

Haute École
Groupe ICHEC — ECAM — ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Élaboration d'un business plan : création d'un
évènement pour promouvoir le football féminin
belge.
Étude de cas : RBFA - Mund4Girls.**

Mémoire présenté par :
Pierre-Emmanuel Desruelles

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2021-2022

Promoteur :
Isabelle de Quirini

Haute École
Groupe ICHEC — ECAM — ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Élaboration d'un business plan : création d'un
évènement pour promouvoir le football féminin
belge.
Étude de cas : RBFA - Mund4Girls.**

Mémoire présenté par :
Pierre-Emmanuel Desruelles

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2021-2022

Promoteur :
Isabelle de Quirini

Quant à la réalisation de ce mémoire, je tiens à remercier de tout cœur plusieurs personnes :

Merci à madame Isabelle de Quirini, ma promotrice, qui m'a guidée tout au long de la rédaction de mon mémoire. Ses conseils bienveillants, ses connaissances, ses relectures assidues, son côté très impliqué, son empathie et sa disponibilité m'ont donné pleine confiance et sérénité ;

Merci à Katrien Jans et Matteo Balliauw, employés de l'Union Belge de Football, pour leurs échanges constructifs, leur gentillesse et leur disponibilité ;

Merci à ma famille, mes amis et ma compagne pour leurs sources d'encouragements et de motivations durant l'entièreté de mes études ;

Merci à Louise Brasset d'avoir relu ce mémoire consciencieusement, et de m'y avoir apporté quelques suggestions ;

Un grand merci à toutes les personnes qui n'ont pas été citées et qui ont contribué à l'écriture de ce mémoire.

ENGAGEMENT ANTIPLAGIAT DU MÉMOIRE

Je soussigné, DESRUELLES PIERRE-EMMANUEL, étudiant en Master en sciences commerciales, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Date : 10/01/2022

Signature :

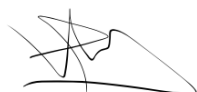


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
------------------------------------	----------

APPROCHE THÉORIQUE	3
---------------------------------	----------

PARTIE 1 : définitions des concepts théoriques	3
-------------------------------------------------------------	----------

1. Business plan	3
2. Communication événementielle	4

PARTIE 2 : revue de littérature	6
----------------------------------------------	----------

1. Le football.....	6
1.1 Définition du football	6
1.2 Les différents acteurs du secteur en Belgique	7
1.2.1 La FIFA.....	7
1.2.2 L'UEFA	8
1.2.3 La Fédération belge de Football	8
2. Le football féminin	9
2.1 L'histoire du football féminin.....	9
2.2 La perception actuelle du football féminin par la FIFA.....	11
2.3 Aujourd'hui, quelle position a le football féminin en Belgique ?.....	13
2.4 Présentation des objectifs à atteindre concernant le football féminin en Belgique.....	14
2.5 Présentation des projets en cours relatifs au football féminin en Belgique	15
3. La coupe du monde féminine de football 2019 (France).....	18
3.1 Présentation générale	18
3.2 Les actions entreprises concernant le développement de cet événement.....	19
3.3 L'impact de ce grand tournoi.....	20

L'ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN.....	23
--------------------------------------------	-----------

PARTIE 1 : méthodologie.....	23
-------------------------------------	-----------

PARTIE 2 : présentation du projet	24
------------------------------------------------	-----------

1. L'historique du concept	24
2. Le concept	25
3. La vision, la mission et les valeurs.....	26
3.1 La vision.....	26
3.2 La mission	27
3.3 Les valeurs	27
4. La gestion du projet au sein de la RBFA	28
4.1 L'organisation du projet	28
4.2 La carte d'identité de la RBFA	30
4.3 Management du projet.....	30

PARTIE 3 : l'analyse de l'environnement	31
------------------------------------------------------	-----------

1. L'analyse du macro-environnement.....	31
1.1 L'environnement politico-légal	31
1.2 L'environnement économique.....	32
1.3 L'environnement socioculturel	33
1.4 L'environnement technologique	34
1.5 L'environnement écologique	36

2.	L'analyse du micro-environnement	37
2.1	La menace des nouveaux entrants	37
2.2	La menace des produits de substitution.....	38
2.3	Le pouvoir de négociation des clients	38
2.4	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	38
2.5	L'intensité de la concurrence entre les acteurs existants	39
3.	L'analyse de la concurrence	39
3.1	Les concurrents directs	39
3.2	Les concurrents indirects	41
4.	La SWOT	41
PARTIE 4 : l'étude de marché		43
1.	Le marché	43
2.	L'étude qualitative	43
2.1	La méthodologie utilisée.....	43
2.2	L'analyse des résultats.....	44
3.	L'étude quantitative	47
3.1	La méthodologie utilisée.....	47
3.2	L'analyse des résultats.....	48
PARTIE 5 : le plan marketing		57
1.	Le plan marketing stratégique	57
1.1	La formulation des objectifs	57
1.2	La segmentation	58
1.3	La cible	58
1.4	Le positionnement.....	60
2.	Le plan marketing opérationnel	61
2.1	Le produit.....	61
2.2	Le prix	69
2.3	La distribution	69
2.4	La communication.....	70
PARTIE 6 : budgétisation du projet.....		78
1.	L'estimation des coûts.....	79
1.1	Frais de fonctionnement.....	79
1.2	Rémunérations.....	80
CONCLUSIONS GÉNÉRALES.....		82
BIBLIOGRAPHIE.....		85
ANNEXES		<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

LISTE DES FIGURES TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1 : résultats — état d’esprit au sujet du football féminin.....	49
Figure 2 : résultats — Plus d’hommes que de femmes jouent au football en Belgique.....	50
Figure 3 : résultats — la pratique du football féminin.	50
Figure 4 : résultats — les motivations des femmes par rapport au football.....	51
Figure 5 : résultats — les freins d’une femme désirant jouer au football.	52
Figure 6 : résultats — la communication du football féminin par la RBFA	53
Figure 7 : résultats — les canaux de communication à privilégier	53
Figure 8 : résultats — connaissance des projets axés sur le développement du football féminin	54
Figure 9 : résultats — les attentes des consommateurs pendant une Coupe du Monde de football féminin	55
Figure 10 : résultats – façons dont une fille aimerait découvrir le football	56
Figure 11 : résultats — évaluation du projet Mund4Girls.....	56
Figure 12 : prototype du Belgian Red Court	66
Figure 13 : le chemin de la navette à partir de la Gare de Halle	67
Figure 14 : le logo Mund4Girls.....	70
Figure 15 : la page web de Mund4Girls.....	71
Figure 16 : Mund4Girls dans l’application de la RBFA	74
Figure 17 : flyer Mund4Girls	75
Figure 18 : exemple de post Facebook.....	76
Figure 19 : exemple de post Instagram	76

Liste des tableaux

Tableau 1 : chiffres clé concernant l’impact de France 2019	21
Tableau 2 : carte d’identité de la RBFA	30
Tableau 3 : revenu moyen par habitant, par région	32
Tableau 4 : analyse comparative de la concurrence avec la FFF et la FA	40
Tableau 5 : l’analyse SWOT du projet	42
Tableau 6 : persona – types de participantes.....	60
Tableau 7 : Mund4Girls — Horaire de la 1re journée.....	63
Tableau 8 : Mund4Girls — Horaire de la 2e journée	64
Tableau 9 : Mund4Girls — Horaire de la 3e journée	65
Tableau 10 : planning du mix-média.....	77

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le football est devenu le sport le plus regardé et le plus pratiqué au sein de notre société. Le ballon rond rassemble de nombreuses personnes et dégage une atmosphère à la fois dynamique et émotionnelle. Ce sport n'a aucune limite (culturelle) et s'adresse à tout le monde (les hommes, les femmes, les personnes âgées, les jeunes, les moins valides, les réfugiés...). C'est cette accessibilité qui entraîne sa popularité.

Néanmoins, certains pratiquants sont victimes « d'injustice ». Il s'agit le plus souvent des femmes. Le football féminin vit, en effet, dans l'ombre de son homologue masculin, et ce depuis un trop grand nombre d'années. Il est vrai que le pendant masculin a toujours connu plus de succès et profite de meilleures avancées en termes de développement.

Dès lors, la pratique féminine n'a connu que peu de réelles évolutions (mis à part depuis la coupe du monde de football féminin « France 2019 ») et a toujours été mise de côté sans aucune raison valable. Mais pourquoi est-ce toujours le cas actuellement ? Pour comprendre, il faut remonter au début du 20^e siècle et prendre connaissance de l'histoire du football. La gent féminine a rencontré bon nombre d'obstacles pour se faire reconnaître et il a fallu attendre les années 70 pour que des commissions féminines et des championnats exclusivement féminins voient le jour.

De plus, les a priori non fondés que les hommes ont toujours eus sur les femmes ont également joués un rôle important. L'inégalité entre les sexes s'est toujours fait ressentir dans le monde du sport et ce, sur le terrain ou en dehors.

C'est pourquoi les grandes instances que sont la FIFA et L'UEFA ont décidé de s'investir pour mettre un terme à cette disproportion et imposer la priorité sur le développement de cette discipline sportive pour les femmes. Elles mettent tout en œuvre pour faire croître la notoriété, la diffusion et la pratique du football féminin. Il n'est plus permis de se contenter du statu quo et de grands investissements auront lieu d'ici les années à venir.

C'est suite à l'ensemble de ces constatations au sujet du football féminin et de notre attrait pour ce sport depuis notre plus tendre enfance que nous est venue l'idée de rédiger notre mémoire à ce sujet. En effet, en guise de conclusion à notre cycle d'études à l'ICHEC, à savoir notre master en sciences commerciales, il nous est demandé d'effectuer un travail de recherche approfondi dans le but de finir spécialiste à propos d'une thématique de notre choix. Pour ce faire, nous avons eu l'idée de contacter l'Union Royale Belge de Football (RBFA) dans le but d'être les plus pertinents possibles grâce à leur collaboration.

Suite à une réunion avec Katrien Jans et Matteo Balliauw, nous sommes rapidement tombés sur un accord et nous avons décidé de lancer un nouveau projet/événement dans le cadre de la coupe du monde de football féminin qui se déroulera principalement en Belgique en 2027. C'est pourquoi notre mémoire s'oriente autour d'une étude de cas où nous avons choisi d'approfondir la problématique suivante :

« Élaboration d'un business plan : création d'un événement pour promouvoir le football féminin belge. Étude de cas : RBFA – Mund4Girls. »

Les exigences de la RBFA en ce qui concerne la rédaction de notre travail sont simples : mettre sur pied une action faisant preuve de créativité et d'originalité autour d'un tournoi important qui aura pour vocation de mettre un coup d'accélérateur au développement du football féminin. En effet, l'Union Belge est persuadée que ce genre d'événement pourrait bouleverser les mentalités et les tendances de la société au sujet de cette discipline et qu'il est nécessaire de multiplier les efforts à ce moment-là !

Pour réaliser ce projet, nous avons trouvé judicieux de composer un business plan qui s'articulera autour de trois sections distinctes :

Premièrement, nous poserons les fondements théoriques au sujet du football et plus particulièrement celui exercé par l'aile féminine. Nous nous rendrons compte de son parcours semé d'embûches et des moyens actuellement mis en action afin de rattraper le retard pris sur son homologue masculin. Cette partie nous permettra de ne pas être redondants quant à la proposition de notre nouveau projet.

Ensuite, nous détaillerons la méthodologie que nous suivrons dans le but de fixer un fil conducteur lors de notre rédaction.

Pour finir, la dernière section reprendra l'entièreté du business plan. Dans un premier temps, nous présenterons notre idée « Mund4Girls » dans son ensemble. Par après, nous nous attarderons sur l'analyse de l'environnement reprenant des outils que nous avons utilisés lors de notre cursus à l'ICHEC tels que l'analyse PESTEL et les cinq forces de Porter. Cela nous permettra d'identifier les opportunités et les menaces qui s'imposeront à nous (facteurs d'influence) et nous permettra d'établir une analyse SWOT qui fera office de récapitulatif. De plus, nous réaliserons une étude de marché (qualitative et quantitative) dans le but d'évaluer l'attrait dont bénéficie le football féminin de nos jours en Belgique et de notre potentielle offre future. Pour conclure, nous parcourrons le plan marketing et la budgétisation du projet. Ces derniers nous permettront de fournir une identité à celui-ci et d'obtenir le budget nécessaire pour garantir son lancement.

PARTIE 1 : définitions des concepts théoriques

1. Business plan

Le business plan est le point de départ obligé pour toute personne désirant se lancer dans un projet d'entreprise et s'entourer des meilleurs éléments. Il témoigne d'une évaluation globale visant à garder un certain fil conducteur pour le porteur de projet et met en avant les points faibles qui sont sujets à amélioration. Son élaboration s'articule autour d'un équilibre entre les aspects stratégiques et marketing d'un côté et les aspects organisationnels et financiers de l'autre. Il s'agit d'un document structuré et écrit qui octroie la possibilité à ses lecteurs de se rendre compte de l'étendue d'un projet et de son histoire ainsi que de la vision de son rédacteur pour les années à venir (Léger-Jarniou et Kalousis, 2021).

L'objectif recherché est simple : construire un outil qui fera office de tableau de bord pour le créateur du projet et ses associés tout en s'en servant également sur le plan communicationnel auprès de futurs partenaires dans une perspective de collaboration (banques, investisseurs, clients, fournisseurs ...). En effet, sa mise en place permet de garder, entre collaborateurs, une certaine clarification des idées (trame) au fur et à mesure de l'évolution du processus. C'est un document de travail qui reprend tous les aspects clés (au niveau du management et de la planification) sur lesquels les porteurs du projet doivent se baser. De plus, son titulaire peut aussi s'en servir dans une optique de séduction qui consiste à diriger et convaincre un certain nombre de parties prenantes à participer au projet. Dès lors, nous comprenons qu'il s'agit également d'un outil de communication essentiel si nous désirons obtenir de l'aide de tiers (financement). Bien entendu, une création de valeur se doit d'exister pour attirer ces partenaires étant à la recherche d'avantages, qu'ils soient financiers ou autres (Léger-Jarniou et Kalousis, 2021), (Laguecir, Colas et Massue, 2010).

Nous remarquerons qu'un business plan se compose de deux parties : dans un premier temps, nous avons la description complète et stratégique du projet et ensuite en découle sa traduction financière. Cette seconde partie qui se veut essentiellement chiffrée vient démontrer la viabilité et la rentabilité du concept longuement expliqué au sein de la première partie (Léger-Jarniou et Kalousis, 2021), (Laguecir, Colas et Massue, 2010).

Peu importe la forme que le business plan prend, que ce soit à l'aide d'un fichier Excel, d'un logiciel en ligne, d'un expert-comptable ou d'un consultant, il est primordial de ne jamais s'égarer et de prouver tout au long de la présentation que le projet est réalisable. Nous devons également retrouver au début du business plan un « executive summary » qui, par définition, résume de manière brève et concise l'ensemble du projet dans un but de donner à son lecteur

une compréhension générale et immédiate. Nous y retrouvons des informations telles que : l'explication de l'idée et pourquoi nous sommes persuadés que celle-ci est originale et bien pensée, les acteurs principaux du projet et leurs compétences, les obstacles que nous pouvons rencontrer, la rentabilité potentielle du projet (The Business Plan Shop, 2021) ...

En résumé, la rédaction d'un business plan peut être perçue comme longue et fastidieuse mais son utilité demeure indéniable. C'est un point de repère, il est la preuve matérielle qu'un projet peut s'annoncer viable et rentable, ou non. Pour finir, il est intéressant de savoir que les prévisions des objectifs (commerciaux, stratégiques et financiers) peuvent déboucher sur certaines adaptations avec le temps (Giraudeau, 2014).

2. Communication événementielle

Avant de se plonger dans la communication événementielle et sa portée, il nous paraît essentiel de définir ce qu'est un événement. Pour se faire, partons de la définition du Larousse:

- Évènement : « Phénomène considéré comme localisé et instantané, survenant en un point et un instant bien déterminés » (Larousse, s.d., para.5).

Nous le verrons par la suite, le terme « événement » incorpore très bien cette notion de l'instantané et du temporaire et fait partie des petits plaisirs que les individus veulent s'octroyer. Cette tendance tombe à pic étant donné que nous traversons une ère où la société priorise le loisir par rapport au travail (Claveau, 2015). « Le temps s'est accéléré, nous sommes entrés dans une civilisation de l'éphémère. Les gens veulent du changement et nous vivons une société du zapping, devant la télévision ou dans la pratique sportive » (Claveau, 2015, p.25). Cela, le domaine de la communication événementielle l'a très bien compris et répond tout particulièrement à ce type de demande.

