paris Saint-Germain. L’une des propositions formulées par les répondants consiste à créer des traditions et un folklore propres au Paris Saint-Germain et à l’identité du club. Cette idée avait déjà été évoquée par Carla Da Silva Nogueira avec l’exemple de l’AC Milan et de son

usage récurrent de la chanson “Sara Perchè Ti Amo”, entraînant un moment de chants en communion entre les supporters du club. C. emploie un autre exemple, le RC Lens. Elle souligne que le RC Lens s’appuie sur un ensemble de traditions et de rituels autour du club et propre à l’identité de ce dernier. Elle choisit l’exemple du RC Lens pour son image de club familial et pour la place centrale accordée à la proximité dans sa stratégie de marque : *“Je compare à Lens qui est pour moi l’image du club familial par excellence. À Lens, il y a un peu souvent on va faire venir des gens sur le terrain, des figures, en fait, qui soutiennent le club depuis très longtemps. On va plus facilement les mettre en avant et leur rendre hommage. Paris, j’ai l’impression que c’est quelque chose qui se fait, pas tellement, et je trouve ça un peu dommage.”* (C.) ; *“le RC Lens ils entretiennent ce côté familial avec des traditions. La fameuse Marseillaise avant match, “Les Corons” à la mi-temps. Et donc il y a vraiment justement l’idée d’entretenir des traditions et de mettre en avant des supporters et des personnes qui sont finalement assez lambda. Alors qu’à Paris on n’a pas du tout, enfin j’ai pas l’impression qu’on ait ça du tout.”* (C.). Or, les chants, les traditions, la présence des supporters traduisent d’une approche “bottom-up” car ce sont les fans du club et les normes culturelles populaires qui participent à l’identité, à l’image et à la vie de la marque RC Lens.

Ainsi, le Paris Saint-Germain ne capitalise pas suffisamment sur des formes de proximité culturelle et sociale comme les traditions (chants et rituels), la valorisation des supporters historiques mais aussi la mise en avant du personnel de l’ombre. Ce type de folklore renforce le sentiment de proximité avec le public car il entre en résonance avec l’identité culturelle et sociale des supporters, une identité ancrée dans le local et la réalité du territoire, comme l’illustre la chanson “Les Corons”. La mise en scène d’un folklore en résonance avec les identités culturelles et sociales, souvent locales, des supporters pourrait donc faciliter le sentiment de proximité entre le club et ces derniers.

3. Feindre l’accessible : s’inspirer des mécanismes des Social Media Influencers

La littérature sur les influenceurs mais aussi sur les comportements des consommateurs montrent que ces derniers formulent une attente qui se généralise de plus en plus : les consommateurs veulent maintenant voir le caché, les coulisses, le “comment”. Cette attente de découvrir le caché, les coulisses, se retrouve dans des secteurs très variés (alimentaire, divertissement, mode ...). Elle témoigne d’une nouvelle tendance de consommation : les consommateurs ne veulent plus uniquement avoir une promesse de

marque, ils veulent aussi connaître les coulisses, la façon dont est produit le bien ou le service par les entreprises. Cette attente est également exprimée par les supporters du Paris Saint-Germain. Ils souhaitent eux aussi connaître les rouages du club Paris Saint-Germain. La proximité passe donc aussi par le fait de dévoiler les coulisses, l'inédit, l'exclusif, l'interne du club. Les réseaux sociaux ont largement facilité l'essor de cette nouvelle attente des consommateurs. Pour Carla Da Silva Nogueira, il est donc essentiel pour une marque-club comme le Paris Saint-Germain d'entrer en résonance avec cette nouvelle attente du consommateur/supporter : *“C'est que je trouve extrêmement intéressant [...] avec l'ère des réseaux sociaux, [...] c'est de montrer ce qu'on a pas l'habitude de voir. Et ce qui fonctionne et c'est par exemple les artistes pendant un concert, ce que les personnes adorent regarder c'est qu'est-ce qui s'est passé derrière pendant que les gens attendaient. Pareil dans une usine, qu'est-ce qui se passe derrière ? Ce qu'on veut savoir maintenant c'est “Montre-nous des choses qu'on ne connaît pas””* (Carla Da Silva Nogueira). Pour C., une solution pourrait être de montrer les différents membres du personnel qui travaillent au Paris Saint-Germain, les postes (surtout que le monde du football est souvent perçu comme opaque, notamment en termes de professions), leurs missions : *“on peut découvrir les métiers qu'il y a derrière le Paris Saint-Germain. Parce que j'ai l'impression que c'est pas très très connu. Et justement, mettre en avant des gens qui sont là depuis plusieurs années et qui justement aiment le club. Et pas simplement mettre en avant les joueurs qui eux sont voilà des des professionnels et avec qui forcément on développe un attachement. Mais c'est peut-être pas la même chose que des supporters.”* (C.). Pour C., cette attente de découvrir les coulisses du club n'a rien d'un désir voyeuriste et curieux. Elle traduit plutôt l'idée de retrouver des figures aussi passionnées par le club, investies et engagées pour le club par leur travail, ce qui pourrait accroître le sentiment d'identification au club chez les supporters. Il serait également possible de montrer l'organisation d'un match, les préparations d'un vestiaire par exemple.

L'enjeu reste de “feindre l'accessible”. Les influenceurs filment leur quotidien mis en scène mais en créant l'illusion de la spontanéité et de l'authenticité. Les athlètes, dans une perspective de *“personal branding”*, filment leurs entraînements comme des activités du quotidien donc authentiques mais là encore selon un storytelling et une mise en scène largement travaillée. Pourtant, ils parviennent à créer dans l'esprit des audiences la perception d'une marque personnelle proche, authentique et accessible. Là réside tout l'enjeu pour un club, comme le Paris Saint-Germain, à l'identité à la fois populaire, localement ancrée et pourtant prestigieuse voire un peu mystérieuse.

Chapitre 2 - Rendre visible la capacité sociale du Paris

Saint-Germain : la communication de PSG For

Communities

Selon Holt, une marque pratique le branding culturel quand elle parvient à jouer un rôle d'acteur social, elle est alors en capacité d'agir dans la société et de l'influencer. Or, l'analyse du cas Paris Saint-Germain a démontré que la marque du club n'était pas perçue comme un acteur social par les supporters interrogés notamment par un manque de visibilité sur les actions et les impacts de la Fondation PSG For Communities. Il existe donc une lacune dans le branding culturel de la marque Paris Saint-Germain dans sa capacité à être perçue comme un acteur social impactant et influent. Cependant, il est périlleux d'intégrer la communication sur la Fondation PSG For Communities à la stratégie de branding culturel. En effet, cela peut engendrer un risque réputationnel, comme le soulignait C. mais aussi Michel Mimran. Une telle stratégie pose également d'évidentes questions d'éthique et de responsabilité.

1. S'inspirer de la communication responsable : gestion du risque “social-washing” et vecteur d'authenticité

L'une des possibilités proposées est de s'appuyer sur la communication responsable afin d'innover dans la communication autour de PSG For Communities en limitant le risque réputationnel et éthique. La communication responsable permet de mettre en place une communication à la fois impactante, engageante et authentique autour d'enjeux sociaux et sociétaux. Dans une perspective de branding culturel, la communication responsable apparaît comme un levier efficace pour mettre en avant l'impact social positif du Paris Saint-Germain tout en évitant le social washing, à condition d'implémenter une communication responsable de façon stratégique. Dans l'édition 2022 du *Guide de la Communication responsable*¹²², l'ADEME a ainsi établi les 4 piliers à suivre pour mettre en place une communication responsable et efficiente. Deux de ces piliers peuvent inspirer la communication de PSG For Communities. Le premier pilier est de diffuser des messages responsables. Il s'agit d'apporter des preuves de ce qui est affirmé afin de lutter contre le “green-washing” ou le

¹²² <https://communication-responsable.ademe.fr>

“*social-washing*”. Dans le cas du Paris Saint-Germain il s’agit de montrer les impacts de la Fondation, au-delà des chiffres comme, par exemple, suivre le parcours d’un bénéficiaire de la Fondation sur plusieurs mois pour constater son évolution par sa participation à un programme. L’autre pilier pertinent dans le cas du Paris Saint-Germain postule que la communication responsable doit intégrer les différentes parties prenantes comme les bénéficiaires, les employés, les partenaires, les autres associations. Les actions mises en place doivent répondre à leurs besoins et doivent donc être personnalisées afin de créer un lien de proximité. Dans le cas de la Fondation PSG For Communities, cela peut se traduire par le fait d’intégrer dans ses actions, ses prises de position et ses prises de parole des thèmes et enjeux en résonance avec les préoccupations des bénéficiaires ou des audiences sur le territoire, par exemple via un audit territorial. Les entretiens menés auprès de supporters ont mis en exergue quelques thèmes et sujets. C. et Carla Da Silva Nogueira expriment une attente forte pour promouvoir le multiculturalisme. Selon elles, le Paris Saint-Germain est un club multiculturel et très ouvert sur l’international. Cette image de marque globale pourrait se traduire par des actions pour l’inclusion, la lutte contre le racisme et la promotion du multiculturalisme : *“L’inclusion, parce que c’est un gros problème dans le foot, enfin. Voilà, il y a quand-même beaucoup de racisme, mais je pense que le Paris Saint-Germain pourrait, en tant que grand club justement, avec une très forte visibilité encore plus prendre la parole sur ce sujet, voilà lutter contre le racisme et favoriser l’inclusion de manière générale.”* (C.). Carla Da Silva Nogueira s’appuie sur son exemple personnel pour montrer que la Fondation pourrait se saisir davantage du thème de l’intégration et du multiculturalisme : *“je crois qu’ils ne l’ont jamais fait et je trouve ça dommage c’est que on sait très bien qu’au PSG il y a d’étrangers, il a énormément d’étrangers et être étranger en France c’est extrêmement difficile encore et je pense que faire peut-être des actions justement pour le soutien des personnes étrangères en France en termes de papiers, en termes de ...”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“soutenir par exemple des dizaines de Brésiliens au PSG eux on sait très bien qu’ils passent pas par tous ces soucis-là donc pourquoi ne pas favoriser l’intégration des personnes étrangères aussi. Et puis savoir comment ils se sentent, ce que ça fait d’être Brésilien en France. Ça pourrait être un sujet marketing, de com’ et en termes d’impact social c’est extrêmement intéressant parce que je pense que ça toucherait beaucoup de personnes”* (Carla Da Silva Nogueira). Le thème de l’éducation semble également primordial chez les deux répondantes. La Fondation PSG For Communities œuvre déjà dans ce sens par plusieurs programmes. Pour C., la Fondation doit promouvoir l’ambition et l’espoir, la résilience, en adéquation avec le slogan du Paris Saint-Germain *“Rêver plus grand”* : *“Oui voilà, ça rejoint un peu ce que je disais, rêver plus*

grand, mais voilà, mettre en avant l'ambition et aussi l'espoir, faire un peu rêver.” (C.) ; *“je réfléchis auxquelles. en priorité le dépassement de soi”* (C.) ; *“Aussi le fait de se relever après un échec.”* (C.). Les thèmes de l’ambition, de l’espoir et de la résilience apparaissent aussi cohérents avec le repositionnement du Paris Saint-Germain comme “club de la nouvelle génération”. Il y a donc ici aussi une opportunité d’intégrer l’action de la Fondation PSG For Communities dans la stratégie de branding culturel du club.

En menant des actions qui entrent en résonance avec les identités sociales et culturelles de ses audiences et bénéficiaires la Fondation PSG For Communities peut parvenir d’une part à impacter de façon encore plus positive et sincère ces populations et, de l’autre, à investir le domaine du branding culturel du club. La communication responsable suppose d’abord de cartographier les risques de *“social-washing”* autour de la Fondation afin de les anticiper et de les réduire. La communication responsable nécessite également de montrer des résultats concrets, comme l’indique également Carla Da Silva Nogueira : *“Déjà il faudrait montrer les résultats.”* (Carla Da Silva Nogueira). Enfin la Fondation PSG For Communities, pour s’inscrire dans une démarche pleinement responsable, doit reconnaître les limites de ses actions et les points qui lui restent à améliorer.

2. Intégrer les supporters aux actions sociales

Le constat qui ressort des entretiens menés est que la Fondation PSG For Communities met en place une communication perçue comme trop institutionnelle, créant une distance avec le public. L’approche *“bottom-up”* s’avère une nouvelle fois pertinente, encore plus dans une perspective d’impact social. La Fondation PSG For Communities pourrait s’inscrire dans cette approche *“bottom-up”* par exemple par des actions participatives dans lesquelles citoyens et supporters du club seraient impliqués. Par exemple, la Fondation pourrait mettre en place une opération “Un jour avec la Fondation” avec des abonnés du club volontaires pour découvrir un autre visage du Paris Saint-Germain. Si la Fondation ne fait peut-être pas rêver, il est toutefois nécessaire de démontrer aux supporters qu’ils n’ont pas qu’un rôle de soutien et de supportérisme envers le club mais qu’ils sont entraînés dans une dynamique positive avec leur club. Les supporters peuvent également participer aux collectes solidaires par exemple. Ces actions de co-participation doivent rester ponctuelles afin d’éviter tout risque de *“social-washing”*. Elles permettront ainsi de renforcer le lien social et de créer un effet tribu dans une perspective de marketing tribal (Cova, 2006).

Ces actions favorisent aussi la transparence, pour des fans parfois sceptiques comme Carla Da Silva Nogueira, et renforcent donc la proximité et la confiance entre club et supporters. Dans une approche de marketing territorial, la Fondation pourrait également s'ancrer davantage dans la vie des tribunes et les quartiers franciliens. Par exemple, certaines de ses opérations pourraient être délocalisées dans des points stratégiques de la région Ile-de-France. Là encore le sentiment d'appartenance et d'identité tribale pourrait être alors renforcé.

3. Créer du sens, plus qu'un récit, autour de la Fondation

Enfin, l'enjeu de la communication autour de la Fondation PSG For Communities est d'abord de créer du sens, des significations profondes, plus que de dresser de simples bilans de son impact. Sa communication doit s'humaniser, s'incarner et donc s'éloigner d'un ton corporate pour prendre un ton plus narratif. Cela passe par des histoires humaines (témoignages ou portraits filmés) et des figures identifiables (présenter les bénévoles, les bénéficiaires, leurs parcours sur le temps long). La forme est aussi importante que le fond. Aujourd'hui les supports de communication sont devenus eux-mêmes des produits. Ils génèrent de la valeur car ils créent des significations dans l'esprit des audiences. L'enjeu est donc de miser sur des formats émotionnels comme des mini-séries, un visuel humoristique, une capsule vidéo réalisée par un bénévole pour un effet immersion ...

L'objectif est de montrer que chaque action de la Fondation traduit les valeurs et la vision du monde défendue dans le club et la marque Paris Saint-Germain. De ce fait, la communication autour des actions de la Fondation créera des significations émotionnelles et symboliques dans l'esprit des audiences qui seront reliées à celles associées au Paris Saint-Germain, s'inscrivant alors dans une démarche de branding culturel sans "*social-washing*".

Chapitre 3 - Repenser le paradoxe de la marque Paris Saint-Germain à la lumière du repositionnement de “club de la nouvelle génération”

Les entretiens ont permis de montrer que le repositionnement opéré actuellement par la marque Paris Saint-Germain comme un “club de la nouvelle génération” est perçu de façon très positive, et unanimement, par les supporters interrogés. Il est alors intéressant de se demander si ce repositionnement comme “club de la nouvelle génération” présente une opportunité pour transcender les tensions local/global et élitisme/populaire qui traversent la marque Paris Saint-Germain par un recentrage de cette dernière.

1. Réinventer le style de jeu, renforcer une marque de style : collectif, solidarité et qualité

Le repositionnement du Paris Saint-Germain comme “club de la nouvelle génération” entraîne des perceptions nouvelles dans l’esprit des supporters interrogés. L’enjeu est de parvenir à traduire ces perceptions nouvelles dans un repositionnement de la marque Paris Saint-Germain capable à la fois de renforcer son branding culturel, de transcender ses deux paradoxes fondamentaux et de s’aligner avec la nouvelle stratégie sportive dans un souci de cohérence.

D’abord, les supporters interrogés, Nicolas Angerer, C. et Carla Da Silva Nogueira saluent le retour du collectif au sein de la stratégie sportive du Paris Saint-Germain. Il est important pour eux que le joueur vienne jouer pour le club avant ses objectifs personnels, de montrer de la solidarité pour créer une vision positive de l’équipe et d’avoir une qualité de jeu indépendante d’une seule personnalité : *“justement à l’époque où c’était un peu plus relou, quand ils arrivaient pas à rien faire alors qu’ils avaient tous les grands joueurs”* (Nicolas Angerer) ; *“Pour moi, il y a eu un âge d’or qui était la période où Laurent Blanc était entraîneur, où on avait un vrai collectif et une équipe qui était enfin voilà ... On avait un milieu de terrain, Mota, Matuidi, exceptionnel et on avait, on avait certes des grosses individualités, Zlatan bien évidemment. Mais j’avais quand même l’impression que c’était un collectif et qu’on ne mettait pas tout en place pour un joueur.”* (C.) ; *“Et ensuite pour moi, là,*

on entre actuellement dans une phase justement où on retrouve un collectif avec des gens qui sont un peu moins connus. Je veux dire, évidemment, un Désiré Doué, on le connaît un peu moins.” (C.). Ce retour au collectif dans la stratégie sportive pour se traduire par un repositionnement de la marque Paris Saint-Germain comme une marque ancrée dans un collectif, un récit du “nous” qui englobe le club, les joueurs et les supporters. L’idée générale est de présenter le terrain, le club, comme un espace collectif où l’équipe ne se limite pas aux joueurs présents sur la pelouse mais regroupe les supporters en tribunes et à travers le monde mais aussi le staff, le personnel, les invités présents ou encore les sponsors, pour présenter une aventure collective. Ce repositionnement participerait également au réancrage territorial de la marque. Cela pourrait passer par la réalisation de “portraits de ligne” (défense, milieu, attaque), c’est-à-dire des contenus digitaux mettant en scène les synergies collectives du jeu et non les individualités, les enchaînements collectifs, avec une narration conjuguée de joueurs et supporters décrivant les actions et les émotions ressenties. La valeur de collectif est également un excellent prétexte pour transcender les tensions local/global et élitiste/populaire avec l’idée de créer une appartenance collective en acceptant l’identité de chacun pour former une seule équipe, celle de la famille Paris Saint-Germain.

2. Un repositionnement entre ambition historique et humilité retrouvée

Carla Da Silva Nogueira souligne aussi l’importance d’un retour à l’humilité dans la nouvelle équipe, après une période de joueurs stars dont les batailles d’ego semblent avoir parfois fatigué les supporters : *“une personne que j'adore du plus profond de mon cœur, Dembélé, incroyable, cet homme on peut lui donner le plus grand succès du monde, il n'aura jamais le melon.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“En fait tout dépend de Doué. Si on lui dit “Grâce à toi on peut porter le club plus loin et il dit, OK on va amener le club plus loin et je ferai de mon mieux mais pour le club” alors ça sera que positif pour le PSG mais si on rentre dans cette optique de “Le club a tellement besoin de moi que maintenant je vais utiliser le club pour aller plus loin” là oui ça peut refaire une Mbappé 2.0.”* (Carla Da Silva Nogueira). En termes de marque, cette nouvelle stratégie sportive fondée sur l’humilité même dans la victoire nécessite de repenser la hiérarchie des valeurs de l’identité de la marque Paris Saint-Germain : l’ambition et le prestige doivent rester des valeurs cardinales car elles sont historiques pour le club et sont aussi associées à la ville de Paris et sa grandeur, mais la valeur d’engagement plus que de réussite ou finalité doit également être placée au cœur de la

stratégie de marque. Cela implique de créer une véritable culture de l'humilité dans la communication par exemple en montrant les efforts, les échecs, les coulisses, les failles.

3. Paris, le coeur palpitant de toutes les émotions et énergies du monde

Pour Carla Da Silva Nogueira, la jeunesse doit également être mise en avant dans tout son potentiel, son talent et ses énergies. Pour elle le Paris Saint-Germain doit favoriser le développement de talents, qui ne sont pas encore totalement formés techniquement et peu médiatisés : *“Alors un club de la nouvelle génération pour moi c'est très un club qui donne une opportunité à ceux qui l'auraient pas eu ailleurs. Par exemple c'est donner l'opportunité à des jeunes joueurs et pas uniquement attendre que les gros joueurs arrivent. Par exemple le fait d'accepter que par exemple des joueurs que personne n'a jamais vus viennent.”* (Carla Da Silva Nogueira) ; *“C'est le fait de devenir un club tremplin. Par exemple le fait de “On va te connaître et ton nom va être connu grâce à ce club” je pense que ça joue beaucoup et de ne plus être un club connu par ses joueurs.”* (Carla Da Silva Nogueira). Dans la stratégie de repositionnement de la marque Paris Saint-Germain, cette importance accordée aux talents émergents pourrait se traduire par une marque à l'identité bouillante des énergies plurielles de Paris et sans cesse en réinvention. D'ailleurs, le positionnement actuel de la marque Paris Saint-Germain présente des bases intéressantes car la valeur d'innovation est déjà très ancrée dans la stratégie de branding culturel. Le repositionnement vers une marque “nouvelle génération” pourrait se matérialiser dans des partenariats culturels et éducatifs lors d'événements organisés en collaboration avec des écoles ou associations de musique, street art, gaming et entrepreneuriat jeunes (pour les événements B2B). C'est ici l'idée que le Paris Saint-Germain ne fait pas uniquement rêver, il est un facilitateur de rêve, pour les jeunes parisiens comme pour ses jeunes joueurs. En termes de communication, une plateforme participative peut être mise en place pour recueillir les idées créatives (design maillots, musique d'entrée) des jeunes supporters pour imaginer le Paris Saint-Germain de demain. Enfin, en termes de collaborations et partenariats, la marque Paris Saint-Germain, tout en préservant ses partenariats luxe actuels, peut travailler en parallèle avec des créateurs émergents dans le design et la mode ou issus des quartiers populaires à Paris et à travers le monde pour une identité visuelle davantage “Next Gen” et inclusive.

L'enjeu principal est donc de créer des associations positives communes, des ponts entre un jeu renouvelé porté par la jeunesse et une marque Paris Saint-Germain plus fraîche,

plus cosmopolite par des valeurs communes : le collectif/l'appartenance, l'innovation et la créativité, les énergies culturelles, la fraîcheur. Par exemple, le jeune âge des joueurs est un élément à exploiter pour favoriser l'identification au club et à la marque : *“y a plein de joueurs qui permettent aux jeunes supporters de s'identifier et d'aimer plus le club.”* (Nicolas Angerer). Il y a donc nécessité d'aligner le nouvelle stratégie sportive et le positionnement de la marque Paris Saint-Germain vers un “club de la nouvelle génération : *“Je pense que ça joue énormément pour avoir une identité de marque très fraîche, très jeune de par exemple éviter je ne sais pas par exemple le PSG on peut avoir très vite une image très ancienne, très archaïque du PSG si le marketing du club fait toujours référence aux grandes stars qui sont passées par là. Il faudrait plutôt laisser ce passé grandes stars et dans le marketing s'orienter sur “Qu'est-ce qu'on peut devenir ? Quel serait le futur du PSG ?”*” (Carla Da Silva Nogueira) ; *“Et ils partent du constat aussi d'une vue extérieure que bah le PSG aujourd'hui c'est un club qui est un peu hype et qui est un peu stylé je veux dire. Quand ils disent nouvelle génération, c'est à la fois dans le sportif, le côté sportif avec les nouveaux joueurs, et cetera, mais aussi une nouvelle génération par le côté très hype, très tendance, très culturel que eux ils ont.”* (Arthur Samain). Ce repositionnement de la marque Paris Saint-Germain comme celle de la “nouvelle génération” représente donc l'opportunité de renforcer son branding culturel, dans une tentative de transcender ses paradoxes internes. Il y a donc également un enjeu à rapprocher la stratégie sportive et la stratégie de marque, la direction sportive et la direction marketing par un travail commun de fond.

4. Redéfinir la “jeunesse” pour réorienter le récit de marque

Alors que le Paris Saint-Germain cherche à se repositionner comme “club de la nouvelle génération” et que sa marque est traversée par une double tension local/global et élitiste/populaire, il est stratégique de repenser ce que le club peut entendre par la “jeunesse” qu'il souhaite désormais incarner. Le jeunesse est plus qu'une simple variable d'âge ou une donnée démographique permettant la segmentation marketing. La jeunesse est également une valeur culturelle, une construction symbolique, un imaginaire et un langage générationnel. La redéfinition de la notion de “jeunesse” permettrait de faire d'une notion floue un levier identitaire fort, capable de réconcilier les tensions propres au branding culturel de la marque Paris Saint-Germain.

La première proposition est de présenter la jeunesse comme un groupe cosmopolite afin de dépasser la tension local/global. La “jeunesse” est une variable mais aussi un sentiment d’appartenance générationnelle qui dépasse les frontières. Des individus se sentent et s’identifient comme jeunes à travers le monde. Cette jeunesse est d’autant plus internationale qu’elle est très connectée. Or, le digital permet lui aussi de dépasser les frontières géographiques. La marque Paris Saint-Germain est également globalisée, parfois même critiquée pour être déterritorialisée. Il y a donc ici une opportunité à vouloir représenter une jeunesse cosmopolite mais connectée à travers la planète, une jeunesse-monde. Il ne s’agit donc plus d’opposer local et global mais de parler à une jeunesse qui n’appartient à aucun lieu, qui peut être partout à la fois et se connaître à travers le monde grâce au digital, aux réseaux sociaux ou aux courants culturels internationaux comme la musique hip hop.

La jeunesse que souhaite incarner le “club de la nouvelle génération” Paris Saint-Germain peut également se traduire dans le branding culturel de la marque comme une jeunesse mobile, fluide, qui refuse les places pré-établies et le conformisme. Le repositionnement de la marque Paris Saint-Germain “nouvelle génération” peut alors s’orienter vers un imaginaire d’une jeunesse non-standardisée, créative, des marges, ascendante, parfois précaire mais résiliente, audacieuse et avide de découvertes et d’expériences, un imaginaire qui, finalement, ne l’est pas tant que cela puisque les nouvelles générations cherchent désormais la réussite par l’épanouissement personnel et la mobilité (par exemple dans le travail). Cet imaginaire de la jeunesse permettrait de dépasser la tension élitisme/populaire parce qu’elle s’affranchit justement des codes pré-établis : cette jeunesse cherche à s’imposer comme une nouvelle élite, promouvant une nouvelle forme d’accomplissement, celui de ne rien s’interdire et d’oser bouger, découvrir, créer. Cet imaginaire de la jeunesse est donc une synthèse de la culture élitiste qui cherche à se distinguer par le prestige et de la culture urbaine/populaire qui valorise la créativité, le mouvement, le risque.

Par conséquent, ces recommandations offrent des pistes de réflexion à trois niveaux pour renforcer le branding culturel de la marque Paris Saint-Germain : mettre en place une illusion de la proximité avec les supporters, rendre plus visible la Fondation PSG For Communities tout en posant des limites, se saisir du repositionnement de “club de la nouvelle génération” comme une voie possible pour résoudre certaines tensions encore saillantes dans

le branding culturel de la marque. Cependant, ces recommandations ne restent que des propositions et n'ont aucune autre prétention.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Conclusion

Aujourd'hui, les marques ne servent plus uniquement à vendre des produits ou des services, elles sont omniprésentes dans notre quotidien (Cova, 2017). Mais elles sont également structurantes des identités des individus à tel point que la consommation a aujourd'hui remplacé le travail ou la religion comme vecteur identitaire (Cova, 2017). Certaines marques, comme Nike ou Apple, parviennent alors à agir comme un acteur social et culturel au sein de la société : elles façonnent les normes sociales et culturelles, incarnent des mythes culturels ancrés dans les sociétés, deviennent des référentiels communs pour des millions d'individus. Cette capacité à devenir plus qu'un acteur du marché mais un acteur de la société pour une marque s'inscrit dans ce que Douglas Holt a théorisé comme le branding culturel. Quelques marques seulement parviennent à ce statut de marque "iconique" capable d'agir dans les sphère sociale, culturelle, politique, économique et identitaire à l'instar de Nike, Coca-Cola ou Apple. Cette étude a eu pour ambition d'appliquer la problématique du branding culturel à un cas particulier de marque : la marque-club. En effet, les clubs sportifs ont démontré leur capacité à rassembler des individus à travers le monde, à créer des émotions, à transmettre des valeurs par les matches, les compétitions et autres événements sportifs. La littérature sur l'économie du sport, et notamment du football, affirme que les clubs se comportent comme des entreprises (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019). Si les clubs sont des entreprises alors, comme elles, ils tendent à développer avoir leur marque. Real Madrid, FC Barcelone, Paris Saint-Germain, Bayern Munich, ces noms évoquent bien plus que des clubs de football mais des images, des couleurs, des émotions, des chants, des symboles.

Dans une perspective de branding culturel, ce mémoire a cherché à expliquer comment un club international de football parvient à devenir un acteur social et culturel par sa marque, au même titre qu'Apple ou Coca-Cola, en sortant de la sphère sportive pour investir les sphère identitaire, culturelle, sociale. L'étude s'est appliquée au cas du Paris Saint-Germain, en raison de son rayonnement particulier, et également, par intérêt personnel pour ce club. L'approche qualitative a permis de mener des entretiens semi-directifs avec des

supporters mais aussi des marketeurs de la marque Paris Saint-Germain. L'analyse thématique des entretiens a fait émerger plusieurs thèmes qui ont structuré la partie analyse. Ces différents thèmes permettent ainsi de conclure que la marque Paris Saint-Germain pratique un branding culturel efficace, au point de tendre aujourd'hui vers la marque "iconique" de Holt.

La marque Paris Saint-Germain s'est construite dans un premier temps comme une marque fonctionnelle : l'enjeu était pour le club de développer une marque capable de dépasser le cadre sportif. Cet objectif doit répondre, d'une part, aux défis posés par l'instabilité du produit du terrain et, de l'autre, aux problématiques sportive et financière de la situation du club avant 2011. Le choix stratégique est de se tourner vers le divertissement. La marque Paris Saint-Germain devient alors une marque de "*sportainment*" (Richelieu, 2020). L'autre choix stratégique consiste à créer une expérience unique autour du Paris Saint-Germain. La marque passe alors du fonctionnel à l'expérientiel, avec une dimension davantage émotionnelle.

