

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Les entretiens	2
Annexe 1.1 : Dominique Baillif	2
Annexe 1.2 : Emmanuel Cherki	7
Annexe 1.3 : Daniel Hechter	16
Annexe 1.4 : Karim Cherk Skalli	21
Annexe 1.6 : Salim Imad	25
Annexe 1.7 : Thibaud Leplat	30
Annexe 2 : Les schémas	39
Annexe 2.1 : L'hexagone de l'Identité Compétitive (2007)	39
Annexe 2.2 : Quel flux financier entre acteurs du spectacle sportif ?	39
Annexe 2.3 : La roue des parties prenantes	40
Annexe 3 : Les photos	41
Annexe 3.1 : Le Qatar, accusé de financer le terrorisme par les supporters bastiais	41
Annexe 3.2 : Affiche pour le trophée Ooredoo (Tunis)	41
Annexe 3.3 : Action Ooredoo avec la PSG academy à Tunis	42
Annexe 3.4 : Message de remerciement de la ville de Paris suite à la victoire en coupe de France (2014)	43
Annexe 3.5 : Campagne de vœux du PSG avec les monuments de Paris (2014)	44
Annexe 3.6 : Campagne de street marketing du PSG suite à la victoire en coupe de France (2015)	45
Annexe 3.7 : Campagne d'abonnement de 1990 utilisant le mot « rêve »	45
Annexe 3.8 : Comparaison des deux logos du PSG	46
Annexe 3.9 : Campagne QTA dans les rues de Paris en 2014	47
Annexe 3.10 : Maillot du PSG pour la saison 2017-2018 arborant les couleurs du Qatar sur les manches	48

Annexe 1 : Les entretiens

Annexe 1.1 : Dominique Baillif

Dominique Baillif est Journaliste à SFR Sport 2 et Samba Foot (site d'information sur le football brésilien). Il travaille sur les réseaux sociaux en langue portugaise du PSG.

Entretien réalisé par téléphone le 26 octobre 2016

Oscar Bonte : Quelle image a le Qatar au Brésil ?

Dominique Baillif : Aujourd'hui le Qatar n'est pas présent du tout au Brésil, que ce soit au niveau économique ou social. Le Qatar fait par exemple souvent appel à des travailleurs étrangers mais ne sollicite jamais le Brésil. Il y a donc très peu de relations entre les deux pays. Le Brésil voit de très loin le Qatar. Evidemment les Brésiliens savent qu'il y a énormément d'argent qui circule là-bas et qu'il représente un marché intéressant pour les entreprises. Finalement c'est un pays que les Brésiliens ont du mal à situer sur une carte et qui ne jouit pas d'une image très positive avec les histoires d'argent sale.

O.B : Au Brésil, associe-t-on le PSG au Qatar ?

D.B : Pas vraiment, l'image du PSG au Brésil est reflétée par les joueurs brésiliens présents dans l'équipe. Le PSG a une véritable tradition d'accueillir des joueurs brésiliens. Les Brésiliens savent néanmoins très bien que le Qatar est le propriétaire du PSG.

Pouvez-vous m'en dire plus sur la relation entretenue entre le PSG et le Brésil ?

La relation s'est faite historiquement par son aspect sportif : grâce aux joueurs qui se sont fait un nom au PSG. Je pense notamment à Léonardo qui est devenu directeur sportif après avoir été joueur. Cette nomination de directeur sportif a été très commentée

au Brésil car, pour la première fois, un Brésilien avait des responsabilités dans un club européen majeur. Cela a participé à l'attachement des Brésiliens au PSG. Je pense également à Rai et Ricardo qui sont arrivés dans les années 90. Ou à Ronaldinho dans les années 2000 ; des années qui ont été distinguées par de nombreux titres. Marquant ainsi les esprits, la tradition brésilienne au fil des années s'est maintenue avec plus ou moins de succès. Ensuite, le PSG mène depuis 4 ans une politique de communication notamment via les réseaux sociaux et maintenant son objectif est de s'implanter économiquement.

Comment ces implantations médiatiques et économiques du PSG se traduisent-elles au Brésil ?

Sur la partie médiatique le PSG a développé et lancé ses réseaux sociaux en portugais sur Twitter et Facebook, dédiés au marché brésilien. Cela coïncide avec l'arrivée du Qatar au club qui a su mettre les moyens et on voit que le PSG est aujourd'hui présent un peu partout dans le monde. Comprendant l'importance du marché brésilien d'un point de vue économique et sportif, depuis 2012, le PSG compte plusieurs joueurs brésiliens dans son effectif chaque saison. C'est pourquoi il s'intéresse à communiquer sur ces joueurs au Brésil au moyen des réseaux sociaux. Samba Foot a commencé à travailler avec le PSG à partir de 2011, d'abord sur le compte Twitter, puis sur la page Facebook et enfin sur le site internet dédié aux supporters brésiliens. Ensuite, face au réel engouement sur les réseaux sociaux, s'est développé des fans club au Brésil. Il y en a deux, à Sao Paulo et à Rio de Janeiro. Ce sont donc des fans du PSG qui se retrouvent assez régulièrement dans des lieux publics pour voir les matchs du PSG. Cela constitue le premier angle avec la partie communication à l'attention des fans et des supporters. Il y a aussi une couverture médiatique importante : tous les matchs du PSG sont retransmis sur les chaînes brésiliennes, en essayant de créer des événements lors des grands matchs. Concernant la partie économique, le PSG a vu qu'il y avait un potentiel de clients et d'acheteurs. Il va donc chercher des partenaires locaux prêts à investir dans le PSG. L'idée a été lancée il y a environ un an mais au vu de la crise économique brésilienne, le projet a considérablement ralenti. C'est aujourd'hui plus compliqué de demander à des sociétés brésiliennes d'investir dans la marque PSG même si le but est de vraiment trouver un premier partenaire au Brésil dans les prochains mois.

Au Maroc de nombreuses écoles de football labellisées PSG ont été ouvertes, en est-il de même au Brésil ?

Oui, pour l'instant il y a une école de football à Rio de Janeiro mais d'autres vont ouvrir prochainement étant donné l'étendue du Brésil. Là-dessus, nous n'avons pas la main, c'est le club qui décide. C'est pareil au Maroc, il n'y a qu'une intention marketing derrière ces écoles de football ; le but étant de rendre la marque Paris Saint Germain beaucoup plus présente dans la tête des jeunes Brésiliens.

Quel a été le rôle de Samba Foot dans l'implantation du PSG au Brésil ?

A la base, Samba Foot est un site d'information spécialisé sur le football brésilien. Il organise chaque année le trophée du meilleur joueur brésilien évoluant en Europe. L'ayant remporté, Thiago Silva joueur du PSG, avait permis par ce biais, d'approcher le PSG en 2011. A cette période nous pensions que c'était une bonne opportunité pour le club de s'implanter au Brésil. Suivi sur ce projet, Samba Foot a pris en charge la mise en place des réseaux sociaux et du site internet en portugais. Aujourd'hui c'est nous qui gérons ces différentes plateformes. A partir de là, les réseaux sociaux étant prospères il y avait peut-être un créneau pour s'implanter au niveau commercial. Nous travaillons donc avec le PSG pour trouver des partenaires locaux.

Quels sont les axes de communication que vous avez défini ?

Dans un premier temps, c'est de relayer les informations du club mais aussi axer la communication sur les joueurs brésiliens afin d'attirer un maximum de fans. Aujourd'hui les fans du Brésil veulent de l'information sur les joueurs de leur pays.

Au Brésil le football est très présent, il y a une très forte culture de club, les Brésiliens supportent tous une équipe brésilienne. Pensez-vous qu'une équipe étrangère comme le PSG puisse s'implanter dans le cœur des Brésiliens ?

Dans le cœur peut être pas, étant donné qu'effectivement tous les Brésiliens supportent un club brésilien au Brésil. Cependant, au niveau des clubs étrangers, tous les matchs du

PSG étant diffusés au Brésil, le club commence à prendre une place de plus en plus importante dans les têtes brésiliennes. Comme je l'indiquais, le PSG est le troisième club européen le plus populaire au Brésil. Je pense qu'il est sur une phase ascendante et le club va continuer de gagner en popularité au fil des années. Que se soit au moyen des réseaux sociaux, des écoles ou des médias, sa popularité va augmenter et sa communauté de fans également. Il y a des joueurs du PSG qui sont de véritables locomotives marketing pour le club au Brésil. Je pense notamment à Lucas qui a une énorme communauté de fans à Sao Paulo et à Marquinhos qui représente l'avenir de la sélection nationale brésilienne.

Comment définissez-vous vos relations avec le PSG ?

Nous sommes en contact quotidien avec les personnes chargées de la communication sur les réseaux sociaux et les médias. Nous avons construit une relation de confiance, pourtant nous partions un peu de zéro, sans vraiment d'expertise au niveau des réseaux sociaux malgré notre connaissance du Brésil. Le PSG a vu que le travail était de qualité puisqu'il a porté ses fruits : nous sommes actuellement la plus grosse communauté étrangère du PSG. Par rapport aux autres clubs européens, le PSG est troisième en terme de communauté de fans au Brésil derrière le Réal Madrid et le FC Barcelone.

Comment définissez-vous la marque PSG ?

La marque PSG marche avec les résultats sportifs. Le PSG écrase tout en Ligue 1, on l'assimile donc à un produit leader, un produit phare. On le voit avec les partenaires engagés avec le club depuis quelques saisons : c'est ce qu'il y a de mieux au niveau commercial.

Quels seraient les mots qui caractérisent la marque ?

On va dire « prestige », je ne vais pas dire « luxe » parce que cela ne colle pas vraiment avec le football, « leader » aussi.

Cette image de « prestige » que vous évoquez est-elle corrélée à celle de la ville de Paris ? Oui, elle est associée à la ville. Aujourd'hui, dans le monde entier, quand vous

demandez à des touristes, Paris reste la plus belle ville au monde. On ne va pas sortir le cliché avec les Champs Elysées et la Tour Eiffel mais c'est ce que les gens retiennent. Au Brésil aussi, c'est cette image-là qui revient, celle de la plus belle ville au monde et qui attire les touristes.

Observez-vous que les Brésiliens se rendant à Paris en profitent pour assister à des matchs au Parc des Princes ?

Au niveau des touristes, cela commence un petit peu à se faire, d'autant plus que le Parc des Princes s'est pacifié depuis quelques années. Le stade attire un peu plus les foules et forcément les Brésiliens souhaitent voir où jouent leurs joueurs. Il y a un phénomène de marque car depuis quelques mois lorsque les Brésiliens se rendent à Paris, ils font le nécessaire pour venir au Parc des Princes et sont de plus en plus nombreux.