Ensuite, maintenant que nous avons défini ce qu'est un événement selon la littérature, il convient de définir sa liaison avec l'aspect communicationnel :

- « La communication événementielle est une technique de communication reposant sur la création et/ou l'organisation d'événements : des manifestations dynamiques et marquantes qui peuvent avoir un caractère culturel, sportif, politique, touristique ou même festif. L'objectif de la communication événementielle est de promouvoir une marque, un produit, un service ou autre » (Bastien, 2021, para.3).
- « La communication événementielle est une technique de communication basée sur la création d'événements d'entreprise classiques ou voulus comme spectaculaires et sortant de l'ordinaire à l'occasion desquels un public cible est généralement convié » (Bathelot, 2021, para.1).

Comme nous pouvons le constater, nous cherchons au travers de la communication événementielle à marquer les esprits des participants à l'aide d'un contenu prédéfini. Pour y parvenir, le message que nous souhaitons véhiculer se doit d'être fort et c'est grâce au dynamisme que peut dégager un événement et de son côté direct (qui prête au dialogue avec la cible) que nous parviendrons à atteindre cet objectif. « L'événement, grâce à un contact direct avec le client, a la possibilité de « toucher », de « vivre » les choses et représente un formidable moyen d'appropriation et de rencontre » (Claveau, 2015, p.25). De plus, la plupart du temps, un événement se conclut par une étude de satisfaction qui illustre à nouveau ce concept d'échange se présentant sous forme de feedbacks (Claveau, 2015), (Fiches pratiques, 2020), (Bastien, 2021).

Dès lors, il n'est pas incohérent d'énoncer le fait qu'il s'agit d'un outil marketing adopté par bon nombre d'entreprises désirant organiser un événement pour une cible bien précise (qu'elle détermine au préalable). Nous pouvons donc en déduire qu'il existe plusieurs types d'audiences, et en fonction de la démarche adoptée, nous nous situerons dans le cadre d'une communication interne (volonté d'agir sur le personnel) ou externe à l'organisation (clients, prospects, presse, partenaires). De plus, les événements peuvent se présenter sous différentes formes allant d'un simple team-building entre employés à l'immense journée porte ouverte. Peu importe le chemin emprunté, nous cherchons clairement à booster l'image de la marque ou sa notoriété. C'est pourquoi ce type de communication catégorisé comme hors-média se doit d'apporter un certain cachet au niveau de l'originalité (Claveau, 2015), (Fiches pratiques, 2020), (Bastien, 2021).

La communication événementielle nous permet également de profiter des avantages suivants :

- « Promouvoir, travailler et communiquer le réseautage et la notoriété d'une entreprise » (Fiches pratiques, 2020, para.7).
- « Mettre en avant les savoir-faire et les produits de la société » (Fiches pratiques, 2020, para.7).
- « Instaurer l'échange et le dialogue avec les prospects » (Fiches pratiques, 2020, para.7).
- « Instaurer une communication active dans les réseaux externes et internes de l'entreprise » (Fiches pratiques, 2020, para.7).

Pour finir, afin de mettre sur pied un événement d'une certaine ampleur, il est important de d'abord définir ses objectifs et ce pourquoi nous désirons manifester. Cette réflexion est l'essence de notre événement et représente un facteur déterminant concernant la réussite de celui-ci. Ensuite, il est essentiel de : déterminer le public que nous voulons cibler et l'inviter, planifier la date de l'événement, le promouvoir, choisir son lieu et le budgétiser de manière

prévisionnelle. L'organisation de ce genre d'initiative s'étalant sur plusieurs semaines ou mois et n'étant pas des plus aisées, il est possible d'externaliser celle-ci à des agences spécialisées dans l'évènementiel ou des indépendants. Il peut aussi être intéressant de faire appel à des sponsors, des partenaires ou des mécénats pour obtenir une aide financière. En contrepartie, ceux-ci bénéficient d'une certaine visibilité étant à la source de leurs motivations (Claveau, 2015),(Fiches pratiques, 2020),(Bastien, 2021), (Luluevenements, 2021).

PARTIE 2 : revue de littérature

1. Le football

1.1 Définition du football

Afin de définir le concept de football, rien de tel que de commencer par comparer quelques définitions :

- Le football est « un sport dans lequel deux équipes de onze joueurs chacune cherche à envoyer dans le but adverse un ballon sphérique, avec les pieds, la tête ou toute autre partie du corps (excepté la main ou le bras) » (Larousse, s.d., para.1).
- Le football est « un sport opposant deux équipes de onze joueurs, où il faut faire pénétrer un ballon rond dans les buts adverses sans utiliser les mains » (Le Robert, s.d., para.1).
- Le football est « un sport opposant deux équipes de onze joueurs dont chacune s'efforce d'envoyer un ballon de forme sphérique à l'intérieur du but adverse en le frappant et le dirigeant principalement du pied, éventuellement de la tête ou du corps, mais sans aucune intervention des mains que les gardiens de but seuls peuvent utiliser » (CNRTL, 2012, para.1).

En réalité, le football est un sport beaucoup plus complexe. Les définitions ci-dessus semblent relativement similaires. Néanmoins, certaines précisions pourraient être apportées, mais se pencher sur les règles exactes de ce sport nous éloignerais de l'objectif de ce mémoire.

Ensuite, le football est un phénomène mondial et représente une pratique populaire chère à de nombreuses nations. C'est une passion qui se partage entre plusieurs individus, et ce sans aucune discrimination (racisme, homophobie, handicap...), du moins à priori. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas et de grands projets sont encore en cours afin d'y remédier.

Dans le jardin, avec les amis dans la rue, au sein d'infrastructures bâties par les villes ou communes, dans les clubs de football... ce sport ne connaît aucune limite géographique et c'est ce qui explique son accessibilité. Il suffit d'un simple ballon et le tour est joué. C'est ce qui crée toute la magie qu'il y a autour de cette culture du football.

De plus, ce sport ne pourrait pas passer inaperçu. C'est en effet de par sa « surmédiation » au niveau professionnel que découle son haut niveau de popularité. À l'heure actuelle, il est possible pour n'importe quel fan de suivre un match et ce, peu importe où il se trouve (dans le stade, dans son salon, dans un café, sur internet...). De plus, celui-ci aura toujours l'embarras du choix vu le nombre d'équipes à l'échelle mondiale.

Finalement, au niveau économique, le football est un milieu qui n'a jamais connu la crise. Un nombre incroyable de maillots vendus, de nombreux placements de produits, des tickets de rencontres phares coûtant le prix d'une Rolex, des joueurs presque payés comme Bill Gates, des stades considérés comme lieux touristiques... Il ne faut pas être dupe pour le comprendre, c'est un milieu qui rassemble une belle quantité d'argent et nourrit le PIB d'un bon nombre de pays. Nous pouvons même parler de sommes astronomiques et tout ça est rendu possible grâce aux superstars telles que : Neymar Jr, Cristiano Ronaldo, Kylian Mbappe et bien d'autres encore qui enrichissent cette vague économique. Ce sont des emblèmes du sport au ballon de cuir admirés par énormément de personnes !

1.2 Les différents acteurs du secteur en Belgique

1.2.1 *La FIFA*

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) est l'instance la plus haute au niveau hiérarchique dans le secteur du football et a obtenu un chiffre d'affaires de 4641 millions de dollars en 2018 (Statista, 2019).

En effet, selon la FIFA (2021), celle-ci a vu le jour en 1904 à Paris et chapeaute à l'international trois différents sports qui sont le football, le futsal et le beach soccer. Le président est Gianni Infantino et œuvre depuis février 2016. Aujourd'hui, 211 associations nationales y sont répertoriées. L'objectif principal de la FIFA est d'organiser et de développer le sport au ballon rond partout et pour tous. C'est notamment celle-ci qui s'occupe de célèbres tournois mondiaux comme la Coupe du Monde masculine et féminine, l'Euro...

Nous pouvons être fiers de notre petit Royaume de Belgique car nous faisons partie des pays fondateurs de la FIFA. Mais celle-ci ne s'est pas fondée toute seule. Elle a pu également bénéficier de l'aide d'autres fédérations nationales telles que l'Allemagne, le Danemark, l'Espagne, la France, les Pays-Bas, la Suède et la Suisse. C'est à Zurich (le siège est situé en Suisse) que tout est centralisé.

Naturellement, la gestion d'une telle organisation ne peut être accomplie de manière centralisée. C'est pourquoi la FIFA délègue au travers de six confédérations continentales : l'AFC (Asie), l'UEFA (Europe), la CAF (Afrique), la CONMEBOL (Amérique du Sud), l'OFC (Océanie), la CONCACAF (Amérique du Nord, Amérique centrale et les Caraïbes). Chacune de celles-ci est libre d'agir en toute autonomie tout en restant dans le cadre fixé par la FIFA.

1.2.2 L'UEFA

Comme énoncé ci-dessus (cf. supra p.8) l'UEFA, plus communément appelé l'Union des Associations Européennes de Football, est l'un des piliers de la FIFA. En effet, il s'agit d'une organisation (confédération) qui couvre toute l'Europe au travers de 55 associations nationales de football. En 2018, elle enregistre à elle seule un chiffre d'affaires s'élevant à 2789,8 millions d'euros, soit plus de la moitié des revenus de la FIFA (Statista, 2019).

Cette instance publique a été fondée en 1954 et a pour objectif principal de s'occuper du développement et de la promotion du football au niveau continental et ce, chapeauté par la FIFA. Son président actuel est Aleksander Ceferin, en poste depuis septembre 2016. C'est depuis Nyon (siège situé en Suisse) que l'organisation se déroule. L'UEFA s'occupe de compétitions célèbres telles que L'UEFA Champions League, L'UEFA Europa League et encore bien d'autres (UEFA, 2019).

« Ses objectifs sont, entre autres, de traiter toutes les questions relatives au football européen, de promouvoir le football dans un esprit d'unité, de solidarité, de paix, de compréhension et de fair-play, sans aucune discrimination politique, raciale, religieuse, de genre ou autre, de sauvegarder les valeurs du football européen, de promouvoir et de protéger les normes éthiques et la bonne gouvernance dans le football européen, d'entretenir des relations avec toutes les parties prenantes impliquées dans le football européen, de soutenir et de protéger ses associations membres pour le bien-être général du football européen » (UEFA, 2019, para.2).

1.2.3 La Fédération belge de Football

La Royal Belgian Football Association, plus communément appelé « RBFA » est l'une des 55 associations nationales de football (en Europe) et est le sommet de la pyramide au point de vue du traitement des domaines liés au football en Belgique. La Fédération a vu le jour le 1^{er} septembre 1895 et cumule, aujourd'hui, un total de 3780 clubs. Selon Belfirst (2021), l'ASBL a cumulé en 2019, un chiffre d'affaires s'élevant à 36 103 860 euros. Actuellement, la personne qui est à la tête de celle-ci est Robert Huygens, président de la RBFA depuis août 2021 (RBFA, 2021).

Néanmoins, La RBFA étant le cœur du monde footballistique en Belgique, celle-ci ne peut exercer seule. Elle délègue et supervise ses deux ailes étant « l'ACFF » et « Voetbal

Vlaanderen ». L'une s'occupant de la partie francophone du pays et l'autre de la partie néerlandophone au sujet de la gestion, de la diffusion et de la promotion du sport au ballon rond. C'est grâce à cette immense collaboration que la RBFA parvient à organiser 12 000 matchs par week-end pour totaliser un nombre de 300 000 matchs par saison, toutes compétitions confondues. En effet, les efforts fournis quant à l'organisation du football en Belgique se doivent d'être considérables étant donné que l'Union Belge regroupe 511 973 membres (RBFA, 2020).

Finalement, c'est au sein du Proximus Basecamp que l'ACFF et Voetbal Vlaanderen exercent leurs fonctions. Cet établissement permet aussi beaucoup de possibilités, dont la préparation de nos équipes nationales masculines et féminines, la formation de nos arbitres et entraîneurs professionnels, l'organisation des compétitions nationales et provinciales de football... Des activités touristiques sont également proposées pour les fans souhaitant découvrir les installations de nos « Red Devils et Red Flames ».

2. [Le football féminin](#)

2.1 [L'histoire du football féminin](#)

Le football féminin a mis du temps à se faire « reconnaître ». Depuis le début du 20^e siècle jusqu'à aujourd'hui, ce désir venant des femmes à pratiquer ce sport a traversé un long périple. Dès 1917, son évolution démarra d'une bonne manière, mais la quête vers une reconnaissance totale de la société a été longue et n'est pas encore acquise. C'est seulement à partir de 1970 que ce sport au ballon rond conduit par des joueuses commence à être reconnu dans les pays où il était initialement pratiqué et diffusé. Les obstacles furent : l'inégalité entre les sexes, l'obtention de la reconnaissance des fédérations de football et l'accord de l'Union Européenne de Football Association. Heureusement, de par la motivation des joueuses, cette « nouvelle pratique » a connu un développement plus ou moins constant.

Tout d'abord, un peu d'histoire... Le football féminin est né en 1917 et à ses débuts, l'organisation était gérée par des associations sportives féminines. En 1930, les équipes féminines disparaissaient de la circulation. En 1968, la gent féminine pouvait pratiquer à nouveau le sport au ballon rond. En 1970, le Conseil Fédéral de la Fédération Française de Football décida de prendre en considération le football féminin et élaborer une commission destinée à son égard. Néanmoins, à cette période, le monde sportif était encore dominé par cette volonté de compétition et l'aile masculine doublait ses effectifs en dix ans tout en bénéficiant d'une évolution en termes de médiatisation. C'est quelque peu après ce moment précis que le premier championnat national féminin français de football apparut entre 1974 et 1975. Pourtant, au niveau international, les travaux concernant le football féminin avaient mis un peu plus de temps. Il a fallu attendre 1971, pour voir la première coupe du monde féminine organisée, mais cette dernière n'a jamais été homologuée. En 1982, mise en place

d'un championnat d'Europe féminin. En 1991, création de la première coupe du monde féminine reconnue par la FIFA (Mennesson, 2004), (Mennesson, 2012).

Malheureusement, si nous nous concentrons au niveau national et plus précisément en France, nous pouvons constater qu'en 2000 le nombre de femmes pratiquant le football ne représentait que 1,4 % des licenciés de la Fédération. Le pays avait accumulé un retard considérable quant au développement du football féminin par rapport à ses voisins européens. Néanmoins, en 1999, le président de la Fédération Française se prononça de la manière suivante à l'Assemblée Générale : « Cela doit être une de nos priorités dans les années à venir pour rivaliser avec les fédérations, notamment en Europe, très en avance par rapport à nous » (Mennesson, 2004, p.22). En d'autres termes, si depuis peu nous entendons plus parler du football féminin, c'est uniquement grâce à la pression exercée par les instances internationales que sont la FIFA et l'UEFA, mais aussi grâce aux conjonctures nationales particulières qui sont établies.

Ensuite, les stéréotypes, l'ignorance, et le mépris des hommes au sujet des femmes jouant au football n'ont jamais cessé d'exister. Cela se ressent même au sein des grandes instances qui rencontrent par conséquent des complications quant à l'organisation de la pratique. En 1970 et durant les années qui suivent, les footballeuses jouaient avec des règles différentes (2x35 min, ballon taille minime), et ce à cause du jugement porté par rapport à leur capacité physique (Mennesson, 2004). C'est seulement en 1992 que l'UEFA impose un temps de jeu réglementaire de deux fois 45 minutes tout comme leurs homologues masculins. Ce changement provoqua l'étonnement de pas mal de personnes et des commentaires comme : « Cette décision est surprenante, les filles n'ont pas les mêmes qualités athlétiques que les garçons (déclaré par le dirigeant du club français de B.M.) » (Mennesson, 2004, p.25) et bien d'autres encore, ont surgit.