Ce développement d'une marque divertissante et expérientielle permet au Paris Saint-Germain de franchir une autre étape dans son branding culturel. La marque Paris Saint-Germain est désormais capable de créer un attachement émotionnel fort avec ses fans. Ces derniers la décrivent comme une marque "*magique*", de rêve, d'émerveillement continu. La relation affective avec les fans est particulièrement forte. Elle repose sur des leviers marketing stratégiques comme le "*brand embodiment*". Mais cette relation est aussi parfois fragile quand la marque Paris Saint-Germain n'entre plus en résonance avec les émotions et les attentes des fans. D'ailleurs, les supporters interrogés formulent une forte attente en termes de proximité.

Pourtant, par cet attachement émotionnel fort avec ses fans, la marque Paris Saint-Germain n'investit pas uniquement la sphère des émotions et des affects. Elle façonne l'identité sociale des individus. Elle devient alors capable d'agir dans et pour la société : elle rassemble une communauté aux profils variés, elle structure les groupes sociaux comme la famille ou les cercles d'amis, elle crée des significations symbolique dans l'esprit des individus à travers le lien social qu'elle offre, elle s'engage dans la société par des actions et programmes sur l'éducation ou l'inclusion. Néanmoins, la capacité sociale de la marque Paris Saint-Germain connaît une grande limite. La marque n'a pas encore trouvé la stratégie adéquate pour communiquer, à travers sa Fondation PSG For Communities, sur sa capacité à agir sur le monde social.

Enfin, la marque Paris Saint-Germain franchit la dernière étape du branding culturel par sa capacité à incarner l'identité d'un territoire et les mythes culturels associés. La marque Paris Saint-Germain incarne le mythe de Paris, le Paris luxueux et prestigieux, le Paris universel et apprécié à travers le monde mais aussi le Paris urbain et concret, le Paris local, géographiquement et symboliquement ancré dans le Parc des Princes. Pour ce faire, la marque Paris Saint-Germain quitte le monde du sport pour devenir une marque de mode haut-de-gamme, à la frontière du luxe et du lifestyle. Cependant, ce branding culturel rencontre deux paradoxes. La marque Paris Saint-Germain est tiraillée, d'un côté, entre ancrage parisien concret et dynamique d'internationalisation dans un contexte de globalisation du sport et, de l'autre, entre incarnation d'un Paris luxe et résonance avec la culture populaire d'un Paris concret, géographique, aux réalités socio-économiques palpables.

Face à ces trois limites soulevées dans le branding culturel de la marque Paris Saint-Germain, la présente étude a proposé trois recommandations managériales principales : mettre en place une stratégie de proximité adaptée au cas particulier du Paris Saint-Germain afin de renforcer la capacité affective de la marque sans sacrifier son identité de marque "*magique*" ; repenser la communication de PSG For Communities afin de rendre davantage visible la capacité sociale du Paris Saint-Germain ; repenser le paradoxe de la marque Paris Saint-Germain à la lumière du repositionnement de "club de la nouvelle génération".

Discussion

La présente étude fournit différents apports thématiques à la recherche sur la marque et sur le cas particulier de la marque-club. Au cours de l'analyse, des lacunes académiques sont soulevées sur différentes thématiques traitées. Il a donc été nécessaire de recourir à des travaux sur des thématiques ou notions annexes, dont les conclusions ont ensuite été appliquées au cas de la marque Paris Saint-Germain.

D'abord, cette recherche approfondit la compréhension de la théorie du branding culturel au sens de Douglas Holt dans le secteur particulier du sport. L'étude montre qu'une marque-club peut parvenir à se positionner comme une marque culturelle iconique ou, du moins, tendre vers ce statut, ce qui est le cas pour le Paris Saint-Germain. La présente recherche a néanmoins démontré qu'une marque-club iconique dans le football rencontre des défis propres aux enjeux du football et d'un club sportif tels que l'enracinement territorial

physique, la pluralité des publics ou la tendance croissante à la globalisation du secteur. Il y a donc un véritable enjeu, à la fois économique et politique voire géopolitique (notamment dans le cas du Qatar) pour un club de football à parvenir à incarner un mythe culturel unifié à la croisée des enjeux sportifs (réussite sur le terrain), commerciaux (concurrence, financiarisation) et culturels (audience globale, supportérisme et identité) hétérogènes.

La présente étude met également en avant le manque de recherche académique sur certains concepts marketing ou de branding dans le secteur du sport et appliqués aux clubs sportifs. Par exemple, il n'existe pas d'étude académique sur la stratégie de "*brand embodiment*" dans les clubs sportifs alors que les joueurs sont aujourd'hui particulièrement médiatisés et valorisés symboliquement aux yeux des publics. La présente étude met donc en lumière, tout au long de l'analyse proposée, des pistes de réflexion à venir sur certaines thématiques encore sous-estimées par le marketing sportif.

Toutefois, la recherche proposée sur le branding culturel du Paris Saint-Germain présente plusieurs limites. Premièrement, il serait nécessaire d'élargir l'échantillon de population-mère puisque seuls quatre supporters ont été interrogés. Aucun supporter international n'a réalisé d'entretien. De même, seuls trois marketeurs ont participé aux entretiens. Cet échantillon ne permet pas d'obtenir une vision représentative des intentions stratégiques et de leurs applications opérationnelles du branding culturel de la marque Paris Saint-Germain. De plus, dans un souci de temps et de délais, certaines thématiques auraient mérité une plus longue analyse voir des travaux annexes. Par exemple, le rôle du digital dans la capacité d'une marque à pratiquer le branding culturel ou la revendication d'une identité genrée par les supportrices sont des thématiques qui pourraient faire l'objet d'une recherche séparée.

Ainsi, la présente étude propose davantage une introduction au thème encore sous-estimé dans le marketing sportif qu'est le branding culturel d'un club de football, plutôt qu'une conclusion définitive à la problématique posée. Les limites posées ne constituent pas un manque de crédibilité de l'étude mais doivent davantage être considérées comme des possibilités d'approfondissement de la recherche académique.

BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

L'approche fondamentale de la marque

Ouvrages

- AAKER David, *Building Strong Brands*. New York, Free Press, 1996
- DERRIDA Jacques, *Marges de la philosophie*, Paris, Editions de Minuit, 1972.
- HEILBRUNN, Benoît. *La Marque*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France. « Que sais-je ? », 2022, p.128.
- KAPFERER Jean-Noël, *The new strategic management : Advanced Insights and Strategic Thinking*, Kogan Page Publishers, 2012, 512 pages
- KELLER Kevin Lane, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 1998, 635 pages
- KUBICKI Morgane, *Le marketing mix et les 4 P du marketing. Comment déterminer une stratégie de prix ?*, 50MINUTES.FR, Collection 50 MINUTES, 60 p, 2014.
- SICARD Marie-Claude, *Ce que marque veut dire*, Éditions d'Organisation, 2001, p. 176.

Articles académiques

- AAKER Jennifer Lynn, “Dimensions of brand personality”, *Journal of Marketing Research*, 1997, Vol. 34, N°3, p.347-356
- FOURNIER Susan, “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, Volume 24, Issue 4, March 1998, p.343–373

- LAI Chantal, AIMÉ, Isabelle. Chapitre 1. Qu'est-ce qu'une marque ? In : *La marque* - 3e éd. Paris, Dunod, 2016.
- VIOT Catherine, "David Aaker : Efficacité publicitaire, capital marque, comportement du consommateur et lien marketing-finance", Alain Jolibert. *Les grands auteurs en marketing*, EMS, 2016, Grands Auteurs

L'approche culturelle de la marque

Ouvrage

- HOLT Douglas, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business Press, 2004, 263 pages
- KLEIN Naomi, *No Logo : La Tyrannie des Marques*, Actes Sud, 2001

Articles académiques

- COVA Bernard. Présentation. In : *La vie sociale des marques*. Caen, EMS Éditions. *Hors collection*, p.13-14.
- COVA, Bernard. Exister par la consommation. In : *La vie sociale des marques*. Caen, EMS Éditions. *Hors collection*, p.15-28.
- COVA, Bernard. S'échapper par la consommation. In : *La vie sociale des marques*. Caen, EMS Éditions. *Hors collection*, p.29-42.
- COVA, Bernard. Cultiver les marques. In : *La vie sociale des marques*. Caen, EMS Éditions. *Hors collection*, p.43-57.
- COVA, Bernard. Communautés de marque. In : *La vie sociale des marques*. Caen, EMS Éditions. *Hors collection*, p.83-104.

- FUSCHILLO Gregorio, CAYLA Julien, et COVA Bernard, Brand magnification: when brands help people reconstruct their lives. *European Journal of Marketing*, 56(3), 2022, 768-798.

La marque et le Sport

Ouvrages

- BANCEL Franck, BELGODERE Bruno, PHILIPPE Henri, *Créer de la valeur dans le football : Comment évaluer les clubs et leurs actifs*, RB Edition, Hors collection, 07/03/2019, 192 pages
- SEYMOUR Alan, & BLAKEY Paul, *Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations (1st ed.)*, Routledge, 2020.

Articles académiques

- BOURROUBEY Soraya, « Le marketing sportif : Construire et gérer une marque sportive dans le contexte de la mondialisation et la transformation de l'industrie du sport », *Les Cahiers du MECAS* V°16 N°1, Juin 2020
- EDENSOR Tim, "Producing atmospheres at the match: Fan cultures, commercialisation and mood management in English football", *Emotion, Space and Society*, N°15, 2014
- EDENSOR Tim and MILLINGTON Steve, "'This is Our City': branding football and local embeddedness". *Global Networks*, 8, 2008 172-193.
- GRANT Nigel, HEERE Bob, & DICKSON Geoff, New Sport Teams and the Development of Brand Community. *European Sport Management Quarterly*, 11(1), 2011 35-54
- JANKOVIC Marija, and JAKSIC-STOJANOVIC Andjela. "Challenges of Sports Branding." *Sport Mont*, vol. 17, no. 1, 2019, pp. 75-78

- LARDINOIT Thierry et TRIBOU Gary, 2004. “Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade”. *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p.193-201
- KERR Anthony & EMERY Paul, The allure of an 'overseas sweetheart': A Liverpool FC brand community”, *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2011, Vol.9
- RICHELIEU André, “Chap 2. La marque sportive”, *Marketing du sport, Une vision internationale* (dir. Michel Desbordes et André Richelieu), Management & Sport, 2018, De Boeck Supérieur
- RICHELIEU André and DESBORDES Michel, "Sports teams and equipment manufacturers going international: The strategic leverage of co-branding", *Sport, Business and Management*, Vol. 3 No. 1, 2013, pp. 63-77.
- RICHELIEU André & LOPEZ Sibylle & DESBORDES Michel, The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2008.
- SCHILHANECK, Michael, Brand management in the professional sports club setting. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 2008, pp. 43–62
- UNDERWOOD Robert, BOND Edward, & BAER Robert, Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 2001, 1–13.

Mémoires & thèses

- MARCZEWSKI Kévin, (dir. STAS DE RICHELLE Laurent) Comment gère-t-on un club de football professionnel dans le monde entrepreneurial ? Spécificités du management sportif, Sciences économiques & de gestion, Université de Liège, Liège, Belgique, 2017
- BJÖRKMAN Agnès & LARSSON Emma, “English Premier League Clubs as Iconic Brands? A case study of three English Premier League football clubs from a cultural

branding perspective”, Lund University Department of Strategic Communication
Bachelor’s thesis, 2022

La capacité expérientielle de la marque-club

Ouvrage :

- GAYANT Jean-Pascal, “Chapitre 1. L’industrie du spectacle sportif”, In : *Économie du sport*. Paris, Dunod, *Les Topos*, 2016, p.11-34

Articles académiques :

- HELLEU Boris, “Voir un match ou le vivre. Fondements théoriques et cas pratiques de la Fan Experience”, dans AYMAR Pascal, DESBORDES Michel et HAUTBOIS Christopher, *Management Global du Sport. Marketing, gouvernance, industrie et distribution*, Amphora, p.107-130, 2019
- HELLEU Boris, “La Fan Expérience existe-t-elle ?”, *Jurisport : La revue juridique et économique du sport*, 2023, N°244, p.42-45
- LACASA Y BLAY Antonio S., “"Sportainment" Llevando el marketing deportivo al siguiente nivel”, *Revista Harvard Deusto Business*, N°3, 2014, p.64-70
- MAWSON M.L., & COAN M. S., “Marketing techniques used by NBA franchises to promote home game attendance”, *Sport Marketing Quarterly*, N°4(1), p.37–45, 1994
- PARMENTIER Marie-Agnès & FISCHER Eileen, “How Athletes Build their Brand”, *International Journal of Sport Management and Marketing*, N°11, 2020, p.106-124
- RICHELIEU André, "From sport to ‘sportainment’.The art of creating an added-value brand experience for fans", *Journal of Brand Strategy*, N°9, 2020, p.1-15
- YOSHIDA Masayuki, “Consumer experience quality : A review and extension of the sport management literature”, *Sport Management Review*, N° 20(5), 2017, p.427-442

La capacité émotionnelle de la marque-club

Articles académiques

- ABOSAG Ibrahim & ROPER Stuart & HIND Daniel, “Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs”, *European Journal of Marketing*, 2012, N°46
- AKGUN Ali & KOCOGLU İpek & IMAMOGLU Salih, “An Emerging Consumer Experience: Emotional Branding”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2013, N°99
- CHOU Yu-Ling, LEE Hsuan-Jen, TSAI Jie, LIANG En-Chi & CHANG Yung-Ju, “I Like Their Autonomy and Closeness to Me: Uncovering the Perceived Appeal of Social-Media Influencers” In : *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '23)*, Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 2023, N°674, p.1–19
- FEI Zhou, MOU Jian, SU Qiulai & WU Yenchun, “How does consumers' Perception of Sports Stars' Personal Brand Promote Consumers' brand love? A mediation model of global brand equity”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2020, N°54
- İLK Çağrı, “The relationship between football fans’ fanaticism and their psychological commitment”, *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 2022, N°9
- LAFFERTY B.A, "Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10 N°. 7, 2021, p. 466-469
- LIN Yun-Tsan and LIN Chen-Hsien, Factors Influencing Brand Loyalty in Professional Sports Fans (2008). *Global Journal of Business Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 69-84, 2008
- TAPP Alan, “The loyalty of football fans - We'll support you evermore?”, *J Database Mark Cust Strategy Manag*, 2004, N°11, p. 203–215

La marque-club comme acteur social

Ouvrages

- COLLINS Randall, *Interaction ritual chains*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2004, 439 p
- WITTERSHEIM Eric, *Supporters du PSG. Une enquête dans les tribunes populaires du Parc des Princes*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Perspectives anthropologiques », 2014, 152 p

Articles académiques

- BUARQUE DE HOLLANDA Bernardo Borges, “Le football en France: le cas des supporters du Paris Saint-Germain”, *FuLiA/UFGM*, Vol.8, N°3, 2023
- CAYOLLA Ricardo & LOUREIRO Sandra, “Fans club brand relationship: Football passion”, *International Journal of Business and Globalisation*, 2014, N°12, p.82-97
- COVA Bernard, “Développer une communauté de marque autour d’un produit de base : l’exemple de my nutella The Community”, *Décisions Marketing*, 2006/2, N° 42, p.53-62
- DIXON Kevin, “The football fan and the pub: An enduring relationship”, *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 49, N°3-4, p.382-399
- LESTRELIN Ludovic, « Éric Wittersheim, *Supporters du PSG. Une enquête dans les tribunes populaires du Parc des Princes* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 15 décembre 2014

Etudes

- <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-06/Ipsos-Credit-Agricole-perception-et-utilite-sociale-du-football-rapport-complet.pdf>
- https://cdes.fr/wp-content/uploads/2024/11/20241104_Etude-PSG_etude-complete_FR.pdf

La capacité identitaire & culturelle de la marque-club

Articles académiques

- BENGTTSSON Anders, BARDHI Fleura et VENKATRAMAN Meera, “How global brands travel with consumers : An examination of the relationship between brand consistency and meaning across national boundaries”, *International Marketing Review*, 201, Vol. 27, N°5, p.519-540.
- FAYE Benoit et LACOUR Claude, “Identité urbaine, question d’images”. *Revue d’Économie Régionale & Urbaine*, 2020/5 Décembre, p.803-827
- GUERMOND Yves, “L’identité territoriale : l’ambiguïté d’un concept géographique”. *L’Espace géographique*, 2006/4 Tome 35, p.291-297
- HONRUBIA MACIA Alexander; “El relato de una identidad: ¿Qué es el FC Barcelona?” 2024. 111 pag.
- JONES Ian, “‘He’s still the winner in my mind’ : Maintaining the collective identity in sport through social creativity and group affirmation”. *Journal of Consumer Culture*, 17 (2), 2017, p.303–320.
- KOSSAKOWSKI Radosław, “Proud to be Tukker. A Football Club and the Building of Local Identity: The Case of FC Twente Enschede”. 2013. *Sociological Review*, N°3
- LEROUX-SOSTENES Marie-Joséphé et ROBASSO Carlos, « La construction identitaire du FC Barcelone : sa marque, son territoire » dans © *Revue Marketing Territorial*, 5 / été 2020
- MORABITO Lucas, “The Role of Football Rituals in Fostering Cultural Identity Among Fans”, University of Groningen, 2024
- RANNOU Gaël, “Les territoires des supporters et la place des subcultures au Paris-St-Germain”, *Géographie et cultures*, N°104, 2017, p.95-114
- RICHELIEU André, “Sport teams’ brands going international : The ‘Integrated Marketing Strategy on the Internationalization in Sport’ (IMSIS)”. *Journal of Brand Strategy*, 2016, Vol.5, N°2, p.218-231.
- SEO, Y. and BUCHANAN-OLIVER, M., "Luxury branding: the industry, trends, and future conceptualisations", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 27 No. 1, 2015, p. 82-98.

La marque et le club Paris Saint-Germain

Articles académiques

- HELLEU Boris, SCelles Nicolas, “Paris Saint-Germain: a new brand to dream even bigger” [case 6]. In: Simon Chadwick: Dave Arthur; John Beech. *International Cases in the Business of Sport*, Routledge, Taylor & Francis Group, pp.45-49, 2017
- JONCHERAY Hélène, TENETZE Ludovic, COUNIL Lou, “Football en noir et blanc”, *Sports et Médias*, pp.67-78, 2015.
- LESTRELIN Ludovic, Le Paris Saint-Germain, “D’un club de football francilien à une franchise sportive mondiale”. *Atlas des Sports*, 2023
- SORIN-GEORGE Toma, CATANĂ Ștefan, “The value of brand in the football industry”, *Annals of the “Constantin Brâncuși”*, University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1/2021

SITOGRAFIE

Histoire du club Paris Saint-Germain

Identité et histoire générale du PSG

- [PSG.fr – Histoire du club](https://psg.fr/fr/histoire-du-club)

Le PSG avant 2011

- [Le Quotidien du Sport – 1991, avant QSI : Canal+ transforme le PSG](#)
- [UEFA – Paris Canal : quinze ans d’histoire](#)

- [Le Monde – Procès de la mort d'un supporter du PSG : la bêtise de certains en tribunes et le laxisme de la police](#)

L'arrivée de QSI

- [Le Monde – Le PSG passe officiellement sous contrôle qatari \(2011\)](#)
- [Le Point – Une société d'investissement du Qatar prend 70 % du capital \(2011\)](#)
- <https://www.lesechos.fr/2017/08/le-psg-soffre-le-transfert-du-siecle-avec-neymar-157623>
- [France 24 – Les 12 travaux d'Al-Khelaïfi \(2012\)](#)
- [RMC Sport – Dix ans après l'arrivée du Qatar, le PSG a changé de monde \(2021\)](#)

Evolution des maillots, sponsors et équipementiers

Evolution historique des maillots

- [L'Équipe – Les maillots marquants du PSG](#)
- [PSGMag.net – Synthèse : l'évolution du maillot](#)
- [PSGMag.net – Historique des maillots du PSG \(parties 1 à 3\)](#)
- [PSGMag.net – Historique des maillots du PSG \(partie 4\)](#)
- [Fausse Touche – Maillots : le temps des templates](#)

Histoire des sponsors et équipementiers

- [L'Équipe – De RTL à ALL : l'historique des sponsors maillots du PSG](#)
- [The Football Market – Équipementiers du PSG depuis sa création](#)
- [SportBuzzBusiness – Découvrez le nouveau logo du PSG \(2013\)](#)

Stratégie marketing et branding

- [Le Figaro – Mastodonte sur les réseaux sociaux : le PSG dépasse les 100 millions d’abonnés](#)
- [Webmarketing-com – Étude de la stratégie digitale du Paris Saint-Germain](#)
- [Ecofoot – Interview de Guillaume Bodet sur l’internationalisation du PSG](#)
- [Sport Business Research Academy – The PSG x Jordan Partnership](#)
- [Luxury Tribune – Comment Paris Saint-Germain est devenu l’une des marques les plus désirables au monde](#)
- [Le Parisien – Défilés, créations et une vision : comment le PSG est devenu le club le plus fashion du monde](#)

Données économiques et financières

Chiffre d’affaires et analyses économiques

- [PSGMag.net – Enquête : le chiffre d’affaires du PSG](#)
- [Études et analyses – Étude marketing : cas PSG \(2017\)](#)
- [L’Express – Le déficit record du PSG est-il dangereux ?](#)
- [Eurosport – PSG et fair-play financier : le détail des sanctions infligées au club](#)

Investissements et transferts

- [Sportune – Transfert foot : PSG, après Lugano, Paris frôle 90 M€ de dépense](#)
- [Europe 1 – PSG : le fonds américain Arctos Partners prend une participation minoritaire au capital du club](#)

Engagements sociétaux de PSG For Communities

- <https://www.psg.fr/psg-for-communities/nous-soutenir>
- <https://communication-responsable.ademe.fr>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guides d’entretiens.....	2
1.1. Guide d’entretien Marketing.....	2
1.2. Guide d’entretien Acquisition / E-commerce.....	5
1.3. Guide d’entretien Fan Club.....	7
1.4. Guide d’entretien Publicitaire.....	10
1.5. Guide d’entretien Supporter.....	12
ANNEXE 2 : Retranscriptions complètes des entretiens menés.....	15
2.1. Entretien - Michel MIMRAN.....	15
2.2. Entretien - Louis ASCIAK.....	29
2.3. Entretien - Hugo COLL.....	44
2.4. Entretien - Arthur SAMAIN.....	62

ANNEXE 1 : Guides d'entretiens

1.1. Guide d'entretien Marketing

Thème	Hypothèse (sous-thème)	Questionnements	Formulation des questions
Introduction / Présentation	/	Son rôle dans la mise en place de la stratégie de marque. Son analyse sur l'état de la marque PSG avant 2011. Sa lecture de l'arrivée du QSI en 2011 en termes d'impact sur la stratégie marketing du club. Ses missions principales.	Quelles étaient vos missions en tant que Directeur Marketing au PSG ? Que pouvez-vous me dire sur la stratégie marketing du PSG avant l'arrivée de QSI en 2011 ? Quel était l'état de la marque PSG et sa stratégie de développement ? Qu'a changé l'arrivée de QSI en termes de stratégie marketing ? Comment s'est mise en place la nouvelle stratégie de marque à partir de 2011 ? Quels étaient les nouveaux objectifs ? Et les nouveaux moyens ? Quels étaient les modèles d'inspiration pour mettre en place la stratégie de marque PSG ? Comment la marque PSG parvient-elle à être compétitive par rapport aux autres marques de club comme Man City ou le Real Madrid ? Quelles sont les forces et spécificités de la marque PSG ? Comment expliquez-vous l'influence de la marque PSG à l'international et au-delà du sport ? Quelles formes prend cette influence ?
La capacité de la marque PSG à résoudre des tensions culturelles	Hypothèse principale : La marque PSG est un acteur sociétal influent par sa capacité à mettre en récit et en cohérence les tensions culturelles à la fois propres aux sociétés modernes et propres à la complexité sociale du football.	Combinaison entre local et global (glocalisation) Tensions entre identité parisienne associée au luxe et identité du football et du club plus populaire et urbaine. Tensions entre supporters historiques / nouveaux supporters, dont une grande partie a été acquise via la stratégie d'internationalisation. Tensions entre fonction d'échappatoire d'une marque icône (par ses partenariats avec le luxe, par ses stars) et nécessité de	Comment êtes-vous parvenu à maintenir une identité locale authentique tout en mettant en place une stratégie d'internationalisation de la marque ? La marque PSG était-elle une marque de la glocalisation ? Y a-t-il un risque que l'internationalisation du club dilue son identité locale ? Comment l'éviter ? Le PSG a noué des partenariats avec Jordan, Dior, et des marques de luxe. Comment ces collaborations s'intègrent-elles dans l'identité de la marque sans éloigner les fans traditionnels ? pourquoi le choix du luxe ? Comment l'offre de la marque PSG parvient-elle à conserver son identité populaire et urbaine en même temps ?

		résultats sportifs concrets (une équipe composée des meilleurs footballeurs ne donne pas forcément les meilleurs résultats sportifs)	Comment le PSG gère-t-il les attentes des supporters historiques qui ont connu le club avant 2011, et celles des nouveaux fans dont les fans internationaux ? Comment parvenez-vous à vous adresser à ces deux publics par votre offre marketing et votre communication ? Les supporters locaux se sentent-ils encore au centre du projet du club ? Comment le club travaille-t-il sur leur fidélisation ? Comment parvenez-vous à continuer à offrir une expérience unique et qualitative à vos publics cibles quand les résultats sportifs ne sont pas au rendez-vous ?
La capacité de la marque PSG à étendre son influence au-delà son univers de départ (le football)	Hypothèse principale : La marque PSG n'agit pas uniquement dans la sphère sportive, elle intervient aussi dans la sphère sociale, culturelle, ce qui en fait une marque acteur sociétal.	Pérennisation de la relation club-supporters au-delà du terrain Influence culturelle Influence sociale Influence environnementale Influence économique / géopolitique	Pour dépasser les aléas sportifs et sécuriser la marque PSG ainsi que sa rentabilité, sur quels éléments vous appuyez-vous, notamment les éléments hors football ? Pourquoi avoir choisi d'orienter la stratégie de marque vers le domaine culturel, par exemple avec des collaborations avec des artistes ou des maisons de mode ? Comment identifiez-vous une opportunité de collaboration avec un acteur culturel ? Comment mettez-vous en place la collaboration ou le partenariat ? Quelles ont été les grandes collaborations ou les grands partenariats qui, selon vous, ont contribué au succès de la marque PSG ? Le club a lancé de nombreuses initiatives sociales (Fondation, lutte contre la précarité ...). Comment les actions sociales du club s'intègrent-elles dans la stratégie globale de la marque ? Comment les enjeux environnementaux sont intégrés à la stratégie de marque ? Dans les produits, dans la communication ... Le PSG est aujourd'hui une marque internationale avec des boutiques aux États-Unis, en Chine, en Inde. Pourquoi avoir décidé de conquérir ces nouveaux marchés ? Comment avez-vous adapté l'offre marketing de la marque au différents contextes culturels ?

			Comment parvenez-vous à rendre l'identité parisienne exportable à l'étranger ?
La capacité de la marque PSG à créer et diffuser un narratif fort et rassembleur	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer un récit de marque à la fois proche de ses supporters et à la portée universelle.	Récit de marque construire autour de la ville de Paris (ancrage local & capitalisation du rayonnement international) Relation émotionnelle forte avec le supporter par une stratégie digitale efficiente (surtout réseaux sociaux) Dimension internationale de la communication Place de l'histoire du club et de son patrimoine dans le récit de marque	Comment décririez-vous la relation entre la marque PSG et les fans du club voire en dehors du club ? Comment l'association PSG / Ville de Paris est-elle renforcée, notamment dans le récit de la marque ? Le fait de s'appuyer sur l'identité parisienne facilite-t-il l'internationalisation de la marque ? Comment a été mise en place la stratégie digitale de la marque et notamment sur les réseaux sociaux ? Quels sont les contenus qui génèrent le plus d'engagement ? Comment parvenez-vous à diffuser le récit de la marque PSG dans des contextes géographiques et culturels différents et variés ? Quels sont les prochains leviers digitaux que le club souhaite exploiter (ex : NFT, réalité virtuelle, métavers) ? Comment la marque PSG s'appuie-t-elle sur l'héritage historique dans son storytelling ? et notamment auprès des nouveaux fans ou fans internationaux qui ne connaissent pas toujours l'histoire du club ? Comment les légendes du club ou les joueurs stars sont mis en valeur dans la stratégie de marque ?
La capacité de la marque PSG à créer une relation émotionnelle avec les supporters	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer une relation fondée sur les émotions avec les supporters, les médias, le public, au-delà de son simple produit sportif et des produits commercialisés.	Émotions associées par les supporters au PSG ? Part d'irrationalité dans la relation avec le club ? Réactions passionnées, des supporters, des médias ? Est-ce que cela vient du fait que le football est déjà un domaine fondé sur l'émotion ?	Le fait que le football soit un produit à forte dimension symbolique facilite-il la création d'un récit de marque rassembleur et vecteur d'émotions ? Comment traduisez-vous les émotions sur le terrain, lors des matches dans les produits de la marque PSG ?
La capacité de la marque à créer des normes culturelles nouvelles et à être	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à proposer de nouvelles normes culturelles, novatrices voire	Place de l'innovation dans la stratégie de marque Quelle analyse des tendances faite par le club ?	En quoi le digital vous permet-il d'avoir un coup d'avance pour diffuser de nouvelles tendances ? Quelle place tient l'innovation ?

avant-gardiste des tendances	avant-gardistes dans les tendances	Nouvelles normes culturelles émergentes dont le club pourrait se saisir Nouveaux outils marketing et de création de valeur Perspectives futures de développement de la marque	
La capacité de la marque PSG à participer à la construction identitaire des individus	Hypothèse principale : La marque utilise des symboles identitaires forts, ce qui permet aux supporters-consommateurs d'affirmer leur identité et un statut au sein d'un groupe ou une appartenance à un groupe	Symboles identitaires utilisés par la marque Communautés de marque : profils, caractéristiques démographiques, différences entre les communautés, organisation Place du supporter du PSG au sein d'un groupe	Comment concevez-vous une marque PSG qui puisse être structurante dans les identités des fans ?