Observez-vous des points communs entre le PSG et le Qatar ?

Je ne suis pas vraiment un spécialiste du Qatar donc je ne sais pas si je vais pouvoir beaucoup vous aider. Cependant, il y a une chose assez simple, le PSG appartient au Qatar et tout est fait pour que le club puisse se rapprocher du Qatar. Il y a, même si il reste le club du Paris Saint-Germain et associé à la ville de Paris, une identification au Qatar. Après, ce qu'il faut savoir, c'est que le Qatar est un pays jeune avec un besoin de reconnaissance sportive, un besoin d'être assimilé à de grandes puissances sportives. Le PSG est jeune également dans le domaine sportif devenant peu à peu une puissance sportive. L'association entre les deux entités permet au Qatar d'être associé à cette réussite sportive et de profiter de l'image du club. L'objectif du Qatar est de se sortir de l'image négative qu'on lui prête en Europe par le biais du sport en étant propriétaire du PSG, en achetant des hôtels et des monuments à Paris. Il y a une volonté du Qatar de changer la perception que les gens peuvent avoir de leur pays avec cette image prestigieuse que peut avoir le club du PSG.

Entretien avec Emmanuel Cherki, responsable du développement produit au PSG.

Entretien en face à face le 6 décembre 2016

Comment définissez-vous l'image du PSG ?

C'est une image assez élitiste, mais parallèlement à cela, le PSG reste une marque de sport, celle d'un sport populaire. Toute la difficulté en terme d'image est de réussir à faire le grand écart en parlant aux classes populaires, amatrices de football, qui se déplacent au Parc des Princes et en même temps, de développer la stratégie de marque auprès d'une cible CSP+, voir ++. L'idée c'est de pouvoir parler à ces deux populations qui sont à l'opposé l'une de l'autre. Il faut faire attention à ne pas se couper de la base, communiquer sans dénigrer son image et sans la surjouer pour atteindre les CSP++. En termes d'image, c'est donc compliqué de la définir en tant que telle. C'est une marque qui est super flexible.

Quels attributs donneriez-vous à la marque PSG ?

La passion, la proximité entre les classes populaires et les CSP ++, c'est aussi le life style, une tendance au-delà du sport en tant que tel.

Cette image du PSG, est-elle la même en France et à l'étranger ?

Non, en France, le PSG reste une vraie marque de foot. Le foot, on le sait, c'est assez clivant, on supporte une équipe et pas une autre. On peut ajouter à cela le fait que nous sommes le club de la capitale : il y a donc en plus le clivage Paris/province. Dans nos statistiques sur les réseaux sociaux, nous sommes à 25 millions de fans dont 4 millions de français. Le ratio est donc largement international, avec une faible audience en France. Tandis qu'à l'international l'image de Paris, en tant que ville, prend le pas sur le club de football qui représente ce côté clivant. Nous sommes une vraie marque iconique parisienne, d'où ces visions différentes. Ensuite, il y a des habitudes de consommation

qui sont très différentes entre la France, l'Europe et l'Asie notamment. L'Asie reste un gros territoire pour le football en revanche on constate que le consommateur de football est fan d'un joueur avant de supporter une équipe. C'est un public volatile et peu fidèle au club. Le Paris Saint-Germain ayant boosté son projet de manière assez forte au départ avec l'arrivée de grosses têtes de gondole et les résultats que l'on connaît a su valoriser son image et crédibiliser la marque PSG auprès de marchés émergents comme l'Asie et les Etats-Unis en tant qu'équipe de *winner*, sur laquelle il faut compter. Il y a un autre point à propos de l'image qui est important, et que j'aurai du mentionner avant : nous avons eu un grand consultant en communication lors des quatre premières années qui nous a aidé à développer l'image du PSG. Cette personne m'a dit quelque chose de très intéressant : ne pas comparer le PSG avec d'autres gros clubs européens (Manchester, Real, Barca, Bayern) qui sont des clubs avec un ancrage fort et une histoire ancienne. Selon elle, il ne faut pas comparer le PSG, c'est un club jeune qui a 45 ans et qui rentre dans une nouvelle ère avec un projet fort n'ayant d'égal ces dix dernières années (hormis Manchester City qui était déjà une institution). Il disait tout le temps : il faut raisonner XXIème siècle, vous êtes le seul club du XXIème siècle. A partir de là, vous pouvez vous permettre d'être impertinents, vous pouvez faire des choses qui sortent des carcans, il faut casser les codes et se donner toutes les libertés. Pour cela, vous devez réinventer le marketing, l'image, le football-business de demain.

De ce fait, à l'international, vous surfez sur l'image de la ville de Paris?

Oui, et même en France. Aujourd'hui, Paris véhicule des valeurs assez universelles : la ville lumière, la ville qui fait rêver, les droits de l'homme. On peut ajouter des valeurs d'esthétisme, de luxe : le chic à la parisienne. Effectivement, à l'international l'image prend d'avantage parce que Paris est plus fantasmée : fashion, chic, luxe mais pas à outrance, pas bling-bling. C'est important de ne pas paraître bling-bling : avec l'arrivée du Qatar qui a des moyens colossaux, le public a pu penser que le PSG allait le devenir alors que ce n'était pas du tout l'objectif. Le club pouvait être impertinent ou susciter, pourquoi pas, la polémique mais ne surtout pas paraître bling-bling ou dans une tour d'ivoire. Même si c'est une image difficilement maitrisable étant donné qu'aujourd'hui au Parc des Princes se pressent des stars mondiales comme Rihanna ou Beyonce. Il y a donc un peu ce côté bling-bling et le Parc des Princes est aujourd'hui devenu une des places *to be* parisienne où il faut se faire voir.

L'image perçue par le public, est-elle en adéquation avec l'image voulue par le PSG ?

Y a-t-il encore des axes de développement à mener ?

En interne, nous pensons être en phase avec la réalité. Les résultats obtenus aujourd'hui montrent que nous sommes en phase avec ce que nous racontons. La perception que l'on donne est reçue comme on veut qu'elle soit reçue. En revanche, quand nous parlons à des gens qui sont un peu plus éloignés du club, nous pouvons nous rendre compte que nous sommes déconnectés. Certains perçoivent toujours le PSG comme un simple club de football alors que nous, nous nous voyons comme une marque, notre façon de travailler se trouve détachée de nos ambitions de résultats sportifs de l'équipe de football. Quand on arrive à faire des vitrines chez Colette, à avoir un corner aux Galeries Lafayette, à faire des collaborations avec de grandes marques de vêtement, on peut penser que l'on a réussi à changer la perception de la marque PSG. Mais les gens ne comprennent pas forcément le message et n'appréhendent pas le PSG comme une marque mais toujours comme un club de sport. Quand on fait une collaboration avec Levi's qui est une marque de qualité, sans être sur du top luxe mais véhiculant une image de marque assez forte : nos supporters de base comprennent le message, pour eux il y a une certaine cohérence.

Cela semble incongru qu'un club de football mette les pieds chez Colette, mais ça l'est moins quand c'est le club de Paris, on peut se permettre de sortir des carcans parce que c'est le club de Paris, la capitale, permettant plus de latitude et légitimant la marque sur le segment « life style » à travers le monde.

Qu'est-ce que c'est : une marque ?

De manière basique une marque c'est une identité visuelle ; le PSG a un logo fort avec une tour Eiffel. Ce sont des valeurs, une communauté qui va suivre la marque, qu'elle soit digitalisée ou physique. C'est tellement vaste le terme de marque, aujourd'hui même un individu peut être une marque, on est dans une société très consommatrice et éphémère c'est donc difficile de définir une marque. Il faut néanmoins qu'une marque soit quelque chose de pérenne.

A partir de quand passe-t-on d'un simple club de sport à une marque ?

C'est quand la marque du club de sport peut vivre sans ses bases, qu'elle puisse être indépendante des résultats sportifs. Pour moi un club a toujours été une marque, n'importe quel club est une marque à partir du moment où il fédère, où il en ressort une identité visuelle et des valeurs. C'est quand les attributs de la marque, d'un point de vue visuel ou au niveau des valeurs qu'elle dégage, parlent à des personnes qui sont totalement déconnectées du club de sport.

Etes-vous toujours obligés de vous associer à une marque pour vendre des produits PSG ?

Non, mais c'est lié à la question précédente, sur certains segments de marché, un club de foot n'a pas vraiment de légitimité, cela devient un peu délicat dans le discours ou le message envoyé. Pourquoi le PSG va faire des chemises ou des costumes alors qu'il serait plutôt destiné à vendre des survêtements de sport ? Du coup, pour raconter une histoire, c'est mieux de s'associer à une marque. Ainsi, les deux marques peuvent se nourrir l'une de l'autre et l'association permet de légitimer la marque du club sur un autre segment de marché. Une fois cette légitimité établie, dans un deuxième temps, ce marché peut être investi avec sa propre marque.

Ce deuxième temps, c'est votre vision à long terme de la marque PSG ?

Oui, nous avons un *benchmark* très fort au PSG, l'idée c'est que la marque soit dans le top 5 des franchises de sport les plus représentées au monde. Sur le développement des produits, notre référence est : New York Yankees. Aujourd'hui on porte des casquettes Yankees sans savoir que c'est une équipe de baseball. Nous voulons, à terme, que le logo du PSG soit un des logos iconiques de Paris et que des gens puissent porter des produits PSG plutôt en référence à Paris qu'en référence au club de foot. Nous voulons que l'identité football de la marque PSG soit l'un de ses attributs et non plus son seul attribut. En restant l'ADN de la marque tout en élargissant. On veut qu'un mec qui passe par un aéroport parisien achète une casquette PSG plutôt qu'un « I LOVE PARIS » ou une tour Eiffel ... Le comparatif avec New York Yankees sur l'aspect

marque et produit est parlant : ce logo c'est New York avant d'évoquer l'équipe de baseball.

Qu'est-ce qui différencie une marque issue d'un club de sport d'une marque traditionnelle ?

Je pense que le côté déraisonné et la vision de la marque du club sont beaucoup plus passionnels. Je le vois aujourd'hui dans nos boutiques, un maillot du PSG authentique porté par les joueurs du PSG à 120 euros : on en vend des wagons. La force d'être un club de football avant tout, c'est ce côté déraisonné ; quand on rentre dans la boutique du PSG, on rentre dans la maison du PSG et on perd la notion de réalité. La grande différence vient donc de là, on a une communauté qui est indéfectible, très fidèle, avec une filiation, c'est ancré. Il y a également les valeurs véhiculées par le style de jeu, la proximité, le côté populaire, qui parle à tout le monde. Tous ces ingrédients réunis peuvent, à mon avis, seulement se trouver dans un club de sport.