Dès lors, l'attribution de licences et la professionnalisation du football féminin ont permis d'obtenir des chiffres clé concernant le développement de ce secteur. En 2015, le monde compte 30 millions de pratiquantes. Ce sont les USA, l'Europe et le Canada qui comptabilisent le plus de joueuses jouant dans un club (91 %). Si nous approfondissons les recherches, et ce à l'échelle mondiale, c'est plus précisément au sein de 20 pays que se concentrent les footballeuses (90 %). Il est bien entendu que les clubs pionniers du football féminin ont vu le jour grâce à leurs homologues masculins (Paris-Saint-Germain, Lyon...), mais il demeure toujours un gouffre entre les deux sexes quand il s'agit de la discussion de l'évolution économique en général (Piraudeau, 2017).

En outre, vient la question de la migration des footballeuses. À ce sujet et au niveau international, le retard par rapport au football masculin était aussi affolant. La professionnalisation, la médiatisation, l'investissement des clubs internationaux dans les transferts de joueuses, l'omniprésence du football masculin et les préjugés sur le football féminin sont des phénomènes qui expliquent cette différence de croissance. C'est grâce à la

naissance des compétitions mondiales féminines (à partir de 1991) que tout avait été remis en question et ce qui en débouchait était une migration des joueuses étrangères vers les clubs piliers du football féminin en Europe et aux USA. Les motivations de celles-ci étaient essentiellement économiques, mais l'organisation et la structuration des championnats ont également joué leur rôle (Piraudeau, 2017).

L'apparition d'un marché composé de sportives de haut niveau en Europe et aux USA a été déclenchée par les flux migratoires et c'est grâce à ce phénomène que les plus grands clubs de football ont pu développer leurs ailes féminines (Piraudeau, 2017).

Pour finir, il faut savoir que les revenus des footballeuses professionnelles ne sont aucunement identiques à ceux de leurs collègues masculins. En 2016, en France, les plus chanceuses bénéficiaient d'un salaire mensuel brut avoisinant les 4000 euros tandis que les autres percevaient entre 1500 et 3000 euros ou moins (Piraudeau, 2017, p.16). Dans ce contexte, la discrimination des salaires entre les hommes et les femmes est plus qu'évidente. Néanmoins, en 2016, aux USA, la gent féminine se rebelle, car celle-ci fournissait plus de revenus à la Fédération Américaine de Football que le sexe masculin et par conséquent une nouvelle loi avait été votée au Sénat américain visant à rétablir l'égalité au niveau des salaires (Piraudeau, 2017).

En guise de conclusion, le football féminin doit encore franchir bon nombre d'obstacles économiques, sociaux et sportifs. La différence des revenus reste très importante avec les hommes, mais la migration de joueuses internationales phares pourrait déclencher une nouvelle ère pour le football professionnel féminin (sponsoring, attractivité médiatique, réseaux sociaux...).

2.2 La perception actuelle du football féminin par la FIFA

Depuis 2019, l'ère du football féminin connaît une expansion qui n'est pas des moindres quant au développement de la discipline et de son autonomisation. En effet, au lendemain de la coupe du monde féminine de football (France 2019 et son milliard de téléspectateurs répartis partout dans le monde), le football féminin a connu un rebond de par le triomphe médiatique de cette compétition (cf. infra pp.20-22) (FIFA, 2020), (FIFA, 2019). Que ce soit sur le terrain ou en dehors, la femme devient de plus en plus reconnue et arrive dorénavant à se faire une place au sein de cette industrie (lutte contre la discrimination, travail sur l'égalité des sexes, mise en avant du rôle de la femme dans la société). Nous nous dirigeons petit à petit vers un football qui se veut de plus en plus inclusif et juste (FIFA, 2020).

Pour preuve, en dehors du terrain, Fatma Samoura est devenue la première femme nommée secrétaire générale de la FIFA, sans oublier sa place au comité directeur qu'elle partage également avec trois autres femmes. L'instance encourage fortement la contribution des femmes au sein des administrations footballistiques. Infantino avait exigé qu'il y ait minimum

un membre féminin par confédération au Conseil de la FIFA et que minimum 20 % des membres des commissions de la FIFA soient des femmes. Cet objectif fut réalisé (FIFA, 2019).

Ensuite, sur le terrain, les résultats sont presque indescriptibles au vu des améliorations dont le football féminin a pu bénéficier. C'est notamment grâce à France 2019 et à la hausse des matchs amicaux lors de la préparation des jeunes que les femmes sont au centre des louanges. Les projecteurs furent rivés vers des joueuses exceptionnelles et talentueuses (vision de jeu inégalable, déplacements avec ou sans ballon efficaces, phases offensives accélérées...). Celles-ci ont montré des performances athlétiques hors normes, notamment dues aux nouvelles méthodes d'entraînements qui deviennent de plus en plus pointues (amélioration des technologies, encadrement technique, feedbacks optimaux...). Comme le slogan de cette coupe du monde l'indiquait, c'était « le moment de briller » et les joueuses n'ont pas loupé le coche (FIFA, 2020).

Pour l'instant, la FIFA et le football féminin en chiffre c'est :

- 73 % des associations membres qui possèdent une équipe nationale féminine active (FIFA, Rapport, 2020, p.40).
- 76 % des associations membres qui poursuivent une stratégie axée sur le football féminin (FIFA, Rapport, 2020, p.40).
- 13,3 millions de femmes et jeunes filles qui pratiquent le football (organisé) dans le monde entier (FIFA, Rapport, 2020, p.40).
- En 2019, les primes octroyées aux équipes durant les tournois s'élèvent à 30 millions de dollars, autrement dit, le double de la somme de l'année 2015 (RBFA, Brochure, 2019, p.6).
- Mondialement, 16 % de la population prétend être intéressée par le football féminin (RBFA, Brochure, 2019, p.6).
- En analysant la répartition des sexes au sujet des fans de football féminin, nous pouvons remarquer que 54 % sont des hommes (RBFA, Brochure, 2019, p.6).

Ces résultats significatifs ont permis à la FIFA d'ouvrir les yeux et de se pencher encore plus sur le sujet. En effet, la FIFA navigue sur une santé financière plus qu'idéale et désire augmenter ses investissements dans le football de 20% (FIFA, Rapport, 2020, p.1). En 2019, les recettes dépassaient de 6% les prévisions budgétaires et étaient en hausse de 41% par rapport à l'année 2015 (FIFA, Rapport, 2020, p.1). C'est pourquoi celle-ci a décidé de débloquer un milliard de dollars pour le développement de la discipline exercée par la gent féminine durant les quatre prochaines années (réformer les compétitions, développer la valeur commerciale de la pratique des femmes, mettre à jour les programmes de développement, accentuer la professionnalisation). Son objectif serait d'atteindre un quota de 60 millions de joueuses d'ici 2026 (FIFA, Rapport, 2020). Ce soutien financier sera bien entendu utilisé à tous les niveaux, du football amateur jusqu'au professionnel.

Pour finir, la FIFA a réalisé bien d'autres exploits au cours de ces dernières années. Tout d'abord, l'organisation du tout premier « Colloque » autour du football féminin qui a rassemblé des femmes importantes au niveau politique et des parties prenantes très intéressantes (médias, organisations internationales...). L'évènement a duré deux jours et a eu lieu à Paris (FIFA, 2019). L'objectif principal était de trouver de nouvelles idées par rapport à la discipline permettant de multiplier les efforts quant au développement (renforcement, améliorations, commercialisation). L'apport majeur de cet évènement fut la naissance d'un protocole d'accord entre la FIFA et l'ONU par rapport à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes visant à s'unifier pour aider les femmes réparties dans le monde (FIFA, 2019). Ensuite, le « programme de soutien des ligues » a également rencontré le succès escompté. La FIFA et les Biélorusses avaient remarqué un manque à combler au sein des équipes de jeunes filles présentes dans le pays. En effet, les passerelles proposées n'étaient pas adéquates, et c'est pourquoi ils ont décidé ensemble d'incorporer une nouvelle catégorie d'âge. Ce projet a compté 60 nouvelles équipes de jeunes et 1200 nouvelles joueuses (FIFA, Rapport, 2020). Finalement, vient le sujet du « développement des compétences des responsables du football féminin ». Il s'agit de séminaires prestés en collaboration avec la Fédération kenyane de Football visant à améliorer les compétences des entraîneur(e)s, arbitres et administrateurs(trices) pour autant qu'ils soient impliqués dans les nouvelles compétitions féminines pour jeunes (FIFA, Rapport, 2020).

2.3 Aujourd'hui, quelle position a le football féminin en Belgique ?

Premièrement, il paraît essentiel de comprendre que le football féminin prend de plus en plus d'ampleur depuis quelques années. L'étude menée récemment par l'UEFA en est la preuve. En effet, ceux-ci ont interrogé en 2019, 4000 joueuses de football réparties sur le continent européen. Les résultats parlent d'eux-mêmes ; le football perçu par ces filles sort du cadre unique qu'est le terrain, il s'agit d'un boost pour leur vie de tous les jours (confiance en soi, développement personnel...) (RBFA, Brochure, 2019)!

Ci-dessous, sont répertoriés les différents faits :

- Plus de 80 % des interviewées ont plus confiance en elles lorsqu'elles pratiquent le football (RBFA, Brochure, 2019, p.4).
- 54 % des filles interrogées ne prêtent plus ou prêtent moins attention à ce qui se dit autour d'elles grâce à la pratique du football (RBFA, Brochure, 2019, p.4).
- 58 % des joueuses de 13 à 17 ans affirment que leur manque de confiance en elles a petit à petit disparu grâce au football (RBFA, Brochure, 2019, p.4).
- 48 % des footballeuses ne sont pas ou peu timides (RBFA, Brochure, 2019, p.4).
- 76 % des interrogées sont persuadées que les jeunes filles doivent jouer uniquement entre elles, et ce, dès leur plus jeune âge (RBFA, Brochure, 2019, p.11).

- 61 % d'entre elles conçoivent que le manque de compétitions entre filles est un frein au développement du nombre d'adhésions (RBFA, Brochure, 2019, p.11).
- 86 % des interviewées imaginent que plus de jeunes filles joueront au football s'il existe un championnat à partir des moins de 7 ans (RBFA, Brochure, 2019, p.11).

Après lecture de ces données, il n'est pas inconcevable de constater que la Fédération Belge de Football veuille mettre les bouchées doubles et accélérer le processus de développement du football féminin malgré les nombreux efforts déjà fournis. En effet, entre 2012 et 2018, le nombre de joueuses affiliées en clubs en Belgique a augmenté de 16 637 pratiquantes (RBFA, Brochure, 2019, p.5). Il s'agit d'une évolution de plus de 75 %. De plus, les sportives féminines ne sont pas les seules concernées. Au niveau du taux moyen de participation des fans de l'équipe nationale belge féminine (les Red Flames) lors des rencontres, celui-ci est passé, en 6 ans, de 650 à 3300 personnes présentes dans le stade. Au sein de la RBFA, si nous considérons l'ensemble des collaborateurs, 30 % de ceux-ci sont des femmes. Pour finir, actuellement, le football féminin belge c'est : 41 038 membres féminines, 917 entraîneurs du sexe féminin, 68 clubs entièrement féminins, 106 arbitres exclusivement féminines, 1998 clubs performants du football féminin (RBFA, Brochure, 2019), (RBFA, 2020).

2.4 Présentation des objectifs à atteindre concernant le football féminin en Belgique

Tout d'abord, il faut comprendre où la Belgique se situe au niveau de son évolution dans la discipline (football) pratiquée par la gent féminine. Il n'est pas étonnant de remarquer que notre territoire a rencontré du succès par rapport aux femmes désirant jouer au football. Depuis 2013, le nombre de joueuses affiliées sur notre territoire ne fait que croître et les résultats sont largement visibles. Nous pouvons y remarquer une croissance de 75 %. Néanmoins, pour la RBFA, les résultats ne sont pas totalement satisfaisants et l'instance considère qu'il est temps d'agir et de rendre ce phénomène plus exponentiel (RBFA, 2021).

C'est pourquoi tout récemment, le Congrès du football féminin a eu lieu à Bruxelles. Bon nombre de sujets ont été mis sur la table à l'aide d'un plan d'action et c'est ce qui a rendu cet évènement très attrayant aux yeux de ses participants.

Dans un premier temps, il est question de doubler le nombre de joueuses affiliées sur notre territoire. L'objectif principal de la RBFA est donc d'atteindre un seuil de 80 000 joueuses pour 2024 (RBFA, 2021). Il s'agit d'un objectif réalisable et les moyens mis à disposition pour y parvenir sont des actions telles que : présenter le football féminin au sein des écoles et y organiser des activités, l'organisation de compétitions interscolaires uniquement dédiées aux filles, la construction d'un parc d'attractions ludique orienté football féminin... Par ailleurs, La RBFA a même l'intention de mener des actions à plus petite échelle. En effet, jusqu'à ce jour,

les jeunes joueuses de 6 à 12 ans désirant jouer au football doivent accepter le fait de se mélanger aux garçons afin de pouvoir pratiquer la discipline sportive. Dès lors, un engouement tout particulier a commencé à voir le jour et la volonté de construire des championnats 100 % féminins pour ces catégories d'âge fait partie des plans. Cela réduirait considérablement tous les obstacles que ces jeunes filles peuvent rencontrer (RBFA, Rapport, 2020), (RBFA, 2021).

Ensuite, la démarche vers un football féminin plus professionnel n'est pas à négliger. La volonté de la RBFA est de faire basculer notre équipe nationale féminine (Red Flames) de la 14^e place européenne à la 8^e place du classement. Pour ce faire, un grand nombre d'efforts devra être déployé. Nous entendons par là, une augmentation du nombre d'équipes féminines en Belgique, en passant par une expérimentation plus poussée de l'utilisation des technologies afin d'analyser les performances des joueuses (vidéo, analyse, santé...), sans oublier le fait d'investir dans la Super league, le championnat professionnel 100 % féminin en Belgique (RBFA, Brochure, 2019), (RBFA, Rapport, 2020).

De plus, afin de favoriser et de rendre possible ces belles initiatives, la RBFA bénéficie du soutien de ses sponsors et de ses propres fonds. Ce sont notamment les entreprises ING, Proximus, Connections et Carrefour qui rentrent le plus en action à ce sujet. La RBFA déploiera à l'aide de celles-ci trois millions d'euros pour développer le côté commercial (Voir ANNEXE 1 : Les différentes étapes de la RBFA vers le succès commercial) de la discipline tenant compte de l'arrivée des grands événements à venir tels que la prochaine coupe du monde féminine de football qui aura peut-être lieu en Belgique en 2027 (RBFA, 2021).

Pour finir, afin de faire croître le nombre d'affiliées de manière significative, la RBFA s'attaquera également aux bases de ce développement. Il s'agira d'une part de booster les formations des arbitres, entraîneuses et joueuses à leur maximum en agissant plus rapidement dans le temps. Par exemple, des accès particuliers seront attribués aux joueuses professionnelles et leur permettront d'obtenir leurs diplômes d'UEFA A et B dans un laps de temps plus restreint de par leur expérience sur le terrain. D'autre part, au sein de l'organisation de la société, de plus en plus de postes seront pourvus par des femmes (collaboratrices et administratrices) (RBFA, Brochure, 2019).

2.5 Présentation des projets en cours relatifs au football féminin en Belgique

Aujourd'hui, si la Belgique se retrouve déjà à un certain niveau en ce qui concerne le développement du football féminin, c'est grâce à tous les moyens qui ont déjà été mis en place. En effet, la RBFA participe activement aux projets destinés à la gent féminine. C'est à l'aide de ses deux ailes (ACFF et VV) que les actions portent leurs fruits et que nous voyons de plus en plus de filles tirer dans le ballon rond.