1.2. Guide d'entretien Acquisition / E-commerce

Thème	Hypothèse principale	Questionnements	Formulation des questions
Introduction / Présentation	/	Son rôle dans la mise en place de la stratégie de marque. Ses missions principales.	Parlez-moi de votre parcours professionnel Comment se porte aujourd'hui le PSG Quelles sont vos missions au sein du PSG ? Comment la marque PSG parvient-elle à être compétitive par rapport aux autres marques de club comme Man City ou le Real Madrid ? Quelles sont les forces et spécificités de la marque PSG ? L'arrivée du QSI en 2011 coïncide avec l'émergence de nouveaux réseaux sociaux. Le marque PSG peut-elle être considérée comme une marque digitale ou une marque "digitale native" ?
La capacité de la marque PSG à résoudre des tensions culturelles	Hypothèse principale : La marque PSG est un acteur sociétal influent par sa capacité à mettre en récit et en cohérence les tensions culturelles à la fois propres aux sociétés modernes et	Combinaison entre local et global (glocalisation) Tensions entre identité parisienne associée au luxe et identité du football et du club plus populaire et urbaine.	Comment êtes-vous parvenu à maintenir une identité locale authentique tout en mettant en place une stratégie d'internationalisation de la marque ? Le digital facilite-t-il l'internationalisation de la marque ? Comment ? Comment le PSG adapte-t-il son contenu

	propres à la complexité sociale du football.	Tensions entre supporters historiques / nouveaux supporters, dont une grande partie a été acquise via la stratégie d'internationalisation. Tensions entre fonction d'échappatoire d'une marque icône (par ses partenariats avec le luxe, par ses stars) et nécessité de résultats sportifs concrets (une équipe composée des meilleurs footballeurs ne donne pas forcément les meilleurs résultats sportifs)	digital pour résonner à la fois avec les supporters locaux et un public international ? Comment le PSG gère-t-il les attentes des supporters historiques qui ont connu le club avant 2011, et celles des nouveaux fans dont les fans internationaux ? Comment parvenez-vous à continuer à offrir une expérience unique et qualitative à vos publics cibles quand les résultats sportifs ne sont pas au rendez-vous ?
La capacité de la marque PSG à étendre son influence au-delà son univers de départ (le football)	Hypothèse principale : La marque PSG n'agit pas uniquement dans la sphère sportive, elle intervient aussi dans la sphère sociale, culturelle, ce qui en fait une marque acteur sociétal.	Pérennisation de la relation club-supporters au-delà du terrain Influence culturelle Influence sociale Influence environnementale Influence économique / géopolitique	Comment avez-vous adapté l'offre marketing de la marque au différents contextes culturels ? Comment le digital permet-il de lier une marque sportive comme le PSG avec des secteurs comme la mode ou la musique ? Le digital est-il le pont entre le sport et le divertissement ?
La capacité de la marque PSG à créer et diffuser un narratif fort et rassembleur	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer un récit de marque à la fois proche de ses supporters et à la portée universelle.	Récit de marque construire autour de la ville de Paris (ancrage local & capitalisation du rayonnement international) Relation émotionnelle forte avec le supporter par une stratégie digitale efficiente (surtout réseaux sociaux) Dimension internationale de la communication Place de l'histoire du club et de son patrimoine dans le récit de marque	Le digital modifie t-il l'engagement des fans, le lien entre un club, sa marque et les fans ? Le digital entraîne-t-il des communautés de fans différenciées ? Quels sont les contenus qui génèrent le plus d'engagement ? Comment parvenez-vous à diffuser le récit de la marque PSG dans des contextes géographiques et culturels différents et variés ? Quels sont les prochains leviers digitaux que le club souhaite exploiter à l'avenir (ex : NFT, réalité virtuelle, métavers) ?
La capacité de la marque PSG à créer une relation émotionnelle avec les supporters	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer une relation fondée sur les émotions avec les supporters, les	Émotions associées par les supporters au PSG ? Part d'irrationalité dans la relation avec le club ? Réactions passionnées, des	Quelles émotions reliez-vous aux produits de la marque PSG ? Quelles émotions essayez-vous de procurer chez les fans ?

	médias, le public, au-delà de son simple produit sportif et des produits commercialisés.	supporters, des médias ? Est-ce que cela vient du fait que le football est déjà un domaine fondé sur l'émotion ?	
La capacité de la marque à créer des normes culturelles nouvelles et à être avant-gardiste des tendances	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à proposer de nouvelles normes culturelles, novatrices voire avant-gardistes dans les tendances	Place de l'innovation dans la stratégie de marque Quelle analyse des tendances faite par le club ? Nouvelles normes culturelles émergentes dont le club pourrait se saisir Nouveaux outils marketing et de création de valeur Perspectives futures de développement de la marque	Quelle est la place de l'innovation dans la marque PSG ? Comment anticipez-vous les tendances ? Comment définissez-vous le repositionnement comme "club de la nouvelle génération" ? Comment traduisez-vous cette identité de "club de la nouvelle génération" vos offres et votre communication ?
La capacité de la marque PSG à participer à la construction identitaire des individus	Hypothèse principale : La marque utilise des symboles identitaires forts, ce qui permet aux supporters-consommateurs d'affirmer leur identité et un statut au sein d'un groupe ou une appartenance à un groupe	Symboles identitaires utilisés par la marque Communautés de marque : profils, caractéristiques démographiques, différences entre les communautés, organisation Place du supporter du PSG au sein d'un groupe	Quels symboles identitaires convoquez-vous dans vos offres et votre communication ? Comment créez-vous des supports de communication capables de résonner avec les identités des supporters ?

1.3. Guide d'entretien Fan Club

Thème	Hypothèse principale	Questionnements	Formulation des questions
Introduction / Présentation	/		Pouvez-vous me présenter le fan club ? Comment a-t-il été créé et quelles sont ses missions et actions ? Il y a des fans de marque qui s'engagent peu dans la vie de cette marque, pourquoi avoir décidé d'implanter un fan club à Londres ? Depuis quand êtes-vous fan du PSG ? Le Royaume-Uni compte de nombreux grands clubs, pourquoi le PSG ? Selon vous, qu'est-ce qui différencie la marque PSG des autres marques de club ?

La capacité de la marque PSG à résoudre des tensions culturelles	Hypothèse principale : La marque PSG est un acteur sociétal influent par sa capacité à mettre en récit et en cohérence les tensions culturelles à la fois propres aux sociétés modernes et propres à la complexité sociale du football.	Combinaison entre local et global (glocalisation) Tensions entre identité parisienne associée au luxe et identité du football et du club plus populaire et urbaine. Tensions entre supporters historiques / nouveaux supporters, dont une grande partie a été acquise via la stratégie d'internationalisation. Tensions entre fonction d'échappatoire d'une marque icône (par ses partenariats avec le luxe, par ses stars) et nécessité de résultats sportifs concrets (une équipe composée des meilleurs footballeurs ne donne pas forcément les meilleurs résultats sportifs)	Comment l'identité parisienne de la marque PSG est-elle perçue dans le fan club ? Et plus précisément par les fans anglais ? Les supporters étrangers du PSG ressentent-ils un attachement à l'histoire locale du club ou plutôt à son image globale et internationale ? Est-il facile d'être un ambassadeur de la marque PSG ? Est-il facile de transmettre votre passion pour le PSG à des fans étrangers ? Les membres de votre fan club sont-ils des supporters récents du PSG ? Le profil des membres de votre fan club a-t-il changé depuis l'arrivée du QSI en 2011 ? Selon vous, les supporters étrangers du PSG sont-ils plus attirés par l'image du club (stars, mode, luxe) ou par ses performances sportives ? Comment les moins bons résultats sportifs sont-ils vécus au sein de votre fan club, par exemple lors d'un échec en Ligue des Champions ?
La capacité de la marque PSG à étendre son influence au-delà son univers de départ (le football)	Hypothèse principale : La marque PSG n'agit pas uniquement dans la sphère sportive, elle intervient aussi dans la sphère sociale, culturelle, ce qui en fait une marque acteur sociétal.	Pérennisation de la relation club-supporters au-delà du terrain Influence culturelle Influence sociale Influence environnementale Influence économique / géopolitique	En dehors du football, le PSG a-t-il une influence notable dans d'autres sphères à Londres (culture, mode, musique) ? Comment est perçue l'alliance de la marque PSG avec les maisons de haute couture et les marques de mode ? Est-ce une combinaison qui paraît naturelle en raison de l'identité parisienne, notamment au yeux des fans anglais ? Les membres du fan club s'intéressent-ils à la vie du club et de la marque en dehors des résultats sportifs ? Par exemple les collaborations, les nouveaux produits qui viennent de sortir, les actions sociales du club via la Fondation ?
La capacité de la marque PSG à créer et diffuser un narratif fort et rassembleur	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer un récit de marque à la fois proche de ses supporters et à la portée universelle.	Récit de marque construire autour de la ville de Paris (ancrage local & capitalisation du rayonnement international) Relation émotionnelle forte avec le supporter par une stratégie digitale efficiente (surtout réseaux sociaux)	Vous sentez-vous ou vos membres se sentent-ils intégrés à la vie de la marque et du club ? Se sentent-ils comme des acteurs du PSG ? Comment décririez-vous votre relation avec la marque ? Par exemple, quelle est votre fréquence d'achats des produits ? Quel type de produits achetez-vous ? Pourquoi ? Quelles sont les relations des membres du fan club avec la marque ? Fréquence

		Dimension internationale de la communication Place de l'histoire du club et de son patrimoine dans le récit de marque	d'achats ? Quels produits ? Le PSG (club ou marque) a-t-il des contacts avec vous ? Via les plateformes ? Comment votre fan club utilise-t-il les réseaux sociaux ? Quelle place tient le digital pour faire vivre la marque PSG et la faire rayonner ? Qu'est-ce qui vous (vous et les membres) fait le plus rêver dans le PSG, dans son histoire ? Que vous évoque le PSG en termes d'émotions, d'images ? Les supporters londoniens connaissent-ils et valorisent-ils l'histoire du club (ses joueurs emblématiques, son palmarès) ?
La capacité de la marque PSG à créer une relation émotionnelle avec les supporters	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer une relation fondée sur les émotions avec les supporters, les médias, le public, au-delà de son simple produit sportif et des produits commercialisés.	Émotions associées par les supporters au PSG ? Part d'irrationalité dans la relation avec le club ? Réactions passionnées, des supporters, des médias ? Est-ce que cela vient du fait que le football est déjà un domaine fondé sur l'émotion ?	De vous évoque le PSG en termes d'émotions ? Que ressentez-vous quand vous vous rendez à un match ?
La capacité de la marque à créer des normes culturelles nouvelles et à être avant-gardiste des tendances	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à proposer de nouvelles normes culturelles, novatrices voire avant-gardistes dans les tendances	Place de l'innovation dans la stratégie de marque Quelle analyse des tendances faite par le club ? Nouvelles normes culturelles émergentes dont le club pourrait se saisir Nouveaux outils marketing et de création de valeur Perspectives futures de développement de la marque	Que pensez-vous de la nouvelle stratégie du PSG de devenir un "club de la nouvelle génération" ? Que signifie pour vous "club de la nouvelle génération" ? Et au niveau sportif, que pensez-vous de la nouvelle stratégie sportive ? Le PSG peut-il être un club de la nouvelle génération c'est-à-dire novateur, avant-gardiste ?
La capacité de la marque PSG à participer à la construction identitaire des individus	Hypothèse principale : La marque utilise des symboles identitaires forts, ce qui permet aux supporters-consommateurs d'affirmer leur identité et un statut au sein d'un	Symboles identitaires utilisés par la marque Communautés de marque : profils, caractéristiques démographiques, différences entre les communautés, organisation	Est-ce que les valeurs du club sont en phase avec vos valeurs personnelles ? Est-ce que le fait d'être supporter du PSG renforce votre identité comme Parisien ? Portez-vous des vêtements de la marque PSG ? A quelle fréquence et pour quelles occasions ?

	groupe ou une appartenance à un groupe	Place du supporter du PSG au sein d'un groupe	Et les membres du fan club ?
--	--	---	------------------------------

1.4. Guide d'entretien Publicitaire

Thème	Hypothèse principale	Questionnements	Formulation des questions
Introduction / Présentation	/	Son rôle dans la mise en place de la stratégie de marque. Son analyse sur l'état de la marque PSG avant 2011. Sa lecture de l'arrivée du QSI en 2011 en termes d'impact sur la stratégie marketing du club. Ses missions principales.	Quelles sont vos missions au sein de l'agence ? Quelles ont été vos missions auprès du PSG ? Depuis quand l'agence est-elle prestataire du PSG ? Quels types de service proposez-vous au PSG ? Comment se passe une collaboration avec le PSG ? Comment s'est déroulée la dernière campagne "Tout l'amour de Paris" par exemple ? Quels étaient les objectifs principaux de cette campagne ? (Renforcer l'image du club ? Accroître les abonnements ? Engager davantage les supporters ?)
La capacité de la marque PSG à résoudre des tensions culturelles	Hypothèse principale : La marque PSG est un acteur sociétal influent par sa capacité à mettre en récit et en cohérence les tensions culturelles à la fois propres aux sociétés modernes et propres à la complexité sociale du football.	Combinaison entre local et global (glocalisation) Tensions entre identité parisienne associée au luxe et identité du football et du club plus populaire et urbaine. Tensions entre supporters historiques / nouveaux supporters, dont une grande partie a été acquise via la stratégie d'internationalisation. Tensions entre fonction d'échappatoire d'une marque icône (par ses partenariats avec le luxe, par ses stars) et nécessité de résultats sportifs concrets (une équipe composée des meilleurs footballeurs ne donne pas forcément les meilleurs résultats sportifs)	Vous avez également travaillé sur la charte graphique du club, quelle est selon vous l'identité du club, ses valeurs, ses caractéristiques ? Comment parvenez-vous à traduire cette identité dans les visuels, qu'il s'agisse d'une campagne ou d'une charte graphique ? Le titre campagne renvoie directement à l'identité parisienne avec le mot "Amour" et le nom "Paris" au lieu de PSG, comment parvenez-vous à traduire ces deux références au domaine sportif, c'est-à-dire au fait d'acheter un abonnement pour un club ? Y a-t-il des symboles ou références culturelles que vous utilisez de façon récurrente et pourquoi ? Quels sont les publics-cibles visés par cette campagne ? Comment adaptez-vous le message d'une campagne au public-cible (ex: fans historiques, fans parisiens, fans internationaux ...) ?

			Quelles sont les spécificités d'une campagne à dimension internationale ? Quelles sont les différences dans les images et les narratifs sur le PSG utilisés entre une campagne internationale et une campagne plus locale ?
La capacité de la marque PSG à étendre son influence au-delà son univers de départ (le football)	Hypothèse principale : La marque PSG n'agit pas uniquement dans la sphère sportive, elle intervient aussi dans la sphère sociale, culturelle, ce qui en fait une marque acteur sociétal.	Pérennisation de la relation club-supporters au-delà du terrain Influence culturelle Influence sociale Influence environnementale Influence économique / géopolitique	Dans d'autres projets pour le PSG, avez-vous intégré des éléments des industries créatives (mode, musique) et lesquels ? Comment parvenez-vous à construire une campagne qui parvient à allier football et industrie créative ? Est-ce que les valeurs plus sociales du club (diversité, inclusion, égalité) transparaissent aussi dans certaines campagnes ? Comment les traduisez-vous en images et en narratifs ? Comment parvenez-vous à vous extraire du cadre purement sportif dans une campagne qui pourtant cherche à vendre un produit sportif ?
La capacité de la marque PSG à créer et diffuser un narratif fort et rassembleur	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer un récit de marque à la fois proche de ses supporters et à la portée universelle.	Récit de marque construire autour de la ville de Paris (ancrage local & capitalisation du rayonnement international) Relation émotionnelle forte avec le supporter par une stratégie digitale efficiente (surtout réseaux sociaux) Dimension internationale de la communication Place de l'histoire du club et de son patrimoine dans le récit de marque	Quelle était la vision globale, le message principal à faire passer derrière la campagne "Tout l'amour de Paris" ? Pourquoi avoir choisi ce titre, "Tout l'Amour de Paris" ? Quelle est la symbolique derrière cette expression ? Pourquoi mettre en avant les supporters plutôt que les joueurs dans la campagne ? Quelles ont été les principales inspirations visuelles et narratives pour la campagne ? Avez-vous eu des retours des supporters sur cette campagne ? Lesquels ?
La capacité de la marque PSG à créer une relation émotionnelle avec les supporters	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer une relation fondée sur les émotions avec les supporters, les médias, le public, au-delà de son simple produit sportif et des produits commercialisés.	Émotions associées par les supporters au PSG ? Part d'irrationalité dans la relation avec le club ? Réactions passionnées, des supporters, des médias ? Est-ce que cela vient du fait que le football est déjà un domaine fondé sur l'émotion ?	Quelles émotions essayez-vous de transmettre par les campagnes ?

La capacité de la marque à créer des normes culturelles nouvelles et à être avant-gardiste des tendances	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à proposer de nouvelles normes culturelles, novatrices voire avant-gardistes dans les tendances	Place de l'innovation dans la stratégie de marque Quelle analyse des tendances faite par le club ? Nouvelles normes culturelles émergentes dont le club pourrait se saisir Nouveaux outils marketing et de création de valeur Perspectives futures de développement de la marque	Quelle est la place de l'innovation dans la conception des campagnes ? Comment anticipez-vous les tendances ? Y a-t-il une demande du PSG de faire preuve d'innovation dans les campagnes ? Que pensez-vous du repositionnement comme "club de la nouvelle génération" ? Comment traduisez-vous cette identité de "club de la nouvelle génération" dans vos campagnes et vos visuels ?
La capacité de la marque PSG à participer à la construction identitaire des individus	Hypothèse principale : La marque utilise des symboles identitaires forts, ce qui permet aux supporters-consommateurs d'affirmer leur identité et un statut au sein d'un groupe ou une appartenance à un groupe	Symboles identitaires utilisés par la marque Communautés de marque : profils, caractéristiques démographiques, différences entre les communautés, organisation Place du supporter du PSG au sein d'un groupe	Quels symboles identitaires convoquez-vous dans les campagnes ? Comment créez-vous des visuels qui entrent en résonance avec les identités des supporters ?

1.5. Guide d'entretien Supporter

Thème	Hypothèse (sous-thème)	Questionnements	Formulation des questions
Introduction / Présentation	/		Pouvez-vous vous présenter ? Depuis quand êtes-vous fan du PSG ? Quand je vous dis Paris Saint-Germain, quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ? Quelles sont les premières images que vous voyez ? Quel est, selon vous, le principal facteur qui fait que le PSG est une marque mondialement reconnue ? Et par rapport aux autres clubs ?

			Que pensez-vous du PSG depuis 2011 ?
La capacité de la marque PSG à résoudre des tensions culturelles	Hypothèse principale : La marque PSG est un acteur sociétal influent par sa capacité à mettre en récit et en cohérence les tensions culturelles à la fois propres aux sociétés modernes et propres à la complexité sociale du football.	Combinaison entre local et global (glocalisation) Tensions entre identité parisienne associée au luxe et identité du football et du club plus populaire et urbaine. Tensions entre supporters historiques / nouveaux supporters, dont une grande partie a été acquise via la stratégie d'internationalisation. Tensions entre fonction d'échappatoire d'une marque icône (par ses partenariats avec le luxe, par ses stars) et nécessité de résultats sportifs concrets (une équipe composée des meilleurs footballeurs ne donne pas forcément les meilleurs résultats sportifs)	Trouvez-vous que le PSG incarne l'identité parisienne ? Trouvez-vous qu'il y a un équilibre entre l'identité parisienne locale et le caractère international de la marque ? Vous ressentez-vous toujours représenté par le club ? Trouvez-vous que les profils des supporters ont changé depuis 2011 ? Quelle est l'image du club que vous avez avant 2011 ? Selon vous, le PSG est-il une marque orienté luxe et donc assez élitiste ou une marque urbaine, populaire ? Pour quoi êtes-vous supporter du PSG ? Pour ses résultats sportifs ou pour l'image, l'aura que le club dégage ?
La capacité de la marque PSG à étendre son influence au-delà son univers de départ (le football)	Hypothèse principale : La marque PSG n'agit pas uniquement dans la sphère sportive, elle intervient aussi dans la sphère sociale, culturelle, ce qui en fait une marque acteur sociétal.	Pérennisation de la relation club-supporters au-delà du terrain Influence culturelle Influence sociale Influence environnementale Influence économique / géopolitique	Que pensez-vous des collaborations du PSG avec des marques de luxe ou des créateurs comme Jordan ou Dior ? Qu'en pensez-vous ? Pensez-vous que ces activités extra-sportives rendent le PSG plus influent dans la société et la culture ? Comment est-ce que ces collaborations avec le monde culturel influencent votre perception du club et votre attachement ? Comment percevez-vous la Fondation PSG et les actions sociales du club ? Comment ces engagements renforcent-ils votre attachement au club ? Pensez-vous que le club devrait s'engager sur plus de sujets ?

			Lesquels ? Pensez-vous que le club PSG est un représentant de la France à l'international ?
La capacité de la marque PSG à créer et diffuser un narratif fort et rassembleur	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer un récit de marque à la fois proche de ses supporters et à la portée universelle.	Récit de marque construire autour de la ville de Paris (ancrage local & capitalisation du rayonnement international) Relation émotionnelle forte avec le supporter par une stratégie digitale efficiente (surtout réseaux sociaux) Dimension internationale de la communication Place de l'histoire du club et de son patrimoine dans le récit de marque	Comment décririez-vous votre relation avec la marque ? Par exemple, quelle est votre fréquence d'achats des produits ? Quel type de produits achetez-vous ? Pourquoi ? Que pensez-vous des campagnes publicitaires du PSG ? Etes-vous un supporter engagé dans la vie du club ? Selon vous, le PSG est-il suffisamment proche de ses supporters ? Suivez-vous le club sur les réseaux sociaux ? Lesquels ? A quelle fréquence ? Connaissez-vous l'histoire du club ? Quelles sont les valeurs ou histoires liées au PSG qui résonnent particulièrement avec vous en tant que supporter ?
La capacité de la marque PSG à créer une relation émotionnelle avec les supporters	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à créer une relation fondée sur les émotions avec les supporters, les médias, le public, au-delà de son simple produit sportif et des produits commercialisés.	Émotions associées par les supporters au PSG ? Part d'irrationalité dans la relation avec le club ? Réactions passionnées, des supporters, des médias ? Est-ce que cela vient du fait que le football est déjà un domaine fondé sur l'émotion ?	Le PSG est-il pour vous plus qu'une simple équipe de football ? Quelles émotions vous procure le PSG ? Comment vous sentez-vous quand vous allez au match ? Comment vous sentez-vous quand vous portez un t-shirt ou un pull PSG ?
La capacité de la marque à créer des normes culturelles nouvelles et à être avant-gardiste des tendances	Hypothèse principale : La marque PSG parvient à proposer de nouvelles normes culturelles, novatrices voire avant-gardistes dans les tendances	Place de l'innovation dans la stratégie de marque Quelle analyse des tendances faite par le club ? Nouvelles normes culturelles émergentes dont le club pourrait se saisir	Que pensez-vous de la nouvelle stratégie du PSG de devenir un "club de la nouvelle génération" ? Que signifie pour vous "club de la nouvelle génération" ? Et au niveau sportif, que pensez-vous de la nouvelle stratégie sportive ?

		Nouveaux outils marketing et de création de valeur Perspectives futures de développement de la marque	Le PSG peut-il être un club de la nouvelle génération c'est-à-dire novateur, avant-gardiste ?
La capacité de la marque PSG à participer à la construction identitaire des individus	Hypothèse principale : La marque utilise des symboles identitaires forts, ce qui permet aux supporters-consommateurs d'affirmer leur identité et un statut au sein d'un groupe ou une appartenance à un groupe	Symboles identitaires utilisés par la marque Communautés de marque : profils, caractéristiques démographiques, différences entre les communautés, organisation Place du supporter du PSG au sein d'un groupe	Est-ce que les valeurs du club sont en phase avec vos valeurs personnelles ? Est-ce que le fait d'être supporter du PSG renforce votre identité comme Parisien ? Portez-vous des vêtements de la marque PSG ? A quelle fréquence et pour quelles occasions ? Vos amis ou votre entourage sont-ils également fans du PSG ?

ANNEXE 2 : Retranscriptions complètes des entretiens menés

2.1. Entretien - Michel MIMRAN, Directeur Marketing du Paris Saint-Germain de 2009 à 2018 - 11/02/2025 9h45 (39 minutes)

Michel Mimran

Bonjour. Par WhatsApp, c'est plus simple.

Clémence Delhaye

Bonjour. Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien. Donc je vais juste vous parler rapidement du du mémoire. En fait, je réalise un mémoire sur la marque PSG et son impact dans la société. C'est-à-dire la façon dont elle va rentrer dans d'autres sphères comme la sphère culturelle, sociale, politique, économique. Donc j'interroge différents acteurs qui ont participé justement à la construction de cette marque. Vous avez été directeur marketing jusqu'en 2018, vous avez participé vraiment aux premières années de la construction de cette marque, donc c'est pour ça que je voulais revenir un peu avec vous sur ces différentes étapes. Avant de commencer, je vais vous laisser vous présenter un peu.

Michel Mimran

Oui. Je suis Michel Mimran. J'ai été diplômé de l'ESSEC, j'ai fait toute ma carrière dans l'industrie de l'entertainment. J'ai travaillé dans la photo grand public, l'internet grand public, le jeu vidéo, la télévision. Aussi dans le sport, dont dix ans au Paris Saint-Germain à la direction marketing et 3 ans la direction générale de la Ligue nationale de basket. Et j'ai monté depuis un peu plus presque 2 ans mon agence de Conseil en en sport business. Voilà donc une carrière essentiellement évidemment dans le domaine marketing, du divertissement dont la plus grosse partie aura été dans le sport et la marque pour laquelle j'aurai travaillé le plus longtemps, c'est le Paris Saint-Germain.

Clémence Delhay

D'accord. Et justement, pour commencer, on pourrait peut-être revenir sur vos missions, quelles étaient un peu vos missions en tant que directeur marketing au Paris Saint-Germain ?

Michel Mimran

Bon c'était des missions vastes puisque c'est un service très important qui était lui-même réparti en sous-services. Il y a avait une fonction digitale très importante qui a été très stratégique pour le Paris Saint-Germain puisqu'il fallait en fait conquérir des fans dans le monde entier. C'était l'objectif de cette marque, c'était l'objectif du Qatar quand il a racheté le Paris Saint-Germain. Donc le digital a été l'axe majeur de notre développement à partir de 2011 pour rentrer dans le top ten des marques en termes de fans et de followers. Y a une mission très importante sur la marque elle-même, évidemment sur le le, la redéfinition de ses valeurs, son identité. Ça s'est passé par des chantiers énormes, comme le le rebranding du stade. Tous les axes de communication, évidemment, l'identité graphique. Nettoyer énormément de perturbations qui avaient autour de de de cette marque. Donc un vrai travail de fond de de redéfinition de sa mission, et cetera. Donc ça c'était un axe on va dire plus stratégique, mais qui ensuite se déclinait dans toutes les actions que faisait cette marque et notamment dans les actions marketing. Il y a eu un aspect événementiel très très important puisque évidemment une marque de sport elle organise un événement toutes les semaines avec plus de 50000 personnes. Et c'est pas simplement un match. La promesse, c'est évidemment de donner un moment d'entertainment très fort, donc la question n'est pas simplement ce qui se passait sur le terrain, mais autour du terrain, le son, les images, l'interaction avec le public. La présence de stars avec chaque match du Paris Saint-Germain qui le plus possible soit un événement qui ne se qui ne se cantonne pas aux 90 minutes. Évidemment dans cet aspect-là, une grosse mission liée à l'expérience que vivait le public

dans le stade en termes d'accueil, de confort, de consommation, de circulation, et cetera. Donc c'est un travail très opérationnel, on a la gestion d'un stade dans ces flux, dans son business. Voilà évidemment une grosse fonction ... y a une fonction support du marketing pour venir en soutien à toutes les actions de sponsoring, de billetterie, de merchandising mais sur laquelle moi j'étais pas décisionnaire, moi j'avais toute la fonction marketing et com. Mais il y avait une direction du sponsoring évidemment, une direction de la billetterie, une direction du merchandising avec laquelle moi j'interagissais sur des questions de définition de l'offre, de validation de création. Mais c'était pas mon business et donc c'étaient des missions très très vastes, très variées, donc ça demande, ça m'obligeait à avoir beaucoup de personnes. Avec une attente d'un impact, d'un impact très fort.

Clémence Delhay

Comme vous le disiez, les ambitions étaient donc quand même assez importantes. Pourquoi ? Quel était l'état de la marque et de la stratégie marketing avant l'arrivée du Qatar ?

Michel Mimran

C'était le jour et la nuit. C'est à dire que le Paris Saint-Germain était un club ... c'était une marque de foot française. C'était une des rares marques on va dire du football français. Mais c'était une marque qui était un peu endormie, qui n'avait pas connu de lumière depuis depuis très longtemps. La dernière fois que le Paris Saint-Germain avait vraiment brillé, c'était à la fin des années 90. Donc ça faisait 20 ans. Ben oui, ça faisait une dizaine d'années que le Paris Saint-Germain ne jouait plus les premiers rôles. C'était un club qui était remarqué pour ses histoires de violence dans ses tribunes avec les supporters, de contre performances sportives, divers scandales qui touchent toujours les marques de football. Donc c'était devenu très difficile, c'était une marque qui est devenue très impopulaire. Il y avait eu un problème de mort dans le stade, donc qui qui qui jouait vraiment sa survie parce que y avait un débat sur la question de savoir si on pouvait continuer comme ça. Donc le Paris Saint-Germain avait même dû prendre des décisions - et j'étais là - très difficiles sur l'expulsion d'un, d'un très grand nombre de supporters. Véritablement on va dire qu'en 2010 le PSG est pratiquement au plus bas de son histoire avec l'impossibilité d'avoir véritablement d'ambition sportive et est véritablement une relation avec ses fans et avec ses supporters qui est extrêmement tendus donc voilà. Donc on va dire que le marketing ne disposait pas de beaucoup de moyens, peu de personnel, peu d'ambition. C'était plutôt une marque qui était branchée sur sur le

quotidien, match après match, elle essayait de s'en sortir, elle essayait de faire rêver les supporters qui n'y croyaient plus, voilà. Ce qui s'est passé à l'été 2011 a été une révolution extrêmement puissante qui s'est faite donc d'une à une vitesse hallucinante. Tout le monde a dû changer de paradigme très rapidement. Donc voilà. Donc non moi j'ai fait un an et demi avant le rachat du Qatar à la fonction directeur marketing au Paris-Saint-Germain. C'était une marque qui ronronnait on va dire, voilà.

Clémence Delhay

D'accord. Justement pour approfondir sur le succès de la marque aujourd'hui, dans mes recherches j'ai lu un article, dans cet article justement vous aviez déclaré que l'une des ambitions, c'était de faire de la marque du Paris Saint-Germain une "marque magique". Comment vous définiriez la marque magique ? Et en quoi justement le Paris Saint-Germain est devenu une marque magique aujourd'hui ?