Quels sont les secteurs que vous développez dans votre stratégie marketing ?

Comme je l'ai dit plus tôt, nous faisons beaucoup de collaboration avec des marques de vêtements mais aussi des marques comme Hello Kitty qui proposent une large gamme de produits. Nous essayons de fédérer une communauté d'influenceurs, il suffit de regarder ce qui se dit sur le club des 300 qui regroupe plein de personnes du monde de la mode, des communicants, des publicitaires ; les plus gros influenceurs de la place parisienne. Cela correspond à un travail marketing afin de les pousser à faire quelque chose entre eux vis à vis de la marque. Ensuite, nous avons rénové le Parc des Princes, pour moi c'est une action marketing car nous proposons une image propre, moderne et belle du PSG. Afin de retrouver dans le stade les valeurs de la marque, un certain confort, des services. La plateforme de la marque a été remise en forme en 2013 en redessinant le logo, mettant en avant le côté parisien : « Paris » écrit en gros et en supprimant la date de création du club. En se considérant comme des nouveaux venus, nous ne nous comparons pas à des clubs beaucoup plus vieux comme le Réal de Madrid ou Manchester United qui sont des clubs centenaires. L'achat de joueurs est aussi une action marketing comme celui de Zlatan ou de David Beckham. L'arrivée de ces

joueurs a permis de lancer de grosses actions marketing dans des territoires cibles comme l'Asie. Ces joueurs crédibilisent la marque.

Le marketing a-t-il un mot à dire dans le recrutement des joueurs ou est-ce cloisonné ; le sportif et le marketing se mélangent-ils ?

Il y a une stratégie globale et des objectifs fixés par l'actionnariat de faire entrer la marque PSG parmi les 5 plus importantes franchises de sport dans le monde. On s'est fixé 10 ans pour réussir. L'actionnaire met les moyens pour recruter des têtes d'affiche et c'est au marketing ensuite d'utiliser ces investissements dans sa stratégie de marque. Nous avons besoin de bons résultats sportifs pour crédibiliser la marque comme étant une marque de champion, qui gagne, qui apporte de l'émotion, du rêve. Le slogan « rêvons plus grand » n'est pas anodin. Ensuite nous pourrons petit à petit nous déconnecter des résultats sportifs mais pour la phase de lancement, c'est un appui indispensable, pour créer et raconter une histoire. Nous devons tricoter cette histoire à partir des choix sportifs. Typiquement, pour pénétrer le marché asiatique, nous ne pouvons pas aller voir la direction sportive pour trouver une pépite chinoise ou japonaise, cela ne se passe pas comme ça. Nous préférons miser sur un joueur en devenir comme Marquinhos et monter des actions de communication et de marketing autour de lui en Asie pour en générer une star.

A quoi servent les académies dans la stratégie marketing à l'international ?

Les académies sont le point de départ du développement à l'international. La PSG Academy organise des stages de foot, ouverts à tous, du foot loisir. C'est le premier axe de la formation même si nous n'avons pas la volonté de recruter dans ces académies, cela reste du loisir. Mais de manière basique la pyramide se dessine comme telle : on commence par l'académie, puis vient l'association, la formation et enfin les professionnels. L'académie pour nous, représente le meilleur moyen de pénétrer les marchés qui nous intéressent. Nous regardons d'abord où le championnat de France est diffusé. Nous n'ouvrons pas des académies n'importe où, il ne sert à rien d'aller dans des territoires où le championnat n'est pas diffusé et où la marque ne serait pas légitime. Pour ce faire, nous avons la chance d'avoir une relation privilégiée avec Be in Sports, nous savons donc précisément où le championnat français est suivi. L'académie

représente pour nous un point d'ancrage où installer la marque. Etant donné la jeunesse du club, nous n'avons pas encore la possibilité de faire comme les autres grands clubs qui ont une stratégie d'internationalisation depuis plus longtemps et avoir des bureaux dans les régions où ils sont implantés. Les retransmissions sont plus courtes. Nous pilotons tout depuis Paris puis nous commencerons la mise en place de bureaux petit à petit et à nouer des partenariats avec des sponsors locaux comme au Qatar. Au Moyen Orient, le PSG rayonne par l'entremise de nos sponsors, ayant le droit d'exploiter les attributs de la marque et qui sont forts comme l'image des joueurs, les logos etc... et promeuvent ainsi la marque PSG par leur communication. L'académie faisant ce point d'ancrage permet surtout, de créer du lien, d'être présent physiquement, pas seulement à travers des campagnes de communication. La stratégie de marque passe par là : en essayant de trouver des partenaires locaux qui activent la marque PSG et nos attributs de marque dans leur communication sur leurs marchés. Ensuite, nos actions en tant que club de football, ce sont les tournées organisées en été et en hiver. A la conquête de nouveaux territoires, deux années de suite, nous sommes allé aux Etats-Unis en activant énormément de choses et en amenant avec nous nos sponsors qui créent eux aussi des événements. L'objectif est de créer énormément de liens forts sur un espace-temps de 10 jours, en mettant le paquet en terme d'activation, en faisant venir les joueurs par exemple. Aujourd'hui, le PSG est le troisième club européen le plus suivi aux Etats-Unis, doublant un club comme Arsenal qui y était très populaire. Aujourd'hui la sauce prend, nous avons noué des partenariats avec des acteurs locaux, une boutique en ligne et des licenciés, c'est à dire des gens qui développent la marque PSG pour le marché américain.

Quels sont les pays ou les zones géographiques dans votre viseur ?

Comme je l'évoquais précédemment, cela dépend beaucoup de la diffusion de la ligue 1 mais il y a des exceptions comme la Chine. La diffusion de la ligue 1 y est faiblement diffusée mais la vision de Paris et de la France y est tellement fantasmée. Nous attaquons ce marché sous l'angle « on est le club de la ville de Paris ». Nous visons donc aussi les pays qui ont des liens forts avec Paris et la France. Ensuite, nos territoires cibles sont les Etats-Unis, le « soccer » comme on l'appelle là-bas, est en très forte croissance. Aujourd'hui la mayonnaise commence à prendre, en termes de business et de produits dérivés, le soccer affiche des taux de croissance à deux chiffres depuis 4 ou

5 ans. Le Brésil aussi : le championnat y est diffusé et il y a des liens forts entre le PSG et le pays. Il y a 29 joueurs brésiliens, je crois, qui ont porté le maillot du PSG, ce qui en fait la nation étrangère la plus représentée devant l'Argentine avec ses 12 joueurs. Enfin, il y a l'Asie qui nous intéresse dans sa globalité, c'est un marché émergent pour le football, avec un focus préférentiel sur l'Indonésie. Nous œuvrons beaucoup pour créer des communautés de fan à l'étranger et notre site internet est traduit en plusieurs langues afin de favoriser ces échanges. Nous sommes un des premiers clubs à présenter autant de langues différentes.

Peut-on imaginer qu'à l'avenir, vous allez créer des clubs de football labellisés Paris Saint -Germain jouant dans l'élite professionnelle d'un pays ?

Je ne saurais dire, si cela se fera mais ne paraît pas incohérent. C'est ce que fait Manchester City avec le club de New-York City, je crois qu'il y a aussi un club en Autriche, en Inde et un autre en Asie. A chaque fois les noms des clubs qui sont des franchises de Manchester se terminent par le mot « City », c'est leur fonctionnement. Je pense que c'est le début d'un phénomène en termes de développement et de business à l'international, permettant de créer des passerelles en termes de sponsoring.

Peut-on dire que le PSG fait partie du soft-power Qatari ?

Oui, mais sur ce genre de sujet nous ne sommes pas trop habilités à parler. Clairement, le Qatar n'achète pas le PSG que pour l'amour du football. Le Qatar se situe dans cette stratégie et l'affiche clairement en plaçant le PSG et le sport en général comme composante majeur de son soft-power. Le PSG est un faire-valoir de cette stratégie, c'est mon avis personnel. Cependant quand le Qatar nous rachète, l'idée c'est de construire un des plus grands clubs de football, sans jamais dire : « donnez une bonne image au Qatar ». Nous n'avons pas cette idée d'aider au développement du Qatar ni de pression en interne et finalement cela se fait tout seul.

Quel rôle joue la stratégie omnisports du PSG ?

Le PSG a une tradition de club omnisports qui remonte à l'époque Canal+. Le développement de la marque PSG est celle d'une franchise de sport, on ne parle pas de

football. Le développement d'autres sports se fait selon les opportunités par exemple le handball, les féminines en foot. Il n'est pas interdit que l'on investisse dans le basket, le judo etc. Ce développement multisports nourrit la marque, apporte de nouvelles valeurs et nous permet de nous détacher du football. Nous misons beaucoup sur l'e-sport et c'est un gros sujet aujourd'hui. C'est un énorme phénomène en Asie et aux Etats-Unis qui arrive de plus en plus en Europe. Nous pensons que la part d'audience de la marque PSG sera encore plus visible sur certains territoires cibles. Nous n'en sommes qu'aux prémises et d'autres clubs s'y mettent : Monaco, Lyon va bientôt suivre et aussi en Allemagne. Avec l'ambition de devenir le plus grand club d'e-sport au monde, je pense que nous sommes les seuls, nous avons recruté les meilleurs joueurs mondiaux. Nous misons dessus en pensant que ce n'est pas un phénomène éphémère. Dans notre optique d'être le club du XXIème siècle, nous sommes pile dedans, nous attaquons de nouveaux territoires, jamais explorés.

Quelles sont les parties prenantes d'un club de football ?

Les parties prenantes comprennent nos sponsors, les organismes qui régissent les compétitions auxquelles nous participons, d'un point de vue business, toutes les enseignes et les réseaux de distribution avec qui on travaille pour nos produits. Dans le football, on est partie prenante avec beaucoup de monde. Cela peut s'appliquer aussi au Qatar, si il se passe un nouveau drame au PSG comme il y a quelques années, il n'est pas interdit qu'il se retire.

Daniel Hechter, fondateur du PSG et de la marque Daniel Hechter.

Entretien en face à face le 5 décembre

Vous êtes le créateur du maillot du PSG, quelles étaient vos intentions ?