Ci-dessous, sont repris les différents projets en cours (RBFA, 2021), (ACFF, 2021) :

- A) The World At Our Feet** : La RBFA et ses partenaires (principalement ING) sont prêts à déployer au minimum 3 millions d'euros pour ce plan d'action. L'unique but de ce projet est de doubler le nombre d'affiliées d'ici 2024 en passant de 40 000 à 80 000 joueuses. C'est une théorie qui tient la route, dans le sens où il n'existe rien de mieux que de s'attaquer aux bases de la pyramide pour développer le football. Si l'encadrement est optimal dès le départ (en fonction du niveau, de l'âge et des catégories), les joueuses seront fidélisées. De plus, à l'aide des sponsors, la RBFA a mis sur pied une campagne de communication afin d'atteindre un maximum de personnes concernées en Belgique.
- B) Love Football** : C'est un concept visant à faire découvrir le football à des jeunes filles (5-12 ans) en se rendant dans les écoles. Pour se faire, les formateurs de l'ACFF et de VV se rendent sur les lieux et proposent des activités d'initiation au football qui se déroulent dans la joie et la bonne humeur. De nombreuses récompenses sont à la clé pour les participants permettant d'attirer le groupe cible (rencontre avec certaines Red Flames, obtenir des tickets de match, mise à disposition de goals pour les cours de récréation...). Des services différenciants sont également proposés tels qu'un tournoi national destiné uniquement aux filles et des initiations de danse footballistique.
- C) UEFA PLAYMAKERS DISNEY** : Il s'agit d'un projet qui a été créé en collaboration avec l'UEFA et Disney et qui rejoint l'idée du projet Love Football. À l'heure actuelle, 42 clubs amateurs participent à cette action. Les formateurs (au sein des clubs de football répartis en Belgique) dispensent des séances d'entraînement basées sur les histoires Disney préférées des jeunes filles. Les séances sont dès lors rendues « magiques » et proposent un réel storytelling de par le jeu d'acting proposé aux filles. La compétition n'est pas du tout un concept recherché lors de cette démarche. De la sorte, l'activité est rendue accessible à toutes. L'objectif clé de cette formation est d'attirer les plus jeunes filles du pays qui ne jouent pas encore au football et leurs donner un cadre agréable, dynamique, ludique et collaboratif pour leur faire découvrir cette discipline. Tine De Caigny étant joueuse professionnelle de l'équipe nationale féminine Belge en a même délivré le message suivant : « Quel beau projet ! Si nous avions été soutenues par un projet similaire durant notre enfance, nous aurions pu jouer avec et contre des équipes de filles dès notre plus jeune âge et nous aurions pu faire de plus grands pas en avant dans notre développement en tant que joueuses » (RBFA, 2021, para.6).
- D) FOOT4GIRLS** : C'est une activité datant de mai 2018, mise sur pied par mes propres soins et soutenue par l'UEFA lors de mon stage à l'ACFF. Le concept vise à dispenser

une séance d'entraînement complémentaire, une fois par semaine, à des jeunes filles de 6 à 10 ans (affiliées ou non) désirant découvrir le football ou apprendre de nouvelles compétences, et ce, dans un environnement divertissant et éducatif. Les centres sont délocalisés au sein des cinq provinces francophones de Belgique et sont actuellement au nombre de 25.

- E) **FOOT-ELITE-ETUDES** : Nous pouvons parler d'une combinaison parfaite entre le football et l'école correspondante octroyant des séances de perfectionnement à des joueuses de talent et un parcours scolaire de qualité avec un diplôme à la clé. C'est un concept qui s'étend sur 4 ans et les inscriptions sont possibles dès la 3^e humanité. L'objectif principal pour les filles est d'arriver individuellement à un développement footballistique optimal et qui sait, peut-être rejoindre un grand club ou faire partie de l'équipe nationale des Red Flames.
- F) **FPJ** : Cette formation destinée aux jeunes filles vise à améliorer l'encadrement des clubs amateurs. Elle donne aussi la possibilité aux formateurs étant sur place de détecter les jeunes talents répandus au sein des provinces. Cela peut être considéré comme un tremplin en direction des équipes nationales féminines et des écoles de foot-élite-étude.
- G) **FOOTFESTIVAL** : C'est une après-midi organisée par les collaborateurs de l'ACFF ayant pour but de faire découvrir le football de manière ludique et spontanée aux jeunes filles de 4 à 16 ans. Les filles se retrouvent entre elles et des jeux sportifs sont encadrés de sorte que celles-ci prennent beaucoup de plaisir.
- H) **FOOTFEST STAGES** : La dispense d'un stage d'une semaine (internat ou externat), durant les vacances scolaires, destiné aux filles de 5 à 15 ans. Lors de ce stage, les filles joueront au football de manière très intensive et auront la chance d'être encadrées par les meilleurs formateurs de l'ACFF.
- I) **FOOTFEST CUP** : L'organisation d'un tournoi fun 100 % féminin. Le lieu rêvé pour les filles de 7 à 20 ans souhaitant se réunir en groupe de cinq copines pour affronter d'autres filles partageant la même passion pour ce sport au ballon rond.

Pour finir, il faut savoir que tous les projets répertoriés ci-dessus sont très intéressants de par les tendances actuelles. En effet, selon une étude menée par l'université de Leeds Beckett, « 84 % des filles de moins de 17 ans ne respectent pas les directives minimales d'activité de l'Organisation Mondiale de la Santé » (Stride, Brazier, Fitzgerald, Lara-Bercial, Staples et Piggott, 2019, p.2). Dès lors, l'avenir de ces projets apportera énormément de ferveur au niveau du sport féminin vu le bien-fondé que ceux-ci délivrent. L'époque où les filles pratiquaient moins d'activités sportives que les garçons sera bientôt révolue !

3. La coupe du monde féminine de football 2019 (France)

3.1 Présentation générale

La coupe du monde de football est une compétition qui a toujours rencontré un beau succès. Ce qui rend cet événement magique ce sont les rassemblements entre plusieurs nations opposées, l'engouement et la joie présents dans les rues, les prestations footballistiques, la fête... Et cela, la France n'y a pas manqué. C'était « le moment de briller » comme l'énonçait si bien le slogan (FIFA, 2020).

En effet, en 2019, la coupe du monde de football exclusivement féminin a à nouveau eu lieu en France, et ce pour sa 8^e édition. Aux yeux de la FIFA, il s'agissait sans aucune hésitation de l'édition la plus phénoménale de tous les temps en ce qui concerne l'aile féminine car des records ont été battus dans tous les domaines, que ce soit sur ou en dehors du terrain. Le football féminin a gagné en popularité de par cette compétition. Entre des matchs à couper le souffle, le milliard de téléspectateurs franchi et des stades « sold out », la réussite de cette compétition n'a pas tardé à pointer le bout de son nez dès les premiers instants de l'évènement (FIFA, 2019), (FIFA, 2020).

Les équipes nationales présentes au rendez-vous étaient au nombre de 24 et dès les 8^e de finale la compétition proposait déjà des affiches très alléchantes (Voir ANNEXE 2 : tableau phase finale (France 2019)). Les rencontres se déroulaient au sein des stades (Voir ANNEXE 3 : les 9 villes hôtes de France 2019) des neuf villes hôtes qui étaient les suivantes : Grenoble, Le Havre, Lyon, Montpellier, Nice, Paris, Reims, Rennes et Valenciennes. De plus, pour les équipes participantes, l'enjeu était double. Gagner ce grand tournoi était un objectif à part entière, mais une seconde récompense était à la clé. Les 4 meilleures équipes de la compétition se voyaient en effet qualifiées pour les Jeux Olympiques de 2020 se déroulant à Tokyo. Les USA se sont offerts, pour la deuxième fois consécutive, le titre de championne du monde. Cette équipe se voit dorénavant accompagnée de ses quatre étoiles symbolisant ses quatre victoires planétaires. D'autres récompenses individuelles ont également été décernées (Voir ANNEXE 4 : les prix de France 2019).

Enfin, les bienfaits qu'entraîne ce grand tournoi au sujet du développement du football féminin ne sont pas anodins. De nombreux sponsors ont également pu entrer en jeu et participer à cette expansion (Adidas, Coca-Cola, Hyundai, Qatar Airways, Orange, ...). En effet, il s'agit d'un grand coup de publicité pour cette pratique exercée par la gent féminine, et ce même au niveau mondial. La Fédération Française de Football (FFF) considérait cette coupe du monde comme un tremplin pour son plan de féminisation et avait pour objectif d'obtenir un total de 200 000 pratiquantes licenciées en 2020. Malheureusement, ça n'a pas été le cas (176 000 licenciées actuellement), mais la FFF s'approche tout doucement de ce cap (FIFA, 2020), (FFF, 2021).

3.2 Les actions entreprises concernant le développement de cet évènement

De manière générale, la coupe du monde de football est un évènement très prisé par la société. Dans ce cas-ci (France 2019), les prestations des joueuses étaient l'élément clé du spectacle. Actuellement, le football féminin ne connaît pas encore le franc succès de son homologue masculin bien qu'il soit en pleine expansion. C'est pourquoi lors d'un tel évènement, les femmes se devaient d'en profiter pour se faire entendre. Des moyens de promotion et de sensibilisation ont dès lors été mis en place. Tous les acteurs (adultes, enfants, joueuses, supporters...) du ballon rond se sentaient impliqués et c'est ce qui a rendu l'évènement magique et agréable aux yeux de tous (FIFA, 2020). Ci-dessous, sont répertoriées ces différentes actions.

A) L'exposition du musée du football mondial : Il s'agit d'un musée localisé à Paris qui retraçait l'histoire du football féminin et les anciennes coupes du monde féminines. Cette exposition avait été réalisée par la FIFA en étroite collaboration avec Hyundai (l'un de ses partenaires). Cette visite était rendue totalement gratuite afin de laisser un message fort à un maximum de personnes. La féminisation de ce sport doit marquer les individus et fait désormais, de plus en plus partie intégrante de notre quotidien (FIFA, 2019).

B) La FIFA Fan Expérience : Généralement ce concept se proposait sous forme d'un petit village décoré à l'effigie de cette coupe du monde de football féminin. Cette expérience avait été rendue disponible au travers des 9 villes hôtes du tournoi. Il s'agissait d'un lieu où étaient proposées diverses animations totalement gratuites (jeux, expositions) en vue de divertir les fans participants. Sur place, il était possible de participer à un tournoi 100 % féminin, faire du sport de manière virtuelle, jouer à des jeux orientés football, regarder des films, assister en direct aux matchs du jour sur écran géant, se reposer sur des transats, déguster des snackings... C'était le cadre idéal pour les supporters qui n'avaient pas la chance d'assister à une rencontre au sein du stade (FIFA, 2019), (France 3, 2019).

C) La sélection d'une ambassadrice pour le tournoi : Lors d'un tel évènement, la communication n'est pas à négliger, et surtout quand il s'agit de promouvoir le football féminin. C'est un axe fondamental afin que le « consommateur » se sente impliqué au sein du projet. Pour cela, l'utilisation d'une ambassadrice appropriée faisait partie intégrante de l'une des meilleures solutions. En effet, lorsque cette personne est admirée et suivie par une communauté d'une certaine envergure, le message paraît plus concret et attractif. L'égérie de cette coupe du monde fut Deyna Castellanos (Footballeuse Vénézuélienne). Elle fut choisie car il s'agissait de la joueuse la plus appréciée sur les réseaux sociaux depuis la coupe du monde qu'elle avait prestée avec les moins de 17 ans (équipe du Venezuela). Sa tâche principale était d'alimenter le compte twitter dédié à la compétition (FIFA, 2020).

D) La création d’Ettie : Il s’agit de la mascotte officielle de France 2019. Elle était représentée sous la forme d’une petite poule jaune équipée comme la gardienne de l’équipe de France (Voir ANNEXE 5 : illustration de la mascotte France 2019). Cette mascotte a surtout été utilisée afin de créer un buzz marketing lors du « j-100 ». Le concept consistait à élaborer une campagne publicitaire qui marquerait le coup en vue de l’arrivée de la compétition (dans les 100 jours qui suivaient). La FFF et la FIFA ont intégré au sein des 9 villes hôtes du tournoi « une séance de tirs au but virtuelle ». Les participants devaient porter un casque de réalité virtuelle avant de procéder à leur tir au but. Une fois en action, le tireur voyait la mascotte face à lui défendant la cage. Dès que le penalty était tiré, une retransmission automatique de l’exploit avait lieu sur une façade. Lorsque le 100^e était inscrit, l’affiche officielle de la coupe du monde féminine (France 2019) était déverrouillée et diffusée sur la même façade (Le Havre, s.d.), (FIFA, 2020).

E) La fondation d’une compétition durable : Ici, nous parlons d’une collaboration entre la FIFA et le Comité Local d’Organisation (LOC). Au préalable de la coupe du monde de football féminin 2019, ils ont travaillé d’arrache-pied dans le but de construire une stratégie de développement durable qui s’articulait autour de 9 thématiques clés (Voir ANNEXE 6 : la stratégie écoresponsable de France 2019). L’unique objectif de ce projet était d’améliorer le développement et la structuration du football féminin sur le territoire français, le football étant un outil fondamental au service du progrès social (FIFA, 2018).

Pour conclure, la FIFA accompagnée de la FFF a été présente sur la quasi-totalité des canaux pour parler de l’évènement. Bien évidemment, les actions développées ci-dessus ne sont pas les seules qui ont été entreprises. Néanmoins, nous pouvons constater qu’ils ont bien jonglé entre les nouvelles technologies et les concepts créatifs. C’est ce qui a rendu cette promotion très attirante.

3.3 L’impact de ce grand tournoi

Nous l’aurons bien compris, France 2019 a propulsé le football féminin dans une ère encore jamais connue auparavant. Actuellement, le football féminin n’est plus du tout un sujet tabou, loin de là ! Il n’est plus improbable de voir des femmes autour du sport dans les médias, lors de partnerships ou durant des publicités. Ce que nous détaillerons ci-dessous sera les conséquences axées sur le football féminin et son amélioration en termes de développement.

Déclarer que ce fut la coupe du monde féminine la plus attrayante de l’histoire ne serait guère un mensonge ! Tantôt au niveau de l’affluence dans les stades, tantôt au niveau de l’audience atteinte, les chiffres demeurèrent astronomiques ! À chaque stade de la compétition, la visibilité fut bien meilleure que l’édition qui a eu lieu au Canada en 2015 (Voir ANNEXE 7 : les chiffres clés de l’audience France 2019). Il n’y a qu’à se pencher sur la finale de cette compétition qui opposait les USA face aux Pays-Bas. En effet, ce fut le match le plus visionné de toutes les coupes du monde féminines de football confondues ! L’audience moyenne en

direct s'élevait à 82,18 millions de spectateurs, soit une hausse de 56 % par rapport à la finale de l'édition qui la précédait (Canada 2015) et qui avait accumulé 52,56 millions de spectateurs (FIFA, 2019), (Université de Lyon, 2020).

Ci-dessous, nous retrouvons un répertoire de quelques chiffres clé :

Tableau 1: chiffres clé concernant l'impact de France 2019

Nombre de téléspectateurs (total, confondus)	1,12 milliard
Nombre de téléspectateurs (total, télévision)	993,5 millions
Nombre de téléspectateurs (total, plateformes numériques)	481,5 millions
Audience moyenne par match (direct)	17,27 millions
Audience — Finale France 2019 (total)	263,62 millions
Billets vendus	1,3 millions
Nombre de matchs	52

Source : FIFA. (2020). *Rapport annuel de la FIFA 2019*. Zurich : FIFA. Récupéré le 13 avril 2021 de <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-annual-report-2019-en.pdf?cloudid=ksndm8om7duu5h8qxlpn>

FIFA. (2020). *Fifa Women's World Cup France 2019 - Global Broadcast and Audience Report*. FIFA. Récupéré le 13 avril 2021 de <https://digitalhub.fifa.com/m/710ced814c13a263/original/u7uerxw2bejdlisi8fsw-n-pdf.pdf>

De plus, au niveau financier, des progrès ont également eu lieu. C'est au niveau des primes que les joueuses ont pu bénéficier d'un avantage considérable par rapport aux anciennes éditions. Si nous reprenons l'entièreté des équipes participantes au tournoi, la FIFA leur a versé un montant de 44,385 millions d'euros. Il s'agit d'un montant trois fois plus élevé que lors de la dernière édition. Les grandes finalistes, quant à elles, se sont vues octroyer la somme de 3,550 millions d'euros, autrement dit, le double qu'ont touché celles ayant gagné Canada 2015. L'augmentation des salaires des joueuses de football est aussi un sujet qui a fait polémique avec les messages véhiculés par l'équipe féminine des USA lors de la compétition. Ces joueuses ont également remis en cause des sujets comme le respect et l'égalité qui devait leur être conférés, et ce tant dans le domaine du sport qu'au sein de la société. La première volonté était de changer réellement les comportements et démontrer que le sport pratiqué par le sexe féminin possédait également sa place (CNN, 2019), (CNN, 2020). Néanmoins, malgré le fait que des efforts ont été déployés à ce sujet, la discrimination des genres reste observable. Pour nous donner une idée au niveau des différences, il n'y a qu'à reprendre le cas de la coupe du monde de football masculin qui a eu lieu en Russie, en 2018. L'équipe de France a empoché 33,7 millions d'euros, c'est-à-dire, presque 9,5 fois plus que nos joueuses des USA lors de leur victoire à France 2019 (FIFA, 2020).