Michel Mimran

Alors, le fait que ce soit une marque magique, c'est ... c'est le degré suprême pour une marque, c'est à dire dans une relation totalement irrationnelle avec ses fans, de projeter quelque chose de totalement inattendu, qui fasse totalement rêver, qui est très au-dessus même de ce qu'on appelle les Love Brands définis par Ogilvy. Des marques comme Apple et cetera. Il y a quelque chose dans les grandes marques de sport, dont le PSG fait incontestablement partie, quelque chose qui est magique, c'est à dire qui ... qui échappe totalement au rationnel. Avec des fans qui sont inconditionnels, quels que soient les résultats, quelle que soit l'actualité. Une marque qui effectivement ... et en plus c'est vrai que le Paris Saint-Germain, par son décorum, par la ville dans laquelle il évolue, par les résultats qu'il a, les transferts, le mercato ... il y a un parfum comme ça, d'inattendu, permanent. Parfois un peu sulfureux, parfois même un peu scandaleux. Mais au fond, c'est une marque qui génère de l'événement continuellement, (*il insiste*) continuellement, et c'est ça qu'on essayait de marketer, c'est-à-dire à la fois avoir une stratégie claire pour nous de on voulait aller, mais en même temps en étant continuellement branché sur la création d'événements, sur des événements digitaux, évidemment sur des événements physiques, pas simplement dans le stade, des partenariats avec des marques totalement inattendues. Voilà, il fallait avoir en tête

cette chose là, se dire le Paris Saint-Germain, ça va être une marque wow qui est jamais là véritablement où l'on l'attend.

Clémence Delhay

Et en parlant de de ces partenariats que vous évoquez, de ces collaborations, le PSG a décidé d'entrer dans la sphère culturelle, par ces partenariats justement. Avec des collaborations avec des maisons de couture par exemple. Pourquoi avoir choisi d'orienter votre stratégie vers le luxe et vers la mode ?

Michel Mimran

Parce que, en fait, le positionnement de la marque, c'était d'être une marque parisienne, pas simplement une marque de football, mais une vraie marque prestigieuse, à l'image de la capitale. Et donc c'était très intéressant de se dire, eh bien on capture les valeurs de cette ville et les valeurs de Paris. Eh bien c'est effectivement ça, c'est l'art de vivre, c'est la culture, le luxe évidemment, la mode, la culture au sens large, les arts et évidemment la musique. Voilà donc y avait une possibilité pour nous qui n'est pas possible pour d'autres il n'est pas possible ... Bon attendez, je m'excuse qu'il faut que je réponde.

S'interrompt pour répondre à un appel.

Michel Mimran (reprend)

Ok bon voilà donc le but il est là, c'est qu'il faut créer une marque qui soit plus forte que son produit, qui dépasse les frontières du terrain, qui dépasse le simple problème de la victoire sur le terrain. Il faut une marque à laquelle les gens s'attachent, et notamment sur le plan international. Et Paris jouit d'une popularité internationale telle que c'était pour nous évident qu'il fallait capturer un peu toutes ces valeurs là. C'est pas possible pour une ville comme Manchester, comme Munich qui sont des villes qui ne sont associées à aucune valeur. Au fond, c'est juste des clubs de foot. C'est plus possible pour certains clubs qui d'ailleurs ne l'utilisent pas nécessairement. On va dire que Barcelone essaye un peu, sur la culture catalane. Mais au fond ... les clubs de Londres sont tellement nombreux qu'aucun finalement n'ose se définir comme étant le club de Londres, donc ils sont tous les clubs d'un quartier de Londres. Rome c'est pas un club qui joue vraiment le devant de la scène, c'est pas un très grand club donc en fait il y a peu d'exemples dans le football d'un club installé dans une capitale qui rayonne comme ça mondialement et qui veut en plus en être ambassadeur, et beaucoup de clubs de foot n'ont pas cette préoccupation, ils sont uniquement préoccupé par

des problématiques sportives. Voilà, et non le Paris Saint-Germain en raison de sa position avec le Qatar évidemment a voulu dépasser les frontières du sport.

Clémence Delhay

Et donc, pour rebondir sur cette identité parisienne, il y a eu en même temps une stratégie d'internationalisation comme vous l'avez dit. Or, certains clubs s'appuient beaucoup sur l'ancrage local. Comment vous avez réussi à concilier l'identité un peu locale, parisienne ? Et en même temps, l'avez-vous exportée à l'étranger dans différents contextes culturels ?

Michel Mimran

Non, non c'est jamais un problème pour un club de foot. C'est les 2 pôles d'un club de foot. Il est toujours local et international, il est très peu national, c'est-à-dire qu'un grand club a très peu de popularité dans son pays en dehors de sa zone géographique. En revanche, tu peux être très populaire à l'international. Donc j'ai envie de dire que ça c'est pas un problème. C'est-à-dire que à Paris, le Paris Saint-Germain incarné le club de foot avec ses centaines de milliers de supporters. Il y a un très beau stade. On va dire qu'à Paris, l'idée d'incarner Paris n'est pas en soi une difficulté, donc, il y a des tas de partenariats, des tas d'actions qui sont un peu naturelles. Mais en fait, ces actions là, elles ont un impact international et j'ai envie de dire c'est, c'est, c'est ça se fait tout naturellement pour un club de foot d'être tout à fait l'incarnation de sa ville, surtout quand il est le seul club, surtout quand il est le seul club de de haut niveau dans sa ville, il l'incarne nécessairement. Il représente le pôle d'attraction pour tout le monde et ensuite il a un rôle à jouer à l'international. Il faut évidemment qu'il figure sur la scène du football international. Et qu'il ait une communication qui soit séduisante parce que la plupart des fans de foot au monde ils ont déjà leur club, ils ont déjà choisi leur club. Donc pour le Paris Saint-Germain, il fallait s'imposer avec un nouveau message pour des fans qui étaient prêts à enfin quitter le Real Madrid ou le Manchester United pour venir supporter le Paris Saint-Germain. Alors l'arrivée de certains joueurs a considérablement aidé, le rayonnement de Paris a beaucoup aidé également. Voilà, il manque plus qu'une Ligue des champions pour aller encore augmenter cette base de fans. Mais je dirais pas qu'il y a une grande complexité pour ça, ça se fait assez naturellement. Euh ... je dirais juste qu'on est un club qui a peut-être plus que d'autres insisté sur sa volonté d'avoir un message international. Je suis pas certain que Barcelone ait un message international en dehors de son terrain alors que Paris souhaite l'avoir. Voilà.

Clémence Delhay

Et au niveau des fans justement, avec entre les fans historiques et les nouveaux fans qui ont été conquis justement par cette marque PSG, est-ce qu'il a fallu concilier les attentes entre ces 2 publics où finalement ce sont des attentes qui ont convergé ?

Michel Mimran

Non, c'est vrai que c'est pas toujours les mêmes, y a des supporters acharnés sur Paris qui sont effectivement intéressés que par le football. Des ultras notamment, qui entendent peser sur la vie du club, qui vivent au premier degré tout ce qui se passe pour le club. Et effectivement, ça peut mettre sous tension un club, les supporters, les plus fidèles abonnés qui sont organisés en associations de supporters, et cetera ils peuvent peser terriblement sur les choix d'un club et la vie d'un club pour des raisons qui vont avoir très peu de rapports et très peu d'influence sur le développement de l'image du business du club. Donc il fallait gérer une énorme pression de quelques centaines ou milliers de supporters parisiens pour des demandes qui étaient liées au prix des places, un mécontentement, un problème avec un tifo, des problèmes extrêmement opérationnels qui ont très peu d'impact. Il fallait passer beaucoup de temps à gérer ça alors qu'on avait des millions de supporters dans le monde entier qui se préoccupaient absolument pas de savoir quel est le prix de la place, qui faisait aucun scandale si un joueur n'avait pas un bon rendement sur le terrain, qui ne se préoccupait pas de savoir si tel tifo avait été accepté ou pas par la direction, et cetera. Donc ça effectivement. dans un club, il y a toujours cette dualité là entre le concret de la ville, parce que c'est là que vous rencontrez les gens. Les gens sont dans le stade, vous les voyez physiquement, ils viennent à votre rencontre physiquement. Et la virtualité de l'international où vous savez que vous avez un impact très fort via la télévision et via le réseau, mais avec des gens qui n'interagissent pas physiquement. Voilà, c'est du c'est effectivement ... En tant que directeur marketing, je faisais un métier qui était très étrange d'aller discuter dans les tribunes avec les supporters soit mécontents, soit avec des revendications, de régler des problèmes très très ponctuels qui avaient pas un gros impact mais qu'il fallait régler parce que voilà, il y avait une personne physique qui était là, qui avait une exigence. Donc la gestion d'un stade et la présence d'un club dans sa ville, ça représente une énorme concentration, une disponibilité. Mais en rapport de notamment de la puissance de la marche sur un plan international, sur un plan démographique, c'est pas le plus important. Ce qui est au moins rassurant, c'est que c'est vrai que plus de la moitié du business d'un club se fait dans sa zone géographique. Donc de toute façon c'est vrai qu'il faut s'occuper des boutiques qui marchent le mieux, eh bien ce sont celles de Paris. Le stade, il rapporte son argent à Paris. Les sponsors. Bon alors c'est peut être

un peu différent maintenant, mais souvent les sponsors sont avant tout des sponsors parisiens. Alors c'est moins vrai maintenant, surtout en raison du Qatar. Mais mais voilà, donc j'ai envie de dire, il y avait cette dualité là qu'il fallait gérer. Il se passait des tas de choses dans Paris, alors même que, en plus de ça, on gérait une image à Rio, à Tokyo, à New York et cetera.

Clémence Delhay

Mais donc, du fait de cette internationalisation, est-ce que vous diriez que finalement la relation avec les fans, elle est plutôt hors sport ? Il y a une connexion qui est un peu hors sport avec les fans qui aiment le PSG plus que pour le sport lui-même finalement ?

Michel Mimran

En tout cas c'est ce qu'on essaye. Un club a toujours intérêt, une marque de sport a toujours de se détacher un peu de son produit, comme toute marque fondamentalement. Une marque, elle doit être supérieure à son produit, donc si elle n'est pas capable à un moment donné de dégager d'autres valeurs, d'autres promesses et un autre discours, elle va être prisonnière des résultats sportifs. Et c'est toujours très dangereux en fait. Et donc voilà, il faut qu'un supporter, il faut qu'un fan, qu'il soit à Paris ou à l'autre bout du monde puisse apprécier cette marque indépendamment des résultats du dimanche sur le terrain. Et donc c'est important pour ça de pouvoir l'animer grâce aux réseaux sociaux, grâce à des actions de marketing, du marketing relationnel, et cetera. Et on peut pas continuellement parler de football et au fond dans l'activité de mon service marketing la question de match ne représentait pas la totalité du travail, loin de là. On passait pas notre temps à parler de football en fait, parce que finalement c'est assez pauvre. Ça ne parle qu'aux acharnés de football et vous avez beaucoup, beaucoup de gens qui apprécient les clubs sans être, comment dire accro comme ça, uniquement sur le résultat, quoi. Ils ont besoin d'images, de communication, de merchandising. Voilà, y a une sorte ... Si vous préférez, on s'identifie à un club et c'est encore plus vrai quand ce club finalement, que ce soit à Paris ou ailleurs, si on aime le Paris Saint-Germain, la question c'est qu'est ce que ce club fait pour rêver indépendamment de de de jouer au football ? Il sort des gammes de produits, il s'est associé à d'autres marques, il fait un événement digital. Voilà, ces choses là. C'est très important finalement quand on cumule toutes ces actions de voir le volume d'activités d'une marque qui va remplir le quotidien de ses fans, elle peut pas le remplir uniquement avec du football.

Clémence Delhay

Et juste avant vous parliez de message international de la marque, donc au niveau du récit de marque, comment vous avez réussi à monter un récit de marque qui soit universel et international ?

Michel Mimran

Bon ça a été très facile pour nous parce que Paris nous a facilité la tâche. C'est-à-dire que finalement, quel pourrait être le récit du Bayern de Munich ? Compliqué. Faudrait trouver en fait, mais quand vous êtes Paris, c'est très facile d'avoir un récit. C'est très facile d'avoir le récit d'être l'ambassadeur de cette ville, l'incarnation de cette ville de la ville lumière, d'une ville historiquement très active, un des centres du monde et cetera. Donc ce récit là, il a reposé sur un brand book, sur un livre de marque qu'on a rédigé. C'était effectivement la présence de Paris dans toutes nos prises de parole, dans tous nos visuels. Je reprends l'exemple du Bayern de Munich. Finalement vous ne voyez jamais un visuel de Munich parce que ça n'intéresse personne, mais dans tous les visuels iconiques, dans toutes les campagnes du PSG, il y aura toujours une image de Paris, il y aura toujours une Tour Eiffel, un arc de triomphe, l'Opéra de Paris. Y aura toujours ces choses-là. Donc le récit, il est pas compliqué. Ensuite, il y a les valeurs, c'est-à-dire quelles sont les valeurs que le club veut défendre. Donc c'est une forme d'élégance, de fair-play. Évidemment ce qu'on appelle l'élégance c'est par exemple dans le jeu, c'est ce qu'on peut souhaiter, mais on s'occupe pas tellement du jeu mais voilà, l'élégance vestimentaire, le comment dire, comment les décors sont... Alors je me rappelle, on avait passé un temps fou à regarder chaque détail du stade sur lequel une caméra pouvait se poser pour le nettoyer, pour être sûr qu'on ne voie pas un objet qui n'avait rien à faire là, une poubelle ... Le Parc des Princes c'est un écrin donc c'est ça le narratif. Et par exemple dans le stade, au Parc des Princes, j'ai mis des Tour Eiffel sur les sièges, c'est-à-dire quand le stade est vide, vous voyez la Tour Eiffel rouge, surtout les les sièges, les énormes logos du Paris Saint-Germain derrière les buts pour qu'on voit que c'est Paris, c'est le narratif. C'est-à-dire que si vous dites que vous êtes Paris ça fait rêver beaucoup de gens. Donc pas besoin d'un autre narratif que celui-là en fait. C'est une grande facilité d'avoir ça.

Clémence Delhaye

Et, dans cette idée de rayonnement, au niveau aussi de la Fondation du Paris Saint-Germain, est-ce que les actions sociales du club sont intégrées dans la marque et dans l'image que le club veut promouvoir ?

Michel Mimran

Oui bien sûr, elle fait partie de cette image là. Étrangement, c'est pas ce qui est le plus impactant, parce que finalement le caritatif, ça n'a aucun impact sur l'image, c'est devenu un alibi. Toutes les grandes associations, toutes les grandes marques, tous les grands clubs qui consacrent une partie de de leurs chiffres ou certaines actions pour l'enfance en difficulté. Mais on sait, on va constater malheureusement que y en avait aucun impact et c'est tant mieux parce qu'en fait il faut pas faire ça pour l'image donc il est important de se consacrer. Quand on a un club de sport, c'est très important. Notamment la question de l'enfance, parce que voilà la question de la formation, de l'éducation, du loisir. Donc tout ça c'est très proche du sport mais au fond il faut communiquer sur ce que fait la Fondation mais faut pas en faire un fer de lance. D'abord les gens le décryptent très très vite en voyant qu'une fois de plus on se sert de ça pour se nettoyer une image donc il faut pas le faire. La deuxième chose c'est que souvent une fondation elle est censée ramasser de l'argent et c'était pas très bien vu que le Paris Saint-Germain essaie de de ramasser de l'argent, parce que le Paris Saint-Germain est considéré comme un club très riche, avec un actionnaire extrêmement riche, c'est carrément un Etat. Donc aller demander de l'argent à des individus et des entreprises pour financer les opérations de la Fondation, ce qu'elle est obligée de faire parce qu'en fait les financements d'une fondation, c'est pas n'importe quoi, c'est très compliqué. C'est pas facile de dire on a besoin d'argent, donc la fondation, elle agissait et évidemment, on faisait les comptes rendus de ce que faisait la Fondation, mais on constatait que un ça intéresse assez peu les gens. Et deux, il fallait le faire avec parcimonie, parce que grandir le caritatif c'est un passage obligé donc c'est important, mais au fond ça raconte un narratif qui n'intéresse pas, qui ne fait pas rêver les gens. C'est une sorte de devoir, voilà la Fondation elle a accompli un devoir et les devoirs, ça fait jamais rêver les gens. Donc sur un plan marketing, c'est toujours très bien de dire voilà la Fondation a fait ça, tel joueur est allé voir, ils sont allés voir des enfants malades à l'hôpital Necker et cetera. C'est très bien. Mais au fond, ça n'a jamais vraiment intéressé les gens. C'est comme si le discours était un peu trop évident. Regardez comme c'est bien, les joueurs sont des gens bien, le club c'est quelqu'un de bien. Il aide les pauvres, il aide les enfants pauvres, il aide les enfants en difficultés. C'est très bien. Mais au fond, tout le monde fait ça.

Clémence Delhay

Oui, ce sont deux objectifs différents. La Fondation c'est quelque chose qui ne doit pas forcément faire rêver. Alors que le but de la marque, elle, c'est de faire rêver ...

Michel Mimran

Et pourtant, la Fondation a multiplié ses actions grâce à l'arrivée du Qatar. Elle était encore plus efficace et son action a pu se développer. Mais en dehors des projecteurs.

Clémence Delhay

D'accord, très bien. Je pense avoir fait le tour de la marque PSG. Si vous voulez, vous pouvez ajouter quelque chose sur la marque. Un détail, une précision.

Michel Mimran

Bah non si ce n'est que de tout ce que je vous dis il faut retenir que c'est le digital qui aura représenté la facilitation pour le faire. Je pense que c'est une coïncidence, une pure coïncidence, mais quand en 2011, le Qatar achète le Paris Saint-Germain, on peut même pas dire que Facebook soit l'arme qu'il a été dans les années qui ont suivi. Alors aujourd'hui, c'est plus que c'était, mais Facebook en 2011, même les marques ne s'en servent pas beaucoup et Instagram n'existe pas. Et Twitter n'existe pas. Et TikTok et Snapchat n'existent pas et les applications n'existent pas. C'est-à-dire que même une application téléphonique en 2011 c'est pas encore ça. Et donc, en même temps que la marque va vouloir se développer, le digital va se développer. Avec le smartphone, et c'est le smartphone qui va donner lieu évidemment au développement des réseaux sociaux, des applications, de la communication. Et c'est ça qui va permettre de faire complètement décoller cette marque en termes d'activité pour l'international notamment. Mais dans toute sa relation avec les fans, ce serait pas du tout pareil. Au fond, l'histoire ne serait pas du tout pareille si le Qatar avait racheté le club en 1980. Le club aurait peut-être gagné la Ligue des Champions, mais ça aurait pas du tout été la même histoire. En fait, je pense que le Paris Saint-Germain, c'est l'histoire digitale. En fait, c'est une marque digitale, elle est née avec le digital.

Clémence Delhay

OK. Le digital est un aspect qui n'apparaissait pas dans mes recherches. Le PSG est donc une marque qui doit aussi son rayonnement au digital ?

Michel Mimran

Alors évidemment elle est très concrète hein mais c'est là c'est une coïncidence d'avoir été cette marque-là. Y en a pas d'autre, elle a été une marque du futur. En fait, quand elle s'est créée notre idée, c'était pas du tout de ressembler au Real Madrid. C'était le Paris

Saint-Germain, une marque complètement nouvelle et on a été pendant très longtemps et je me demande si, bon c'est peut-être plus le cas maintenant, pendant des années, on était la marque digitale la plus active, celle qui avait le plus de fans en toute progression, celle qui agissait le plus. On avait des expériences avec Google, on était rentré au board de Facebook. Enfin, c'était une marque qui était véritablement plongée sur l'avenir parce qu'on avait pas passé et elle ne pourrait pas rattraper le passé. Quand le Qatar a acheté le Paris Saint-Germain, le Real Madrid avait déjà dix Ligues des champions, ça n'avait rien à voir. Et on peut pas rattraper ce passé. Par contre, on pouvait aller très vite vers l'avenir, dire qu'aujourd'hui la seule chose qui leur manque, c'est d'avoir tenu la promesse de Ligue des Champions. Et au fond d'un pari gagné parce que bon même s'ils n'ont jamais gagné, finalement on se rend compte que bah c'est pas grave. Les supporters sont quand même là, les abonnés, le stade est plein, les médias parlent du Paris Saint-Germain. On se rend vite compte qu'à force d'avoir répété, on va la gagner, on va la gagner, on va la gagner, le Paris Saint-Germain s'est tiré une balle dans le pied inutile parce que tous les grands clubs veulent la gagner, ça sert à rien de dire que vous voulez la gagner. Vous pouvez être un très grand club sans gagner la Ligue des champions. Je veux dire la dernière fois, Arsenal ne l'a jamais gagnée. Voilà alors bon Chelsea, la dernière fois qu'ils l'ont gagnée ... Remarque ils l'ont gagnée il y a quelques années. Mais voilà, c'est vrai que effectivement, Liverpool, le Real, Barça, enfin évidemment, ça manque au Paris Saint-Germain. Mais au fond, là là ce que je voulais dire c'est que ça a eu le fait de pas là gagner a eu moins d'impact négatif que ce qu'on pouvait penser. Même si cette promesse n'a pas été tenue. Ce n'est pas quelque chose qui représente un échec de la marque. Pas du tout.

Clémence Delhay

L'adhésion des fans ne tient pas à un résultat sportif particulier, par exemple Ligue des champions ?

Michel Mimran

Bah il faut essayer de faire en sorte que ce soit pas le cas. Et voilà, je pense que c'est très important d'aller loin dans la Ligue des Champions. La gagner c'est une chose, mais il faut tout cas aller loin et c'est ça. Par contre c'est de ça que le Paris Saint-Germain a parfois manqué pendant quelques années consécutives, de ne pas arriver à passer la barrière des huitièmes de finale. Ça, ça a été un énorme problème. Mais c'est un problème maintenant qui est dépassé. Il me semble que l'an dernier sont arrêtés en demie finale. Donc voilà, il faut aller

loin dans la Ligue des champions. En gros, une marque, une grande marque de sport, de football en Europe, sa saison elle se divise en deux. Y a tout ce qui se passe avant le mois de mars et tout ce qui se passe après. Tout ce qui se passe avant le mois de mars, c'est plutôt calme, c'est du football. Et tout ce qui se passe après le mois de mars, c'est vraiment ça joue le titre, ça joue la fin de la Ligue des champions, ça joue le mercato, c'est ça qui est important.

Clémence Delhay

Et vous pensez que justement la nouvelle stratégie sportive de miser sur des jeunes joueurs, ça traduit quand même une volonté de comment dire de changer les résultats sportifs du club ?

Michel Mimran

Je pense que c'était moins la volonté de changer les résultats sportifs que de se dire bon bah de toute façon si l'on n'est pas capable de gagner la Ligue des Champions on se met en danger parce que si on fait venir Neymar, puis Mbappé puis Messi enfin, et qu'on la gagne pas, on prend un risque de décevoir tout le monde. Alors que si on la tente avec des Barcola et cetera ben si on l'a pas, c'est moins grave. Et effectivement, cette année, bon, ils ont joué avec le feu en Ligue des Champions pour la première année de la nouvelle formule. Mais c'est vrai qu'il a fallu beaucoup de temps pour le Paris Saint-Germain pour se dire, mais c'est incroyable en fait, on dépense des milliards, enfin des centaines de millions pour des résultats qui sont, qui sont dignes de clubs qui en dépensent des dizaines. Donc faisons des économies, ça évitera de décevoir nos supporters et ça on aura des meilleurs résultats et c'est pas exclu que en fait ce soit le cas.

Clémence Delhay

Le fait d'avoir comme ça des jeunes joueurs et de miser sur des jeunes talents. Est-ce que ça peut influencer l'image de la marque ou ? Pas du tout ?

Michel Mimran

Oui, je pense je pense. Je pense que malgré tout, le Paris Saint-Germain aura toujours besoin de stars, donc soit il est capable d'en fabriquer, soit il faudra qu'il en fasse venir une. Mais moi, je suis pour un équilibre. Moi je pense que quand on est Paris, quand on a cette image, il faut pas renoncer à cette image. Je pense pas que le Paris Saint-Germain devrait devenir un

club formateur comme peut être certains clubs. Je pense que c'est important pour le Paris Saint-Germain de se dire bon, il y a un très bon joueur là-bas qui joue en Espagne, en Italie, on va le faire venir. Un défilé de stars je suis moins ... Je pense que le club a compris que c'était un problème. Mais voilà, bon heureusement que Dembélé là tient le truc. Mais bon, je pense que pour le statut de cette marque, sa volonté de rayonner internationalement, sa volonté de vendre des maillots, de faire rêver il faut une star. Voilà c'est pas incompatible du tout c'est ça, il faut simplement il faut pas, il faut pas passer de tout star à 0 star. Il faut un équilibre. Il en faut une au moins. Un énorme vendeur de maillot qui attire la presse des journalistes du monde entier. Voilà.

Clémence Delhay

Eh bien je vous remercie. Je pense que j'ai fait à peu près le tour, j'ai même posé des questions annexes, ça m'a permis d'approfondir ma recherche.

Michel Mimran

Si vous avez d'autres questions, vous pouvez me les envoyer sur WhatsApp.

Clémence Delhay

D'accord, pas de souci, c'est c'est super. Vous êtes la première personne que j'ai réussi à avoir du Paris Saint-Germain, donc je suis quand même très contente d'avoir eu cet entretien et d'avoir des réponses, c'est le but du mémoire de recherche de dialoguer avec des professionnels aussi. Donc voilà, je vous remercie.

Michel Mimran

Bon, vous essayez d'avoir qui au PSG ?

Clémence Delhay

J'ai contacté des personnes du sponsoring et aussi de tout ce qui est brand, marketing, vente de produits dérivés. Et fan expérience aussi.

Michel Mimran

Oui, c'est important. Bah bonne chance et puis bah voilà, et puis quand vous aurez fini votre rapport, envoyez le moi, ça m'intéresse toujours.

Clémence Delhay

D'accord, merci beaucoup.

Michel Mimran

Bonne journée.

Clémence Delhay

Merci beaucoup. Bonne journée, au revoir.

Michel Mimran

Au revoir.

2.2. Entretien - Louis ASCIAK, Acquisition Manager au Département du Digital et ex-chef de projet e-commerce au PSG - 27/02/2025 14h (50 minutes)

Note : Le répondant a demandé d'employer le tutoiement lors de l'entretien.

Clémence Delhay

Bonjour. Vous m'entendez bien ?

Louis Asciak

Bonjour, je t'entends très bien. Si ça te gêne pas on peut se tutoyer. Ce sera plus pratique peut-être.

Clémence Delhay

D'accord, pas de problème. Je te remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je peux revenir un peu sur ma démarche rapidement et après je te laisserai un temps pour te présenter aussi.

Louis Asciak

Pas de problème.

Clémence Delhay

Donc moi je suis étudiante en première année en Master de Management des Entreprises à Sciences Po Lille. C'est un master qui se fait en première année à l'école et en deuxième année en alternance. Et donc pour la première année, je réalise un mémoire sur la marque PSG. La stratégie derrière cette marque. Et son impact aussi dans la société et dans son rapport aussi avec les fans et comment elle évolue dans d'autres sphères, la sphère culturelle, politique, économique. Donc, dans ce cadre, j'interroge différents acteurs du PSG qui contribuent justement à la marque. Et donc voilà un peu, notamment le digital, le sponsoring par exemple. Donc c'est pour ça que je t'ai contacté parce que tu as un rôle notamment dans la partie digitale et aussi e-commerce. J'avais vu sur ton profil. Donc voilà, je vais te laisser un peu le temps de te présenter ton parcours et puis aussi tes missions que tu réalises actuellement.

Louis Asciak

OK, ça marche donc moi donc Louis Asciak, ça fait 6 ans que je suis au Paris Saint Germain donc j'ai fait mon ... pour faire un petit peu d'historique j'ai fait mon stage de fin d'études Paris Saint-Germain et ensuite je suis arrivé en CDI, c'est mon, c'est mon premier job à temps plein post étudiant. Aujourd'hui donc, je suis responsable de la partie acquisition. Donc historiquement j'ai été rattaché au service Stadium Revenues donc qui sont la billetterie du Paris Saint-Germain et depuis le 1er décembre 2024 mon équipe et moi, on a changé de service et désormais on est rattaché au service digital. Donc les changements qui sont arrivés avec ce nouveau service, c'est principalement un scope qui a évolué avec plus de produits et de missions que par le passé. Donc mon objectif ça reste donc des objectifs business, c'est-à-dire faire en sorte que les produits billetterie, pour parler pour le moment de la billetterie, se vendent. Donc on va parler de football masculin, handball, football féminin, Stadium Tour donc les visites du Parc des Princes. Ça c'est pour l'aspect BtoC et pour l'aspect BtoB ça va être plutôt donc tout ce qui est offre VIP et séminaire. Parce que donc le Paris Saint Germain organise des séminaires sur 3 sites, donc le Parc des Princes, Coubertin pour le Hand et le Campus PSG, donc, le nouveau centre d'entraînement. Voilà donc pour ça je m'appuie sur plusieurs leviers. Le levier direct interne, ça va être le site du Paris Saint Germain, donc les différents sites Internet du Paris Saint-Germain, ça va être aussi tout ce qui est réseaux sociaux du club. Donc là toujours des leviers internes. Et on va avoir après tout un tas de leviers payants qu'on va activer en fonction des performances de vente. Donc j'ai un budget à écouler sur la saison que je vais écouler sur du social ads, c'est faire des campagnes sponsorisées sur les réseaux sociaux. Je vais faire du Google Ads aussi et après tout un tas de

ce que qu'en marketing on appelle programmatique, donc c'est utiliser des leviers un peu externes qui vont nous permettre créer un peu d'*awareness*, de faire connaître nos produits auprès de d'une population qui n'a pas forcément connaissance de l'écosystème Paris Saint-Germain. Voilà et donc le pour faire le lien avec ce changement de service la nouveauté aussi principale, c'est que aujourd'hui je m'occupe aussi de la partie acquisition du merchandising. Donc comment faire pour premièrement vendre mieux nos produits via le la boutique en ligne et aussi toute la stratégie de Drive to Store, donc ramener des gens dans les boutiques Paris Saint Germain. Il y en a donc 2 à Paris, il y en a une à Londres, une à New York, Miami, Las Vegas, Toronto et il y en a une en Corée. Et une à Dubaï. Voilà. Donc ça, c'est pour un peu la présentation globale.