La raison pour laquelle j'ai créé ce maillot, est celle de l'esthétisme. Pour une raison simple : je pense que le sport en général est le plus grand spectacle du monde et que le spectacle doit être habillé. C'est pourquoi j'ai dessiné ce maillot. Le maillot du club amateur que je reprenais à l'époque était un maillot classique rouge avec un col bleu. On parle toujours du maillot, je n'ai pas dessiné que le maillot mais la tenue complète. Au stade, on ne voit pas seulement le maillot mais la tenue. Depuis mon départ il y a eu pas mal de changement même si finalement on est presque revenu à la tenue originale. Chaque président qui arrive souhaite imposer sa marque, chacun essaye de changer quelque chose. Pour moi c'est une erreur parce qu'un grand club, par exemple Arsenal, Madrid, Manchester, ne change jamais de maillot. Je comprends que pour des raisons marketing aujourd'hui l'on fasse évoluer le maillot mais il y a un moment où il faut revenir aux choses initiales ; cependant ce n'est pas vraiment dans la culture des Qataris.

Lorsque vous avez créé ce club, quelle identité souhaitiez-vous pour ce club ?

D'abord je voulais faire un club parisien populaire, dans le bon sens du terme. Je voulais donner un peu de rêve aux Parisiens. Avant que je ne crée ce club, il n'y en avait pas à Paris depuis 10 ans. Depuis le Racing et le Stade Français dans les années 50 et 60 et une tentative avec le Paris Football Club à laquelle j'ai participé, il n'y avait plus rien. J'étais un passionné de football et avec quelques amis nous avons décidé de monter un club à Paris en reprenant le club du PSG qui jouait à l'époque, en 1973, en troisième division.

Vous avez employé le mot « rêve » qui est depuis la création du club très présent dans les campagnes de communication du PSG. Pouvez-vous expliquer l'importance du rêve dans la construction du PSG ?

Aujourd'hui la situation est très différente de celle de l'époque. Il y a un moment où les jeunes ont besoin de rêve, l'ambition commence par le rêve et n'est que le début de la réalité. A l'époque, j'observais que Paris était une ville très cosmopolite où il y avait beaucoup de provinciaux, des Bretons, des Corses, des Auvergnats etc. et le problème était que Paris n'avait pas de public. Ma réflexion a été la suivante : ces fils de Nîmois, d'Alsaciens, eux, étaient devenus des Parisiens. Lorsque l'on jouait encore en seconde division, le fils d'un ami était supporter du PSG parce que c'était le club de Paris pendant que son père supportait Nîmes. Il y a eu une confrontation entre les deux clubs et c'est là que j'ai réalisé que si les vieux supportaient leur club de province, les jeunes, eux, n'avaient pas de club. Qu'ils soient à l'origine Bretons, Corses ou Alsaciens, ils étaient Parisiens à présent. C'est pour cette raison qu'au début, j'organisais des conférences dans les lycées parisiens afin de faire venir les jeunes au Parc des Princes. J'ai fait faire des cartes de supporter payantes qui valaient 1 franc. Ces jeunes pouvaient voir 19 matchs dans l'année et c'est comme ça que j'ai réussi à remplir petit à petit la tribune de supporters. Le club était donc destiné à devenir un club populaire.

Vous avez été le précurseur du « football-spectacle » en France, pouvez-vous en dire plus à ce sujet ?

D'abord, j'ai pris comme premier entraîneur Juste Fontaine. A l'époque, en matière de football, on parlait beaucoup de tactique et de principe. Il y avait alors deux écoles, celle de Monsieur Boulogne, entraîneur de l'équipe nationale et directeur technique national, qui prônait un football défensif et celle de Monsieur Fontaine qui prônait l'attaque. En deux mots, l'un jouait pour prendre le moins de buts et le second jouait pour en marquer le plus. Evidemment je faisais partie des romantiques qui aiment le football spectacle. J'ai donc choisi un entraîneur en conséquence qui a peut-être manqué de rigueur à un moment, ce qui m'a été reproché à l'époque. Mais c'était une équipe qui avait une âme. De plus, la spécificité du club de Paris est d'être en concurrence avec toutes les autres activités culturelles. Paris c'est une problématique tout autre que Limoges : l'offre culturelle y est extrêmement forte, les Parisiens ont le choix. Il fallait donc faire du

spectacle pour attirer les foules au stade. Avec le Paris Saint-Germain, l'objectif était atteint : que l'on joue bien, que l'on joue mal, que l'on gagne ou que l'on perde ; c'était un club qui donnait de l'émotion. Il ne donne peut être plus la même émotion aujourd'hui. Pendant la période Canal +, par exemple, sauf une année où il a été champion de France. En fait, le passage de Canal + est à l'image de la chaîne, c'est à dire distante, snobe, prétentieuse et a conféré au PSG une image que les provinciaux n'aiment pas. A la base j'ai connu le PSG comme un club sympathique et populaire, j'aurai préféré rester dans cette optique alors qu'aujourd'hui c'est complètement le contraire : le fric. Autant le Qatar a fait les choses bien la première année en recrutant un vrai directeur sportif et un grand entraîneur autant il est rattrapé aujourd'hui par les travers du football. Il a voulu aller trop vite.

Y avait-il une volonté politique de la ville de Paris de créer un club de football dans la capitale ?

Il y a eu une vraie volonté de la ville après mon départ. Jacques Chirac, à l'époque Maire de Paris, voulait une équipe de football à Paris. Philippe Seguin, son bras droit dans le domaine du sport, l'a beaucoup poussé à s'y intéresser, lui expliquant les intérêts politiques d'avoir une grande équipe. Malheureusement, je n'ai pas connu cette époque n'ayant touché qu'une seule subvention de la mairie. Nous étions le seul club de France sans subvention, à l'époque il n'y avait pas de droits télévisuels nous vivions donc de nos deniers personnels.

Comment jugez-vous l'arrivée des Qataris à la tête du PSG ?

Les Qataris ont une politique de pétrolier, c'est à dire, comme tous les Pays du Golfe, ils investissent en surpayant tout. Cela ne les rend pas très sympathiques auprès du public. Lorsqu'un joueur a été surpayé, le public réagit contre le joueur et donc, indirectement contre le club. Ce que je regrette un petit peu avec la direction actuelle du club c'est leur désintérêt de l'histoire et des valeurs du club, tout ce qui s'est passé avant eux ne les intéresse pas. Si les Qataris pouvaient faire fi du passé, ils le feraient. Ils sont très polis, très bien élevés, je suis invité régulièrement mais ça s'arrête là. Pour moi la création du club des anciens c'est du pipeau, la manière dont les choses ont été faites est de l'ordre de la communication. Je l'ai trop ressenti comme tel. Si on regarde les gros

clubs, les anciens joueurs c'est sacré. Ils ont des fonctions au club et entretiennent la mémoire ; ce n'est pas le cas à Paris. On voit bien que tout ce que fait le Qatar aujourd'hui équivaut à une recherche d'image. C'est avant tout de la communication. On le voit dans l'attribution de la coupe du monde au Qatar. Je ne comprends pas comment la FIFA a eu l'idée de laisser la coupe du monde au Qatar. Il y a des gros sous derrière, cela se sent. Les joueurs vont jouer dans des conditions très difficiles et on ne parle même pas de la condition des travailleurs philippins chargés de construire les stades.

Aujourd'hui quel regard portez-vous sur la marque PSG ?

Premièrement une marque doit être forte dans son pays, deuxièmement elle doit être structurée. La première année il y a eu un espoir de structure avec Leonardo et Ancelotti mais aujourd'hui ce n'est plus le cas. A mon avis le problème de l'image de marque est qu'un entraîneur ne doit pas décider de tout : il est bon, vous le gardez, il est mauvais, il part. Selon moi il doit y avoir une continuité et un style de jeu doit perdurer. Le gardien du temple doit être le directeur sportif et doit recruter des joueurs et des entraîneurs en fonction du style de jeu et non l'inverse. C'est ce que Yohan Cruyff a fait à Barcelone, il était pour moi le plus grand tacticien et a su créer une marque de fabrique. Or, à Paris il n'y a pas encore cette marque de fabrique. Cette année, je regarde les matchs et je m'ennuie, même si je reste supporter et passionné de football.

Si les entraîneurs et les joueurs passent, les maillots et les dirigeants changent, que reste-t-il comme symbole intangible du PSG ?

Je pense que la culture n'est pas la même. Même si les Qataris font des efforts, ils n'ont pas la culture de club. Ils ont une culture d'entreprise qu'il faut avoir pour gérer un club de sport en revanche il faut garder sa propre culture. Et ce n'est pas le cas.

Comment jugez-vous la volonté du PSG de devenir une marque internationale ?

Aujourd'hui, il y a trop de marque, on parle trop de marque, dans tous les domaines. On recherche trop la marque pour la marque, on consomme en fonction de la marque et non en fonction du produit. Je le vois dans le domaine de la mode, on consomme la marque

et pour moi c'est un snobisme. C'est vrai que certaines grandes marques ont une qualité exceptionnelle, Hermès, par exemple, a une vraie valeur. Mais toutes ces marques où l'on affiche en gros le logo sur des tee-shirts ou des sacs, il faut arrêter. En fin de carrière, j'ai cessé de mettre des logos, cela devenait insupportable. Pour revenir au PSG cette idée de marque est purement économique et je trouve que l'esthétisme n'est pas toujours là.

Un club de sport a-t-il pour vocation de devenir une marque ?

Oui cela peut l'être. Il y a 30 ans, il n'y avait pas de raison qu'un club devienne une marque mais l'est devenu aujourd'hui par la force des choses. Ce qui a tout bouleversé, c'est l'économie actuelle. Les clubs ont besoin de nouvelles rentrées d'argent à l'intérieur d'un secteur très concurrentiel. Les clubs sont aujourd'hui obligés de se marquer pour survivre et dans le cas du PSG, d'assumer ses ambitions mondiales. On vit dans une société capitaliste qui impose cela.

Voyez-vous des points communs entre le PSG et le Qatar ?

Non. Ce que je n'aime pas, c'est que c'est devenu ostentatoire. Je trouve que lorsqu'on éclabousse de son argent les autres, ce n'est pas bien.

Entretien avec Karim Cherek Skalli - Président du fan club du PSG au Maroc

Entretien réalisé par téléphone le 26 octobre 2016

Depuis Combien de temps existe votre association ?

Notre association existe depuis 5 ans, elle s'est créée en France et nous sommes en majorité des ex-parisiens. Elle existait de manière informelle dans les années 2000. Nous allions voir les matchs au Parc des Princes entre Marocains. Elle a été reconnue par le club du PSG en décembre 2014.

Combien compte-t-elle de membres ?

A ce jour, nous sommes environ 3500.

Quelles sont les manifestations que vous organisez avec votre association ?