Pour finir, France 2019 et son succès incontestable ont encouragé monsieur Infantino (président de la FIFA) vers une envie particulière qui était d'accentuer la rapidité du développement du football féminin au niveau professionnel. Dès lors, celui-ci a soumis cinq perspectives qui furent les suivantes : « la création d'une coupe du monde des clubs féminins, la création d'une ligue mondiale féminine, un élargissement de la coupe du monde féminine de 24 à 32 équipes, un doublement du montant de la dotation de la prochaine coupe du monde féminine, un doublement de l'investissement alloué au football féminin au cours du cycle quadriennal qui allait suivre d'USD 500 millions à USD 1 milliard » (FIFA, 2020, p.38).

L'ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN

Il est temps maintenant de passer au vif du sujet et d'entamer la réalisation de ce business plan.

Pour y parvenir, nous allons tout d'abord commencer par expliciter les origines de ce projet.

Nous bifurquerons par la suite vers les fondamentaux que nous voulons bâtir au sein de ce projet. En n'oubliant pas de mentionner la mission et les valeurs que nous désirons véhiculer.

Dès lors, nous arriverons à la partie concernant l'analyse de l'environnement qui découlera de l'analyse PESTEL, des cinq forces de Porter et de la concurrence. De plus, une analyse SWOT viendra conclure nos dires afin de résumer la prise d'informations. N'oublions pas que nos études qualitatives et quantitatives joueront également un rôle primordial.

Finalement, les plans marketing et la budgétisation verront le jour à l'aide de ces recherches.

PARTIE 1 : méthodologie

Quant à l'élaboration de ce mémoire, nous avons décidé de suivre une méthodologie très précise et concise. Premièrement, nous avons **défini le contexte** dans lequel nous nous situons : en ce qui concerne le football de manière générale, et celui pratiqué par la gent féminine. Nous avons remarqué que de nombreux progrès ont eu lieu ces dernières années et surtout grâce au rebond octroyé par la Coupe du Monde de Football féminin qui a eu lieu en France en 2019. Néanmoins, nous avons pu remarquer que la FIFA reste gourmande et ne trouve pas cela suffisant. L'organisation souhaite déployer plus de moyens afin de rendre le développement de cette discipline optimal. De la sorte, nous avons pu obtenir une vision étendue de ce secteur, ce qui nous a permis d'élaborer notre business plan.

Ensuite, nous nous dirigerons vers la **présentation du projet** qui justifie la mise en œuvre de ce business plan (Mund4Girls). En effet, suite à un entretien qui a eu lieu le 22 mars 2021 avec Katrien Jans, manager du football féminin de la RBFA, il m'avait été demandé de proposer une idée qui pourrait apporter une plus-value (augmentation du taux de participation des femmes en Belgique et promotion du football féminin) lors de la Coupe du Monde de football féminin de 2027. Nous espérons toujours que ce grand tournoi aura lieu en Belgique en collaboration avec les Pays-Bas et l'Allemagne.

Dès lors, il nous faudra **tester la désirabilité** de ce projet afin de nous rassurer quant à cette idée innovante et créative. Cela pourra certainement nous aider à détecter quelques améliorations grâce aux propositions de la cible. Lors de la première étape, à savoir **une étude**

qualitative auprès d'experts dans le domaine concerné, nous interviewerons différents membres de la RBFA, ce qui nous permettra de récolter des informations au niveau des besoins de l'organisation d'un tel tournoi, d'obtenir des remarques constructives concernant « Mund4Girls » et finalement de constater si le projet est réalisable ou non.

Nous nous dirigerons ensuite vers l'élaboration **d'une étude quantitative**. Celle-ci nous permettra d'avoir un compte-rendu réel sur les besoins et les désirs des consommatrices et nous éclairera sur les décisions à prendre au niveau de l'offre produit de ce projet.

Pour finir, nous effectuerons une analyse en profondeur des différents piliers qui porteront notre projet dans le but de le quantifier. Nous terminerons enfin par une **analyse concrète de la viabilité** de ce projet que nous pourrions faire éclore à l'aide de nos diverses recherches.

PARTIE 2 : présentation du projet

1. L'historique du concept

Comme énoncé à maintes reprises lors de la rédaction de ce mémoire, à l'heure actuelle, le football féminin est en plein essor. C'est la Coupe du Monde de Football féminin (France 2019) qui a été un électrochoc pour un bon nombre de personnes et comme le slogan le disait parfaitement, c'était « le moment de briller » !

Mais si nous remettons les faits dans leur contexte, certaines pratiquantes ont été victimes d'injustices, et ce, pendant de longues années. Le football féminin a toujours vécu dans l'ombre de son homologue masculin, et ce, à cause de fausses idées préétablies et de l'entretien de stéréotypes non-fondés. Il est toujours d'actualité que la discipline des hommes connaît plus de succès et profite de meilleures avancées en termes de développement. C'est pourquoi les grandes instances que sont la FIFA et l'UEFA ont décidé de mettre un terme à cette inégalité et d'imposer la priorité sur le développement de cette discipline sportive féminine.

En d'autres termes, il était temps de réagir et aujourd'hui ce football pratiqué par la gent féminine devient, enfin, de plus en plus accepté au sein de la société. Nous pouvons dorénavant voir à la télévision la diffusion de matchs d'équipes féminines professionnelles, les débats à propos du football féminin sur les médias ne sont plus des sujets tabous, de réelles actions sont entreprises pour optimiser le développement du football féminin, de plus en plus de jeunes filles décident de s'affirmer et franchissent le cap en s'inscrivant dans des clubs de football. Davantage de filles désirent jouer au « foot » avec les garçons dans les cours de récréation... En bref, le football féminin explose et il ne manque plus que quelques petits efforts à fournir avant de le voir égaliser son opposé masculin.

Vous l'aurez bien compris, le football est un sport que nous affectionnons tout particulièrement. C'est une réelle passion depuis notre plus tendre enfance ! Par ailleurs, ayant eu la chance d'avoir fait un stage au sein de la RBFA lors de notre bachelier en marketing, le choix porté pour ce mémoire quant au développement de cette discipline sportive féminine paraît plus qu'évident. Celui-ci semble être la suite logique de notre parcours au regard du travail fourni lors de ce stage. Nous avons eu la chance de nous attaquer au développement du football féminin (à petite échelle) en lançant une formation pour de jeunes débutantes qui se nomme « Foot4Girls ». Aujourd'hui, ce projet est encore en continuité et fait plus d'une heureuse.

Enfin, le fait d'avoir réalisé le léger retard qu'il existe encore au regard de la pratique féminine et le nombre d'opportunités sur lesquelles cela pourrait déboucher est également un facteur de motivation quant à notre volonté d'apporter notre pierre à l'édifice. Nous avons instantanément décidé de contacter la RBFA et plus précisément Katrien Jans ainsi que Matteo Balliauw afin de leur faire part de notre envie de nous pencher sur le développement du football féminin lors de la rédaction de notre mémoire ! Ils nous ont immédiatement répondu positivement en nous proposant de chercher un projet qui pourrait promouvoir le football féminin lors de la Coupe du Monde de Football féminin qui aura probablement lieu en Belgique en 2027. Nous n'avons pas hésité longtemps quant au fait d'accepter ou non cette offre, car il s'agissait d'une proposition très attrayante qui nous permettrait de mettre en œuvre les compétences en marketing et en gestion que nous avons pu acquérir jusqu'à ce jour !

À travers ce mémoire, nous comptons réellement démontrer l'intérêt que nous portons pour la RBFA et notre envie d'aligner notre passion avec notre future carrière professionnelle ! Ce serait un honneur de pouvoir travailler au sein de leurs infrastructures et c'est pourquoi nous bâtissons un business plan de qualité afin que le projet devienne peut-être réel ! Nous remercions infiniment l'ICHEC quant aux compétences entrepreneuriales que les professeurs nous ont enseignées et la prise de confiance qui en a débouché ! L'échec ne nous fait plus peur ! Au contraire, il nous permettra de forger notre caractère et d'apprendre de nos erreurs !

2. Le concept

À l'arrivée de la Coupe du Monde 2027 qui aura probablement lieu en partie en Belgique (si la candidature est acceptée officiellement par la FIFA), il est nécessaire pour la RBFA de préparer le terrain et de prévoir les différentes actions ou activités marketing qui engloberont ce grand événement. Si nous voulons à nouveau mettre un coup de boost dans le football féminin, c'est à ce moment-là que nous devons agir. L'attention de la majeure partie de la population sera en effet focalisée sur cet événement de grande envergure.

Comme énoncé juste ci-dessus (cf. supra p.25), nous avons la chance de pouvoir y apporter notre collaboration grâce à leur proposition. Il nous a été demandé de proposer une action concrète qui pourrait apporter une plus-value autour de ce grand tournoi. Le but ultime étant de faire croître le taux de participation des femmes qui jouent au football en Belgique.

C'est pourquoi nous nous dirigerons vers l'organisation d'un « tournoi » (dénommé : Mund4Girls) complètement féminin dans le thème de cette Coupe du Monde 2027. Mais il ne s'agira pas d'un simple tournoi ; celui-ci se jouera au sein des infrastructures de la RBFA (au Proximus Base Camp) et plus précisément dans un terrain de « foot de rue ». En effet, le football est un sport accessible à tous qui peut se jouer n'importe où et le fait d'organiser des matchs dans ce cadre enlèvera la pression exercée du mot « tournoi ». Dès lors, les filles pourront prendre plaisir en jouant. En plus, du fait que le mot d'ordre soit axé autour de l'amusement, les filles seront entre elles. L'impact sera qu'elles auront plus de facilité à se diriger vers notre initiative et cela déblocuera peut-être cet aspect de timidité qu'elles pourraient avoir si nous leur confions que des garçons peuvent être présents.

Le point positif derrière cette idée est qu'en pratiquant le sport directement, il sera plus facile de les convertir en tant que futures affiliées (en club) si elles accrochent. Nous profiterons également de ces journées et de la campagne publicitaire pour les sensibiliser sur le fait que le football est accessible à tous et que les filles peuvent également exercer la discipline sans craindre les critiques qui existaient auparavant ! De plus, les récompenses qui seront à la clé joueront un rôle primordial quant à l'attractivité de cet événement.

3. La vision, la mission et les valeurs

Dans cette section, nous aborderons la vision et la mission relative à l'élaboration de notre projet. C'est un point très important dans le sens où, dans la vie de tous les jours, les consommateurs accordent une attention particulière à la transparence de ces petits détails. De plus, nous définirons également les valeurs que nous désirerons véhiculer.

3.1 La vision

La vision est le point de départ concernant le développement d'une stratégie d'entreprise. En effet, en définissant notre vision, nous proposons aux collaborateurs d'une entreprise la direction que celle-ci souhaite emprunter, le cap que nous souhaitons franchir. Il s'agit clairement d'un partage communicationnel en interne tout comme en externe sur ce que nous voulons devenir dans les mois ou dans les années à venir ! Cela se fait à l'aide d'une fixation d'objectifs sur le long terme et le but est de motiver au maximum les équipes en direction de ce chemin préétabli (Maes, 2019), (Vincent, 2012).

Dès lors, il paraît évident de nous baser sur la vision actuelle de la RBFA pour pouvoir construire la suite de notre projet.

Celle-ci est la suivante :

« Rendre le football accessible à un maximum de personnes. Dès lors, nous développons et organisons tous les aspects de ce sport en Belgique. Et nous veillons ainsi à ce qu'il soit le sport le plus joué, le plus inclusif et le plus attrayant, et à ce qu'il le reste. » (RBFA, 2020, p.6).

3.2 La mission

La mission est la raison d'être d'une entreprise, sa vocation. Il est essentiel de la définir car c'est un atout crucial si nous désirons stimuler des consommateurs effectifs. Nous leur démontrons ainsi la plus-value que nous souhaitons leur apporter. En énonçant sa mission, une entreprise explicite de manière brève et intense son métier et le pourquoi de son existence à l'ensemble de ses lecteurs (IONOS, 2019), (Kotler, Keller et Manceau, 2015).

Nous pouvons définir cette mission à l'aide de cinq questions clé :

- « Quel est notre activité, notre métier ? » (Kotler, Keller et Manceau, 2015, p.48).
- « Qui sont nos clients ? » (Kotler, Keller et Manceau, 2015, p.48).
- « Quelle valeur leur apportons-nous ? » (Kotler, Keller et Manceau, 2015, p.48).
- « Que deviendra notre métier ? » (Kotler, Keller et Manceau, 2015, p.48).
- « Que devrait-il être ? » (Kotler, Keller et Manceau, 2015, p.48).

Dès lors, nous sommes capables de fixer la mission correspondant à notre projet :

« Donner une passe décisive aux filles en espérant les voir marquer et adopter le football comme sport/hobby ou même carrière pour les plus motivées ».

Au travers de cette mission, nous essayons d'envoyer un message clair aux femmes ! Celui-ci est orienté football, court et intense. Nous démontrons clairement que l'objectif est d'augmenter le nombre de joueuses affiliées en Belgique tout en s'amusant lors d'un tournoi 100 % féminin et amical !

3.3 Les valeurs

Pour pouvoir répondre à sa vision, la RBFA s'articule autour de cinq valeurs non-négligeables. C'est pourquoi au sein de notre projet, il nous semble indispensable de les suivre également afin de garder une certaine cohérence.

Les valeurs véhiculées sont les suivantes :

« Sportivité, Intégrité, Inclusion, Esprit d'équipe, Orientation services » (RBFA, 2020, p.11).

Celles-ci sont en adéquation totale avec l'évènement que nous proposons. Lors des journées Mund4Girls la sportivité entre les participantes sera de rigueur et les formateurs tenteront d'installer et de contrôler la bonne tenue de cette synergie. L'intégrité fera partie de nos priorités tout au long de l'évènement. L'inclusion est reprise dans notre projet de par notre volonté de rendre la pratique du football féminin acceptée de tous (mettre fin à cette forme d'exclusion que subissent les femmes). L'esprit d'équipe est également inclus au travers du fait que les joueuses devront œuvrer pour un but commun (qui est de gagner un match). Finalement, nous pouvons affirmer que nous serons orientés service étant donné que nous tenterons de faciliter l'expérience consommateur tout au long des étapes de l'évènement.

4. [La gestion du projet au sein de la RBFA](#)

Lors de cette partie, nous allons nous focaliser sur le bon déroulement et l'organisation de ce projet au sein de la RBFA. Dès lors, nous aborderons des points tels que : l'organisation, la carte d'identité de l'entreprise et le management.

4.1 [L'organisation du projet](#)

Pour pouvoir mettre sur pied le projet, il est nécessaire de mettre à disposition le cadre approprié à la construction de celui-ci. Les possibilités d'organisation de l'évènement que nous proposerons ci-dessous sont établies à partir d'une expérience vécue préalablement (stage à l'ACFF en 2019). Au niveau des assurances et en cas de blessure chez la participante, la RBFA ne se verra pas responsable des faits.

Premièrement, il nous faudra réunir une équipe de deux personnes (du même département) sur le projet Mund4Girls. En effet, cela permettrait de désengorger la masse de travail et d'appuyer sur un facteur de créativité plus élevé de par la présence de deux cerveaux. Bien entendu, d'autres employés pourraient aussi apporter leur aide aux fondations du projet si ceux-ci possèdent des expertises qui pourraient se traduire en gain de temps. Pour ce type de projet, la RBFA à l'habitude de travailler par paire. Ce binôme s'occupera de l'entièreté du tournoi et assurera les tâches suivantes : planification de l'évènement, organisation de l'évènement, négociations avec les fournisseurs, mise en place des collaborateurs nécessaires durant les journées du tournoi ainsi que de la répartition de leurs tâches, la gestion des inscriptions sur le site internet, la gestion des mails, la diffusion de la communication, la gestion du contenu Mund4Girls sur l'application RBFA, la rémunération du personnel et pour finir la gestion de la comptabilité.