Clémence Delhay

Donc en fait, ce sont 2 services qui ont été fusionnés ensemble ?

Louis Asciak

Pas réellement. En fait, notre équipe a changé de service, mais le service billetterie et le service digital sont toujours 2 services différents. Et du fait que nous ne traitons plus uniquement des problématiques billetterie, on a migré vers un service plus transverse qui est le digital.

Clémence Delhay

Et ça justement, ce changement de direction avec le digital qui est maintenant en transverse, ça intervient dans un changement de stratégie plus large par rapport à la marque ou c'était purement conjoncturel ?

Louis Asciak

Ouais, exactement. Faut savoir que donc le merchandising au Paris Saint Germain il est externalisé c'est-à-dire que vous avez des prestataires qui s'occupent de mettre en avant ces produits là, de gérer le site internet. Le changement, il il s'est opéré aussi pour une raison, c'est que on on essaie de rapatrier des choses en interne. Et montrer que on peut faire aussi bien, voire mieux que les prestataires. Et à terme, le but c'est donc là, c'est sur la fin de saison jusqu'en jusqu'au 30 juin, c'est de montrer qu'on peut faire ... qu'on peut apporter notre expertise et ensuite c'est de pérenniser ça et pourquoi pas, dans quelques années, ne plus avoir ces prestataires.

Clémence Delhay

Ok pour commencer un peu généralement, j'avais fait un précédent entretien avec l'ancien directeur marketing du PSG.

Louis Asciak

Il y a longtemps ?

Clémence Delhay

Michel Mimran, il a été en poste jusqu'en 2018.

Louis Asciak

Ok, je le connais, c'était pas mon ancien directeur mais je le connais.

Clémence Delhay

D'accord. Donc j'avais eu l'occasion justement d'avoir un entretien avec lui et c'était lui qui m'avait parlé du rôle du digital dans la marque et il m'avait notamment dit que l'arrivée du QSI en 2011 avait coïncidé avec l'émergence des réseaux sociaux. Et c'est ce qui avait permis le succès de la marque. Donc est-ce que pour toi la marque PSG est une marque qui est née grâce au digital, qui est digitale ?

Louis Asciak

Alors forcément pour prendre l'histoire du Paris Saint Germain, ça reste un club récent par rapport à une majorité d'autres clubs en France, et encore plus si je prends l'Angleterre par exemple où on voit souvent des clubs qui sont nés même au XIXème siècle. Nous, on est né en 1970, donc forcément c'est très récent à l'échelle des clubs de sport. Il y a forcément ça à prendre en compte et il y a forcément aussi au Paris Saint Germain un avant 2011 et un après 2011. J'ai pas j'ai pas connu avant 2011 évidemment, mais il y a eu pas mal de changements en termes de rayonnement de la marque évidemment qui a été mise en avant, qui a été renforcée à ce moment-là avec bah forcément l'arrivée de joueurs aussi qui participent à faire rayonner la marque Paris Saint-Germain. Et même en France, hein, parce que même avant 2011, le Paris Saint Germain a toujours été un club qui recrutait, pas uniquement français. Y a par exemple, y a une belle histoire avec les joueurs brésiliens. Enfin voilà, y a tout un tas de d'histoires à raconter. Néanmoins, il y a eu donc aussi un boost d'effectifs qui est arrivé à ce moment là. C'est à dire que, j'ai pas les chiffres en tête, mais entre 2011 et aujourd'hui on a

sûrement pas loin de fait fois 2 en termes d'effectifs donc ce qui est énorme à l'échelle d'une entreprise. Et on a aussi du coup des des problématiques de de rayonnement de la marque et d'embasement donc aller essayer de toucher de plus en plus de fans à l'international, qui deviennent des enjeux majeurs du club aujourd'hui. Et qui l'étaient sûrement moins dans les années 80 et et un peu moins dans les années 2000. Mais qui aujourd'hui sont des enjeux majeurs.

Clémence Delhay

Et par rapport à cette stratégie d'aller vers l'international, il y a toute la question de l'équilibre entre l'ancrage local assez fort qui est l'identité parisienne et le fait d'aller toucher des fans avec un message plus universel, plus international, comment votre service parvient justement à adapter le le message et l'offre marketing à différents contextes culturels ?

Louis Asciak

Ouais c'est une bonne question. C'est pas simple. Euh. Si je prends la billetterie donc qui est quelque chose que je connais quand même pas mal on a des produits très différents et qui touchent des populations très différentes. Si je prends le foot masculin, vous avez évidemment bah une manne d'abonnés qui est, comme tu le disais, très ancrée localement, très fan, plutôt populaire finalement. Mais à côté de ça, vous avez des matchs de Coupe d'Europe par exemple ou ben les prix des places sont quand même assez chers et du fait que vous soyez à Paris bah vous avez aussi une clientèle touristique importante donc c'est vraiment un mix, ça c'est le fait aussi d'être à Paris, c'est vraiment un mix entre des ultra fans qui viennent à tous les matchs ou alors même enfin là si je prends un bassin parisien mais même pas que parisien parce que le Paris Saint-Germain, un peu comme l'Olympique de Marseille, ce sont des clubs qui sont aimés un peu partout en France, qui se limitent pas qu'à l'ancrage géographique. Donc tu as vraiment un mélange entre ça et des touristes qui vont voir un match par an, voir un match dans leur vie et qui sont prêts à mettre des tarifs bah du coup beaucoup plus importants juste pour dire voilà j'étais là quoi. Et tu as par exemple le handball bah c'est très français, très local, vous allez pas vous, vous pouvez pas vendre du handball à des touristes américains qui ne connaissent pas le handball. Vous avez le foot féminin. C'est pareil, c'est une population plutôt jeune, plutôt familiale. Qui aime le football masculin aussi, mais qui voilà soit n'ont pas forcément les moyens d'aller dépenser 150€ pour avoir le foot masculin, soit aussi qui participent au développement du foot féminin en essayant d'assister au match, être engagé auprès du Paris Saint Germain. Voilà donc c'est des

stratégies à construire qui sont pas forcément faciles. Mais voilà, on essaie de de de diffuser le le bon message auprès de de notre cible en fonction du du produit quoi.

Clémence Delhay

Et ça doit être aussi un peu la même chose entre les fans historiques et les nouveaux fans qui ont été conquis grâce justement à cette marque plus globalisée aussi. Il y aussi des attentes qui sont différentes entre les deux publics ?

Louis Asciak

Tout à fait. Ouais, on a une équipe. Enfin. J'ai quelques collègues qui travaillent, qui essayent d'organiser régulièrement des événements pour les plus ... on les appelle les abonnés historiques justement, c'est le bon terme. C'est des gens qui sont là depuis plus de 15 ans, 20 ans. Et donc ces gens-là bah ils participent aussi à l'activité du Paris Saint-Germain, il faut pas les oublier. Et comme tu l'as dit justement ils ont pas les mêmes attentes que le touriste chinois qui vient une fois par an quoi. Donc il faut leur parler avec un ton différent, il faut leur proposer des expériences un peu enfin pas VIP mais qui montrent que voilà, ils font partie de la communauté Paris Saint Germain, qu'on pense à eux et qui font aussi partie de l'histoire du club. Et à côté de ça, les personnes qui sont plutôt on va dire les nouveaux fans du Paris Saint Germain qui sont arrivés après 2011 ou même plus récemment il faut aussi les animer, il faut aussi faire en sorte qu'ils restent. C'est aussi la difficulté des clubs et des façons de consommer qui sont différentes d'un pays à l'autre. Si je prends un exemple de la Corée du Sud par exemple, on a, on a depuis deux saisons un joueur coréen qui est au Paris Saint-Germain, qui n'est pas une star mondiale, mais qui en Corée est l'un des meilleurs joueurs du pays. Et bah le fait est qu'il soit arrivé au Paris Saint-Germain on a eu naturellement un regain d'intérêt pour le Paris Saint-Germain en Corée du Sud alors que par le passé c'était pas le cas. Donc ça se répercute sur les ventes de billets, sur les ventes de maillots et sur l'audience du Paris Saint Germain sur les réseaux sociaux par exemple. Donc voilà, il faut aussi en fait ... c'est aussi savoir optimiser les timing parce que ces joueurs, quand vous avez un un regain d'attractivité via un joueur, faut se dire que ce joueur là potentiellement dans 6 mois il est plus là.

Clémence Delhay

Donc la gestion de la marque est aussi liée à ce qui se passe dans la partie sport du club. Or, ça veut dire que c'est lié un peu aux aléas sportifs, à ce qui se passe sur le terrain et aussi dans

l'équipe. La marque essaie de s'extraire un peu du produit sportif pour être pérenne en dehors de ces aléas ?

Louis Asciak

Tout à fait. Ouais, c'est un bon point. C'est pas facile ça c'est le propre un peu des entreprises qui sont dans le sport. C'est que vous avez beau être le meilleur commercial du monde, si sur le terrain ça se passe pas bien, votre produit, il va pas donner envie. Et à l'inverse, c'est arrivé par le passé et il y a encore 3-4 ans, vous avez pas besoin de faire grand chose, les gens achètent vos places, les gens achètent vos maillots, vous surfez sur une image de marque qui est très forte, sur des résultats sportifs qui sont au beau fixe et en fait tout se passe bien. Mais c'est surtout le jour où ça se passe un peu moins bien que il faut être capable de réagir. Donc c'est important évidemment de se dégager et de se détacher du terrain. Néanmoins, ça nous impacte directement et c'est des choses qu'on maîtrise pas.

Clémence Delhay

Et justement dans cette perspective de se détacher du terrain, la marque PSG est allée dans différentes sphères, notamment la mode, la musique, en dehors du secteur purement sportif donc. Est-ce que le digital facilite le fait d'entrer dans d'autres univers, comme le secteur culturel par exemple ? Est ce qu'avec le digital c'est plus facile pour aller chercher des collaborations avec des acteurs culturels ou pour monter des événements qui mélangent un peu sport et arts par exemple ?

Louis Asciak

Ouais, la diversification au Paris Saint Germain c'est un enjeu majeur aussi. Faut savoir que dans les 3 piliers du club, vous avez l'innovation et donc le Paris Saint-Germain se veut d'être un club innovant qui tente d'être un peu précurseur sur pas mal de sujets. On essaye, c'est toujours bien d'être le premier club, la première entreprise qui fait qui fait quelque chose. Donc il y a pas mal de projets qui sont créés en collaboration avec l'équipe Brand justement, qui est là pour faire rayonner la marque Paris Saint-Germain. Et cette équipe là, elle est centrale au projet du club, elle ne vend pas de produits comme je pourrais le faire sur la billetterie. Néanmoins, elle participe à beaucoup de projets pour lier l'aspect business et l'aspect image de marque.

Clémence Delhay

Et pour revenir sur l'innovation, est-ce que l'innovation ça veut aussi dire être compétitif par rapport aux autres clubs ? Par exemple, le Real Madrid s'appuie aussi beaucoup sur le digital, ça fait partie de sa stratégie de marque et ça fait sa force. Comment la marque Paris Saint-Germain parvient à innover pour être compétitive ?

Louis Asciak

C'est une bonne question. En France en tout cas, on jouit d'une avance quand-même par rapport aux clubs français, je pense. En termes de rayonnement, de marque, je pense que il y a pas de club comparable, même tous sports confondus en France. Après, à l'étranger, c'est différent. C'est vrai que nous, on a tendance plus à se comparer à des Real Madrid, à des Liverpool, Arsenal que à des Marseille ou Lille. On a pas le même, on a pas le même rayonnement, on a pas les mêmes ... alors les résultats hors hormis les résultats qui comptent peu finalement dans cet aspect-là. Mais mais voilà, on a tendance à plutôt à se comparer à des grosses franchises slash clubs internationaux. Néanmoins, je sais pas si y a vraiment un sentiment de compétition sur cet aspect-là. Je pense que tous les grands clubs mondiaux essaient de faire rayonner leurs marques sur leur territoire et ensuite d'aller s'étendre sur l'international, sur des marchés. On n'a pas nécessairement les mêmes marchés clés quand on est le Real Madrid ou quand on est le Paris Saint-Germain. Évidemment on va avoir des marchés communs qui sont importants, l'Amérique latine, l'Amérique du Nord, parce que ce sont des populations qui consomment aussi beaucoup de football, qui visitent aussi l'Europe, c'est quand même important. C'est là que d'être Paris, d'être à Paris, à Madrid, c'est plus simple que d'être à Lille ou à Strasbourg. Et encore, j'ai pris Lille et Strasbourg, c'est quand-même des grandes villes. Tu vois ce que je veux dire.

Clémence Delhayé

Oui, et au niveau de l'identité culturelle justement, le fait d'être à Paris, c'est une identité qui s'exporte beaucoup plus facilement à l'étranger ? Qui a déjà un fort potentiel international par elle-même ?

Louis Asciak

Ouais exactement. Et par exemple nous sur le produit Stadium Tour, donc les visites du Parc des Princes. Eh bah on va plutôt se comparer à des Disneyland, à des musées du Louvre, qu'à des stades de Vélodrome. Puisque en fait là nous on va être en concurrence avec des touristes qui viennent à Paris 15 jours et qui cherchent une activité à faire en famille. Là on va être

plus en compétition avec des musées, des activités qu'avec une visite de stade qu'on pourrait faire dans une autre ville.

Clémence Delhay

Et en parlant des offres que la marque propose, est-ce que tu pourrais me donner des exemples d'offres que vous proposez autour, que ce soit justement du stade ou d'autres offres digitales et marketing ? Pour avoir des éléments concrets un peu.

Louis Asciak

Oui, des offres dans quel but ? Juste un éventail d'offres un peu nouvelles ou ...

Clémence Delhay

Oui, surtout des offres qui font connaître la marque et qui font participer les supporters à la vie de la marque.

Louis Asciak

Ok. Alors par exemple, si je prends, je vais prendre deux exemples. L'exemple du Stadium Tour encore, qui est un produit assez important pour nous. Parce que, bah, ça représente des centaines de milliers de visiteurs par an. Qui viennent en majorité pas de France du coup. C'est complètement différent encore du foot, du hand. Donc qui nécessairement bah parle pas forcément français. Donc il faut essayer d'aller les les toucher dans leur pays d'origine pour faire en sorte qu'ils pensent au Parc des Princes en tant qu'activité à faire à Paris absolument, chose qu'ils n'ont pas forcément en tête. Enfin quand on prévoit son voyage à Paris et qu'on est un touriste, on pense pas forcément au Parc des Princes évidemment, sauf si on aime bien le football. Mais voilà, on essaye aussi nous de sortir des fans de football. Donc, pour le Stadium Tour, l'équipe produit travaille pas mal depuis un an à créer des événements. Au sein de la visite, qui vont donner envie aux gens de venir. J'ai plusieurs exemples là, par exemple pendant les vacances de Pâques ou les vacances de février ou les vacances de Noël, le Parc des Princes il va être un peu décoré avec donc une ambiance de Noël, une ambiance d'hiver. Pour Pâques on a une chasse aux œufs qui est organisée pour les enfants par exemple, avec des lots à gagner. L'été, on réalise des Night Sessions donc c'est des visites du stade en soirée avec une ambiance un peu guinguette où vous allez pouvoir vraiment vous restaurer. S'il y a un match, il va être retransmis. Enfin voilà, c'est des ... c'est des offres dans l'offre qui sont importantes pour essayer de séduire davantage de clients. Ça, c'est pour le Stadium tour. Et

par exemple pour les féminines. Donc elle joue 80% de leurs rencontres à Poissy, donc au centre. Néanmoins, les grosses affiches du championnat, elles, sont jouées au Parc des Princes comme les hommes et donc pour ça, là on avait eu un match PSG Lyon en janvier qui est un peu le gros match de l'année en France et donc on a organisé en après match une fan zone donc il y avait les gens, les spectateurs pouvaient descendre en bord terrain et il y avait un DJ, des animations, de quoi se restaurer tout ça. Donc c'est un peu créer des expériences au-delà de juste assister à un match pour donner envie, pour donner envie aux gens de venir dans un premier temps et surtout de revenir une fois supplémentaire.

Clémence Delhay

Et donc tu dirais que finalement la relation de la plupart des fans de la marque avec la marque PSG, elle se situe plutôt en dehors du sport plus que dans le sport en lui-même ?

Louis Asciak

Euh ... (*il réfléchit*). C'est un mélange des 2. Enfin vous avez des gens qui suivent le Paris Saint-Germain parce que c'est vraiment des fans du Paris Saint-Germain de la première heure qui suivent plutôt du coup le foot masculin on va pas se mentir. Et qui s'intéresse un petit peu moins, mais qui s'intéresse quand même au handball, au foot féminin. Après, les acheteurs de billets de foot masculin sont pas forcément les mêmes que sur le hand ou le foot féminin. Donc oui la marque Paris Saint Germain évidemment elle rayonne par ce qui se passe sur le terrain mais elle rayonne au-delà de par tout ce qu'on s'est dit aussi par précédemment, toutes les collabs qui sont faites avec les marques, toutes les projets digitaux, qui sont innovants. Et qui donnent envie aux gens de suivre la marque Paris Saint Germain comme on ... bah j'allais dire Google pour la partie innovation, mais comme on suivrait Louis Vuitton ou des choses comme ça, on est sur ce type de rayonnement de marque.

Clémence Delhay

Dans ta présentation, tu m'avais dit que tu travaillais aussi sur la partie plus contenu sur réseaux sociaux. J'aimerais qu'on détaille cette partie contenu et publicité. Comment le digital a changé la nature de la relation entre les fans et un club ? Est-ce que le digital rapproche le club de ses fans ? Est-ce qu'il entraîne une relation plus irrationnelle .

Louis Asciak

Ouais, c'est vrai que les réseaux sociaux c'est un levier qu'on utilise beaucoup. Néanmoins on va pas transmettre le même message sur les réseaux sociaux qu'on va transmettre via un email ou via l'appel d'un commercial par téléphone. C'est beaucoup moins personnalisé, donc on va diffuser sur beaucoup de quantités mais pas hyper précisément. Donc on va pas par exemple nous sur les réseaux sociaux on met pas en avant des offres qui coûtent 500€ parce qu'on sait que dans le lot déjà ça va pas intéresser grand monde. En plus on risque de faire potentiellement un bad buzz en mode ouais bah ils sont sympas avec leur offre mais c'est super cher. Donc oui, le digital, forcément, nous le fait qu'on soit le fait que notre marque soit mondialement connue, ça nous aide évidemment à des fins business. Néanmoins, on ne met pas de côté les leviers plus traditionnels et plus directs que sont l'emailing. Une équipe commerciale qui connaît, qui connaît sa clientèle. Et aussi des gens sur place lors des matchs qui participent à à donner envie aux gens de revenir.

Clémence Delhay

D'accord. Sur place il y a aussi les boutiques, en physique. Mais il y a aussi des boutiques en ligne. Quand on est dans une boutique physique, on est entouré d'autres supporters qui achètent tandis que en e-commerce on est seul derrière son ordinateur. A priori, on ne ressent pas le même sentiment d'appartenance. Donc en quoi les expériences de consommation pour les fans sont différentes en e-commerce et en physique ? Comment créer une expérience e-commerce tout aussi qualitative pour le supporter ?

Louis Asciak

On y travaille. C'est pas facile de par le fait que ce que je disais en intro que c'est quelque chose qui est externalisé. Donc vous allez dans la boutique de New York et dans la boutique des Champs Élysées, vous allez pas avoir les mêmes produits par exemple. Vous allez pas avoir les mêmes temps forts aussi parce que quand vous êtes sur la boutique à côté du Parc des Princes, vous venez en jour de match, il y a énormément de monde. Au coup de sifflet final vous avez une queue pour acheter votre maillot parce qu'en fait tout le monde veut acheter le maillot du gars qui a marqué. Quand vous êtes dans une boutique à l'étranger, c'est différent. La fréquentation, elle est plus régulière. Elle est plus comme une boutique normale, comme on pourrait imaginer un Zara ou un HM. Vous allez pas avoir des gros temps forts hormis les soldes. Donc là-dessus c'est autant c'est une belle opportunité pour nous d'avoir des boutiques dans différents pays, autant c'est difficile de créer du lien avec des territoires

qui sont à l'autre bout du monde quoi. D'autant plus que voilà, c'est encore une fois ce sont pas réellement des salariés Paris Saint Germain, ce sont des vendeurs du prestataire.

Clémence Delhay

Et en évoquant ces difficultés liées au digital, est ce qu'il y a des risques aussi qui sont liés autour du digital pour la marque Paris Saint Germain ? Parce qu'on a vu là c'était plutôt un levier business. Mais est ce qu'il y a aussi une partie risque et comment on gère ces risques ?

Louis Asciak

Les risques j'en ai évoqué un tout à l'heure, c'est un peu le risque du bad buzz. C'est pousser des produits qui sont en fait pas accessibles à la majorité des gens. On essaie aussi de pousser donc tout un tas d'animations. Là, les animations que j'ai pu mentionner sur le Stadium Tour, le handball et cetera, pour essayer de pas parler uniquement de business aux gens. C'est-à-dire que vous suivez le compte réseaux sociaux du Paris Saint-Germain sur Instagram, vous allez avoir évidemment des vidéos du dernier match, un extrait de la conférence de presse de l'entraîneur, vous allez avoir de temps en temps des petits push billetterie qui vont vous rediriger des places, des push maillots qui vont vous inciter à acheter. Le but c'est d'essayer de trouver le bon équilibre entre des contenus plus dédiés aux fans et des contenus commerciaux. Donc ça c'est ça, c'est vachement important à l'ère du digital parce que ça va très vite, vous pouvez très vite passer d'une campagne qui vous semble anodine à une mauvaise idée qui est relayée par la presse, les médias. Voilà. Mais on a quand même pas mal d'équipes en interne qui travaillent pour qu'on évite ce genre de mauvaise gestion.

Clémence Delhay

En termes d'innovation, quels sont les leviers futurs auxquels pense le club pour continuer à maintenir la dynamique de la marque ? Est ce qu'il y a déjà une projection là-dessus, sur de nouveaux leviers ?

Louis Asciak

Sur le digital toujours ?

Clémence Delhay

Oui, plutôt des leviers dans le digital.

Louis Asciak

Bah y a l'utilisation des réseaux sociaux les plus modernes. Donc typiquement évidemment, on a été je crois le premier club en France c'est sûr, peut être pas dans le monde, mais je crois pas loin, à utiliser Be Real. Bon je sais que ça va vite les réseaux. Ça fait plus d'un an que ça existe. Mais à l'époque où c'est sorti, on était un des premiers clubs à avoir un compte et poster chaque jour la petite photo qui va bien. On a le volet Tiktok, où aujourd'hui vous avez un compte Tik Tok Paris Saint-Germain où on relaie en organique tout un tas de contenus. Dans les innovations à venir qui sont vraiment de mon côté ça va être d'aller créer aussi des campagnes sponsorisées sur Tik Tok. Pour ça, il faut créer du contenu vidéo intéressant pour les utilisateurs. J'ai récemment fait un séminaire justement dans les locaux de Tik Tok à Paris, qui en fait montrait que bah mine de rien, c'est pas une forcément une audience si jeune à laquelle on pourrait penser. Les utilisateurs de Tiktok aujourd'hui, je crois qu'en moyenne ils ont 22 ou 23 ans. Parfois on se dit ouais TikTok c'est vraiment pour les ados mais en fait bah les ados ils ont aussi grandi avec Tik Tok. Donc voilà, il y a de plus en plus de marques aussi qui proposent des contenus pas forcément liés aux ados sur Tik Tok. Sur les projets innovants en termes de digital on va avoir, on essaye aussi d'aller toucher notre clientèle touristique. On met par exemple en place là depuis peu des campagnes qui sont mises en avant auprès de notre de nos top acheteurs de Stadium tour, donc les visites du Parc des Princes. Donc on va, on lance des campagnes non plus en France mais carrément directement sur les territoires clés. Donc vous avez des campagnes qui tournent en Italie, en Espagne, aux États-Unis, mais en Allemagne par exemple pour ce produit-là. Qui ont pour but de faire connaître et de générer de la conversion sur le Stadium Tour avant même que les gens soient à Paris. Voilà, c'est un peu, c'est un peu différent, mais comme ce produit là, il est très touristique, on peut se permettre d'aller essayer des choses un peu innovantes sur des marchés qui sont parfois à l'autre bout de l'Atlantique.

Clémence Delhay

Ok. Et je pense que ce sera ma dernière question. Face à toute cette diversité d'offres, est ce que le le digital et la diversification des offres a entraîné l'émergence de communautés de marques totalement différentes ?

Louis Asciak

C'est-à-dire des scissions ?

Clémence Delhay

Oui, par communautés de marque on entend vraiment des groupes d'appartenance de fans qui se retrouvent dans la marque du PSG, mais sur des critères communs en fait qui font que pour tel ou tel critère ils sont fans de la marque PSG.

Louis Asciak

OK, ouais carrément. Alors je sais pas si c'est réellement depuis... Bah si enfin c'est lié avec le digital. Si je prends un exemple, on a comme beaucoup de gros clubs en tout cas dans le monde on a des fans clubs. Donc c'est à dire que vous avez des fans du Paris Saint-Germain dans le monde entier. En France, en Europe, aux États-Unis, vous avez, je sais pas, au moins 25 fans club. En fait, chaque ville, chaque grosse ville a son fan club qui regroupe les fans du Paris Saint Germain dans un pays ou dans une ville autre que Paris. En fait, ces gens-là, ils se rassemblent, ils sont identifiés comme étant membres du fans Club Toronto du Paris Saint-Germain par exemple. Et il consomme le Paris Saint-Germain depuis l'endroit où ils sont. Et donc eux, on a une équipe dédiée au Paris Saint-Germain qui s'occupe de la relation entre les fans clubs et le club. Donc il y a des communications qui sont dédiées pour eux. Quand on réalise des tournées de pré saison à l'étranger, évidemment on va essayer de les animer. On les fait aussi venir au Parc des Princes sur certains matchs en les invitant, en leur offrant un peu une expérience différente. Voilà, on essaie ... et le but aussi de ces fans clubs bah c'est de développer davantage de fans club et de faire en sorte que chaque fan club possède de plus en plus de membres. Et mine de rien, ce sont aussi des gens qui participent au rayonnement de la marque Paris Saint-Germain, en étant ancrés sur un territoire autre que Paris.

Clémence Delhay

Ils sont un peu comme des ambassadeurs de la marque à l'extérieur en quelque sorte ?

Louis Asciak

Oui, tout à fait.

Clémence Delhay

OK, donc je pense que j'ai fait un peu le tour du sujet. J'ai même pu aller dans des détails et approfondir d'autres thématiques. Est ce que tu as des remarques à faire par rapport à ce dont on vient de discuter ? Est ce que tu as des choses à ajouter ?

Louis Asciak

Non, non. Les questions étaient précises donc c'est vrai que ça m'a permis de répondre aussi de façon ciblée, je pense que je me suis pas trop éparpillé. C'est vrai que les questions de marque et de digital en fait elles concernent beaucoup de personnes parce que tout le monde, de près ou de loin, est amené à à travailler dans le digital aujourd'hui et et participe finalement à faire rayonner aussi la marque de l'entreprise, chacun a son. Donc c'est des sujets intéressants. Si tu as d'autres d'autres questions, n'hésite pas à me m'écrire sur LinkedIn ou même on peut aussi se replanifier un call si tu as besoin pour parler d'autre chose. Je vois que quelqu'un attend pour la salle. Voilà, hésite pas à m'écrire sur LinkedIn. Je suis plutôt réactif et s'il faut se replanifier un appel, avec plaisir.

Clémence Delhayé

Super, moi ce serait plutôt pour revenir sur ton expérience, le fait que tu aies eu un stage de fin d'études au Paris Saint Germain.

Louis Asciak

Ok, donc si tu veux on peut se recaler 30 minutes la semaine prochaine si t'as envie.

Clémence Delhayé

D'accord, super OK, on peut faire ça ?

Louis Asciak

Oui, c'est plus sympa de faire ça comme ça plutôt que par message.

Clémence Delhayé

Ok, merci beaucoup. Et donc je te recontacte pour reprogrammer quelque chose.

Louis Asciak

Ouais, ça marche !

Clémence Delhayé

Merci beaucoup. Belle fin d'après-midi.

Louis Asciak

Merci, toi aussi.

2.3. Entretien - Hugo COLL, Président du PSG Fan Club de Londres - 13/03/2025 14h (47 minutes)

Clémence Delhayé

Alors, je vais d'abord un peu revenir sur ma démarche et puis après je vous laisserai vous présenter. Donc je suis étudiante en première année de Master à Sciences Po de Lille et je réalise un mémoire sur la gestion de marque du Paris Saint Germain et notamment sa relation avec ses fans à travers le monde dans sa stratégie d'internationalisation. Donc c'est pour ça que je cherche à contacter différents représentants de fan club par exemple. Et j'ai aussi contacté des membres du Paris Saint-Germain qui travaillent dans la gestion de la marque. Voilà un peu l'objet de ma démarche. Maintenant je vais vous laisser vous présenter.

Hugo Coll

OK. Alors je m'appelle Hugo Coll, j'habite à Londres, je suis d'origine de Paris, j'ai grandi à Paris, je suis fan du Paris Saint Germain depuis que je suis fan de football donc depuis tout jeune. J'ai emménagé à Londres, donc il y a à peu près 8 ans. Et lorsque je suis arrivé à Londres, j'ai découvert qu'il existait des fans clubs du coup à l'étranger. Et je me suis lié d'amitié avec ceux qui avaient créé le fan club London il y a quelques années, je, je les ai rejoints. Petit à petit, je me suis retrouvé à passer du temps avec eux pour regarder les matchs du PSG ensemble dans des pubs à Londres. Vu que c'était un fan club qui est reconnu officiellement par le PSG on a également accès à des places pour aller voir, pour aller encourager les joueurs dans les stades. Dans toute l'Europe et au Parc des Princes. Et j'ai ensuite rejoint le fan club d'un point de vue plus officiel, j'ai rejoint le Bureau et je me suis occupé de l'équipe de foot. On ... On a une équipe de foot qui joue tous les weekends contre d'autres fans clubs italiens, anglais, français. Tous les dimanches donc, je me suis occupé de cette équipe et puis il y a à peu près 4 ans, j'ai pris la présidence du fan club. Donc voilà donc maintenant depuis 4 ans je, je m'occupe de ce fan club qui compte à peu près 200 membres maintenant. Pour la plupart donc, qui vivent à Londres, on a quelques membres qui sont au pas au UK, mais comme on est le fan club basé au UK on a pas mal de gens qui nous rejoignent. Et voilà, et l'activité principale du fan club, c'est de, de créer un réseau de fans du Paris Saint-Germain qui ont déménagé au UK, qui ont envie de partager leur passion ensemble, de regarder les matchs ensemble. Donc on a un pub attitré où on se retrouve pour tous les matchs, pour regarder ensemble et encourager le PSG. On a un club de foot, j'en ai

parlé. Et puis le gros avantage, c'est comme, comme je disais qu'on a accès à une billetterie, donc tout dépend du nombre de places que j'arrive à obtenir de la part du PSG, sachant que lorsqu'on tire un club anglais c'est ... on passe prioritaire par rapport à d'autres fan clubs, c'est la façon dont ça fonctionne. Ça m'a permis d'avoir une soixantaine de places pour Liverpool cette semaine par exemple. Ce qui est vraiment super. Et voilà. Mais ça prend pas mal de temps de gérer tout ça. Mais la passion l'emporte donc.