On privatise à chaque match du PSG l'un des plus grands bar de Casablanca, la Bodega. On organise également des déplacements au Parc des Princes. Par exemple, pour PSG - Réal de Madrid, le 21 octobre 2015, nous étions plus de cent membres à faire le déplacement. Finalement la plupart de nos membres ont un lien avec les partenaires du PSG ou avec le club directement, par exemple beIN Sports, Nike ou PMU. Et aussi des personnes qui ont travaillé pour QSI et QNB, c'est pourquoi nous obtenons des invitations ou des loges grâce à eux.

Comment définissez-vous vos relations avec le club ?

Elles sont bonnes. Je connais personnellement le président, Nasser El Khelaifi. Etant aussi un ancien tennismen, nous avons déjà joué l'un contre l'autre dans différents tournois, notamment en 2001 au Koweït.

Quel genre d'aide vous apporte le PSG ?

Le club nous a déjà aidé lors de la formation de notre équipe de football composée de jeunes joueurs représentant l'association et qui participe à de nombreux tournois au Maroc. Ces manifestations servent à faire connaître notre association et de manière indirecte le PSG. Pour nous soutenir dans cette perspective, le club nous a donc envoyé des maillots pour l'ensemble de nos joueurs.

J'ai noté qu'il y avait des écoles de football du PSG au Maroc, quels sont leurs rôles ?

Il y a 4 académies du PSG au Maroc : deux à Rabat, une à Casablanca et une à Marrakech, afin de promouvoir l'image du PSG. Il n'y a rien de sportif là-dedans c'est uniquement marketing. Se sont essentiellement des personnes aisées qui se payent des stages dans ces académies. Le coût d'un stage équivaut à un SMIC Marocain. Cela ne concerne donc qu'une minorité de la population.

Au delà des académies, quelles autres stratégies marketing sont employées par le PSG pour conquérir des fans au Maroc ?

Tout tourne autour du fan club, l'association cherche à avoir une couverture médiatique régulière, je passe souvent à la radio. On organise des manifestations. On participe à tous les tournois de football possibles au Maroc. On essaye de constituer une équipe la plus compétitive possible pour pouvoir gagner et faire parler de nous et donc améliorer l'image du PSG.

Sur le plan personnel, comment êtes-vous devenu supporter du PSG ?

Je l'ai toujours été, j'étais abonné dès les années 2000, bien avant l'arrivée des Qataris. J'ai fait mes études à Paris, j'allais fréquemment au Parc des Princes et j'ai fait tous les déplacements du PSG en province.

Quelles sont les valeurs qui vous ont plu au PSG ?

J'ai un attachement fort à Paris, y ayant fait mes études, c'est ma deuxième ville. Ensuite ce club m'a toujours attiré depuis très jeune. Mon père m'avait offert une tenue du PSG à l'époque du sponsor OPEL. Au temps où jouaient Rai et Okocha.

Qu'est ce qui démarque le PSG des autres clubs de football ?

C'est quelque chose qui ne peut pas s'expliquer. Quand tu as un coup de foudre pour quelqu'un tu ne peux pas l'expliquer: c'est pareil pour un club. C'est un état d'esprit, c'est un comportement, c'est quelque chose qui est acquis, qui est inné.

Quel état d'esprit faut-il avoir pour être supporter du PSG ?

Il n'y a pas vraiment de caractéristiques, le monde du foot est un monde faux et superficiel. Le plus important en ce moment c'est ce qui est dans la poche, c'est l'argent qu'est prêt à investir le club. Tant qu'il y aura de l'argent au PSG, il y aura des résultats sportifs. Avoir de bons résultats en ligue des champions, c'est cela qui va faire que le PSG va accroître sa notoriété au niveau mondial.

Néanmoins ce n'est pas le fait que le club soit riche qui a fait de vous un supporter. Vous étiez déjà supporter avant l'arrivée des Qataris, pourquoi êtes-vous supporter du PSG ?

Je ne sais pas, comme je l'ai déjà dit, c'est inné. Tout ce que je sais c'est que quoi qu'il arrive au PSG, je resterai toujours supporter. Mais, il ne faut pas se mentir, je préfère cette période du PSG où l'on gagne. Tout de même, je pense que Nasser devrait encore mettre plus d'argent pour arriver à faire de Paris un grand club. L'investissement fait par QSI dans le PSG est dérisoire par rapport à leur fortune, ils peuvent mettre plus.

Quelle image avez-vous du Qatar ?

Le Qatar, pour moi, ce sont des investisseurs à travers leurs nombreuses sociétés d'investissement. Cela représente le projet du PSG: cette volonté de vivre par le sport. Si il n'y avait pas le Qatar, le PSG ne serait pas là où il en est. Le Qatar c'est l'avenir, ils sont partout dans le monde à présent.

Quels sont les atouts et les points faibles du Qatar ?

Les atouts sont l'argent, les pétrodollars et leurs connaissances; les Qataris ont un carnet d'adresse énorme et sont donc très influents. Le point faible est l'image médiatique. Surtout en France où le Qatar a une image négative liée au terrorisme. Dans le cas du PSG, le Qatar a une mauvaise image auprès des supporters car il a enlevé les Ultras des tribunes. Il faut les canaliser mais pas les priver de matchs, se sont eux qui mettent l'ambiance. Pour moi les vrais supporters de Paris se sont les Ultras. Pour finir, je pense que le fair-play financier risque de freiner les ambitions du PSG. Les Qataris ne pourront pas investir autant qu'ils le souhaitent, ils devront faire attention à leurs entrées et sorties d'argent afin de respecter l'équilibre imposé par l'UEFA.

Quelles-sont les valeurs communes entre le Qatar et le PSG ?

Ils ont des choses en commun mais ne sont pas identiques. Je trouve plutôt qu'ils sont complémentaires, le PSG a une âme tandis que le Qatar a de l'argent.

Pourquoi le Qatar a-t-il choisi d'investir dans le PSG ?

Parce que Paris représente beaucoup, à la base c'est un grand club où tout le monde rêve de venir. Il y a un projet à long terme au PSG. Et puis, Paris est une ville au rayonnement mondial qui séduit à travers le monde. Cela se ressent et s'explique à travers sa devise : « rêvons plus grand ». Aussi, à l'époque il n'y avait aucun autre club de la dimension de Paris qui était à vendre. C'est aussi une question d'opportunité. A Paris il y a de réelles opportunités de croissance pour atteindre une renommée mondiale. Enfin, investir au PSG c'est un formidable coup de pub pour le Qatar. Par exemple, la famille Al Saoud a investi dans de nombreux hôtels, qui en parle ? personne. Qui connaît les noms des dirigeants ? personne. A l'inverse, Nasser est hyper médiatisé en France, il est même plus connu que l'émir du Qatar. Nasser c'est le visage du Qatar en France.

Entretien Salim Imad, commercial chez Henner Sport.

Entretien réalisé par téléphone le 14 novembre 2016

Quel est le rôle d' Henner Sport et sa position par rapport à un club de football ?

Henner Sport est un cabinet de courtage en assurance spécialisé dans le sport professionnel et de haut niveau. 85 % de son activité se destine au football. Henner Sport assure environ 700 joueurs de football professionnels. En France, si un joueur se blesse, au bout de trois mois il n'est plus payé par le club qui l'emploie. Henner Sport propose donc une assurance pour couvrir le joueur en cas de blessure longue. Il existe deux gros acteurs sur ce marché en France : Henner Sport et ESA (Europe Sport Assurance) qui est affiliée à l'UNFP, le syndicat des footballeurs professionnels.

Quelles sont les relations entre Henner Sport et le PSG ?

Henner Sport assure, à peu près, tous les joueurs français du PSG et aussi les joueurs de Mino Raiola, étant donné qu'ils sont beaucoup au PSG. Pour en revenir aux relations avec le PSG, elles étaient plutôt difficiles, plus difficiles qu'avec les autres clubs. Depuis quelques années, il y a un mouvement d'enfermement des clubs sur eux-mêmes. Ils essaient d'isoler les joueurs des sollicitations extérieures pour les garder au maximum concentrés. Étant donné qu'il y a de plus en plus d'argent dans le monde du foot, il y a de plus en plus de parasites autour des joueurs. Le but est donc de former un esprit de groupe. Le PSG est une grosse machine et nous avons du mal à communiquer avec eux. Par rapport aux autres clubs français, le PSG comprend beaucoup plus d'employés, la communication est donc moins aisée. En général nous parlons avec les joueurs ou les agents, mais aussi en cas de soucis, avec d'autres gens du club. La seule obligation est d'avoir un contact avec le médecin du club qui doit nous donner toutes les informations médicales concernant les joueurs. Avec le PSG, c'est plus compliqué d'avoir une relation avec le médecin en chef du club, en l'occurrence Éric Rolland, nous obligeant à passer par le médecin de l'équipe réserve ou quelqu'un d'autre dans le club.

Quelle image a le club du PSG ?

Aujourd'hui, il a une image forte, c'est un grand club. C'est une grosse structure qui est comparable à celle du Real et du Barca. Quand nous sommes en relation avec le PSG, nous ne le considérons plus comme un club français. La majorité des clubs français ont une vingtaine d'employés, permettant d'avoir un contact régulier et familier avec certains de ses membres. Ce n'est pas le cas au PSG, nous ressentons beaucoup plus le côté entreprise que l'esprit club. Il y a environ 500 employés au PSG, c'est énorme. Je ne dis pas ça par rapport au fait que le Qatar soit propriétaire du club, je dis ça par rapport à sa dimension.

Est-ce donc plus prestigieux de travailler pour le PSG ?

Oui, même si nous ne communiquons pas sur les joueurs que nous avons sous contrat, c'est toujours valorisant d'avoir des joueurs du PSG. Cet effet de marque est fortement ressenti. La prime d'assurance d'un joueur du PSG sera beaucoup plus importante que celle d'un joueur d'un autre club.

Comment définir l'identité du PSG ?