Ensuite, lors des journées de tournoi, n'oublions pas que nous devons nous occuper de 240 personnes au minimum. Dès lors, il sera essentiel de réunir une équipe conséquente afin de garantir un excellent déroulement et une agréable expérience. Le nombre de personnes disponibles sur le lieu et lors de l'évènement est défini en fonction du nombre de participants attendu (prévisions). Nous pourrions imaginer les « postes et rôles » suivants :

- 12 formateurs agréés par la RFBA qui superviseront/arbitreront les matchs et s'occuperont des activités externes aux matchs (ateliers d'entraînement) qui seront dans la thématique du football. Bien entendu, nous diminuerons le nombre de formateurs disponibles au fur et à mesure de l'avancée du tournoi.
- 3 personnes qui s'occuperont de l'encadrement/l'organisation général(e). Parmi ceux-ci, les deux personnes responsables du projet seront présentes.
- 4 personnes qui s'occuperont de la visite guidée du centre (1^{re} journée).
- 2 personnes du département communication qui filmeront/photographieront les journées et interrogeront les joueuses.
- 5 personnes qui travailleront dans le « club-house » afin d'assurer un service rapide lors de la vente de boissons et de snackings.
- 5 personnes qui s'occuperont de la gestion du barbecue (2^e journée).
- 1 personne qui s'occupera de la sécurité pour vérifier qui rentre au sein de l'infrastructure.
- 1 personne qui se portera garante du trajet en bus entre la gare de Halle (endroit stratégique de par les moyens de transport disponibles et sa proximité) et le Belgian Football Centre pour faciliter les déplacements des participants. Malheureusement, il ne sera pas possible de se garer au sein de l'infrastructure dû au manque de places disponibles. Le choix porté pour cette localisation a été décidé lors d'un entretien avec Matteo Balliauw le 2 septembre 2021.
- Lors des trois journées, la présence de l'un des célèbres DJs belges connus (Daddy K ou Crazy Sir-G) pour animer les joueuses et rendre l'évènement plus festif.

4.2 La carte d'identité de la RBFA

Ci-dessous, nous retrouvons un bref descriptif de l'Union belge de Football :

Tableau 2: carte d'identité de la RBFA

Nom statutaire	U.R.B.S.F.A. — K.B.V.B.
Adresse	Avenue Houba De Strooper 145, 1020 Bruxelles
Forme juridique	Association sans but lucratif
Code NACE-BEL	94120 — Activités des organisations professionnelles 93121 — Activités de clubs de football
Secteur d'activité	Secteur du football
Numéro TVA	BE 0403.543.160
Site internet	https://www.rbfa.be/fr
Date de constitution	1 ^{er} janvier 1968
Chiffre d'affaires (2020)	34.648.006
Collaborateurs (2020)	185 (75 % sexe masculin — 25 % sexe féminin)
Administrateurs (représentants)	10

Source : BCE. (2021). *Données de l'entité enregistrée*. Récupéré le 25 juin 2021 de <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingsps.html?ondernemingsnummer=403543160>.

BNB. (2021). *Centrale des bilans — Consultation en ligne des comptes annuels*. Récupéré le 25 juin 2021 de <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e1s1#>

Bel-First. (2021). *Rapport — URBSFA-KBVB*. Récupéré le 25 juin 2021 de <https://belfirst.bvdinfo.com/version-2021621/Report.serv? CID=45&context=1JKGCZ7H80CFYJ6>

RBFA. (2020). *Rapport annuel 2020*. Bruxelles : RBFA. Récupéré le 19 juin 2021 de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/rbfa_knowledge_centre/Jaarverslag_2020_FR_Online.pdf

4.3 Management du projet

Comme énoncé précédemment, pour pouvoir construire notre projet, il nous faudra deux responsables. Il devra s'agir d'un binôme qui partage une réelle passion pour le football et surtout pour celui pratiqué par l'aile féminine. Leurs volontés de transmettre le ballon en cuir aux femmes doivent clairement se faire ressentir au niveau de la dynamique du projet. Ne connaissant pas à l'avance qui s'occupera de Mund4Girls, nous ne pourrons pas décrire l'équipe. Néanmoins, nous exigerons que ces personnes aient au minimum un bachelier du type marketing, communication ou gestion d'entreprise. Elles devront également être jeunes et dynamiques pour avoir plus d'aisance à s'adresser à un public composé de jeunes filles.

Finalement, si le projet s'annonce croustillant aux yeux de la RBFA, nous pourrions imaginer que l'auteur de ce mémoire puisse devenir l'un des responsables.

PARTIE 3 : l'analyse de l'environnement

Dans ce chapitre, nous allons parcourir en profondeur l'analyse du macro-environnement et du micro-environnement ayant trait à l'activité que nous proposerons (Mund4Girls) à l'aide de la RBFA lors de la préparation à la coupe du monde de football féminin prévue en Belgique en 2027. Pour ce faire, nous utiliserons des outils tels que PESTEL et les cinq forces de Porter. Nous terminerons par une analyse de la concurrence.

1. L'analyse du macro-environnement

C'est à l'aide de l'outil PESTEL que nous parviendrons à faire une analyse du macro-environnement. Celui-ci est composé des environnements suivants : politique, économique, socioculturel, technologique et écologique. Cette analyse en profondeur nous permettra de nous rendre compte du contexte actuel du domaine lié à notre projet et comment celui-ci risque de varier d'ici les années à venir. C'est en étant agile avec notre environnement que nous réussirons à gérer l'impact que celui-ci pourrait avoir au niveau de la RBFA.

1.1 L'environnement politico-légal

À la pratique du football s'appliquent des règles de droit (l'application de la loi football) répertoriant des obligations soit pour les organisateurs, soit pour le public. Il est intéressant de savoir que l'ensemble de ces modalités doivent être respectées lors de ces rencontres ou événements footballistiques et ce, au niveau national. À cet effet, est organisée la cellule football du SPF intérieur qui, bien entendu, peut infliger des sanctions administratives en cas de non-respect de ces lois (Belgium.be, 2021), (Besafe, s.d.), (RBFA, 2021), (Adeps, 2020).

Dans le cadre de l'activité que nous aimerions proposer, voici, ci-dessous, quelques règles à respecter :

- Obtenir l'accord des autorités communales compétentes.
- Prévoir un plan du site consultable par les participants.
- La mise en place d'un protocole de sécurité.
- Prévoir un service de secours.
- La mise en place d'amendes administratives ou d'interdictions de stade pour les supporters commettant des faits non autorisés.
- La mise en place d'un règlement d'ordre intérieur au sein des stades.
- La mise en place d'équipes de stewards visant la sécurité des participants.
- La mise en place de restrictions pour certains types d'engins (fumigènes, feux d'artifice, pétards...).

De plus, les policiers ont également le droit depuis peu d'avertir officiellement les spectateurs qui dépassent les limites. Des amendes administratives et sanctions sont prévues par la loi, le but étant de limiter le nombre d'infractions commises par les plus violents d'entre eux (Lemmens, 2018).

Pour finir, nous espérons que les règles liées à la pandémie du Covid-19 n'auront plus effet d'ici 2027. Néanmoins, il est bon de savoir qu'une circulaire a été mise à la disposition de tous les clubs depuis 2020. Nous ne nous attarderons pas sur ce point, espérant sa résolution d'ici là.

1.2 L'environnement économique

Étant donné que notre projet consiste à mettre en place un évènement footballistique ludique et divertissant, il est utile de se renseigner au sujet du revenu moyen des habitants, leurs types de dépenses mais également d'analyser l'apport du football au niveau économique. Selon la dernière étude de Statbel, en 2019, le revenu annuel moyen (net) des Belges s'élevait à 19 105 euros (Statbel, 2021).

La divergence des revenus moyens par habitant se fait ressentir en fonction des régions belges. La Flandre demeure toujours plus riche que ses voisines avec un montant de 20 501 euros de moyenne. Ensuite, vient la Wallonie avec un montant de 17 949 euros de moyenne. Pour finir, Bruxelles est dernière de la liste avec un montant beaucoup moins élevé de 14 973 euros de moyenne.

Tableau 3: revenu moyen par habitant, par région

	Revenu moyen par habitant (en euros)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Belgique	17.684	17.698	17.824	18.331	18.768	19.105
Région de Bruxelles-Capitale	13.839	13.831	13.980	14.372	14.668	14.973
Flandre	18.949	18.970	19.102	19.636	20.125	20.501
Wallonie	16.671	16.684	16.787	17.281	17.672	17.949

Tableau 1: revenu moyen par habitant, par région

Source : Statbel. (2021). *Le revenu moyen des Belges s'élevait à 19.105 euros en 2019*. Récupéré le 23 décembre 2021 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux#panel-12>

Sur ce tableau reprenant les détails du revenu moyen par habitant (en euros), nous pouvons constater une légère amélioration des revenus moyens au fur et à mesure des années, quelle que soit la région où l'on se trouve (signe de bonne croissance). La Région de Bruxelles-Capitale a néanmoins connu une légère période de décroissance entre 2014 et 2015 avant de se reprendre en 2016.

En 2020, les dépenses moyennes des ménages belges se sont élevées à 35 209 euros. Il faut savoir qu'un peu plus d'un tiers des dépenses de ceux-ci est consacré à leur logement (31,8 %). Les habitants ont octroyé 18,1 % des dépenses aux produits alimentaires, aux boissons et au tabac. Les vêtements et chaussures représentent 3,4 % des dépenses. Sans oublier les soins et services personnels (11 %), la culture et temps libre (6,3 %), l'horeca (4,4 %), les autres postes de dépense (19,6 %), et les transports (9,7 %) (Statbel, 2021).

La RBFA peut donc bénéficier du bon résultat que prennent la culture et les temps libres (6,3 % des dépenses) et le mettre au profit du football afin de développer le secteur. De plus, le football reste un sport populaire et permet d'attirer tous types de population.

Finalement, il est intéressant de constater que le sport dans son ensemble contribue à 1,63 % du PIB en Belgique (Le Soir, 2021). Il s'agit d'un acteur économique indéniable, créateur d'emplois et rassemblant un bon nombre de pratiquants. De plus, si nous nous focalisons sur le football et plus particulièrement sur son côté amateur, nous pouvons constater qu'à lui seul, celui-ci peut générer plus de 2 milliards d'euros par an (RBFA, 2020).

1.3 L'environnement socioculturel

Le 1^{er} janvier 2021, selon l'office belge de statistique, notre royaume dénombrait 11 521 238 habitants. Lorsque nous analysons la répartition en fonction des genres, nous constatons que le peuple belge est constitué de 50,8 % de femmes et de 49,2 % d'hommes. Ceci démontre que le football féminin pourrait encore captiver bon nombre de femmes (Statbel, 2021).

Concernant la croissance annuelle de l'année dernière (2020), nous comptabilisons 28 597 personnes supplémentaires sur notre territoire, soit une augmentation de 0,25 %. Ce faible résultat, comparé aux années précédentes, est d'une part dû à un solde naturel négatif (le Covid-19 et son impact sur la population) et d'autre part à une augmentation du flux migratoire. Voilà pourquoi nous pouvons parler d'une légère augmentation en matière de croissance démographique.

En analysant la pyramide des âges en Belgique, nous pouvons constater que la tranche d'âge la plus importante est celle de 55-59 ans avec un total de 803 728 personnes. Si nous nous focalisons sur la tranche adaptée à notre projet, elle est composée de filles âgées de 10 à 19 ans regroupant un total de 641 414 personnes. Néanmoins, par la suite, lors de la définition de la cible exacte (cf. infra pp.58-59), il semble évident que nous ne parviendrons pas à attirer autant de personnes. En effet, nous ne pourrions pas faire jouer ensemble des filles avec une différence d'âge aussi élevée et toutes ne sont pas forcément attirées par le football.

La population belge est répartie au sein des trois différentes régions, et ce, de la manière suivante : la Région flamande compte 6 653 062 habitants (57,75 %), la Région wallonne

compte 3 648 206 habitants (31,66 %) et la Région de Bruxelles-Capitale compte 1 219 970 habitants (10,59 %).

Pour finir, il est indéniable que le football apporte énormément de bienfaits au niveau du social et de la santé que ce soit pour les hommes ou les femmes. C'est ce qu'énonce le rapport « The World At Our Feet » récemment publié par la RBFA et qui avait fait l'objet d'une analyse de notre part dans la revue de littérature de ce mémoire (cf. supra pp.13-14). En effet, si la femme pratique le football, celle-ci se rendra compte du développement de certaines de ses aptitudes qui lui étaient méconnues auparavant (renforcement du caractère, de la confiance, du bien-être...). Comme nous pouvons nous en douter la pratique du sport, qu'il soit collectif ou non, construit des fondamentaux qui caractérisent nos comportements au sein de la société. De plus, comme énoncé tout au long de ce mémoire, le football féminin rencontre depuis quelques années une phase de transition. La mixité de ce sport est de plus en plus reconnue et nous nous dirigerons dans les années à venir vers plus d'égalité entre les sexes (Iribarnegaray, 2018), (RBFA, 2019), (Le Soir, 2021).

1.4 L'environnement technologique

À l'ère du digital que nous traversons, ce serait une erreur de ne pas utiliser les technologies (TIC) qui nous entourent afin de communiquer au sujet d'un projet/événement. En 2019, un tiers de la population belge affirme qu'elle est expérimentée en matière de compétences numériques. En effet, la population belge sera d'ici quelques années totalement « tech-savvy », phénomène à ne pas négliger lorsque nous voulons offrir un bien ou un service à un consommateur (Statbel, 2021).

En attendant, passons en revue les données des dernières années à ce sujet (Rousseau, 2018), (Degraux, 2021) :

- En 2020, la Belgique regroupe 10,41 millions d'utilisateurs d'internet. Parmi ceux-ci, les internautes ayant entre 16 et 64 ans surfent en moyenne 5h09 par jour. Il est intéressant de constater que les smartphones et tablettes occupent à eux seuls 1h55 de cette moyenne de temps. Le taux de Belges qui possèdent un téléphone mobile ou une tablette s'élève à 93 %. Parmi ceux-ci, 87 % ont accès à la 3G ou la 4G.
- En 2018, les ordinateurs portables faisaient partie de la préférence des Belges. Néanmoins, les smartphones rencontraient simultanément de plus en plus de succès, ce qui a engendré une utilisation 7 fois plus élevée des applications mobiles que des navigateurs internet.
- En 2020, au niveau de l'utilisation d'internet, les motifs de la population varient. 79 % de la population y recherche des informations. 64,5 % des Belges veulent rester à jour

quant aux nouvelles et évènements. 53,8 % surfent sans objectifs. Pour finir, les vidéos en ligne occupent, par jour, 4 Belges sur 10, et ce, depuis 2018.

- En 2020, 7,5 millions de Belges sont présents sur les réseaux sociaux. Parmi ceux-ci, les internautes ayant entre 16 et 64 ans les utilisent à raison de 1h36 par jours. En 2019, le classement des réseaux sociaux les plus utilisés est le suivant : Facebook, LinkedIn, Instagram, Snapchat, Pinterest et Twitter.

Ces résultats démontrent bel et bien qu'il faut impérativement utiliser les technologies (les accessoires digitaux et les réseaux sociaux) lors de la préparation de notre évènement (Mund4Girls) ainsi que durant celui-ci, et ce, à bon escient. Une rencontre footballistique baigne dans un nid marketing donnant lieu à une guerre entre les différentes marques. Tout cela, à l'insu du spectateur et le poussant à la consommation.

Ensuite, il faut savoir qu'il n'y a pas qu'en-dehors du terrain de football que les technologies ont évolué. En effet, pour constater que la technologie joue un rôle important dans le monde du football, il ne faut pas remonter bien loin. En 2018, la Coupe du Monde de football qui a eu lieu en Russie a frappé fort en termes d'évolutions technologiques. Les équipements furent hyperconnectés garantissant une expérience spectateur incroyable (La Tribune, 2018).

Ces évolutions peuvent s'étendre dans plusieurs domaines tels que : les vêtements, les accessoires, les ballons, les buts, les stades et même le gazon...

L'innovation la plus récente est l'assistance vidéo à l'arbitrage, plus communément appelé le VAR. Cette innovation permet aux arbitres d'éviter de commettre des erreurs quant aux prises de décisions, et ce, au travers de quatre situations bien distinctes : la validation d'un but, l'attribution d'un carton rouge, l'analyse d'une action pouvant valoir un penalty et la correction d'une erreur d'identification d'un joueur sanctionné (FIFA, 2021).

Ensuite, viennent les systèmes électroniques de suivi et d'évaluation des performances des joueurs afin de maximiser et de contrôler leur taux d'effort sur le terrain. Ces analyses peuvent être élaborées au travers de trois systèmes : le système de suivi par vidéo, le système de positionnement local (LPS) et le système de géolocalisation GPS/GNSS (FIFA, 2021).