Clémence Delhay

Donc les membres de ce fan club, ce sont plutôt des Français, en fait ils sont expatriés au Royaume-Uni ?

Hugo Coll

C'est ça. Je veux dire que 90% sont Français. Parmi ces 90%, 80% viennent de Paris et voilà, la plupart sont expatriés à Londres soit depuis peu ... On a quelques étudiants qui sont juste de passage pour un an. D'autres, qui sont comme moi, vivent à Londres depuis plus de 5 ans. On a des papas qui ... qui ont plusieurs enfants, qui essaient de transmettre la passion à leurs enfants. Donc qu'on voit au pub avec nous, qui les emmènent même en déplacement à Liverpool par exemple cette semaine. Donc on a de tous les âges, de toutes les origines. Mais le ... la moyenne, c'est un Parisien qui habite à Londres. Fan de PSG depuis longtemps. Et je dirais la trentaine en moyenne.

Clémence Delhay

D'accord, OK, et comment vous pourriez décrire votre relation avec le PSG ? D'abord avec le club en termes de contact et ensuite votre relation personnelle avec le PSG.

Hugo Coll

Alors ma relation avec le club ... *(Il réfléchit)* Donc le club a certains employés qui sont dédiés aux fans clubs. Donc je suis en contact avec trois personnes, ça va être pour le PSG. Trois personnes qui s'occupent des fans clubs. La plupart de mes échanges avec eux, c'est la demande de places pour, pour des matchs. Donc je leur écris environ un mois avant, un mois avant chaque match pour leur dire j'ai 5 membres ou j'ai 10 membres qui sont intéressés pour aller bon je sais pas pour aller à Lille, pour encourager le PSG contre Lille, est-ce qu'il est possible qu'on obtienne 10 places ? Et puis quelques semaines après ils consolident les informations de tous les fan clubs à travers le monde. Et après ils reviennent vers moi en me

disant “Bon j'en ai pas 10 mais j'en ai 5, est-ce que tu les prends ?” et après c'est à moi de choisir parmi ceux qui m'ont demandé quels sont les 5 chanceux qui iront en match. Donc la plupart de mes interactions avec eux c'est ça, c'est est ce qu'on peut avoir des places. Au-delà de ça lorsque les matchs ont lieu au UK ils mettent en lumière les fans donc, donc on essaie d'organiser d'autres événements. Donc parfois ils envoient un caméraman qui vient par exemple la veille sur Londres, qui nous filme en train d'encourager l'équipe, l'organisation des déplacements. On peut organiser des quiz. On a aussi eu ... Il y a une boutique qui a été ouverte à Londres, une boutique du PSG qui a été ouverte l'année dernière je crois en début d'année, donc on a été invités à l'ouverture via le PSG. Donc voilà, donc quand il y a des matchs qui se passent au UK, notre relation avec le PSG plus active. Lorsque c'est une saison plus classique ou avec des matchs en Espagne, et cetera, c'est plus des interactions plus simples de “est-ce qu'on peut avoir des places ?”. Ils nous aident aussi parfois à créer du matériel. On a tiré Arsenal en début de saison. C'était un super tirage pour nous, basés à Londres, et pour l'occasion, on a obtenu beaucoup, beaucoup de places et on a réalisé une écharpe avec le nom du club, les logos officiels du PSG, et cetera. Et le PSG ils nous ont aidés à créer, à créer ce matériel. Donc, donc c'est super pour les fans. Et là, pour l'occasion pour Liverpool, le PSG nous a offert un bus qui, qui nous a amenés depuis Londres jusqu'à Liverpool. Donc ça permet d'alléger la note pour les fans qui vont voir le match donc. Donc voilà le genre de relation.

Moi personnellement, la relation est très bonne avec le PSG. On sait que plus ça se passe bien avec nous, plus on a de la chance d'avoir beaucoup de places donc, et on sait que c'est très demandé. Donc on essaie d'être très réactifs, de suivre leurs consignes, d'être réactifs dans le paiement, et cetera. Qu'ils aient pas besoin de nous chasser en nous disant “faut payer”, des choses comme ça. On a une très bonne relation. Ça se joue aussi parce que parfois, ils ont des, des désistements de dernière minute. Et ils pensent souvent au fan club London parce qu'ils sont contents de notre orientation, de notre attitude pendant les matchs. Bon, euh. Voilà, là on a un gros match qui arrive dimanche contre Marseille, donc c'est bien sûr toujours très demandé. On a obtenu dix places au Parc des Princes. Et là j'ai été contacté en ce début de semaine par le PSG. Ils veulent interviewer deux ou trois fans. Voilà pour un média qui s'appelle Le Virage. Et donc bon, je vais avoir la chance de proposer à deux, trois personnes qui vont à Paris pour l'occasion de se faire interviewer par le PSG qui vont leur demander comment ils vivent leur passion et cetera. Donc voilà le genre, le genre d'événements qui se passent avec le PSG. Des échanges que j'ai avec eux.

Clémence Delhay

Et donc est-ce que le digital et les réseaux sociaux aident aussi à cette relation avec le club, aident à avoir plus d'échanges avec le club ?

Hugo Coll

Alors oui, ça aide. Ma relation passe toujours par ces deux, trois contacts du club donc c'est eux qui vont me dire les médias sont intéressés de faire quelque chose avec le fan club. Donc je n'ai pas une relation directe avec l'équipe Media du PSG, mais pour un événement comme celui qu'on a eu en ce début de semaine à Liverpool, du fait aussi qu'ils avaient envoyé un caméraman et un photographe pour l'occasion qui connaît exactement la façon dont il faut filmer, ils ont relayé vers leurs médias à eux des images de nous dans le bus, de nous quand on est arrivé au stade en, en taguant le nom du fan club. Donc c'est assez super pour notre visibilité. Surtout qu'il y a encore plein de Parisiens à Londres qui ne sont pas au courant de notre existence, du fan club, et qui peuvent suivre le PSG sur les réseaux sociaux et qui donc vont nous voir et qui après prennent contact avec moi. Je reçois des messages des gens "Je vous ai vus, je suis intéressé par le fan club, et cetera". Donc c'est pas une relation directe avec les médias mais indirectement via mes contacts du club PSG on a des images qui passent sur leur Twitter, sur Instagram.

Clémence Delhay

Et est-ce que vous faites aussi de la vente de produits dérivés par exemple dans votre fan club ou pas du tout ?

Hugo Coll

Alors on crée quelques matériels... Alors on est une association donc l'objectif n'est pas d'avoir de profit. Donc là par exemple pour les écharpes, on les fait pour Liverpool, c'est bien nous qui les avons créées à notre charge en s'inspirant des couleurs et des logos historiques du PSG. Mais vu qu'on a vraiment voulu le faire à notre, à notre sauce avec eux pour des points de vue légaux avec leurs sponsors, ils pouvaient pas nous aider officiellement à fabriquer ces écharpes. Mais on a quelques matériels, mais c'est juste simplement des choses qu'on veut faire nous, pour nos membres, pour essayer d'avoir les mêmes écharpes ... On a créé des casquettes, des choses comme ça, avec le logo du club Londres. Mais ce n'est pas des trucs officiels reconnus par le PSG parce qu'ils ont leur marque, ils ont leurs sponsors, et cetera, et c'est des choses qu'on vend au prix d'achat, donc pas de profit derrière. L'objectif est juste de,

de proposer du matériel aux personnes qui ont envie de prouver qu'ils sont au fan club de Londres et d'avoir une couleur tous unie lorsqu'on fait des déplacements. Donc on a, on a créé quelques matériels. Mais c'est très limité, c'est quelques écharpes, quelques t-shirts, quelques casquettes. Un hoodie, un haut, très simple, aux couleurs du fan club. Mais c'est des initiatives personnelles qui ne sont pas directement dérivées du PSG, voilà.

Clémence Delhayé

D'accord. Et vous personnellement, est-ce que vous vous rendez souvent à la boutique du PSG de Londres pour acheter des produits de la marque ?

Hugo Coll

Moi personnellement oui, j'ai énormément de maillots du PSG de différentes saisons. Je vais me rendre à la boutique par curiosité, pour voir de plus près les maillots. Mais je rentre régulièrement à Paris et je me rends compte que d'un point de vue tarif, ça reste plus intéressant d'acheter le matériel à Paris ou en ligne directement. Bon, je vois que le PSG parfois ressort des maillots rétro, refont faire des maillots rétro, ça c'est des choses qui plaisent beaucoup aux membres et à moi aussi, j'en ai acheté récemment deux. Mais c'est les achats que je vais faire en ligne. Donc je reçois des emails du PSG qui me font part de leur nouveaux, de nouveaux maillots et si je suis intéressé, je vais faire l'achat en ligne. Voilà parce que j'aime bien la boutique de Londres, elle est intéressante, mais les tarifs sont plus élevés que ce que je peux trouver en ligne à Paris directement. Donc j'ai pas encore fait d'achat direct à la boutique de Londres.

Clémence Delhayé

OK, d'accord, et est-ce que les produits sont aussi un peu différents ?

Hugo Coll

Oui, ils sont différents. Moi personnellement, je suis vraiment intéressé par les maillots. Donc j'achète très peu d'autres choses que des maillots, les maillots qui sont portés par les joueurs, donc c'est vraiment mon achat numéro un. Après, je sais qu'il y a d'autres personnes qui sont intéressées par d'autres goodies, des choses comme ça, mais moi c'est moins des choses qui m'intéressent. Je sais que j'ai été contacté pour des produits dérivés. Y a une marque qui fait des figurines, où tu montes en fait ton propre joueur avec le maillot de la saison. Donc ils ont essayé de me contacter pour essayer de convaincre des membres d'acheter ça donc j'ai ... j'ai

retransmis sur les chats du Fan Club London pour voir si y avait des gens intéressés mais je pense pas qu'y en ait eu beaucoup. Mais ça va être d'être contacté par des marques qui collaborent avec le PSG pour faire des produits dérivés et qui nous les proposent. Voilà et donc je transmets l'information mais je traite pas directement avec eux.

Clémence Delhay

Vous parliez de créer des produits pour les matches, d'organiser des événements donc pour revenir aussi à l'engagement des membres dans le fan club, est-ce que tous les membres sont engagés de la même façon dans la vie du fan club ?

Hugo Coll

Alors non c'est très différent. En fait, je dirais que la majeure partie des membres sont uniquement intéressés pour avoir des places pour aller voir des matchs en Angleterre. Donc on a beau être deux cent membres cette saison, je dirais qu'il y en a que cinquante qui sont vraiment actifs. Et peut-être vingt très actifs. Donc c'est quelque chose que moi j'arrive à repérer parce que je suis très actif et donc, donc je suis quasiment systématiquement au pub pour regarder les matchs. Je suis très souvent en déplacement pour encourager l'équipe en Champions League. Je vais à Paris pour voir, pour encourager le match. Là je suis pas là dimanche, mais c'est une exception pour Marseille. Donc en fait j'arrive moi-même à savoir très bien qui est actif, qui n'est pas très actif. Et ça joue parce que lorsqu'on me demande des places, bah je vais en priorité en donner à ceux que je vois et c'est quelque chose qui est ... qui est très transparent pour l'ensemble des membres. Pour Liverpool, c'était un match qui était extrêmement demandé. J'ai pas obtenu autant de places que je le souhaitais, mais j'en ai eu pas mal. Et les gens me demandent systématiquement "Comment tu vas faire ton choix ? Est-ce que c'est le premier arrivé, premier servi ?" Et ma réponse est toujours non, je privilégie l'activité des gens. Si tu es là au pub pour regarder PSG-Anger, je vais avoir la preuve que tu es un vrai fan et que tu n'es pas juste là pour aller voir Liverpool parce que tu habites au UK. Donc il y a une grosse différence. Mais en fait je distingue presque ... je scinderais presque l'association en deux, le membre très habitué où on est même amis, on arrive, on se retrouve en dehors du contexte du PSG. J'ai organisé par exemple un dîner de Noël au mois de décembre où on a été une trentaine de membres actifs. Et y a un vrai amour qui se crée. Un groupe d'amis qui se crée. Des gens qui sont là tout le temps et qui sont toujours intéressés par d'autres événements. Et il y en a d'autres, je reçois deux ou trois messages par an parce qu'il y avait une place pour un match. Donc voilà, il y a presque deux

associations, une de gens soudés et une de gens qui profitent un peu. Chacun vit sa passion comme il peut. Y en a qui peuvent pas aller au pub, parce qu'ils ont une vie de famille, parce que le pub est pas forcément à côté de chez eux. Y en a d'autres qui habitent pas à Londres. C'est pas évident pour eux mais voilà, c'est deux façons de vivre la passion différemment et nous on en profite un petit peu parce que pour devenir membre du fan club, on demande une cotisation de 15 pounds pour l'année et c'est pas grand-chose pour les fans. Ils sont prêts à payer ça pour essayer d'obtenir une place, mais nous, ça nous permet de créer d'autres choses, d'autres contenus payés par l'association. Donc on a créé par exemple des grands drapeaux qu'on va étendre pendant les matchs. Mais donc ça, ça a un coût et c'est des choses qu'on fait grâce à ces cotisations. Donc on profite des cotisations de deux cents personnes, mais derrière on récompense que les vingt ou trente plus présents au pub par exemple.

Clémence Delhay

Justement, avec ces membres qui sont plus actifs, ça vous permet aussi de former un groupe finalement d'amis, d'avoir des liens sociaux grâce au fan club ?

Hugo Coll

Tout à fait, c'est exactement ça et c'est comme ça que moi je l'ai vécu quand j'ai rejoint le fan club. Même si j'étais bien sûr intéressé de connaître dans quel pub je vais pouvoir regarder le match avec des gens qui sont fans, très rapidement il y a un petit groupe qui s'est créé d'amis. On se retrouve, on part en vacances ensemble. Si l'un se marie, les autres sont invités donc on a créé vraiment un groupe d'amis au-delà du fan club et on en parle souvent, on en a certains qui se disent "Je sais pas si je serais encore à Londres si longtemps, si je n'avais pas créé ce réseau d'amis". Donc c'est comme ça qu'on ... qu'on présente aussi le club à des gens qui essaient de nous rejoindre en disant "On est bien plus que simplement un lien avec le PSG pour obtenir des places, on est un groupe d'amis et c'est super d'avoir ce contact". C'est pas toujours facile d'habiter à l'étranger en étant Français. Et d'avoir ce fan club, ce réseau d'amis c'est super donc ... donc ouais c'est carrément oui pour répondre à ta question.

Clémence Delhay

Justement, ce fan club facilite l'intégration quand on est expatrié parce qu'on se retrouve autour du fait d'être français ou Parisien via ce fan club ?

Hugo Coll

Oui, ça facilite l'intégration au nouveau pays. Certaines personnes déménagent pour des raisons professionnelles ou parce que leurs femmes déménagent au UK. Et c'est pas forcément leur choix toujours de d'habiter à Londres, le fait de s'éloigner du Parc des Princes et c'est pas toujours facile pour certains, mais de se rendre compte qu'il y a une communauté qui existe les gens sont ravis et ça les invite à aller au pub où souvent on va rigoler. On a créé un podcast pour enregistrer les avis des uns et des autres sur les performances et il y a toute une animation qui se crée autour du fan club. Et effectivement, ça, les gens sont ravis de trouver d'autres personnes qui ont la même passion, de se créer un réseau d'amis à l'étranger.

Clémence Delhayé

Et vous parlez aussi des matchs qui sont retransmis dans les pubs. Est-ce que la relation des membres du fan club avec le PSG est seulement sportive, se situe par rapport aux résultats sportifs ou est ce qu'il y en a qui sont aussi intéressés par l'aspect plus culturel, quelque chose qui dépasse le cadre sportif ?

Hugo Coll

Je dirais que l'attrait numéro un est sportif. C'est une passion, une passion du club depuis des années pour tous. On a envie de, de remporter beaucoup de matchs, donc c'est des gens qui ont vraiment envie de suivre l'évolution du club, des résultats sportifs. Après c'est souvent un gros sujet de conversation au pub autour d'une bière avec les gars, c'est "qu'est ce qu'est devenu le PSG depuis ces dernières années avec l'arrivée des Qataris ?". On aime discuter aussi de la vie du club en dehors des résultats. Dès qu' on découvre le nouveau maillot de la saison. Il y en a beaucoup qui sont hyper intéressés par ça, qui aiment débattre, qui vont se plaindre s'ils ne retrouvent pas les couleurs historiques du Paris Saint Germain, qui vont pas être contents du design qui va être testé par Nike pour la saison. Donc il y en a beaucoup qui ont en plus de cette passion des résultats sportifs aussi aiment les, les couleurs du PSG et son animation en dehors du centre sportif, on aime débattre aussi sur l'actualité. Est ce qu'on va rester au Parc des Princes ? Est ce qu'on va encore acheter un joueur parce que c'est un grand nom comme un Neymar ou un Messi ? Ou ... ou est ce qu'on va se concentrer plus sur des joueurs historiques du PSG ? Donc beaucoup de débats autour de ça. Certains ont un gros attrait de ... On a des collectionneurs, des collectionneurs de maillots, des choses comme ça, ils aiment l'image du club. Mais, mais comme l'objectif numéro, enfin ... le fan club étant reconnu par le PSG et le fait qu'on ait accès à la billetterie, les gens rejoignent en général le fan club parce qu'ils espèrent avoir des places. Y a toujours ça qu'ils gardent en tête. Sachant

qu'y a un autre groupe de fans qui a été créé à Londres il y a quelques années qui s'appelle Parisian Londoner. Et qui eux ne sont pas reconnus par le PSG, mais qui vont beaucoup débattre sur les maillots, sur ... ils appellent ça aussi du streetwear, ils aiment montrer les habits qu'ils portent, et cetera, donc ils vont débattre aussi du PSG mais ils ont en tête une plus grande liberté de critique, de choses comme ça sur le club, parce qu'ils sont pas en lien direct. Mais voilà, c'est un petit groupe d'amis, ils ont créé leur marque, ils sont en contact avec certains instagrameurs et cetera pour essayer de ... Et eux ils ont créé quelques vêtements et essaient d'en vivre en vendant quelques produits. Donc ils sont bien au fait de tous ces maillots. Mais c'est autre chose.

Clémence Delhay

Donc dans votre fan club, les membres s'intéressent moins par exemple aux, aux collaborations par exemple du PSG avec les maisons de couture ou les marques ?

Hugo Coll

Un peu moins, mais enfin ... Dans ... Bon, je parlais du noyau dur de ces vingt personnes, les plus fréquemment au pub, si, c'est ... c'est des énormes fans du PSG, donc ils sont au courant de la moindre information, du moindre partenariat. Donc on va, on va en débattre. Ça va être en général un avis sur, sur le nouveau vêtement. Un nouveau truc créé par le PSG. Mais ce noyau dur de fan. En général, ce sont des fans du PSG qui étaient là avant, avant les Qataris et ces certaines personnes sont des membres historiques du PSG. Et ils ne sont pas toujours ravis de cette ouverture du ... du club dans cet objectif d'attirer plus de, plus de fans ou plus de, plus d'argent. De toutes les manières, c'est des gars qui sont, qui sont fiers de leur club, qui sont fiers du Parc des Princes, qui sont fiers d'avoir des petits Parisiens dans l'équipe qui sont moins dans le dans le glamour, dans le partenariat donc ils vont moins en parler, mais ils seront moins, euh, moins attirés. Sauf si une fois il y a un partenariat au contraire qu'ils trouvent ça vraiment super, qu'ils vont aimer les nouveaux vêtements, là ils vont en parler, ils vont acheter mais les avis, les avis sont très variés en fait. Il y en a qui vont défendre coûte que coûte qu'un PSG français et d'autres qui sont ravis qu'il y ait plus de matériel qui soit créé, mais ce qui explique le fait que le fan club soit majoritairement français. Même s'il y a de plus en plus de fans du Paris Saint-Germain qui sont fans depuis leur arrivée ici, depuis l'arrivée de tel bon joueur, mais qu'on trouve pas trop dans le fan club. Voilà. Parce que parce que ces gens-là sont peut être moins intéressés d'aller au stade, ils sont plus intéressés de porter des vêtements. Et ça, ils ont accès directement à la boutique de Londres par exemple.

Clémence Delhay

J'aimerais revenir sur le débat que vous avez évoqué sur l'ouverture du PSG, est ce que le club parvient encore à incarner l'identité parisienne française ou pour vous il est plutôt une marque globale, internationale ? Quelle est votre perception ?

Hugo Coll

Je pense que c'est un mix des deux, on a ... y a je crois deux ans, on a salué les maillots qu'ils avaient sortis pour la saison, j'ai un doute si c'est 2021 2022. Mais là ils avaient ressorti des maillots qui étaient très proches des couleurs historiques. Les Qataris ont appelé ça le maillot Hechter donc avec une grande bande rouge au milieu et deux bandes bleues sur le côté. Donc ça, c'est un maillot qui a eu énormément de succès sur les fans historiques du PSG parce que là, ils se sont battus avec le PSG pour essayer de retrouver ces couleurs et de quitter un peu le rose qu'on a pu avoir ces dernières saisons, et donc là, on a salué cet effort du PSG de faire ça et je pense que le maillot s'est très très bien vendu. On aime aussi la stratégie plus récente du club de de d'arrêter d'avoir des grandes stars et de plus se concentrer sur un collectif. On a un effectif du Paris Saint Germain qui est de plus en plus francophone. C'est quelque chose qui nous plaît aussi. Nous, on adore avoir des jeunes issus du centre de formation de 17 ans qui ont leur chance de jouer. Donc il y a eu peut être une période où on était un peu déçu de cette stratégie internationale de développement de la marque à laquelle on s'identifiait plus beaucoup. Mais, mais d'un autre côté, on salue quelques efforts récemment du club de, d'essayer de faire quelques gestes historiques avec des couleurs historiques, avec une stratégie un peu moins star et plus équipe, voilà je pense que la décision du club de rester ou de quitter le Parc des Princes va avoir un gros impact sur les fans pour qui ça serait une déchirure de de quitter, de quitter le stade historique donc. Donc la plupart des gars sont très attentifs à cette actualité de stade. Donc voilà, on a conscience que le PSG d'il y a quinze ans n'est pas le même qu'aujourd'hui, qu'on a une marque. Et les fans les plus, les plus durs du PSG sont parfois déçus de voir certaines personnes dans la rue porter des vêtements du PSG sans en connaître l'histoire, mais bon, on sait qu'on a plus ou moins perdu cette bataille. Et d'un autre côté ça nous fait plaisir de savoir que le club peut rejoindre les gros comme Madrid, et cetera d'un point de vue marketing. Donc tant que, tant qu'on arrive à avoir certaines victoires, enfin on reste, on reste là, on reste fans. Ça nous permet de concurrencer les gros clubs. C'est bien. En tout cas, on est tous ... J'en ai parlé pas mal avec des potes, on est admiratif de tout ce qui a été fait, même si on n'est pas toujours d'accord, on sent que la

croissance en dix ans de la marque est phénoménale. D'un point de vue du nombre de followers, d'un point de vue ... Tout le monde, tout le monde connaît le PSG alors qu'il y a quelques années c'était pas le cas. Donc le travail est assez impressionnant, même si certains sont très satisfaits d'être juste un club purement parisien. Voilà, il faut de tout pour faire un monde, mais ... D'ailleurs, j'ai oublié, je suis en contact avec un groupe qui s'appelle Fanatics qui je crois s'occupe de certains produits et des boutiques du PSG à l'international et donc j'ai été contacté pour un événement. Ils veulent inviter je pense dans la boutique du PSG, des membres du fan club pour discuter justement des maillots rétro, des différents maillots qui ont été créés récemment, et cetera. Pour avoir justement un peu un peu les questions qui ressemblent aux vôtres. Pour avoir leur ressenti. Et donc je suis en train de voir pour réaliser un événement je pense d'ici deux semaines, deux ou trois semaines dans la boutique pour discuter des derniers vêtements et produits créés par le, par le club, avoir la réaction de fans. Et je pense qu'ils vont organiser un quiz aussi. Et ils vont me donner quelques goodies donc. Donc le fait qu'on soit en fait un fan club officiel nous permet d'avoir tous ces contacts avec le PSG et leurs partenaires aussi.

Clémence Delhayé

Donc parfois, vous êtes aussi consultés sur certaines décisions ou certains choix du club, notamment marketing ?

Hugo Coll

Ça arrive, oui, mais je ne dirais pas que notre avis sera pris en compte. Je pense que le le PSG, c'est sûr, va prendre contact surtout avec les ultras, donc le virage Auteuil, le C.U.P - le Collectif Ultra Paris - ont une relation directe à PSG et sont eux consultés. C'est eux qui avaient poussé justement pour le maillot dont j'ai parlé il y a deux, trois ans, le maillot Hechter. Donc c'est vraiment eux qui vont être consultés, nous le fan club même si je suis très fier de mon fan de club on n'est que deux cents personnes et donc donc on va pas être consultés pour réfléchir au ... à ce qu'on devrait faire, mais on va être, on va être sollicités pour essayer de montrer qu'il y a une nouvelle boutique à Londres pour mettre un peu d'images. Ouais, pour relayer quelques informations en Angleterre, ça je peux être consulté. Mais là oui, c'est une des premières fois qu'il y a eu cette initiative d'avoir notre avis sur ça. On est parfois contactés par des journaux anglais qui sont curieux d'avoir notre avis là-dessus, mais le PSG directement va pas nous demander si on a des conseils pour eux, non.

Clémence Delhayé

Mais alors vous vous sentez quand même acteur de la vie du club ou plutôt ambassadeur à l'étranger du club ?

Hugo Coll

Je dirais ambassadeur, plutôt ambassadeur. Mais le fait que ... le fait qu'on ait accès à des pour le match et le fait que par exemple, là, le PSG nous propose de payer un bus où nous on est de Londres à Liverpool, ça prouve que c'est pas simplement une billetterie. Enfin le rayonnement du PSG est tellement fort que ils n'ont pas forcément besoin de soixante personnes pour remplir le stade à Liverpool. On a senti un effort de leur part de dire, on va essayer de satisfaire nos fans qui sont basés à Londres, on va leur proposer un bus à nos frais et on va collaborer avec eux pour faire des écharpes ou des choses comme ça par, par moment. Donc on sent de ce côté-là un effort de d'essayer de nous satisfaire. Et d'animer ce fan club à. Donc de ce côté-là on est vraiment satisfait. On est vraiment satisfait parce que je sais que pour d'autres, enfin d'autres clubs de Ligue 1, ils n'ont pas cette reconnaissance de leur part, de leur club, ils n'ont pas d'accès à la billetterie. Donc je pense que le PSG de ce côté-là est probablement le fan club le plus actif de Ligue 1 avec ses fans.

Clémence Delhay

Et votre fan club a des contacts avec d'autres fan clubs au Royaume-Uni ou à l'international ou pas du tout ?

Hugo Coll

Alors, deux choses. Je suis en contact avec d'autres fan clubs du PSG au Royaume-Uni donc parce que à force pendant les matchs on se retrouve, on est sur les mêmes chats en discussion avec le PSG. Donc on a des quelques relations qui se créent. Par exemple, là on avait un fan club d'Espagne qui venait à pour l'occasion au UK et qu'on a retrouvé la veille pour, pour, pour voir ensemble, pour discuter du match. J'avais organisé des podcasts avec le fan club Norvège par exemple. On essaie de, de parce que eux ils sont plus petits, ils aiment bien avoir cette ... ces contacts avec d'autres fan clubs à l'étranger. Donc on, on est en contact avec d'autres fan club du Paris Saint-Germain, aussi grâce au PSG qui organise de temps en temps des événements en ligne pour discuter avec un joueur ou pour échanger sur l'actualité. Donc on a parfois cette plateforme qui réunit les fan clubs en même temps le même jour. Des quizz, comme ça pour essayer de gagner un maillot, on a des quiz aussi où on est invité par le club. Donc là, ça m'invite à discuter. Et sinon, je disais que à Londres moi, je suis en contact avec

d'autres fans clubs, d'autres clubs, notamment via le foot, j'ai parlé d'une équipe de foot avec qui on joue tous les dimanches. Donc là je suis en contact avec d'autres fan clubs parce qu'on les affronte pendant mes tournois de foot. Et aussi lorsqu'on les, lorsque les pros les affrontent, on aime bien organiser quelque chose avec eux, on avait fait ça là l'année dernière, donc on avait rencontré Dortmund, Newcastle et le Milan AC, parce que c'est des clubs, c'est des fans clubs que je connais à Londres. Donc j'avais contacté leur président et on avait organisé un petit tournoi de foot. Et on avait aussi organisé un podcast où avant que la saison commence en fait. Comment ils voyaient les prochains matches avec le PSG est ce qu'ils pensaient que ils pouvaient gagner. Donc on a une très bonne relation avec tous ces fans clubs. La plupart sont des fan clubs étrangers. Sinon, il y a il y a Lyon. Enfin le fan club de Lyon basé à Londres, qui a pas mal de membres et avec qui on est en contact. Mais par exemple Marseille ils sont, je pense pas qu'ils aient la même cohésion du coup j'ai pas de relation vraiment en direct avec eux. Si, une fois on a réussi à faire quelque chose avec eux pendant le Covid. Mais c'est tout. Ils ont pas la même structure que le fan club de Paris.

Clémence Delhay

Au tout début de l'entretien on avait parlé qu'il y avait une minorité de fans britanniques au sein du fan club. Est ce que vous connaissez un peu la perception qu'ont les supporters étrangers ou les Britanniques en général du Paris Saint Germain ?