Le premier mot qui me vient à l'esprit c'est « prestige », j'ai l'impression que le PSG a vraiment envie de se démarquer de la ligue 1, de se démarquer de son histoire pour créer une marque d'envergure internationale. Cependant mon jugement change un peu depuis le retour des Ultras au stade. Selon moi, le PSG bascule d'un club de supporters vers un club de spectateurs, en transformant une identité culturelle en un produit marketing, une évolution d'une culture vers un produit de consommation. Au-delà de tout l'argent reçu les premières années par de « faux contrats de sponsoring », le club a tout de même réussi à multiplier son budget, arrivant à engranger des recettes qui permettent de compenser les dépenses. Leur modèle économique est finalement viable, mais selon moi, au détriment de leurs valeurs et de leur histoire. Je trouve cela dommage au regard du peu de culture foot en France ; il n'y a plus beaucoup de clubs en France qui possèdent une vraie identité. Il reste Saint Etienne, Lens, Marseille. Et il y avait Paris, qui a perdu son identité au profit d'une grosse entreprise de spectacle. Aujourd'hui le PSG est un spectacle plutôt qu'un club de foot. C'est d'ailleurs le problème du foot en

général. Cela me fait penser à un ami qui travaille au Lesc et qui m'expliquait que les concurrents du Lesc ce ne sont pas les autres clubs de la région (Valenciennes, Lens etc.) mais le cinéma du coin. Nous sommes actuellement dans cette dynamique de spectacle, le match est devenu un produit culturel. C'est ce que je ressens au niveau du PSG quand il vise le marché asiatique, loin de sa base territoriale. Au niveau sportif aussi cela se ressent avec, notamment, le recrutement de David Beckham qui est plus un produit marketing qu'un joueur de football. Le PSG est dans la lignée du Réal Madrid qui recrute les stars comme à l'époque des Galactiques. Maintenant au Réal Madrid, plus besoin de voir un match, la visite du musée et du stade suffit ; c'est devenu une véritable attraction touristique à Madrid. Bien entendu, au niveau économique c'est super parce que cela draine de nouveaux flux financiers.

Quels sont les attributs de la marque PSG ?

J'ai déjà dit le prestige et j'ajouterai le rayonnement international. Se démarquant de la France en visant des supporters à l'international, le PSG profite de la notoriété mondiale de Paris au niveau touristique en essayant d'attirer ces touristes au Parc des Princes. Le but est de chercher toujours plus de marchés à l'étranger. Cette fibre internationale, je trouve qu'elle est bien ressentie.

Quels sont les atouts et les points faibles du Qatar ?

Pour moi le Qatar a un principal attribut : ses ressources g  zi  res et pétrolières qui lui apportent une puissance d'investissement extrêmement forte. Au-delà de cela, je trouve qu'il a très bien géré et construit le projet PSG, c'était tout de même risqué et difficile de changer le propriétaire d'un club tout en gardant sa cohérence et le faire perdurer. Au niveau économique et entrepreneurial c'est plus facile de faire grandir une entreprise qu'au niveau sportif. Il ne suffit pas de juste accumuler les grands joueurs, il faut de la cohérence. Comparativement au Manchester City, acheté par des investisseurs des Emirats arabes unis, le projet du PSG est très bon. Le projet footballistique a été cohérent beaucoup plus rapidement au PSG. Dès la deuxième année le PSG était compétitif sur la scène européenne. Tandis que Manchester City a eu beaucoup plus de mal à exister et à être cohérent. A noter également que le président du PSG, Nasser al Khelaifi, a finalement une image en France très positive qui bénéficie directement au

Qatar. Son image en France est super, on a jamais entendu quelqu'un dire du mal de lui, Il est souriant, il fait l'effort de parler français, il est amical avec les journalistes et reçoit très bien tous les présidents quelle que soit l'équipe.

Comment pourrait-on définir l'identité d'un pays, le Qatar, s'il est considéré comme une marque ?

Autant le prestige est lié au PSG autant pour le Qatar c'est le luxe qui me vient directement à l'esprit et aussi le rayonnement. Dans le sens où, à la base, ce petit pays découvre son immense richesse et souhaite faire partie des grands et rayonner en utilisant le sport. En dépensant quelques millions dans ce domaine, le Qatar arrive à lisser son image. Cette puissance d'influence s'observe également dans le cas du FC Barcelone : c'était le seul club qui n'acceptait pas de publicité sur son maillot, Il était vierge jusqu'à accepter de mettre le logo de l'UNICEF pour la bonne cause. Ensuite, le Qatar est arrivé sur le maillot par le biais de son association caritative, Qatar Fondation et aujourd'hui sa compagnie aérienne, Qatar Airways, figure sur le maillot. Le Qatar a donc réussi à complètement changer l'identité d'un des clubs les plus puissants du monde. Le Qatar a réussi à se faire une place dans le monde du football. Il a même à présent une culture foot alors que personne n'est capable de donner le nom d'un joueur qataris ou d'un club qataris. Le Qatar n'a aucune référence dans l'histoire du football et depuis ses opérations de sponsoring, il fait partie du paysage footballistique et va même organiser une coupe du monde, c'est incroyable. La stratégie du Qatar d'investir dans le sport marche car si on remonte dix ans en arrière, personne ne connaissait le Qatar. Il s'est principalement fait connaître par le sport. Aujourd'hui, en tout cas en France, tout le monde sait que le Qatar est un pays et sait plus ou moins le situer. Il a réussi son coup de pub en arrivant à être au premier plan sur la scène sportive internationale.

Le Qatar a-t-il utilisé de son soft-power ?

Je pense que c'est difficile d'en parler parce que ce n'est juste que la partie émergée de l'iceberg. Dans le sens où le grand public ne sait pas tout, par exemple les négociations qui ont eu lieu lors de l'attribution de la coupe du monde. Si le Koweït avait prétendu organiser la coupe du Monde, cela n'aurait pas marché. Le Qatar a su travailler son image et sa légitimité dans le milieu du football et dans le monde politique en général

en tant que grand investisseur. Il a démontré qu'il était un acteur majeur dans le football et qu'il pouvait prétendre à cette coupe du monde. Cette attribution est vraiment le symbole de la puissance du soft-power qatari se faisant loin des caméras et qui ensuite est arrangé auprès du grand public.

Quelles sont les valeurs communes partagées par le Qatar et la PSG ?

Ce qui rapproche les deux entités c'est la culture 5 étoiles et leur envie commune de conquérir le monde. Le Qatar se situant sur le plan diplomatique et de l'influence, et, le PSG au niveau des fans et des consommateurs. Pour preuve, dès la deuxième année [de la direction qatarienne], le site du PSG a été traduit en plusieurs langues étrangères pour toucher un maximum de public.

La différence entre les deux entités se situe au niveau de l'arrogance. L'équipe du PSG a une image arrogante, dans le sens où les joueurs sont les meilleurs, ils survolent le championnat. Tandis que l'image de Nasser est très amicale.

Entretien Thibaud Leplat, auteur de *Ici c'est Paris* et professeur à l'IEP d'Aix en Provence.

Entretien réalisé par Skype le 4 novembre 2016

Oscar Bonte : Daniel Hechter a créé le football-spectacle, quelles sont les grandes ruptures par rapport au football classique ?

Daniel Hechter arrive à un moment où il est au sommet de son art. C'est un jeune couturier d'à peine 40 ans quand il reprend le PSG, qui a inventé le prêt à porter. On est au cœur des trente glorieuses juste avant le premier choc pétrolier. C'est-à-dire, en France, en pleine période de prospérité, à l'apogée du capitalisme industriel français. Notamment l'industrie du textile. A ce moment-là les idées innovantes avaient comme protagonistes les personnes du monde de l'entrepreneuriat. Ces gens-là sont tous de la même génération, c'est la génération des baby-boomers qui ont grandi dans la prospérité avec le début de la télévision et l'Ajax d'Amsterdam. Tout ça réuni donne un goût pour le football champagne, hérité de Reims. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'Hechter va chercher Just Fontaine. Le PSG de 73 est donc l'héritier du Reims de 58. Hechter joue également avec l'équivalent du « Variétés Club de France » (NDLR) de l'époque : les Polymusclés avec Jacky Bloch et Jean Paul Belmondo. Un mélange entre monde du showbiz et du football avec des journalistes et des patrons du monde industriel. Ces passionnés de football font un constat : le foot à Paris est en train de mourir. Il n'y a plus de clubs professionnels à Paris. A l'époque, une dizaine de millions d'euros suffisait à monter un club de foot. De plus, un nouveau stade vient d'être construit (le Parc des Princes) et n'a pas de club résident. Ils vont donc démarcher la mairie de Paris et se mettre d'accord avec le club de Saint-Germain-en-Lay qui met à disposition un terrain d'entraînement. En 1973, Hechter va reprendre le club du Paris Saint Germain et va tout de suite appliquer les recettes du football spectacle. Cette recette se base sur le sponsoring comme source de revenu. La première publicité sur un maillot de football en France apparaîtra sur celui du PSG avec comme sponsor « Canada Dry ». Daniel Hechter dessine donc le maillot et décide de le vendre à des

annonceurs, permettant de dégager de nouvelles recettes et ainsi payer les nouvelles stars à venir. C'est essentiellement par le sponsoring et la visibilité de club de la capitale qu'il va pouvoir multiplier les sources de revenus et bâtir un grand club. Cette démarche marque le début du foot business. Jusqu'à présent, les clubs de football français dépendaient de la générosité d'un donateur, le plus souvent un grand patron implanté localement, Rocher à Saint-Etienne par exemple. Le but n'était pas de gagner de l'argent, en tout cas pas nécessairement de rendre un club rentable. D'autant plus qu'à l'époque, les clubs ne sont pas des sociétés anonymes, ce sont des associations à but non lucratif. Sans avoir le droit de se répartir les bénéfices, ils étaient très limités en termes d'investissement et de budget.

Hechter est donc le premier à créer de la valeur avec du foot.

Dans votre ouvrage il est écrit « le football à Paris est un miracle » et « le football en France s'est créé et a grandi en province », pourquoi le football et Paris ont une relation difficile ?

Le football à Paris a toujours existé avec le Stade Français, le Racing mais n'a jamais eu d'assise forte. C'est un miracle dans le sens où le football à Paris a toujours été résilient. Je m'explique, d'abord il y a la difficulté territoriale de trouver des terrains pour jouer, ensuite à Paris, le football est en concurrence avec le foisonnement des autres loisirs. Par conséquent le football à Paris a toujours dû être spectaculaire, il fallait attirer les gens au stade. Le football qui perdure à Paris est un miracle permanent, le football à Paris doit sans cesse se renouveler et proposer de nouvelles attractions. Il est toujours obligé de lutter contre l'adversité, il est, je le répète, résilient. Et il se perfectionne dans l'adversité. Il doit toujours prouver sa pertinence, sa légitimité, il doit toujours lutter. Ce qui n'est pas le cas à Auxerre, Saint-Etienne, Nantes etc ...

De ce fait l'identité du Paris Saint Germain se traduit par le spectacle ?

C'est bien plus qu'une identité, c'est une nécessité économique. Le seul moyen d'attirer des gens au stade, c'est de jouer offensivement. L'année où Hechter reprend le PSG, il va directement chercher Just Fontaine, grand apôtre de *l'offensif* et de la *défense en*

ligne se positionnant alors comme un grand opposant à la philosophie défensive prônée par la fédération française de football. On est dans une cohérence où le projet sportif est totalement en dialogue avec le projet économique ; on ne peut pas distinguer l'un et l'autre. Il faut que le projet sportif puisse être viable économiquement et cela passe par le spectacle.