Il existe également la technologie sur la ligne de but. Elle permet de déterminer si le ballon a franchi ou non la ligne de but et donc d'éviter l'attribution d'un goal à mauvais escient. Les arbitres sont les seuls à avoir accès à cette source d'information dans la seconde, et ce, grâce à leur montre. Cette innovation permet d'éviter tout type d'interférence et donne la possibilité aux joueurs de rester dans leur match sans interruption. Les systèmes utilisés sont des caméras ou des champs magnétiques (FIFA, 2021).

De plus, il faut savoir que les ballons homologués lors des compétitions sont contrôlés et testés. Compte tenu de l'évolution des règles du jeu, les ballons doivent répondre à des critères de qualité bien précis. C'est pourquoi les ballons réussissant les tests, doivent porter l'un des labels de qualité que sont « FIFA » ou « IMS » (FIFA, 2021).

Pour finir, la mise en place des pelouses synthétiques de 3^e génération a obtenu un grand succès et répond aux normes de sécurité et de qualité. Grâce au remplissage à l'aide de sable et de caoutchouc, les surfaces artificielles sont devenues pratiquement incontournables. Cette innovation est garantie par deux types de labels attribués par la FIFA (FIFA QUALITY et FIFA QUALITY PRO) (FIFA, 2021).

1.5 L'environnement écologique

Malheureusement, le football cache de nombreuses conséquences écologiques lourdes. En tant qu'amateurs ou pratiquants du sport, nous n'accordons pas forcément assez d'attention aux dommages qui peuvent être occasionnés à la planète. C'est une tendance qui commence à faire son apparition et beaucoup de clubs se dirigent vers une stratégie « durable », mais les efforts à fournir restent considérables (Poirel, 2017), (consoglobe, 2011). Des tickets de match digitaux, des terrains bios, la mise en place de panneaux solaires, des bassins d'eaux usées prêts à être réutilisés pour l'arrosage des terrains, la limitation de l'utilisation de bouteilles en plastique, la création de ruches, des tondeuses 100 % électriques et des maillots recyclés sont des exemples d'actions possibles. Mais celles-ci ne sont utilisées que par les plus grands clubs...

Les grandes compétitions européennes sont une source intense de pollution. L'énergie, l'eau et les ressources consommées lors de ces événements sont hallucinantes et beaucoup d'études peuvent le démontrer. C'est en comptabilisant l'ensemble des facteurs permettant de suivre une rencontre de football qu'une réflexion s'impose (Helson, Schyns et Huzler, 2019), (RTBF, 2021), (7sur7, 2019), (Marmonier, 2019).

Voici un aperçu de nos actes polluant l'environnement :

- La retransmission du match sur internet ou à la télévision (énergie).
- L'ensemble des transports utilisés par les spectateurs, journalistes, joueurs...
- La production des déchets dans les stades et alentours.
- L'eau utilisée pour entretenir la pelouse des terrains.
- L'énergie utilisée pour éclairer le stade, réchauffer les terrains impraticables...

L'ensemble de ces habitudes engendre une pollution de l'atmosphère qui n'est pas négligeable. N'oublions pas que ci-dessus sont reprises les causes et conséquences polluantes du monde professionnel. À plus petite échelle, au niveau du football « amateur », vu l'ensemble des clubs et pratiquants dans le monde, l'impact environnemental est également considéré comme catastrophique. C'est pourquoi nous tenterons, lors de la mise en place de notre projet (Mund4Girls), d'accorder une attention particulière à la protection de notre environnement. Il s'agira probablement de petits efforts, mais qui, à long terme, pourraient apporter une différence significative.

2. L'analyse du micro-environnement

Afin d'analyser le micro-environnement de l'entreprise (RBFA) qui chapeautera notre projet Mund4Girls, il paraît essentiel de passer par le modèle des cinq forces de Porter. En effet, ce modèle nous permettra d'avoir une vision plus large de la concurrence qui peut nous être opposée, sachant que d'autres acteurs en-dehors des concurrents principaux peuvent entrer en jeu (les nouveaux entrants, les produits de substitution, les fournisseurs et les clients). Ce qui est intéressant de savoir c'est qu'au plus ces forces exerceront une grande influence, au plus il sera difficile de rendre notre projet attrayant.

2.1 La menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants sont les acteurs qui ne sont pas encore présents sur le marché d'une entreprise, mais qui pourraient le devenir avec le temps, ce qui intensifierait le niveau de concurrence et exercerait une certaine pression en ce qui concerne son attractivité, car la nouvelle entreprise pourrait s'accaparer des parts de marché (Lejeune, 2020), (Manager-go, 2021), (succes-marketing, s.d.).

À ce niveau, la RBFA n'a aucun souci à se faire. En effet, la société s'occupe de l'organisation du football en Belgique et détient actuellement le monopole. C'est elle qui est à la source de toutes les décisions prises en matière de football et nul ne peut aller à l'encontre de celle-ci. De plus, sa place en tant qu'association nationale au sein de l'UEFA la protège complètement des autres acteurs potentiels étant donné qu'il faudrait obtenir l'accord de la FIFA et de l'UEFA pour pouvoir exercer en leur nom sur le territoire belge. Il est donc difficile que de nouveaux acteurs rentrent sur le marché étant donné que les barrières pour y rentrer sont très solides (l'expérience de la RBFA, les lois...).

Pour notre projet Mund4Girls, nous pourrions donc bénéficier de cette protection et ne pas être imités. Il ne serait pas surprenant de voir des clubs de football s'inspirer du concept pour faire de même au sein de leurs infrastructures, mais cela ne les cataloguerait pas en tant qu'acteurs concurrents étant donné qu'il s'agit de collaborateurs.

2.2 La menace des produits de substitution

Les produits de substitution sont des alternatives (produits ou services) qui pourraient être présentées aux clients d'une entreprise et qui pourraient bénéficier d'un niveau d'attractivité plus élevé de par l'avantage similaire ou quasi similaire qu'ils proposent en fonction de leur prix ou performance (Lejeune, 2020), (Manager-go, 2021), (succes-marketing, s.d.).

Si nous considérons notre projet qui est de faire découvrir à de jeunes filles le football, nous pouvons remarquer que Mund4Girls sera assez innovant et relativement unique dans le monde du sport.

Néanmoins, quand nous réfléchissons à l'avantage que nous offrirons aux filles, celui-ci proposera la pratique d'une activité physique dans une atmosphère prenante pendant l'évènement, et après pour celles qui auront décidé d'accrocher à ce magnifique sport au ballon rond en s'inscrivant dans un club. Dès lors, nous pourrions imaginer que d'autres sports tels que : le hockey, le basket-ball, le hand-ball... proposent également des évènements de type découverte/initiation (produits/services de substitution) à de jeunes filles, et à ce moment-là, tout dépendra des préférences sportives des consommatrices (quel sport désirent-elles pratiquer ?) ainsi que de nos atouts pour les attirer. Il est clair que chacune est libre de préférer un sport ou l'autre, mais ce sont nos actions qui définiront l'orientation de leur choix.

2.3 Le pouvoir de négociation des clients

De manière générale, il est évident que les consommateurs ont toujours pu exercer une pression au niveau des conditions de vente d'une entreprise (prix, négociations en fonction de l'offre et de la demande). Les clients ont l'art de remettre en question le prix, la qualité, et les produits/services qu'une entreprise peut leur offrir. C'est pourquoi celle-ci doit rester très attentive à leur comportement si le changement de produit/service ne les dérange pas (Lejeune, 2020), (Manager-go, 2021), (succes-marketing, s.d.).

Pour notre projet, comme énoncé précédemment (cf. supra p.38), il est possible que les clients s'orientent vers des produits de substitution offerts par d'autres sports. Dès lors, ils ont une influence majeure sur la RBFA et c'est à nous d'optimiser l'expérience consommateur Mund4Girls afin de les attirer et de les rendre loyaux envers le football.

2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Une entreprise dépend toujours d'un fournisseur et ce, dans le sens où il approvisionne celle-ci des biens et services nécessaires à la production des produits/services qu'elle proposera par la suite à ses consommateurs. En fonction du nombre de fournisseurs disponible sur le marché pour un certain domaine, un fournisseur obtient ou non un certain pouvoir de négociation par

rapport à l'entreprise avec laquelle celui-ci collabore (Lejeune, 2020), (Manager-go, 2021), (succes-marketing, s.d.).

Dans notre cas, l'évènement Mund4Girls ne dépendra pas de fournisseurs spécifiques, ce qui nous permettra de garder un certain niveau de pouvoir au niveau des négociations et de réduire nos coûts d'achat. En ce qui concerne le matériel nécessaire pour la pratique du sport, il existe une panoplie de fournisseurs disponibles sur le marché. Néanmoins, la RBFA a l'habitude de collaborer avec la firme Supaturf qui offre depuis toujours un service professionnel et de qualité. Il s'agit d'un équipementier footballistique qui fournit des produits tels que : des vêtements, des goals, des accessoires, du matériel d'entraînement ... D'autre part, pour les activités connexes que nous proposerons autour du tournoi (jeux, animations, catering...), nous serons libres de choisir les fournisseurs que nous utiliserons en fonction de nos préférences, ce qui rend leur pouvoir de négociation assez faible étant donné qu'ils sont très nombreux sur chacun de leur marché respectif.

2.5 L'intensité de la concurrence entre les acteurs existants

Le point suivant (cf. infra pp.39-41) regroupera une analyse détaillée de la concurrence (directe et indirecte). C'est en prenant en considération tous les facteurs du macro et micro-environnement que nous pourrions nous rendre compte des opportunités et des menaces qui se dresseront face à nous. Par la suite, cela nous aidera à déterminer notre stratégie en fonction des conditions actuelles du marché.

3. L'analyse de la concurrence

3.1 Les concurrents directs

Tout d'abord, il paraît essentiel de définir ce qu'est un concurrent direct. Il s'agit d'une autre entreprise proposant des produits ou services similaires/identiques à la RBFA (Dutermé, 2017), (Bathelot, 2015).

Comme énoncé à maintes reprises lors de ce mémoire, la RBFA a la chance d'être seule sur son marché en Belgique en ce qui concerne l'organisation du football. C'est la FIFA et l'UEFA qui lui délèguent les droits d'exercer sur son territoire. Dès lors, nous ne verrons pas une autre entreprise/fédération concurrente s'implanter sur notre territoire au niveau de ce domaine d'activité. Considérant cette théorie, l'union belge de football baigne dans une situation assez « confortable ».

Néanmoins, nous pourrions cataloguer les fédérations de football des autres pays comme concurrents directs (même s'il s'agit aussi d'associations nationales membres de la FIFA et de l'UEFA) dans le sens où celles-ci offrent les mêmes produits/services que la RBFA, mais au sein de leur territoire respectif. Nous pourrions imaginer que ces fédérations se font la compétition

pour se montrer l'une à l'autre ce qu'elles sont capables de réaliser comme exploits au sein de leur pays en termes de développement et organisation du football.

De nombreuses fédérations de football existent telles que : la Fédération Française de Football (FFF), la Fédération Anglaise de Football (FA), la Fédération Royale Néerlandaise de Football (KNVB), la Fédération Allemande de Football (DFB)...

Nous établirons uniquement, ci-dessous, une étude comparative avec la FFF et la FA :

Tableau 4: analyse comparative de la concurrence avec la FFF et la FA

Critères	FA	FFF
Date de création	26 octobre 1863	7 avril 1919
Offre	Organisation du football en Angleterre	Organisation du football en France
Nombre de pratiquants confondus	2.300.000	1.590.000
Nombre de pratiquantes	/	138 743
Nombre de clubs	18 500	15 000
Matches/week-end	/	30 000
Actif dans le football féminin et son développement	Oui	Oui
Équipe nationale féminine	Oui	Oui
Visibilité	Site internet, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	Site internet, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Dailymotion
Application(s) mobile(s)	1	4

Source : FFF. (s.d.). *Qui sommes-nous ?* Récupéré le 10 septembre 2021 de <https://www.fff.fr/75-qui-sommes-nous-.html>

FFF. (s.d.). *Le budget et les chiffres clés.* Récupéré le 10 septembre 2021 de <https://www.fff.fr/80-le-budget-et-les-chiffres-cles.html>

The FA. (2021). *About.* Récupéré le 23 décembre 2021 de <https://www.thefa.com/about-football-association>

Nous pouvons constater à l'aide de ce tableau que la Fédération Française de Football et la Fédération Anglaise de Football sont des « concurrents » redoutables et ce, surtout au sujet du football féminin. De par leurs nombreuses actions, la FFF et la FA sont devenues des références mondiales concernant l'intégration des femmes au sein du football. En effet, pour preuve, en France, c'est grâce à son plan de féminisation incorporé depuis 2012 que son développement s'est accéléré très rapidement. Néanmoins, celle-ci n'a pas de projet similaire à celui que nous proposons dans ce business plan, ce qui nous octroie un avantage différentiel conséquent.

3.2 Les concurrents indirects

Premièrement, il faut savoir qu'un concurrent indirect n'a pas la même portée qu'un concurrent direct. Il s'agit de deux concepts de concurrence différents. Une entreprise catégorisée comme concurrente indirecte offre un produit/service différent du nôtre (RBFA), mais répond aux mêmes besoins de base que nous tentons déjà de satisfaire auprès de nos consommateurs (Dutermé, 2017), (Bathelot, 2015).

Dès lors, nos concurrents indirects sont les fédérations des autres sports disponibles en Belgique tels que : l'Association Royale belge de Hockey, la Fédération Royale belge des Sociétés de Basket-ball, l'Union Royale belge de Handball et bien d'autres encore. Il existe également bon nombre d'associations/organisations qui proposent des activités sportives, mais nous ne nous focaliserons pas sur ce point-là étant donné que la liste est interminable. Ici, ces concurrents sont répertoriés comme indirects, car ils répondent à un besoin commun au nôtre qui est l'organisation générale de la pratique d'un sport quelconque en Belgique, mais ne sont pas spécialisés dans le domaine du football.

4. La SWOT

Comme son acronyme l'indique en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), nous identifierons dans ce chapitre les forces, faiblesses, opportunités et menaces de notre entreprise, et plus précisément autour du projet que nous souhaitons lancer. Il s'agit d'un outil marketing qui met en opposition les éléments internes à l'entreprise sur lesquels nous avons un certain pouvoir (forces et faiblesses de notre domaine d'activité) avec les éléments externes de l'environnement de celle-ci (opportunités et menaces) qu'il faut tenir à l'œil et auxquels nous devons nous adapter. Cette analyse nous permettra d'établir des stratégies cohérentes à l'égard de notre marché en ce qui concerne le lancement de notre offre Mund4Girls (Kotler, Keller et Manceau, 2015), (JDN, 2021).

Tableau 5: l'analyse SWOT du projet

SWOT	Forces	Faiblesses
(Interne à l'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de formateurs agréés par la RBFA. • Présence d'un département spécifique football féminin à la RBFA. • Les gestionnaires du projet seront jeunes, dynamiques, agiles et motivés. • La proposition d'un concept inédit organisé autour d'une coupe du monde de football. • L'infrastructure du Proximus Basecamp. • La présence d'une femme (Katrien Jans) à la tête du développement du football féminin en Belgique. • Ressources pour le développement du football féminin. • Une page web et une application user-friendly. • Évènement gratuit 	<ul style="list-style-type: none"> • Les frais afférents au projet sont conséquents. • Nouvelle expérience dans laquelle il est impossible de se projeter. • Faible notoriété car il s'agit d'un nouveau concept au sein du football féminin belge. • Seulement deux terrains de Street-foot sont disponibles au Proximus Basecamp. • Difficulté à attirer des filles qui n'ont jamais joué au football. • Parking indisponible. • Base de données limitée (présence uniquement des joueuses affiliées en club). • Aucune présence de profit.
	Opportunités	Menaces
(Externe à l'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> • 6,3 % des dépenses des citoyens belges sont liées aux loisirs. • Le football amateur génère 2 milliards d'euros par an. • 50,8 % de la population belge est du sexe féminin. • Le sport (dont le football) contribue à 1,63 % du PIB en Belgique. • Le football favorise l'accomplissement de soi (bien-être, caractère et compétences) chez les femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'existence de règles de droit strictes liées à l'organisation d'évènement footballistique. • Le football est un acteur très polluant au sujet de l'environnement. • La concurrence indirecte de par les autres sports et loisirs.