Hugo Coll

Oui, on l'a parce que je vais être souvent raillé par mes collègues au bureau qui sont fans d'un tel ou un tel. On arrive à en avoir. Il y a, comme je dis, il y a une reconnaissance du club parce que la visibilité est vraiment très grande. Il y a parfois de la critique du fait que on a un club très riche qui achète des très grands joueurs, mais on n'a jamais gagné de Ligue des champions donc, donc certains clubs hésitent pas à nous le rappeler. Il y a, il y a de la crainte. Même si on n'a jamais gagné la Ligue des Champions, clairement les fans de Liverpool étaient pas satisfaits de nous tirer pour leur point de match de huitièmes donc. Donc il y a une critique aussi de la Ligue 1 en disant je pense que la plupart des Anglais trouvent que la Ligue 1 est un peu de faible niveau avec comme exception le Paris Saint Germain. Parce que ils savent qu'on est un grand club qui allons loin. Donc, donc une admiration de notre niveau de jeu. De notre stratégie de marque. De notre visibilité internationale, mais une critique parfois de la stratégie d'acheter des très grands joueurs à très très haut prix, et cetera. Par contre les points positifs que j'ai retenus aussi c'est qu'ils sont impressionnés par l'ambiance

qu'on met dans les stades pendant nos déplacements. Notamment à Arsenal. J'y étais avec une centaine de membres et en fait la façon de vivre le, le match dans un stade anglais qu'en France. Alors que nous, on va chanter de la première minute à la dernière minute sans arrêt, c'est quelque chose qui va, qui va impressionner les Anglais qui ont plus l'habitude de chanter au début et puis s'asseoir et puis après réagir au but, mais s'asseoir sinon et regarder le match de façon plus posée alors que nous on est debout à chanter pendant tout le match. Donc c'est quelque chose qui a impressionné beaucoup de mes collègues ou personnes avec qui j'ai pu parler. Et qui disent c'est assez impressionnant qu'un petit quart du stade, même pas, un dixième du stade prenne autant en compte les chants. Arsenal, on perdait deux zéro et on continuait à chanter. Donc il y a un respect de ce côté.

Clémence Delhay

Et par rapport aux critiques qui peuvent être adressées sur le PSG, est ce que vous êtes d'accord avec l'image que peuvent avoir certaines personnes extérieures qui sont pas forcément fans, ou est ce que, est-ce que vous avez une image totalement différente du PSG ?

Hugo Coll

Non, moi je vais répondre moi même, mais pas pour tous les membres de mon asso. Mais je pense que en tout cas, pour la plupart, on est d'accord sur euh, on n'était pas ... On est d'accord sur les critiques, sur le fait d'acheter des grands joueurs à très haut prix. Pour essayer de de concurrencer plus gros, c'est que la plupart de de mes collègues du fan club n'étaient pas d'accord avec l'achat d'un Neymar ou d'un Messi ou des choses comme ça. Et parce que on sait que pour avoir des bons résultats, il faut avoir une équipe et pas forcément de grands joueurs. On, on, on entend ces critiques. La réponse qu'on fait c'est bah c'est pas nous qui choisissons si c'est un qatari ou un autre qui achète le le club, on n'a pas, c'est pas nous qui décidons les stratégies du club. Donc on on, on entend ces critiques liés à l'argent. À. Après, venant d'Anglais, on connaît l'argent qui est en Premier League. On a des commentaires aussi à faire sur un propriétaire qui sont soit russes soit Abu Dhabi ou d'autres donc donc ça dépend de qui vient faire la critique. Si c'est le fan club d'Aston Villa, d'accord, mais si c'est le fan club de Manchester City c'est un peu osé de leur part. Mais on en on est d'accord sur sur la critique parfois du fait que c'est un club qatari qui dépense beaucoup d'argent et sans toujours réfléchir parfois. Mais mais enfin l'ensemble des fans, on était fans du Paris Saint Germain avant l'arrivée des qataris. On est fans depuis des joueurs comme Pauleta, Ronaldinho ou ou bien bien avant. Ça donc on ne décide pas de de qui sera les propriétaires du club et de leur

stratégie. On n'est pas toujours d'accord avec ces stratégies, mais on reste amoureux du club et les résultats montrent que on est à prendre au sérieux. Donc c'est c'est jamais méchant. On est d'accord, parfois on est en désaccord, mais c'est les Anglais qui aiment bien, qui aiment bien créer le débat.

Clémence Delhay

Et toujours par rapport à cette image, tout à l'heure on parlait du fait que le Paris Saint-Germain était connu à l'échelle mondiale par beaucoup de monde. Qu'est-ce qui finalement le différencie des autres clubs qui peuvent vouloir s'imposer comme des marques ? Qu'est-ce qui fait sa force à l'international ?

Hugo Coll

Alors honnêtement je trouve personnellement que c'est le club à l'international qui en tout cas investit le plus dans son rayonnement international. Dans ses coûts de communication. Donc j'ai l'impression que, enfin en tout cas, le PSG rattrape très très vite son retard qu'il a pu avoir historiquement avec d'autres clubs. Après, je suis peut-être biaisé, mais j'ai l'impression que c'est le club qui est le plus actif pour attirer des fans à l'étranger en organisant des matchs en Chine en un peu partout. Donc j'ai l'impression, enfin j'ai envie de dire que le PSG est leader dans son activité à l'international, en tout cas dans sa logique de croissance. Après, on a toujours un peu de retard sur d'autres clubs, juste d'un point de vue historique. Le Real Madrid comme ça, des clubs Manchester City je sais pas, mais certains clubs qui étaient déjà présents de façon internationale avant l'arrivée des Qataris. Donc pour moi on est plus on essaie de rattraper notre retard. Et j'ai l'impression qu'on le fait très bien dans cet objectif d'avoir une vision internationale. On, on, on n'est pas encore à un niveau de popularité de ces gros clubs. Mais mais j'ai l'impression qu'on attrape notre retard et ça sera il faudra encore de nombreuses années pour dépasser les clubs, pour Madrid je sais même pas si, même pas si c'est possible parce que un club qui gagne 15 fois la Ligue des Champions contre un club qui n'en a jamais gagné, c'est compliqué et parce que ils ont eu des stars bien avant, bien avant nous. Et je sais pas si c'est un objectif réel de concurrencer ces clubs là mais mais en tout cas enfin j'aurais jamais pensé si si vous m'avez posé cette question il y a 5 ans ou 10 ans, j'aurais jamais pensé qu'on aurait pu être là aussi rapidement. Donc chapeau pour le PSG d'avoir réussi ce pari et donc même si on a un peu de retard encore contre certains autres clubs, je pense qu'il est simplement associé à l'histoire de ces clubs, à leurs

résultats récents plus qu'un marketing. Je pense que dans le marketing pur, je trouve que le PSG, enfin, est selon moi leader international là-dessus en football.

Clémence Delhayé

D'accord ? Et vous, hormis l'appartenance géographique, le fait d'être parisien et l'aspect sportif, est ce qu'il y a des choses dans le PSG qui vous font un peu rêver et qui expliquent votre attachement au club, en dehors du côté purement sportif ?

Hugo Coll

Euh. Je pense le fait que le fait qu'on soit un club de très haut niveau et le fait qu'on ait cet objectif de gagner la Ligue des Champions, qu'on gagne presque systématiquement la Ligue 1 aide à personnellement à toujours être là et à toujours avoir cet enthousiasme, cette impatience du prochain match parce qu'on peut gagner. Et donc je pense que je suis persuadé que si j'avais grandi à Nantes, je serais fan des Canaries. Peut-être que je garderais moins chaque match parce que les objectifs sont différents. Je pense que les résultats du club font vivre encore plus ma passion et le fait que ce soit un club non seulement français mais un club européen qui participe à des compétitions européennes, fait qu'en vivant à l'étranger, je peux vivre cette passion aussi. Encore une fois si je prends l'exemple de Nantes et c'est sans aucun manque de respect à ce club mais Nantes ne participe à la Ligue des Champions je ne pourrais pas aller à Liverpool encourager mon club, je ne pourrais pas aller à Birmingham dans 3 semaines pour encourager mon club. Donc ça me permet de vivre encore plus ma passion. Du fait que les joueurs me suivent presque en Angleterre. Donc c'est je pense, c'est toujours un peu plus facile d'encourager un club qui gagne. Et c'est un club qui gagne beaucoup donc. Donc ça permet de d'avoir envie de faire encore plus dans mon investissement dans le fan club et d'en être le président. C'est justement parce que je suis attiré d'organiser cet événement, de faire des déplacements, de voir, de découvrir d'autres stades à travers l'Europe. Ben c'est quelque chose qui me plaît beaucoup. Et le PSG me permet de faire cela. Moi personnellement je suis pas quelqu'un qui suis très sensible à la mode ou à des choses comme ça, donc même si je suis curieux de voir leur partenariats je ne suis pas le premier qui va acheter le nouveau manteau qu'ils ont fait avec un tel. Je sais que ça marche pour d'autres, mais moi personnellement non, c'est pas ce qui m'intéresse. Après, le début de ma passion pour le PSG vient simplement de ma situation géographique et du fait que j'ai grandi à 500 mètres du Parc des Princes et que on ne change pas de club avec le changement de propriétaire. Donc je resterai fan du Paris Saint-Germain à vie. Mais je pense

que si par exemple, on venait à changer de stade et qu'on ne serait plus au Parc des Princes et qu'on se retrouvait en banlieue, loin de Paris. Je pense pas que j'irais au stade aussi souvent. Et si on jouait pas des compétitions européennes, bah je pense que mon activité serait plus faible et que je me retrouverais à juste regarder peut-être les PSG, Marseille et quelques grands matchs comme ça je. Je suivrais le PSG mais de loin et moins activement que maintenant.

Clémence Delhay

Et ça justement la question du stade est une actualité récente, est ce que ça divise beaucoup le fan club ? Quelles sont les positions des membres sur ce sujet ?

Hugo Coll

Les positions sont quasi unanimes. Tout le monde préfère rester au Parc des Princes. Après, de plus en plus de personnes se sont résignées à dire que le combat était purement perdu. En fait pour la plupart le Parc des Princes c'est notre stade et il peut pas en avoir d'autres. Les gens préféreraient qu'on reste dans ce stade, quitte à le quitter pendant 2 ans pour le rénover, et cetera. Mais le problème, c'est que nous ne sommes pas propriétaires de ce stade, donc on n'est pas, on n'a pas la possibilité de faire ces rénovations et le fait que le périphérique par exemple passe en dessous limite aussi les possibilités de rénovation. Mais voilà, on a tous cette préférence de rester au Parc des Princes. Les quelques avis qui divergent sont des quelques fans qui veulent que le stade soit plus grand qu'on atteigne ... Pour l'instant il faut à peu près 42000 places. Là si c'est vrai qu'on en viserait 60000 80000, comme comme un stade de Bernabéu à Madrid. Il y en a certains qui sont ouverts à se dire il faut un stade plus neuf, plus moderne pour attraper les autres parce qu'ils commencent à faire vieillot mais ces avis sont moins présents en général dans le fan club en tout cas. Et sinon, on guette où sera le prochain parce que la distance à faire en RER en train et cetera va beaucoup jouer sur notre présence ou pas au stade.

Clémence Delhay

D'accord, et aussi je pense que ce sera ma dernière question. J'aimerais encore sortir un peu du cadre sportif. Le Paris Saint-Germain a aussi une fondation, est-ce que vous suivez les actions plus sociales, sociétales ?

Hugo Coll

On la suit un petit peu de loin, pas énormément. On reçoit des newsletters qui parfois nous permettent de de suivre l'actualité. Nous, on a déjà fait par le passé avec l'association Fan Club on, on a fait quelques participations à des événements caritatifs, on avait organisé un petit tournoi pour collecter de l'argent pour le cancer ou ou d'autres sujets donc on mais c'est des c'est des initiatives personnelles du fan club. Donc ça nous arrive de faire quelques événements comme ça pour collecter de l'argent. Sinon la Fondation ce sera plutôt les membres directement qui vont suivre l'actualité, mais le fan club, dans sa globalité est pas particulièrement proche de de l'activité de la formation.

Clémence Delhay

Et vous pensez que le PSG, justement, doit avoir un rôle social, s'engager sur certaines thématiques ou pas du tout ? C'est important pour vous en tant que supporters du PSG ?

Hugo Coll

Oui oui oui bien sûr. Je pense qu'on est tous alignés là-dessus. Je pense que c'est hyper important parce que le fait d'avoir cette image donne finalement une force. Le comportement d'un joueur est regardé par des milliers de personnes. Donc c'est super d'avoir cette visibilité mais ça donne des responsabilités pour moi et donc, et donc oui, je suis carrément pour le fait que le PSG soit investi dans ce genre d'actions sociales. Et puis lorsqu'on voit l'argent qui circule par le club et l'argent qu'on dépense pour une personne ou un ballon, on se dit qu'on pourrait en mettre un peu de côté pour ce genre de choses donc carrément ça nous semble évident et essentiel que le club continue à s'investir dans ce genre d'actions.

Clémence Delhay

Bien, je pense que j'ai fait un peu le tour. Vous m'avez fourni des éléments très intéressants. Vous avez des choses à ajouter, des détails sur un sujet abordé en particulier ?

Hugo Coll

Euh non pas de détails de mon côté. Juste de la curiosité sur votre travail. C'est uniquement basé sur le PSG ?

Clémence Delhay

Oui. La démarche est d'avoir un sujet d'étude. Donc ici j'ai choisi la stratégie de marque d'un club de football, dans une approche culturelle. Et je fais une étude de cas sur le PSG. Donc c'est ciblé sur le PSG. Mais dans mon travail je vais comparer la stratégie de la marque PSG

avec celle d'autres clubs. Pour faire une étude un peu comparative. Mais sinon le sujet c'est vraiment analyser la stratégie de marque du Paris Saint Germain avec ses différents acteurs donc que ce soit les membres du Paris Saint-Germain, les fans clubs ou même les membres des agences qui travaillent donc qui sont prestataires externes.

Hugo Coll

OK, très bien, une fois que votre travail sera terminé, vous me le partagerez ?

Clémence Delhay

Oui, bien sûr, oui. Donc la rédaction sera finie pour mi-mai. Donc voilà je pourrai vous l'envoyer. Ce sera un dossier assez conséquent, une centaine de pages. Je vous remercie pour cet entretien. Si j'ai d'autres questions je peux vous recontacter par mail directement ?

Hugo Coll

Oui, pas de souci.

Clémence Delhay

D'accord, merci beaucoup ! Belle journée, au revoir !

Hugo Coll

Au revoir !

2.4. Entretien - Arthur SAMAIN, chef de publicité chez l'agence LaFourmi - 20/03/2025 13h30 (44 minutes)

Note : Le répondant a demandé d'employer le tutoiement lors de l'entretien.

Arthur Samain

Enchanté de faire ta connaissance. Merci de de me proposer ce call. C'est cool. J'espère que je vais pouvoir t'aider.

Clémence Delhay

Merci surtout à toi de consacrer un peu de temps à cet entretien et ça va vraiment m'être utile. Donc je vais revenir un petit peu sur ma démarche. Et puis après je te laisserai un temps pour te présenter aussi pour que je te connaisse un peu plus. Alors je suis en première année de

master à Sciences Po Lille en Management Responsable des Entreprises et donc je réalise un mémoire sur la gestion de marque du Paris Saint-Germain. Donc j'étudie tous les aspects stratégiques d'internationalisation, tout ce qui est communication autour de la marque, récit de marque et aussi fan expérience, sponsoring. Donc vraiment, comment le Paris Saint-Germain arrive à créer une marque qui dépasse le seul cadre sportif. Donc voilà, dans cette optique, j'interroge différents acteurs de la marque du Paris Saint Germain, dont aussi des prestataires extérieurs. Et j'avais vu justement que tu avais travaillé sur la dernière campagne d'abonnement du club. Donc c'est aussi pour ça que je voulais échanger avec toi à ce sujet. Donc voilà, je peux te laisser un peu de temps pour te présenter aussi.

Arthur Samain

Bon déjà j'ai l'impression que c'est un sujet de mémoire qui est intéressant et je pense que il y a pas mal de choses à dire sur ton sujet. Moi du coup, je suis à l'Agence LaFourmi qui est une agence créative qui est spécialisée uniquement sur des sujets sport. Ça fait du coup depuis 3 ans et demi que je suis là-bas, j'ai fait mon stage, j'ai fait mon alternance et du coup là je suis en CDI depuis maintenant plus d'un an et demi dans le rôle et la fonction de chef de publicité, donc chef de publicité qui s'occupe globalement de de projets publicitaires pour du coup les marques qu'on gère ici à l'Agence. Pour donner un ordre d'idée, nous on est à peu près 4 équipes créatives, 4 équipes commerciales, pardon, qui travaillons avec plusieurs types de clients. Donc évidemment t'as le Paris Saint-Germain, mais t'as aussi du coup, Puma, Crédit Agricole, Decathlon, Ubisoft, Lacoste. Après je te laisserai regarder si tu veux sur le site de LaFourmi, mais en vrai, au global on a pas mal de de marques dans le secteur du sport. Et du coup, moi, depuis que je suis arrivé chez LaFourmi, je m'occupe principalement du client Paris Saint-Germain. Donc ça fait, je crois, 3 ans et demi que je les côtoie et 3 ans que je suis leur projet. Alors bien entendu je fais pas tous les projets du Paris Saint Germain puisque le Paris Saint Germain ils ont soit des prestataires externes pour créer leurs différents supports et leurs différents assets de communication. Mais ils ont aussi des ... Enfin, ils sont aussi très bien staffés en interne et ils s'occupent des fois de de leur communication et de leur et de leur propre type de communication. Des fois, sur quelques sujets, ils font appel à nous pour différentes choses. Si je pouvais te donner un peu un ordre d'idée des différents projets que nous on s'occupe, pour lesquels on s'occupe à l'Agence avec le Paris Saint-Germain t'as la campagne d'abonnement et du coup ça revient chaque année. Et du coup, ça fait 3 ans que je m'occupe de cette campagne. T'avais aussi les campagnes membership, donc qui sont les campagnes sur leur programme de fidélité. Puis même chose, ça on s'en est un petit peu

occupé, mais c'est pas la base de notre travail et pendant très longtemps ... Enfin, il y a eu 2 choses. Pendant très longtemps, on s'est occupé d'un truc qui s'appelait le collatéral, qui était globalement, comment dire, on s'occupait de plein d'assets de communication visuelles, la création de communication visuelle, à savoir par exemple des billets, tout ce qui va être merchandising quand tu vas dans le stade, tous les écrans d'habillage qu'il va avoir sur les télévisions. Et donc en gros plus de 152 cents assets de communication, que ce soit des assets digitaux, des assets de prise. Nous on est, on avait le rôle de la création et d'établir la direction artistique de ces assets là pour le Paris Saint-Germain. Voilà et en gros, et globalement on s'occupait, on s'occupait de ça. On s'occupait aussi des transferts des joueurs. En gros, pas tout le temps. On le fait plus maintenant, parce que ça, ils l'ont internalisé. Mais on s'occupait dès qu'il y avait des transferts de joueurs, et cetera. Nous, on proposait des différents assets de la vidéo, de la photo, et cetera pour annoncer le départ, annoncer l'arrivée, et cetera. Globalement, c'est ça, ça a été notre scope. Moi à titre perso j'ai beaucoup et souvent travaillé pour les campagnes d'abo et pour le collatéral quand on l'avait encore, maintenant il a été internalisé. Mais les campagnes d'abo c'est un des sujets principaux sur lequel on travaille chaque année et tout, voilà. Ca c'est pour la petite présentation. Je sais pas si toi t'as des questions là-dessus ou si tu veux rebondir ...

Clémence Delhay

Ce serait plutôt pour savoir, est-ce que tu sais depuis quand l'Agence travaille avec le Paris Saint-Germain ? Est-ce que c'est une collaboration qui est récente ?

Arthur Samain

Non, ça fait euh, ça fait plus d'une dizaine d'années je dirais. Je dirais même presque depuis la création de l'Agence LaFourmi. Faudrait revoir l'historique. Je suis désolé, c'est mon agence mais je connais même pas les dates. Mais je crois qu'on existe depuis genre 2012, quelque chose comme ça. Je dirais un peu plus de 10, 15 ans quoi. C'est un des premiers clients de LaFourmi. Pour te donner de l'insight un petit peu, c'est les patrons directeurs de LaFourmi ils connaissaient déjà bien, ils s'entendaient très bien avec certaines personnes du Paris Saint-Germain et c'est comme ça qu'il y a eu une collaboration entre les deux.

Clémence Delhay

D'accord, mais pour déterminer un peu sur quel projet vous allez travailler, ça se fait en fonction de ce qui est internalisé au Paris Saint-Germain . Ils viennent vous voir si eux ils ont pas cette fonction-là dans leur club ?

Arthur Samain

Ouais, globalement en fait, globalement. Si je pouvais te dire un petit peu pour les clubs de foot et notamment pour le Paris Saint-Germain, il y a beaucoup de fonctions qui avant étaient des fonctions tu vois tout ce qui est ce qu'on appelle des déclinaisons ici, qui est quand tu vas créer un visuel et que tu vas les décliner dans les différents formats du print, et cetera, qui souvent, ça ça a été les agences qui le faisaient parce que c'était long, parce que ça prenait la tête, et cetera, mais ça coûtait cher, ça, en vrai, ça coûtait beaucoup. Je pense que pour des raisons financières, et cetera, les clubs ont commencé à se staffer en interne. Ils ont commencé à recruter des personnes directement en interne pour les payer pour que ce soit eux qui s'en occupent directement en interne. Donc nous, notre scope de création. Il a un peu baissé. Et eux le PSG ils préfèrent aussi se staffer directement en interne pour avoir ce type de support de communication, plutôt que faire appel à des agences. Ils vont peut-être tu vois, faire appel à nous pour des projets un peu plus gros, des projets qui vont nécessiter peut-être un peu plus de stratégie, un peu plus de de création. Pour la campagne d'abonnement, nous globalement, ils nous font confiance. On a un appel d'offre quand-même sur cette campagne notamment, qui est tous les 2 ans, c'est-à-dire tous les 2 ans, ils mettent en challenge 4 ou 5 agences pour voir qui a la meilleure proposition, et cetera. Et en fonction d'eux, ils choisissent l'agence avec laquelle ils veulent partir, selon quelle création de stratégie, et cetera. Et nous il se trouve que bah depuis presque le début de notre collaboration sur la campagne d'abonnement, ça va faire peut-être 7 ou 8 ans qu'on le fait avec eux.

Clémence Delhay

Ok, d'accord. Et justement, pour un peu entrer dans le sujet du Paris Saint-Germain, tu as travaillé aussi sur la Charte graphique je crois, du club.

Arthur Samain

Ouais, pas vraiment la charte graphique, plutôt ce que je te disais avec le collatéral. En gros c'est une charte graphique, mais c'est la charte graphique pour certains éléments de communication, c'est pas leur charte graphique globale, c'est-à-dire c'est pas leur charte

graphique avec tous leurs assets. Comment expliquer ? (*Il réfléchit*) En gros t'as la charte graphique du club qu'ils utilisent avec leurs propres typographies, leurs propres couleurs, et cetera, et nous on avait cette charte graphique là qu'on peut appeler la charte du collatéral qui était spécifique à tous leurs éléments de communication et tous leurs éléments pour communiquer, et cetera. Eux ils s'en servaient pour piocher dedans, mais en gros, elle était unique à chaque saison. C'est-à-dire que c'est pas une charte, c'est pas la charte globale, disons, avec la même typo que celle-là, la même couleur que celle-là, ils vont peut-être la garder pendant 10, 15 ans, bien que là je crois qu'ils sont en train de la changer. Mais voilà c'est la charte par saison pour les assets de saison en gros.

Clémence Delhay

Et quand vous travaillez là-dessus, tu dois quand-même t'inspirer de leur charte officielle ?

Arthur Samain

Oui, on doit s'en inspirer pour tout te dire. Ils ont mis en place maintenant depuis un an tout un ... en fait ça fait seulement un an qu'ils se mettent là-dessus. Mais en gros avant c'était un petit peu, t'avais un petit peu de charte par ci, de charte par là, c'était un petit peu décousu. Là depuis cette année je crois, ils essayent d'uniformiser un peu toutes leurs prises de parole. Ça veut dire que nous, par exemple, là on a fait une campagne, si je peux te donner un exemple, la campagne d'abonnement. On a fait tous les visuels qu'on a pu faire pour la campagne, on a mis une typographie qui était "Tout l'amour de Paris", ça, on l'a mis sur les photos, même sur la vidéo. Au départ, on avait choisi de mettre une typographie qui était très jolie, qui était très un peu différente, et cetera, qui était qui était enfin qui, qui était disruptive, qui changeait de ce qu'on avait l'habitude de voir. Eux nous ont dit "Bah maintenant c'est plus possible, maintenant on a une autre typo, avant ça aurait été possible et on aurait pu faire ça. Maintenant notre typo c'est notre typo, on se réfère à cette typo là et tous nos assets de communication, on veut qu'ils soient uniformisés avec cette même typo et cetera". Donc ils sont de plus en plus en train de serrer la vis là-dessus pour avoir comment dire des assets qui se ressemblent et avoir une prise de parole qui est cohérente.

Clémence Delhay

Et cette volonté d'uniformiser leur identité visuelle, leurs prises de parole, ça s'inscrit un peu dans on va dire un renouvellement de la stratégie de marque aussi être plus cohérent ?

Arthur Samain

Ouais ouais, carrément. Je pense qu'il y a leur stratégie, leur stratégie de marque. Elle est, elle est claire et je pense qu'ils veulent totalement faire en sorte d'être hyper cohérent entre tous leurs assets de communication pour avoir une vision et avoir une idée plus claire de comment ils communiquent, tu vois.

Clémence Delhay

Et justement, comment tu pourrais définir l'identité du Paris Saint-Germain, donc son identité en termes de club ?

Arthur Samain

Bah écoute l'identité et le positionnement que veut le PSG aujourd'hui c'est le club de la nouvelle génération. Je pense que c'est ce que tu dois retenir. En tout cas nous quand on nous briefe, c'est comme ça, qu'ils se voient, ce qu'ils nous décrivent. Ils nous disent "Nous on veut aujourd'hui être le club de la nouvelle génération, on se positionne comme le club de la nouvelle génération. On veut envoyer un message positif". On propose plein de pistes au Paris Saint-Germain. Si je peux parler spécifiquement de la campagne d'abonnement, cette année, on leur a proposé 3 types de pistes différents, 3 chemins créatifs différents dans lesquels on va exposer ce qu'est notre vision de la création et notre vision de ce qu'est le club de la nouvelle génération, et cetera. Donc de là on découle une stratégie, des messages. Globalement cette année, si je peux te donner une idée, il y a 2 grosses idées qui étaient apparues. Bon t'avais la première qui était une vidéo avec un style visuel qui était beaucoup plus crafté, beaucoup plus graphique où on avait de la création qui était, qui ressemblait beaucoup plus à ce qu'on avait l'habitude de voir en ce moment. C'est-à-dire des shootings et de la vidéo en ce qu'on appelle shutter slow, c'est-à-dire de le shooting et la vidéo on avait des effets, un peu de flou, un peu des effets qui étaient un peu plus actuels et qui ressemblent un peu aux codes de la nouvelle génération. C'était la première intention. Le club voulait être attaché à cette identité nouvelle génération et ils étaient d'accord. Le problème de cette campagne d'abonnement, et cetera, c'est qu'elle arrive aussi dans un contexte sportif et économique, et cetera, où c'est compliqué, c'est-à-dire que t'as un contexte sportif où le Paris Saint Germain ils sont en pleine Ligue des Champions. On sait pas s'ils vont passer, on sait pas s'ils vont pas passer. T'arrives à un moment où bah y a peut-être des transferts, y a peut être des trucs ... Donc il faut que le message, le message que tu véhicules il soit indépendant, il soit hyper indépendant de tout ce qu'il y a autour. Ça veut dire que si ton message il faut pas

que comment dire ... si tu véhicules par exemple sur cette piste là on avait l'idée d'un truc très énergique avec des codes très nouveaux, et cetera. Et l'idée, c'était l'énergie de Paris. L'énergie de Paris, c'était la première piste en fait. Mais le truc c'est que si ton club au niveau des résultats sportifs il est un peu mou, si ton club au niveau sportif il renvoie pas cette image d'énergie, tu as un contraste entre la campagne d'abonnement que t'es en train de proposer et le club qui est mou au niveau sportif et qui renvoie pas cette image d'énergie. Donc du coup t'as l'idée aussi en tête qu'il faut, au moment où tu crées la campagne, avoir aussi un message qui est assez indépendant de tout ça. Nous l'idée de "Tout l'amour de Paris", c'est un message qui est universel, c'est pas forcément le message qui évoque le plus l'idée de la nouvelle génération. Par contre, c'est un message qui parle à tout le monde, qui est hyper rassembleur, qui permet au club de véhiculer un message positif et une image positive. Et c'est un message qui c'est un message qui est universel et qui permet au club, peu importe la situation, de se positionner. "Tout l'amour de Paris", ça parle à tout le monde, qu'il y ait des bons résultats ou des mauvais résultats, qu'il y ait des transferts ou qu'il y en ait pas. Ce message-là il est indépendant. Bon je m'éparpille un peu.

Clémence Delhay

Non non mais au contraire, ça me permet vraiment d'avoir des éléments auxquels j'avais pas forcément pensé. Et là du coup, tu avais parlé de 3 types de campagne que que l'Agence avait proposés au Paris Saint-Germain, c'était quoi le la 3e version du coup ?

Arthur Samain

Ah mince, je ne l'ai plus, il faudrait que je vois ça. Parce que c'était les 2 dernières qui ont été shortlistées.

Clémence Delhay

Et donc est-ce que la campagne "Tout l'amour de Paris" a été choisie par le club justement parce qu'elle sortait du produit purement sportif ?