Quand les Qataris sont arrivés, ont-ils prolongé cette idée ?

Ils ont fait ce qui était le plus viable à Paris. Ils ont construit une équipe qui fait parler, donc si elle fait parler d'elle, il faut qu'elle joue bien. On est aussi à une époque où la philosophie du « Barca » (NDRL) triomphe partout et surtout, le Barca est aimé partout. C'est un modèle qui a révolutionné beaucoup de choses dans l'industrie du football. D'abord il y a eu les galactiques du réel, offrant une cohérence complète entre le jeu, le schéma économique et la politique de formation. Et ce, dans la même logique, la logique de bien jouer et en jouant bien, non seulement tu gagnes mais surtout tu es aimé. C'est fondamental dans le marketing que la marque soit reconnue, aimée et appréciée. Les Qataris se sont mis dans cette mouvance. Leur particularité est de l'avoir compris très tôt et d'avoir été tout de suite très ambitieux. D'ailleurs les campagnes de communication ont toujours intégré le mot « rêve ». Dès la campagne d'abonnement de 1990, le mot y est employé. A l'arrivée des Qataris, le slogan était « rêvons plus grand » et aujourd'hui il est traduit par « dream bigger ».

Cette traduction du slogan relate-t-elle une intention d'internationalisation de la marque PSG ?

Elle relate la particularité de notre époque, un phénomène uniquement national aura tendance à développer sa lisibilité sur un marché international avec des économies mondialisées et des concurrences directes entre les grands clubs européens. De plus les spectateurs ont une familiarité avec les clubs européens beaucoup plus immédiate. Un nombre de plus en plus important de personnes suivent les clubs européens de par la facilité des moyens d'accès et aspirent à s'identifier immédiatement aux grands clubs des grands championnats. De facto, la politique devient internationale, une politique de

communication à grande échelle et une marque clairement identifiée dans laquelle on peut se reconnaître.

Comment se définit un club, le PSG en l'occurrence ?

Les Qataris souhaitaient un livre sur l'histoire du club sans avoir idée du contenu et le principal travail au départ a été de le définir.

A l'époque en France, on considérait que dès qu'un nouveau président arrivait dans un club, on devait repartir de zéro, qu'il fallait constamment refondre le club et que son histoire n'avait pas d'importance. Or, lors de l'élaboration du livre et au fil des réunions de travail s'est profilée l'importance de valoriser le patrimoine immatériel au même titre que le patrimoine matériel comme le Parc des Princes. Valoriser la mémoire du club. La difficulté étant de définir ce qu'est la mémoire du club. Mon but a été de rassembler les souvenirs que l'on a en commun, au-delà d'une histoire strictement anecdotique avec des matchs par exemple, qu'est-ce que l'appartenance à un club, de quoi est constitué le dénominateur commun. Ayant vécu longtemps à l'étranger, quand on rencontre des gens et que l'on vient à parler du PSG, on évoque toujours les mêmes choses : Rai, l'époque Canal +, PSG-Real. Toujours les mêmes leitmotivs qui revenaient et qui constituaient, à mon sens, l'essence du club. Le paradoxe d'un club de football c'est que c'est quelque chose d'abstrait. Nous ne sommes pas capable de répondre à la question « c'est quoi un club ? ». Est-ce que c'est le stade ? Non, la Juve, le Barca en ont changé plusieurs fois. Est-ce un maillot ? Non, il peut changer également, les joueurs ? Le public ? Les présidents ? Donc : c'est quoi l'invariant d'un club ? Qu'est ce qui reste ? Selon moi, ce qui reste d'un club, ce qui est un club, c'est la mémoire en commun. Cette mémoire va ensuite se fixer sur un certain nombre de valeurs que l'on va tous partager. Pour les définir, il faut d'abord faire un travail historique, en révéler les éléments communs et ensuite des valeurs sur lesquelles on peut se retrouver. Ces valeurs qui se sont matérialisées au fil de l'histoire, des joueurs, des équipes, des maillots etc.

Et quelles sont les valeurs du PSG ?

Elles sont énumérées dans l'épilogue de mon livre.

A partir de ces valeurs, comment fait-on pour créer une marque mondiale qui se différencie de ses concurrents (Réal Madrid, Barcelone) ?

Evidemment il y a des choses en commun avec les autres marques tel que le Barca ou le Real Madrid, à fortiori un grand club dans une capitale. Il faut donc s'attarder sur les différences. Je pense que la spécificité d'une marque qui fonctionne, dans laquelle les gens vont s'identifier, c'est son universalité. C'est à la fois révéler une grande particularité dans l'histoire du club et une capacité à universaliser ses valeurs. C'est à dire, concrètement : l'adversité. Il faut être capable d'ouvrir son identité. C'est dire que tu peux être né à Moscou et te sentir parisien dans ta manière d'aimer le football. Il faut arriver à drainer une cohérence dans l'histoire du club. Il y a des particularités du PSG, je pense notamment au côté révolte, le côté un peu snob, le côté paillette. Une particularité qui est rattachée à la ville de Paris, beaucoup plus que Madrid par exemple. Madrid n'est pas du tout une ville snobe, l'identité du Real c'est sa grandeur, c'est l'irrationalité, un côté Don Quichotte, se revendiquant d'être le club le plus grand du monde de l'histoire du football, c'est cette folie permanente. Le PSG c'est « on est Paris et on vous emmerde ». Le discours tenu par les dirigeants est de dire « Nous sommes le club de la plus grande et de la plus belle ville du monde », à tort ou à raison. Je crois que chaque club est lié à l'histoire de son territoire et à sa propre histoire (les joueurs qui y ont joué, les entraîneurs, les performances sportives etc ...).

Un club de foot doit donc jouer sur l'histoire de son territoire et sur ses performances sportives antérieures ?

Bien-sûr et c'est ce que fait le PSG à travers les Qataris. Le problème des Qataris c'est : comment faire pour que l'on voit moins « Saint Germain » et plus « Paris » dans le logo. Ce qui les intéressent, c'est le club de Paris, ce n'est pas le football, c'est Paris. Ils l'ont fait, je pense, avec suffisamment d'intelligence car ils ont su valoriser l'histoire du club et mener une politique vis à vis des anciens du club pour faire vivre la mémoire. C'est le premier club à avoir réhabilité les anciens, à les faire venir à chaque match en

les faisant tourner dans les loges. Ce sont eux le patrimoine du club et les Qataris l'ont compris. Ils ont également compris que le Parc des Princes est extrêmement symbolique. En revanche, ils ont fait le choix de partir de Saint Germain pour des raisons pratiques. C'est une rupture mais ils l'ont fait pour de bonnes raisons et de manière réfléchie. Ils ont préféré quitter Saint-Germain mais pas le Parc des Princes. Le Parc est encore trop symbolique, surtout pour un club si jeune. Cependant le stade n'est pas forcément l'élément symbolique auquel il ne faut pas toucher. La Juventus de Turin a changé deux fois de stade, le Barca aussi et va bientôt de nouveau en changer. Ces clubs ont moins besoin d'être liés à un lieu ou un quartier. Le PSG quant à lui, a décidé de rénover son stade, tout comme le Réal. Des aménagements d'une valeur de 500 millions d'euros soit le prix d'un nouveau stade. Comme pour le PSG, le Réal aura énormément de mal à quitter le Santiago Bernabeu qui est en perpétuelle évolution mais reste le centre symbolique. Cet attachement au lieu s'observe au niveau du nom : le Barca a un nom de stade impersonnel (le Camp Nou, le nouveau stade) tandis que le stade du Réal de Madrid est baptisé du nom de son président. Ce sont des réflexions, des choix sur du long terme, une réflexion marketing. Aussi une cohérence qu'il faut donner, insuffler une évolution perpétuelle du club. Sans oublier qu'un club c'est d'abord une mémoire et selon les clubs, la mémoire se fixe sur un objet. Il faut être capable de les respecter comme tels, comme des objets de mémoire. S'il faut s'en défaire, cela suppose un processus long.

Comment juger l'arrivée des Qataris, ont-ils su perpétuer les valeurs du PSG ?

Ils n'ont pas fait n'importe quoi compte tenu des sommes investies et sans avoir fait pire que les anciens présidents. Je compare les Qataris à l'arrivée de Canal + à la tête du PSG. Dans un contexte similaire, à la différence près que le Qatar est un état souverain. C'est une marque mais institutionnelle, derrière il y a un gouvernement et suscitent donc des questions d'un point de vue politique.

Médiatiquement, comment a été vue cette acquisition du Qatar ?

Au début très mal vue et ensuite tout le monde en a pris son parti. Par exemple, les dirigeants du club n'ont pas voulu se braquer avec le diffuseur principal de la Ligue 1 Canal +. Quasiment tous les matchs du PSG sont sur Canal + alors que le Qatar détient beIN Sports, le second diffuseur de la Ligue 1. Une de leurs difficultés est d'acheter des joueurs français pour avoir de l'influence et du pouvoir sur les autres clubs en France. Le vrai défi arrive maintenant : comment arriver à se maintenir en tête du classement (ndlr : le PSG a gagné depuis l'arrivée des Qataris 4 titres de champion de France) ?

Comment juger le retour des ultras au Parc des Princes ?

C'est un gadget, les ultras ont vieilli depuis le moment où ils sont partis et revenus. Ils ont compris ce qui allait leur arriver. Le pouvoir n'est plus du tout dans leurs mains mais dans celles du club. Ils seront obligés de collaborer avec la direction du club. Le PSG a l'intelligence de collaborer avec ces personnes-là en organisant des réunions. Le club a compris que potentiellement il y avait besoin, pour les télévisions notamment, d'animer un peu plus le stade, mettre un peu plus de couleurs. Voyant qu'un mouvement contestataire peut lui faire de l'ombre et pour montrer que le club n'est pas uniquement un club marketing, il faut montrer qu'on peut faire revenir les ultras dans le stade. Politiquement c'est intéressant de faire ça. Leur intérêt c'est de faire penser que ça les intéresse, permettant à la direction du club de ne pas paraître trop rigide.

Le Qatar et le PSG partagent-ils des valeurs communes ?

Ils sont sur un positionnement comparable. C'est à dire, ils ont une image liée au luxe. Le Qatar a un positionnement de marques et de soft power liés au haut de gamme. Le Paris Saint-Germain par son aspect showbiz et son ancrage territorial lié à la ville de Paris, symbole du luxe, prestige etc. rejoint sur ce point le Qatar. La difficulté est que le Qatar offre une image très négative compte tenu du contexte actuel. Le Qatar sur la scène internationale détient un soft power très important et compte tenu de sa puissance d'investissement, il s'invite à toutes les tables de négociation. Cela fait de ce petit pays un partenaire important, entrant dans une logique de normalisation. Comprenant que le pétrole et le gaz n'étaient pas éternels, le Qatar investit dans toutes les entreprises du

CAC 40 français, leur permettant ainsi d'obtenir une place et une voix au conseil d'administration. Ils ont de ce fait un œil sur l'économie française. Le PSG, dans cette politique, représente un investissement très minime comparativement aux autres.

Comment expliquer dans ce cas que le Qatar ait choisi d'investir dans le PSG ?

Pour la caisse de résonance médiatique que constitue le PSG : plus besoin d'acheter d'encarts publicitaire, pour un coût de 500 millions d'euros par an, tous les médias en parlent. C'est donc tout bénéfice, en se justifiant d'investir dans le sport Français, le Qatar rend les gens heureux, créant de l'amour autour de la marque. Il ne se cache d'ailleurs pas d'être propriétaire du PSG, il est tout de même écrit « QSI » (NDLR : Qatar Sport Investment) sur le maillot.

Dans ce contexte n'est-il pas étonnant de voir une compagnie aérienne des émirats arabes-unis, qui est le plus gros rival du Qatar, comme sponsor-maillot principal ?

C'est politique ! C'est la même démarche que pour la diffusion des matchs de ligue 1, beIN Sports a donné les droits télévision du PSG à Canal +. Il faut que tout le monde croque, de façon à réduire la capacité de nuisance qui rend les relations tendues et difficiles. Tout débat conflictuel renverrait une image négative. Comme par hasard, Canal + a arrêté de parler du Qatar. C'est le Qatar qui a sauvé Canal +, car beIN Sports avait largement les moyens de les tuer. Le principe de la position dominante dans une organisation est d'éviter le conflit et de laisser des miettes aux autres. C'est aussi parce que le Qatar a investi dans la ligue 1 que d'autres investisseurs pointent le bout de leur nez : Franck Mc Court à l'OM, Gérard Lopez à Lille et même des investisseurs Chinois à Nice et Nancy. Le Qatar a rendu la ligue 1 attractive et a installé un climat de confiance. Bien entendu la provenance des fonds investis par le Qatar, leur politique à l'international et bien d'autres points peuvent être critiquables en revanche on ne peut pas nier qu'ils ont valorisé l'histoire du club et valorisé la Ligue 1. C'est unique dans l'histoire du football français, c'est une chance énorme.

L'une des valeurs du PSG est sa persistance dans l'adversité, peut-on attribuer cette même valeur au Qatar qui a essuyé des avis négatifs à son arrivée dans le football français et qui petit à petit réussi à convaincre tout le monde ?

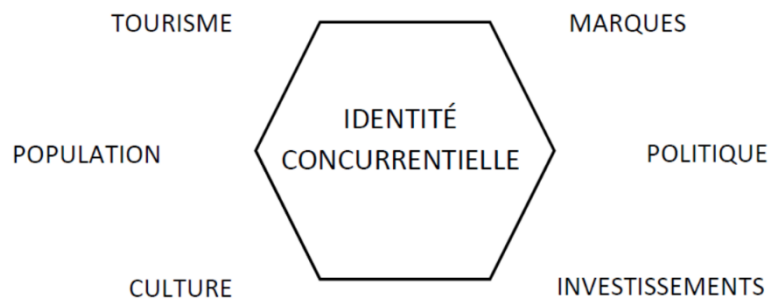
Oui, c'est un point commun à ceci près que le Qatar est un pays. On ne peut pas attaquer le Qatar tandis que le PSG peut disparaître du jour au lendemain. Le Qatar ne peut pas se racheter non plus. Il faut quand même bien distinguer les deux.

Le Qatar est-il un OVNI dans le monde du football ?

Au niveau du soft power et du football, le Qatar a innové, à la limite des règlements français et européens, car une fédération ne peut pas posséder un club. A travers la mise en place du QSI il y réussit, en créant une nouvelle forme de communication sportive. Ce qui est intéressant c'est de voir que la Ligue des Champions est maintenant sponsorisée par Gazprom. Le gaz russe finance la Ligue des Champions tandis que le gaz qatari finance le Paris Saint Germain. Il y a ici un affrontement symbolique entre ces deux pays. Au niveau du soft power, les deux producteurs de gaz rivaux se livrent bataille. Le football est ici le reflet d'une réalité économique.

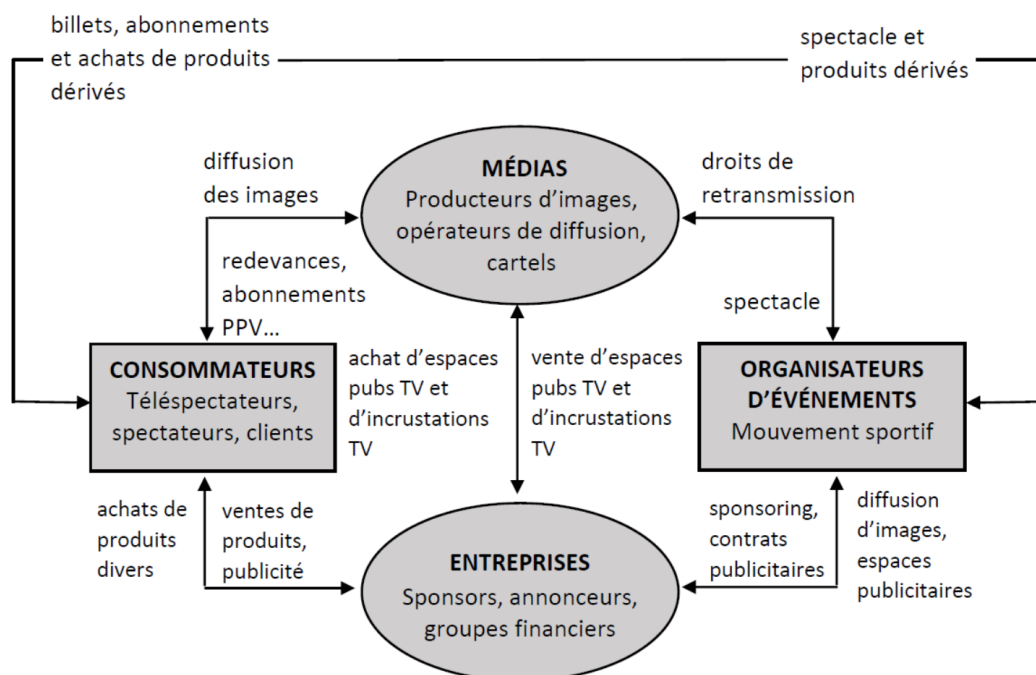
Annexe 2 : Les schémas

Annexe 2.1 : L'hexagone de l'Identité Compétitive (2007)



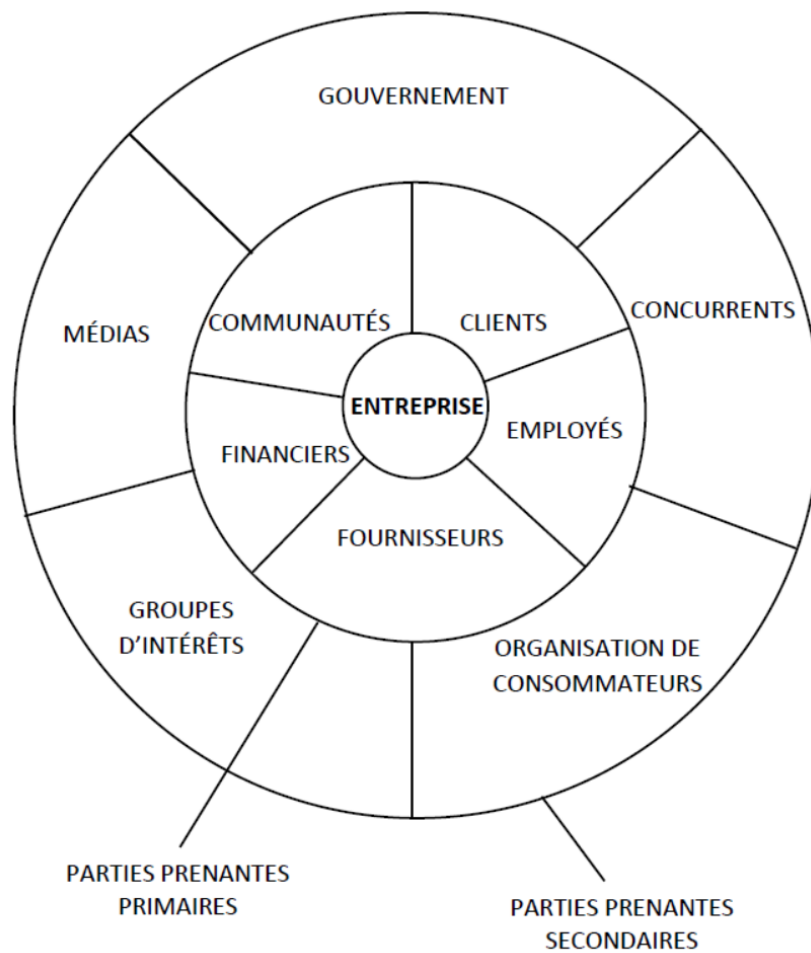
Source : Simon Anholt.

Annexe 2.2 : Quel flux financier entre acteurs du spectacle sportif ?



Source : Panhuys [2010, p. 23].

Annexe 2.3 : La roue des parties prenantes



Source : Freeman, Harrison et Wicks [2007].

Annexe 3 : Les photos

Annexe 3.1 : Le Qatar, accusé de financer le terrorisme par les supporters bastiais



Photo prise le 10 janvier 2015 au stade Furiani

Annexe 3.2 : Affiche pour le trophée Ooredoo (Tunis)



Annexe 3.3 : Action Ooredoo avec la PSG academy à Tunis



Annexe 3.4 : Message de remerciement de la ville de Paris suite à la victoire en coupe de France (2014)



Annexe 3.5 : Camapagne de voeux du PSG avec les monuments de Paris (2014)



Annexe 3.6 : Campagne de street marketing du PSG suite à la victoire en coupe de France (2015)



Annexe 3.7 : Campagne d'abonnement de 1990 utilisant le mot « rêve »



Annexe 3.8 : Comparaison des deux logos du PSG



À gauche, l'ancien logo du PSG, à droite le nouveau, présenté le 22 février 2013 (Capture d'écran).

Annexe 3.9 : Campagne QTA dans les rues de Paris en 2014



Annexe 3.10 : Maillot du PSG pour la saison 2017-2018 arborant les couleurs du Qatar sur les manches