Arthur Samain

Oui, elle sortait du produit purement sportif, mais elle sortait aussi du produit en lui-même, l'abonnement, en fait. En gros pour te donner un peu les backstage, il y a 2 ans, on a proposé une campagne au Paris Saint-Germain. Une campagne d'abonnement, peut-être tu pourras la retrouver, où on mettait le message suivant qui disait "Grand Paris, grande famille". Et au

cœur de la campagne, on faisait parler Mbappé, c'était Mbappé qui était la voix off de la vidéo et c'était lui qui apparaissait en tant que, entre guillemets, personnage principal de la vidéo. Cette vidéo, elle a fait un bad buzz. Parce qu'en fait en gros, on a communiqué dessus à un moment qui était compliqué, c'est-à-dire que y avait au moment où on poste la vidéo t'as des tensions entre Neymar et Messi et Mbappe. T'as des rumeurs de transfert de Neymar et Messi. T'as comment dire, t'as tout le monde qui est en train de mettre un peu sur un piédestal Mbappé en disant que c'est lui la future star du Paris Saint Germain et c'est lui qui va reprendre les rôles et tout. Et au moment où on décide de mettre Mbappé en tant que du coup personnage principal de cette campagne, nous on se met pas dans la tête qu'il va avoir un problème sur les statuts, et cetera. Or, le PSG, au moment où ils ont une prise de parole c'est un élément qu'il faut qu'ils aient en tête. Et quand on délivre un message "Grand Paris, grande famille" et qu'effectivement on met Mbappé au centre de la campagne, si nous notre message il est pas du tout de dire ça et que dans ses propos c'est pas du tout de dire ça, bah les gens l'interprètent un peu comme ils veulent tu vois et il se trouve que la vidéo ça devient un bad buzz. Mbappé a mis un message sur les réseaux sociaux en disant, "Je ne suis pas le Kylian Saint-Germain. Je n'avais pas vu cette vidéo, le club ne m'avait pas tenu au courant de la diffusion". Or c'était faux. Mais bon. En tout cas cette vidéo qui était en non répertoriée sur Youtube parce que c'est destiné qu'aux fans elle a été vue en Bolivie, en Uruguay, en Espagne, en Asie. Elle a été vue partout. Tout le monde a vu la campagne parce que du coup, il a communiqué dessus, il en a parlé, et cetera. En gros, si je te dis tout ça, c'est que effectivement le message que tu délivres et l'externe, ce qui se passe autour de la campagne, au final ça a quand-même une importance au moment où nous, on décide de faire une prise de parole. S'il y a des problèmes de transfert ou d'ego, il faut qu'on le prenne en compte. S'il y a des problèmes de, comment dire, de performance sur le terrain, il faut qu'on le prenne en compte. Il faut que le message, il faut que notre communication, notre prise de parole, il faut qu'elle soit cohérente avec ce qui se passe autour et c'est ce qu'on n'avait pas réussi à faire il y a 2 ans et on s'était pris un tôle, c'était de voir qu'en fait il y avait un warning sur le fait de mettre Mbappé au centre de la campagne. Parce que dans l'état actuel des choses ils allaient penser et on allait penser que c'est le club communiquait seulement sur son unique star et que c'était un peu un signal aux supporters pour leur dire qu'ils écartaient Messi et Neymar. Mais on n'y avait pas pensé à l'époque. Et du coup là dans la nouvelle campagne, c'est un peu le parti pris inverse qui a été choisi. Parce qu'on voit pas du tout les joueurs, on voit que les supporters. Et surtout le maillot parisien.

Clémence Delhay

Donc c'est pour ça que vous avez choisi de mettre plutôt les supporters en protagonistes ?

Arthur Samain

Oui. Mais pas que. On avait le choix de mettre les joueurs. Encore une fois, c'est un choix. C'est un choix créatif. C'est un choix créatif et technique. De base, nous, au moment où on fait la campagne, l'idée de "Tout l'amour de Paris", c'est une campagne où on fait de très très gros zooms et de très gros plans sur les émotions, que ce soit sur des mains qui qui s'accrochent, que ce soit sur des sourires, une larme, et cetera. L'objectif créatif c'est de montrer toutes les émotions par lesquelles tu passes quand t'es au stade. Forcément ces émotions-là c'est plutôt les supporters qui vont la vivre. Donc il y a un objectif créatif de montrer aussi ce que les supporters ressentent, de se mettre à leur place. Ils vont se dire bah ouais effectivement, moi aussi je ressens ça. C'est un choix aussi technique parce qu'on nous a proposé de le faire avec des joueurs. Mais que globalement, si on voulait une uniformité dans le craft et la direction artistique qu'on avait posée, ça allait être compliqué d'à la fois prendre des joueurs en même temps que les supporters et de les ramener en même temps. Donc on préférait s'en dissocier et ne pas utiliser les joueurs pour avoir seulement des supporters et des bons plans.

Clémence Delhay

Là tu as parlé des émotions et des visuels, et j'aimerais approfondir cette question. Est-ce qu'il y a des références culturelles ou symboliques qui reviennent dans toutes les campagnes, qui sont un peu caractéristiques de l'identité du club ?

Arthur Samain

Je te dirai que chaque année on essaie quand-même de véhiculer un message positif tout le temps. L'objectif c'est de véhiculer un message positif. Des références culturelles ? (Il réfléchit) En fait chaque année la campagne elle est assez différente et on essaie de véhiculer des messages qui sont très différents. Je t'ai parlé de "Grand Paris, grande famille", un message où on essaie de véhiculer l'esprit de la famille. L'année dernière on a, on a essayé de véhiculer la connivence qu'il y a entre les supporters. Cette année, on a essayé de véhiculer

l'amour. Chaque année, je te dirai qu'il y a une grande ligne directrice. Toujours. Ce qu'on essaie de faire, c'est de bien évidemment placer le supporter au cœur de la campagne. Parce que c'est une campagne d'abonnement donc on essaie de le placer au cœur. Faut aussi que les personnes voient la marque PSG, qu'elle soit présente. C'est-à-dire que quoi qu'il arrive, on va devoir mettre des maillots du Paris Saint-Germain, que ce soit des, des nouveaux, des anciens ou il faut que le logo Paris Saint-Germain puisse être visible. Là où on va faire attention, c'est les sponsors, les sponsors, au moment où on fait véhiculer le message. Déjà faut pas qu'il soit, non, enfin faut qu'on les voit. Mais enfin je te dis ça cette année on n'a pas réussi trop à le faire. Mais faut qu'on les voit, mais pas non plus trop pour pas qu'ils prennent la place sur le Paris Saint-Germain, le logo Paris Saint-Germain et surtout pas que ce soient les anciens, les anciens sponsors pour pas qu'on les voie pour pas, qu'ils soient trop proéminents par rapport aux nouveaux. Maintenant, culturellement ... Tu peux me répéter la question ?

Clémence Delhay

Oui, je voudrais savoir s'il y a des références culturelles ou symboliques qui sont vraiment propres à l'identité du club et qui, du coup, reviennent régulièrement dans les différentes campagnes.

Arthur Samain

Bah comme je t'ai dit, il y a cet aspect nouvelle génération donc t'as l'idée quand-même de de mettre en en lumière et de mettre en valeur des des personnes de ... En fait t'as ce positionnement de nouvelle génération qui est apparu cette année, mais t'as depuis toujours l'envie de de mettre en valeur des supporters qui viennent un peu d'horizons différents, qui sont un peu qui sont en fait dans toutes les campagnes qu'on a faites. Des campagnes autour d'une diversité de personnes qui vont au stade. Donc je dirais référence culturelle, je sais pas si c'est une référence culturelle ou symbolique, mais en tout cas dans la symbolique, ce qu'on ce qu'on a essayé de construire, c'est qu'on met pas en valeur seulement une typologie de supporters, pas seulement les supporters qui viennent de Boulogne. Enfin en gros, t'as un peu 2 trucs, t'as des supporters qui viennent de Boulogne qui se sont dits un peu comme les supporters un peu bobo. Et puis t'as les supporters qui viennent d'Auteuil et qui sont dits un peu comme les supporters un peu ultras. Nous dans toutes les campagnes, la symbolique qu'on a voulu montrer, c'est l'unicité entre tous ces supporters et l'idée qu'on se retrouve pour le même maillot, les mêmes couleurs. Et normalement, ça, ça se ressent. Si tu regardes les

campagnes d'abonnement normalement, ça se ressent sur la plupart. T'as des profils très différents, des hommes, des femmes, des enfants, des vieux, des moins vieux enfin.

Clémence Delhaye

Et ça, cette stratégie de montrer justement l'unicité autour du Paris Saint-Germain est-ce que ça s'inscrit aussi dans la stratégie d'internationalisation du club ? Parce qu'il s'adresse aussi à des fans internationaux. Est-ce que toi, quand t'as fait des campagnes, y avait aussi des campagnes qui avaient comme ça une dimension d'impact à l'international ? Ou c'est seulement pour les fans parisiens ?

Arthur Samain

Alors pour être honnête avec toi, cette campagne d'abonnement elle vise plutôt les fans parisiens, c'est-à-dire en fait cette campagne, elle a plutôt pour but de venir remercier... En fait si je te donne un peu l'idée de cette campagne de base, la campagne d'abonnement c'est pour vendre. Enfin dans tous les clubs, c'est pour vendre des abonnements. En vrai, normalement tu es censé vendre les abonnements. Et vendre les dernières places pour que les gens aient leur abonnement au Parc des Princes, et cetera. Sauf que dans le cas du Paris Saint Germain, bah en vrai les abonnements ils partent comme ça, comme des petits pains, donc en une minute t'as plus d'abonnement. Donc la campagne d'abonnement elle a pas un réel enjeu, comment dire, lucratif on sait qu'elle a pas pour but de remplir le stade parce que le stade ils vont le remplir quoi qu'il arrive. Elle a un but plutôt, c'est un enjeu de marque. Enfin c'est deux choses, renvoyer une bonne image, renvoyer une image positive du club et cetera. Peut-être elle va être vue sur les réseaux. Et ensuite c'est un message de remerciements à leurs supporters, leurs supporters qui viennent au Parc des Princes, ceux qui sont abonnés par le biais d'emailing et cetera. Donc elle a deux enjeux, un enjeu d'image, un peu pour montrer que le club va bien et montrer comment il est proche de ses supporters. Maintenant, elle a pas un enjeu spécifique pour l'international. L'enjeu est surtout pour remercier les supporters du PSG. Elle a pas un enjeu de rayonnement. Par contre là où c'est intéressant c'est que pour cette campagne, des fois ils font appel à certains fans clubs notamment l'année dernière on avait le fan club de Montréal qui qui sont venus et qui ont participé à la campagne d'abonnement. On a shooté avec eux. Et ça, par contre, ça a un enjeu, c'est un vrai enjeu pour eux parce que ça permet aussi de comment dire, ça leur permet aussi de rayonner et de montrer à leurs différents supporters ou de même montrer au monde que le PSG pense aussi à

leurs fans, peu importe d'où ils viennent, s'ils viennent de l'international, ils viennent participer à une campagne pour le Paris Saint-Germain.

Clémence Delhay

Justement tu parlais aussi de la pluralité des profils en fait qui sont visés par cette campagne. Est ce que vous faites des études de consommateurs ou de fans pour connaître un peu la sociologie des supporters du Paris Saint-Germain ?

Arthur Samain

Non, pas du tout. Pour être honnête, nous, il y a pas mal de personnes au bureau qui sont assez fans du Paris Saint Germain et qui le connaissent très très bien. Et en stratégie, on connaît. On connaît très bien le sujet donc en vrai de vrai on fait pas d'étude spécifiquement, on en fait nous quand on établit une stratégie pour le Paris Saint-Germain. On part en général d'insights un petit peu que on a repérés, qu'on a ressentis mais on fait pas d'étude spécifique là-dessus. Chez nous, c'est nos ressentis, ce qu'on connaît du sport, ce qu'on connaît, ce qu'on a vécu.

Clémence Delhay

Donc vous appuyez plutôt sur votre vision un peu personnelle et vos émotions propres, votre vision du PSG ?

Arthur Samain

Ouais, vision personnelle, émotion propre, mais je dirais vision personnelle collective. Parce qu'on fonctionne un peu en équipe et à l'Agence t'as un planeur stratégique qui va un peu mettre le fil rouge de la stratégie. Mais il va s'en servir en partant de certains insights que lui a repérés. Ou dont on a pu en discuter avec lui parce qu'on a déjà parlé, de choses comme ça, bon.

Clémence Delhay

Ok, et juste pour revenir encore un peu sur l'international, est-ce que par le passé votre agence elle a fait des campagnes qui elles avaient un but international ou c'est toujours plutôt axé local ?

Arthur Samain

Potentiellement là pour le membership, donc pour le programme de fidélité, on va potentiellement avoir une réflexion un peu plus internationale pour pouvoir comprendre tous les fans. Parce qu'en gros, le programme de fidélité va permettre aux fans du monde entier de, de, comment dire, va permettre aux fans du monde entier d'avoir accès à ce programme-là. Donc il faut que dans notre dimension stratégique on comprenne les fans provenant d'un peu partout. Parce que pour l'instant, le programme de fidélité, il s'appelle My Paris. Et là, l'idée c'est qu'il, il le. Un petit peu pour. Pour avoir un un nouveau programme de fidélité qui propose de nouvelles choses et pour pouvoir inclure cette dimension internationale. Après on a pas commencé à taffer dessus mais ce que je peux te dire c'est que la dimension internationale va forcément être importante. Et à l'époque où on travaillait sur les transferts, comment dire, enfin, quand il y avait un transfert qui se faisait, on travaillait sur les visuels, sur la vidéo de teasing, et cetera, et il y avait forcément une réflexion sur est-ce que ça va parler à l'international ou pas.

Clémence Delhaye

Et juste pour continuer un peu sur le profil des supporters, comment l'agence parvient dans ses campagnes pour le Paris Saint-Germain à combiner les attentes des fans historiques, on va dire, du club et celles des nouveaux fans qui ont peut-être été plus séduits par la marque que par le club en lui-même depuis 2011 ?

Arthur Samain

Ouais, c'est une bonne question. C'est une bonne question. C'est assez compliqué d'y répondre. Ce que je te dirais, c'est qu'ils tentent de montrer qu'ils sont le club de la nouvelle génération dans ce qu'ils proposent maintenant, dans les leurs différentes prises de parole. Ils communiquent pas tout le temps de la même façon. Et ils communiquent pour un peu tous leurs supporters. C'est-à-dire que typiquement t'as une campagne qui est sortie, qui était une campagne abonné historique. Pour le Paris Saint-Germain, cette campagne, elle mettait vraiment en valeur les anciens abonnés, les abonnés qui ont toujours été là et qui sont toujours allés au Parc et qui ont toujours soutenu le Paris Saint-Germain. Ça, c'est une prise de parole qu'ils ont eu, qui était quand-même essentiellement pour montrer à quel point ils ont des supporters depuis longtemps. Là, la prise de parole qu'on fait surtout "Tout l'amour de Paris", elle est un peu plus universelle, elle rassemble un peu plus, je veux dire des anciens, des jeunes, des nouveaux, et cetera. Donc je te dirais qu'eux, ils ont aussi pour objectif de

communiquer de différentes façons, de toucher un peu leurs différentes cibles du club via différentes campagnes qui touchent leurs anciens fans, leurs nouveaux fans.

Clémence Delhay

Ok, mais ce positionnement de nouvelle génération, c'est un positionnement qui est récent et qui vient donc d'une nouvelle stratégie de marque et qui peut entraîner un changement d'identité de la marque PSG ?

Arthur Samain

Alors récent, je te dirais que euh, ils ont cette idée-là depuis un peu ... depuis euh je dirais le départ de Messi et Neymar. Euh au moment où y a eu ce départ-là, ils ont réfléchi à comment se positionner, ils ont vu qu'il y avait des jeunes émergents qui arrivaient dans le club, ils ont vu que y avait un projet un peu de Grand Paris avec plein de jeunes qui venaient de Paris et cetera, et au final tu vois que le club il est hyper jeune donc bah enfin c'est vraiment le club de la nouvelle génération tu vois. Pardon j'ai perdu ta question.

Clémence Delhay

Je voulais savoir si c'était un positionnement qui était récent. Et on voit que la nouvelle stratégie sportive du club est vraiment de miser sur les jeunes joueurs, donc ma question c'est, est-ce que ce changement de positionnement vient aussi du changement de stratégie sportive du club ?

Arthur Samain

Ouais, ça vient, euh je dirais que ça vient de la stratégie sportive. Ça vient du constat qu'aujourd'hui, y a moins de stars dans le club. Donc ils ont décidé de se positionner sur un positionnement qui est beaucoup plus nu. Et ils partent du constat aussi d'une vue extérieure que bah le PSG aujourd'hui c'est un club qui est un peu hype et qui est un peu stylé je veux dire. Quand ils disent nouvelle génération, c'est à la fois dans le sportif, le côté sportif avec les nouveaux joueurs, et cetera, mais aussi une nouvelle génération par le côté très hype, très tendance, très culturel que eux ils ont. C'est un positionnement qui est un peu global tu vois, il comprend à la fois le sportif, à la fois le côté culturel. Mais je pense que ça part du sportif mais que ça vient se corréliser au côté culturel.

Clémence Delhay

Et pour revenir sur ce côté culturel et hype, le Paris Saint-Germain, il a multiplié les collaborations avec des marques de sportswear, de haute-couture, des marques de mode et aussi des artistes dans la musique. Est-ce que toi, dans les campagnes précédentes de ton agence pour le PSG, tu as eu justement à allier le côté sportif et le côté industrie créative dans certaines campagnes ?

Arthur Samain

Alors on l'a pas fait parce qu'encore une fois, le sujet de l'abonnement et cetera, c'est selon nous et notre vision créative, ça s'y prêtait pas forcément. Après on nous l'a proposé à plusieurs reprises, donc c'est un truc sur lesquels ils ont jamais fermé les portes et sur lesquels ils ont toujours été ouverts et sur lesquels ils sont ultra ouverts quand ils ont intégré un Tiakola ou un mec qui rappe et cetera. Je veux dire, créer des trucs qui sont un peu en décalé, et cetera. Eux, ils sont ultra ouverts sur la façon de s'exprimer et de prendre la parole. Mais dans les campagnes qu'on a faites on l'a pas encore exploité. Il y en avait pas besoin forcément pour faire passer certains messages. Maintenant c'est des trucs sur lesquels eux ils sont ouverts de ouf.

Clémence Delhay

Ok d'accord. Du coup j'ai plus beaucoup de questions. Peut-être une ou deux, sur l'aspect technique de votre travail. Comment vous mesurez le succès d'une campagne d'abonnement ou publicitaire ? Par exemple les KPI que vous utilisez.

Arthur Samain

Ça dépend. Pour cette campagne d'abonnement en vrai, les KPIs, comme je t'ai dit, ils sont pas en taux d'abonnements vendus parce qu'en vrai, enfin ils s'en foutent, ils s'en foutent, ils savent que ça va être vendu. Je dirais plus que c'est un des KPIs plus qualitatifs, c'est plus sur comment comment la campagne est reçue en interne et en externe, les commentaires qu'on va avoir sur les réseaux sociaux, quelle image va être dégagée du club et de ses supporters. Plus les commentaires de l'interne qui sont très importants. Comment est-ce que eux ils ont ressenti la campagne ? Mais je dirais plus que c'est pas quantitatif, c'est plus qualitatif, en tout cas sur les campagnes qu'on a faites précis.

Clémence Delhay

Et du coup là vous avez déjà des retours, par exemple des supporters sur la dernière campagne ?

Arthur Samain

Ouais, on en a eu, on a eu quelques retours. C'est pas forcément les campagnes qui font le plus parler sur les réseaux parce que c'est des campagnes très publicitaires qui sortent sur les réseaux sociaux donc cément celles qui sont les plus propices à la plateforme Instagram ou les plus propices à certaines plateformes. Par contre oui, on a quelques retours de commentaires, de personnes, qui sont, qui sont contentes, qui trouvent que le message est joli. Même on a des retours du Paris Saint-Germain qui viennent nous voir et nous dire que la campagne est très belle. Moi j'ai des retours perso de gens qui disent "J'ai regardé 5 fois la campagne, elle est cool, j'aime bien le truc". Enfin c'est plus qualitatif.

Clémence Delhay

D'accord, merci. Là j'ai fait le tour de tout ce que je voulais un peu savoir sur la façon de communiquer sur la marque PSG, son identité, ses valeurs. Est-ce que tu as des choses à ajouter, des détails ou des éléments que j'aurais oubliés qui te semblent essentielles ?

Arthur Samain

Non. Juste, on avait fait un doc sur les campagnes d'abo. Si tu veux je pourrai te l'envoyer. C'était un doc pour présenter les concepts de chaque campagne qu'on avait faites jusqu'à présent, ce. Je pourrais essayer de te l'envoyer pour que t'es un peu une idée du message de chaque campagne et le but, et et cetera. Peut-être ça pourrait t'intéresser.

Clémence Delhay

Ouais, carrément oui. Pour aussi voir l'évolution du récit, du message dans le temps.

Arthur Samain

Après je sais pas si j'ai des docs ou des trucs comme ça qui traînent, faudrait que je le check. Après non écoute moi j'ai l'impression que j'ai fait un peu le tour de de tout ça. Je pense que t'as quelques éléments de réponse. Si jamais tu vois en écrivant ton mémoire qu'il te manque des choses ou que t'as besoin de précisions sur un truc ou quoi envoie-moi un message, tu vois, j'essaie de répondre et même si t'as besoin qu'on se rappelle, tu me dis.

Clémence Delhay

Ok super. Et tu veux que je t'envoie le mémoire quand il sera rédigé aussi, ce sera en mi-mai à peu près ?

Arthur Samain

Ouais ouais ouais, après tu écris ce que toi ça te semble bon. J'ai pas à mon œil à avoir là-dessus, t'inquiète. Juste oui, par curiosité, par intérêt, je le lirai avec plaisir. Mais sinon.

Clémence Delhay

OK merci beaucoup. Et puis je veux bien les documents si t'arrives à les avoir et ça m'intéresserait beaucoup.

Arthur Samain

OK bah écoute, je t'envoie ça sans problème et puis on se tient au courant de toute façon.

Clémence Delhay

OK merci beaucoup, bel après-midi.

Arthur Samain

Salut.

Clémence Delhay

Au revoir.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	4
RÉSUMÉ / ABSTRACT.....	5
SOMMAIRE.....	13
INTRODUCTION.....	14
PARTIE I - CADRE CONCEPTUEL.....	19
Chapitre 1 - Conception de l'approche fondamentale de la marque.....	19
1. La marque est un phénomène fonctionnel.....	20
2. Fonction émotionnelle : La marque existe dans l'esprit des consommateurs.....	23
3. Présentation de deux concepts principaux : capital de marque et identité de marque.	
25	
4. La plateforme de marque: outil managérial qui synthétise les fonctions utilitaires et	
émotionnelles.....	28
Chapitre 2 - Approche culturelle et sociale de la marque.....	31
1. Quand la marque rassemble une communauté.....	31
2. Quand la marque contribue à construire l'identité des individus.....	33
3. Quand la marque transmet des valeurs, des idéologies et des visions du monde.....	35
4. La construction de la marque, d'empreinte mentale à icône culturelle.....	37
Chapitre 3 - La marque et le Sport.....	38
1. La marque et le sport sont liés par le business.....	38
2. La marque et le sport sont liés par le territoire et l'appartenance géographique.....	43
3. La marque et le sport liés par l'apport de notoriété et de connexion socio-culturelle.	
43	
4. La marque et le sport liés par la communauté.....	44
Chapitre 4 - Emergence de la problématique.....	47
1. La marque, un levier économique stratégique mais complexe.....	47
2. La marque et son produit.....	48
3. La marque pour sortir du produit et du marché.....	49

4. Emergence de la problématique.....	50
PARTIE II - CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE.....	52
Chapitre I - Contexte.....	52
1. L'histoire sportive et économique du Paris Saint-Germain.....	52
2. L'histoire de la marque Paris Saint-Germain.....	58
1.1. 1970 - 1972 : naissance du club et de son identité.....	59
1.2. 1972 - 1975 : Les premiers jalons d'une stratégie de marque.....	59
1.3. 1980 - 1991 : Une marque entre développement et premières difficultés.....	61
1.4. 1991 - 2001 : L'ère Canal+.....	62
1.5. 2006 - 2011 : L'actionnariat américain, entre errances et tentatives de renouveau.....	65
1.6. 2011 - aujourd'hui : L'arrivée de QSI et un changement de paradigme profond 66	
Chapitre 2 - Méthodologie.....	69
1. Choix de l'approche méthodologique.....	69
1.1. Approche qualitative.....	69
1.2. Justification du choix de l'approche qualitative.....	70
2. Méthode et collecte des données.....	71
2.1. Choix de la méthode.....	71
2.2. Population-mère.....	74
2.3. Guide d'entretien et collecte des données.....	76
2.3.1. Présentation générale.....	76
2.3.2. Thèmes et structure du guide d'entretien.....	77
2.4. Données secondaires.....	80
3. Méthode d'analyse des données.....	82
3.1 Particularités de l'analyse des données dans l'approche qualitative.....	82
3.2 Notre choix d'analyse des données : l'analyse thématique.....	83
PARTIE III - ANALYSE DES RÉSULTATS.....	83
Chapitre 1 - Devenir plus qu'une marque de sport : du fonctionnel à l'expérientiel.....	84

1. Les défis du produit sportif.....	85
1.1. Les spécificités du produit sportif.....	85
1.2. Une marque pour répondre aux besoins du club.....	87
1.3. Un choix également stratégique.....	94
2. L'expérience "Paris Saint-Germain" : un produit de "sportainment"	95
2.1. L'innovation pour une marque dynamique et branchée.....	96
2.2. L'expérience de match : une ambiance co-construite.....	97
2.3. L'expérience de match, un spectacle de sport.....	99
2.4. Le Paris Saint-Germain, une destination touristique.....	104
Chapitre 2 - Une marque "magique" : le développement d'une capacité émotionnelle..	115
1. Une relation affective et émotionnelle avec la marque Paris Saint-Germain.....	116
1.1. L'émotion au coeur de la relation fans et marque.....	116
1.2. Une relation avec la marque au-delà du cadre sportif.....	120
2. De la marque de sportainment à la marque de "rêve"	124
2.1. Le rêve Paris Saint-Germain.....	125
2.2. Le "brand embodiment" : d'une marque de rêve au branding culturel.....	126
2.3. Le "brand embodiment", un outil d'internationalisation de la marque.....	130
2.4. Le "brand embodiment" par la joueurs stars : avantage concurrentiel et opportunité économique.....	133
3. Une relation avec la marque parfois instable et fragilisée.....	140
3.1. Des fans parfois désenchantés.....	140
3.2. La notion de proximité ("closeness"), un enjeu de branding saillant.....	141
Chapitre 3 - La vie sociale de la marque Paris Saint-Germain.....	150
1. Au-delà des contradictions sociales : hétérogénéité des publics et communautés.150	
1.1. Des publics hétérogènes et segmentés.....	151
1.2. Des attentes différenciées.....	153
2. Le PSG Fan Club London : un exemple de marketing tribal.....	155
2.1. Une communauté de marque au sein de la communauté de marque.....	156
2.2. Communauté de marque et lien émotionnel.....	158

2.3. Les défis stratégiques de la gestion de communauté de marque.....	162
2.3. La gestion de communautés hétérogènes.....	164
3. Une marque vectrice de lien social.....	166
3.1. Une marque capable de rassembler.....	167
3.2. Une marque structurante de la vie sociale des individus.....	169
4. Lien social et création de significations symboliques.....	169
4.1. Être fan dans le miroir des autres.....	170
4.2. La mise en scène des interactions sociales et symboliques.....	173
5. Une marque capable d’agir dans et pour la société.....	176
5.1. L’impact social du football.....	176
5.2. L’engagement social d’une marque-club.....	178
5.3. La communication sur l’impact social d’une marque-club, un exercice périlleux.....	182
Chapitre 4 - L’incarnation du mythe parisien par la marque: ancrage local et identité territoriale.....	186
1. Identité locale de la marque et identité des supporters.....	186
1.1. Le rapport des supporters à l’identité locale de la marque.....	186
1.2. Une marque en résonance avec l’identité locale des supporters.....	188
2. Ancrage local et ritualisation des pratiques.....	189
2.1. Le Parc des Princes, un symbole d’identité locale.....	190
2.2. La ritualisation des pratiques autour du Parc des Princes.....	190
3. Une vision romantique de la ville de Paris et de la France.....	192
3.1. L’incarnation de l’identité de Paris par la marque.....	192
3.2. Un mythe culturel plus qu’une identité parisienne.....	193
4. La mise en récit du mythe parisien : une marque culturelle.....	196
4.1. Voir Paris à travers la marque Paris Saint-Germain : l’identité visuelle.....	196
4.2. Investir la sphère culturelle pour incarner l’élégance parisienne.....	199
5. Le mythe “Paris” comme avantage concurrentiel.....	201
5.1. P comme “Partenariats” et “Parc”, P comme “Prix” et “Place”.....	201

5.2. “Paris”, un mythe culturel exportable à l’international.....	203
6. Une marque paradoxe : des tensions socio-culturelles irrésolues.....	206
6.1. Résonner local mais parler au monde entier.....	206
6.2. “Paris”, version luxe ou version populaire.....	207
PARTIE IV - RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES.....	212
Chapitre 1 - Mettre en place une stratégie de “closeness” : nécessités et défis pour la marque Paris Saint-Germain.....	212
1. Repenser le “brand embodiment” dans une perspective de “closeness”	213
2. Intégrer des approches de branding “bottom-up”	214
3. Feindre l’accessible : s’inspirer des mécanismes des Social Media Influencers...	215
Chapitre 2 - Rendre visible la capacité sociale du Paris Saint-Germain : la communication de PSG For Communities.....	217
1. S’inspirer de la communication responsable : gestion du risque “social-washing” et vecteur d’authenticité.....	217
2. Intégrer les supporters aux actions sociales.....	219
3. Créer du sens, plus qu’un récit, autour de la Fondation.....	220
Chapitre 3 - Repenser le paradoxe de la marque Paris Saint-Germain à la lumière du repositionnement de “club de la nouvelle génération”	221
1. Réinventer le style de jeu, renforcer une marque de style : collectif, solidarité et qualité.....	221
2. Un repositionnement entre ambition historique et humilité retrouvée.....	222
3. Paris, le coeur palpitant de toutes les émotions et énergies du monde.....	223
4. Redéfinir la “jeunesse” pour réorienter le récit de marque.....	224
CONCLUSION ET DISCUSSION.....	227
Conclusion.....	227
Discussion.....	229
BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE.....	232
ANNEXES.....	244
ANNEXE 1 : Guides d’entretiens.....	245
1.1. Guide d’entretien Marketing.....	245

1.2. Guide d'entretien Acquisition / E-commerce.....	248
1.3. Guide d'entretien Fan Club.....	250
1.4. Guide d'entretien Publicitaire.....	253
1.5. Guide d'entretien Supporter.....	255
ANNEXE 2 : Retranscriptions complètes des entretiens menés.....	258
2.1. Entretien - Michel MIMRAN.....	258
2.2. Entretien - Louis ASCIAK.....	272
2.3. Entretien - Hugo COLL.....	287
2.4. Entretien - Arthur SAMAIN.....	305
TABLE DES MATIÈRES.....	323