	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation accrue des nouvelles technologies par la population belge. • Concurrence directe faible. • Le football féminin devient de plus en plus reconnu. 	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Source : élaboration personnelle

PARTIE 4 : l'étude de marché

Dans ce chapitre, nous allons aborder l'étude de marché dans son ensemble. Dans un premier temps, nous avons choisi de réaliser une étude qualitative auprès d'une joueuse et d'une ex-joueuse de football afin d'approfondir le sujet qu'est le football féminin avant de poursuivre avec une étude quantitative qui nous permettra d'évaluer/quantifier nos hypothèses à son sujet. Celle-ci nous permettra de nous faire une idée de la taille du marché, de son évolution, de son fonctionnement et nous guidera vers une offre produit enviable aux yeux des consommateurs.

1. Le marché

Par marché, nous considérons les personnes qui sont aptes à consommer notre produit/service à un moment donné et au sein d'une zone géographique que nous avons prédéterminée (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2017). Dans le cas présent, il s'agira des personnes du sexe féminin pratiquant du sport en Belgique.

2. L'étude qualitative

L'étude qualitative est une façon de récolter des données tout en respectant le côté ouvert d'une interview. Dès lors, l'intervieweur tente de ne pas diriger ou biaiser l'interviewé et accorde un certain seuil de tolérance par rapport aux propos qui peuvent être abordés. Il s'agit d'études intensives visant à rentrer en profondeur dans le sujet souhaité et répondant à la question « pourquoi ? ». Le nombre de personnes interrogées est relativement restreint et permet d'obtenir une grande quantité d'informations (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2017).

2.1 La méthodologie utilisée

Mon échantillon est précisément composé de deux personnes de sexe féminin ayant eu au minimum une expérience footballistique. Il s'agit d'une joueuse et d'une ancienne joueuse de football qui sont toutes les deux des adolescentes. Nous avons jugé utile d'interroger ces dernières car elles auront un regard critique au sujet du football féminin en tant que

pratiquantes et peuvent potentiellement nous éclairer sur des points que nous aurions peut-être omis.

Les objectifs de notre étude qualitative sont au nombre de trois :

- Analyser les motivations, freins et attentes actuelles des joueuses de football.
- Obtenir des informations supplémentaires au sujet du football féminin.
- Évaluer l'attractivité du projet Mund4Girls.

Quant au bon déroulement de notre étude qualitative, celui-ci est relativement simple. Il consiste à interroger thématiquement à l'aide de notre guide d'entretien (Voir ANNEXE 8 : le guide d'entretien de l'étude qualitative) notre cible par groupes conflictuels. Cette méthode nous permet de récolter un maximum d'informations en un minimum de temps par un échange d'arguments spontanés entre deux personnes. Les interviewées peuvent s'exprimer librement et ne pas avoir l'impression de participer à une étude grâce à une conversation qui se crée naturellement et très rapidement à l'aide de questions ouvertes générales qui mènent vers des questions spécifiques au fur et à mesure de l'évolution de l'entretien. C'était le procédé le plus adéquat tenant compte du fait que les personnes interrogées avaient un emploi du temps très chargé (étudiantes universitaires). Il nous a fallu être flexibles et nous adapter à leurs temps-libres. De plus, la situation sanitaire due à la pandémie du Covid-19 nous a également rendu la tâche plus difficile. Nous avons dû procéder à une conférence en ligne via l'application Teams qui a duré un peu plus d'une heure, ce qui correspond au temps moyen d'une étude qualitative (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2017).

2.2 L'analyse des résultats

Les résultats de notre interview furent très pertinents dans le sens où les interviewées avaient un point de vue assez similaire en ce qui concerne le football féminin. Malgré le flux important d'informations reçues, il nous a été possible d'établir un résumé que nous retrouverons ci-dessous. Celui-ci reprend les tendances intéressantes abordées lors de cet entretien qui pourraient avoir un impact quant à la suite de l'élaboration de notre projet.

2.2.1. *Les ressentis concernant le monde du football*

Les mots qui sont ressortis sont : argent, popularité, travail, mentalité, sexisme (réaction des hommes quant au football féminin). Elles sont également malheureuses de constater qu'il existe peu de clubs qui commencent dès leur création avec une section féminine (une aile masculine arriverait toujours en premier lieu).

2.2.2. Ce qu'elles pensent du football féminin actuel

Les interviewées pensent qu'il existe encore du sexisme à certains niveaux. Elles ont affirmé que le football féminin passe toujours au second plan et n'a pas encore vraiment été mis en valeur. Le mondial en France y aurait quand même apporté quelques changements, mais ce n'est pas suffisant. Les deux jeunes filles comprennent que le football féminin reste moins populaire que son homologue masculin, car il s'agit d'un football qui a connu une évolution sur une centaine d'années. Mais elles partagent l'idée qu'il faudra aussi accorder un temps de développement/d'adaptation au football féminin pour obtenir un même niveau de visibilité. Un autre point qu'elles ont relevé est que les filles commencent plus tard que les garçons à jouer au football, car elles ont du mal à s'imposer auprès des parents qui sont très souvent réticents.

2.2.3. Le chemin qu'elles ont parcouru pour devenir joueuses de football

Les histoires ne sont pas identiques. Pour l'une, le football a toujours été une passion. Elle y jouait à l'école et lors des réunions de famille avec ses frères et cousins dans le jardin. Elle se rendait aux entraînements de son grand frère pour le regarder. Malheureusement, elle a dû attendre un certain laps de temps avant d'obtenir l'accord de ses parents pour s'inscrire dans un club. L'idée que leur fille joue au football n'était pas concevable pour ses parents. Néanmoins, à l'âge de 16 ans elle s'est imposée en tapant du poing sur la table et s'est inscrite dans un club qui venait de créer une section féminine dans sa commune. Le fait que l'équipe soit nouvelle a été un élément déclencheur, car elle savait que toutes les joueuses partaient de rien, que personne ne se connaissait et que tout devait encore être prouvé auprès du coach. Pour l'autre, la volonté d'essayer un nouveau sport était présente et elle avait sauté sur l'occasion en apprenant que son amie était déjà inscrite dans une équipe de football. Celle-ci n'avait rencontré aucun obstacle au préalable de son inscription dans un club. Ces deux parcours sont très intéressants, car ils démontrent clairement l'utilité de notre projet Mund4Girls et surtout dans le cas de la première personne.

2.2.4. Leurs attentes avant de commencer le football

Celles-ci sont presque similaires. Les interviewées voulaient avant tout prendre du plaisir à jouer et à évoluer rapidement afin de rattraper leur retard dans la pratique. L'une désire toujours devenir joueuse professionnelle tandis que l'autre considère son sport comme un hobby au sein duquel elle souhaite uniquement passer de bons moments.

2.2.5. Leurs freins avant de commencer le football

La première crainte qui est ressortie est l'image que le football féminin peut renvoyer. Les deux interviewées appréhendaient les jugements (stéréotypés) et le manque de soutien de

leurs proches. Pour anecdote, l'une des interviewées a relevé l'exemple de sa mère qui lui conseillait de ne pas jouer au football, car elle allait attraper de gros mollets. Ensuite, la peur de l'inconnu faisait également partie de leur quotidien (intégrer une nouvelle équipe, la peur de ne pas être à la hauteur...).

2.2.6. Points de vue sur l'encadrement fourni dans leurs clubs de football

Les commentaires sont pour la plupart négatifs. Les interviewées ont l'impression de ne pas être prises au sérieux. Le président du club où elles avaient joué ensemble négligeait la section féminine et donnait priorité à son aile masculine (annulation d'entraînements, discrimination, changements de terrain pour répondre aux besoins de l'équipe première...). Lors d'une expérience dans le second club d'une des interviewées, le président ne prenait également pas sa section féminine au sérieux alors que son équipe était montée de trois divisions en trois ans, ce qui est un exploit. De plus, selon certains « échos », ce président aurait pris la décision de fermer la section féminine pour se concentrer uniquement sur son équipe première masculine. Ensuite, il est intéressant de savoir qu'il n'y a pas eu beaucoup de soutien durant la crise sanitaire du Covid-19. Les entraîneurs ne donnaient pas de programmes pour rester en forme et il n'y avait plus de suivi, alors que chez les hommes ou garçons un programme avait été mis en place. À ce moment-là, elle jouait dans un club bruxellois. Par contre, actuellement, cette même personne interviewée preste dans un club flamand et elle s'y sent beaucoup mieux. Le suivi est bien meilleur et les filles sont reconnues (présence de trois coaches par équipe, existence d'une application pour vérifier les présences...). Cette différence au niveau de l'encadrement pourrait s'expliquer par le fait que l'équipe première féminine est en division 2, ce qui est considéré comme un très bon niveau de compétition en Belgique. L'interviewée a également partagé le fait qu'elle se rend, en complément, dans une académie afin de parfaire ses compétences. À cet endroit, le football féminin bénéficie des mêmes priorités que le football masculin. Le bon jeu prime, tout le monde s'encourage et il n'existe pas de discrimination au niveau des genres, tant dans le staff que chez les pratiquants.

2.2.7. Avis sur le salaire des joueuses professionnelles

Les interviewées trouvent que c'est inadmissible que les joueuses puissent à peine vivre avec leur salaire alors que ces personnes s'entraînent tous les jours comme leurs homologues masculins. Généralement, les plus courageuses doivent trouver un complément de salaire. Elles comprennent que les joueurs masculins bénéficient de plus gros salaires, car ils attirent plus de fans et plus d'audience, mais le contraste est trop important entre les genres.

2.2.8. Avis sur la promotion du football féminin en Belgique

Les interviewées trouvent que les efforts fournis ne sont pas suffisants. Il y aurait clairement un manque de communication, tous médias confondus. Elles n'entendent pas assez parler du football féminin que ce soit au niveau professionnel ou amateur.

2.2.9. Avis sur le projet Mund4Girls

Les interviewées pensent que ce serait un succès. Cela permettrait aux jeunes filles d'être guidées, c'est-à-dire d'obtenir les renseignements dont elles ont besoin pour ne pas avoir le sentiment d'être perdues et de découvrir le sport. Elles trouvent également le fait de jouer sur de petits terrains (agoras de rue) très intéressant et à la mode.

2.2.10. Conclusion de l'interview

Il est bien entendu que ce n'est pas en ayant interrogé deux personnes que nous pouvons tirer des conclusions fondées et objectives. Néanmoins, les informations échangées entre ces deux candidates s'approchent fortement de ce que nous avons pu décrire lors de la partie théorique de ce mémoire. C'est pourquoi nous vérifierons également une partie de ces résultats au travers de notre étude quantitative. Ici, ce qui ressort à notre avantage, c'est l'avis favorable qui nous a été partagé à propos de Mund4Girls. Néanmoins, nous n'en doutions pas étant donné qu'il avait déjà été validé lors d'une présentation PowerPoint par Matteo Balliauw, notre personne de contact travaillant à la RBFA.

3. L'étude quantitative

Une étude quantitative est une étude menée dans le but de recueillir des données/informations auprès d'un grand nombre de personnes (minimum 100). Nous l'aurons bien compris, l'objectif est de quantifier les comportements, les avis et les attentes des répondants à l'aide de leurs réponses apportées au questionnaire. Généralement, il est préférable d'établir au préalable un échantillon en concordance avec notre domaine d'étude (représentatif) afin que les résultats ne soient pas biaisés (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2017), (Bathelot, 2019).

3.1 La méthodologie utilisée

La population mère de cette étude est composée d'individus côtoyant le monde du football dans leur vie de tous les jours.

Les objectifs de notre étude quantitative sont au nombre de deux :

- Quantifier les motivations, freins, attentes des joueuses de football en Belgique.
- Comprendre quels types de solutions pourraient être envisageables pour le développement du football féminin.

Afin de rassembler un maximum de participants, nous avons jugé utile de faire circuler notre questionnaire (Voir ANNEXE 9 : le questionnaire de l'étude quantitative) (Google Forms) via internet. De nos jours, il s'agit d'un atout majeur à l'ère du digital où nous nous trouvons. C'est une manière optimale de recueillir des données, car elle procure : un gain de temps considérable, moins de distances parcourues par rapport à des interviews en face-to-face, un cadre plus cocooning pour le répondant. En l'occurrence, cette étude a eu lieu sur les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) et à l'aide d'une stratégie de mailing. Ce fut une proposition très flexible pour les répondants, car ils pouvaient traiter le mail ou la publication invitant à participer à notre enquête quand ils le désiraient.

Au niveau de l'échantillon, la méthode que nous avons jugée la plus adéquate, fut l'utilisation d'un échantillon non probabiliste de convenance (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2017). En effet, en interrogeant directement les personnes répertoriées dans le groupe Facebook « Football féminin Wallonie-Bruxelles » et l'entourage de personnes plongées dans le monde du football de manière professionnelle (Matteo Balliauw, Katrien Jans et Frédéric Douchy), nous avons plus de chance d'atteindre des personnes qui s'intéressent au football et ainsi, obtenir des résultats utiles afin de trouver des solutions visant à faire croître le développement du football féminin en Belgique.

3.2 L'analyse des résultats

Afin d'être le plus optimal possible, nous n'analyserons pas l'entièreté des réponses apportées au questionnaire. Nous nous concentrerons uniquement sur les questions les plus pertinentes qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses élaborées au sujet du football féminin qui sont les suivantes :

Hypothèse 1 : une partie de la population belge nie l'existence du football féminin.

Hypothèse 2 : les femmes ont autant de motivations (voir plus) que les hommes à jouer au football.

Hypothèse 3 : les femmes désirant commencer le football ont de nombreuses craintes.

Hypothèse 4 : la population belge n'entend pas assez parler du football féminin.

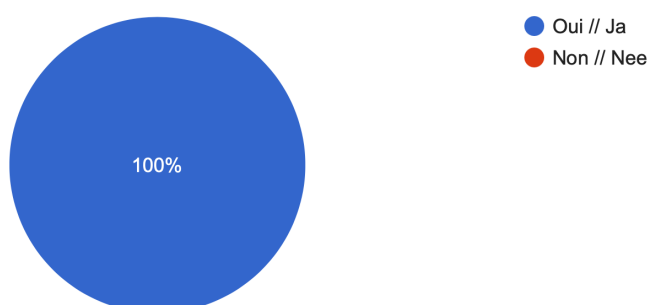
Hypothèse 5 : des actions réfléchies organisées autour d'une Coupe du Monde de football féminin peuvent débloquent des perspectives positives au sujet du développement de ce sport pratiqué par la gent féminine.

Nous avons eu la chance de recueillir un total de 100 réponses répertoriant 65 % d'hommes, 34 % de femmes et 1 % de transgenres. Parmi ces personnes, il est intéressant de constater que plus de la moitié de celles-ci (56 %) sont/étaient joueur(s)/euse(s) de football. Nous pouvons aussi remarquer que presque la moitié de nos répondants (48 %) ont entre 15 et 19 ans. Ensuite, la seconde tranche d'âge ayant regroupé le plus de sondés est celle qui se situe entre 20 et 24 ans (32 %). Pour finir les tranches d'âge qui se situent entre 10 et 14 ans, 25 et 29 ans, 30 ans et plus ont accumulé respectivement, et ce, dans l'ordre de citation établi : 3 %, 9 % et 8 % des participants au sondage.

Hypothèse 1 : une partie de la population belge nie l'existence du football féminin.

Figure 1 : résultats — état d'esprit au sujet du football féminin.

3) Au sein de cette enquête, nous mettrons l'accent sur le développement du football féminin.
Êtes-vous ouvert à l'idée que des femmes pratiquent le football?
100 réponses



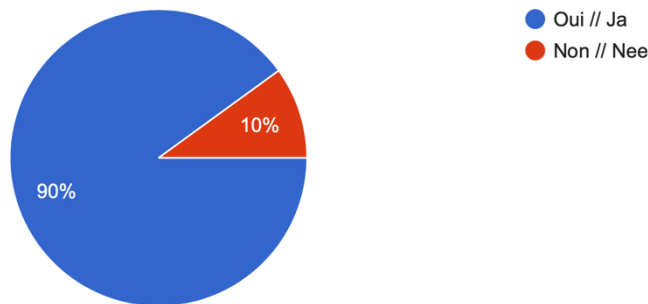
Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Comme nous pouvons le constater, 100 % des personnes interrogées ont l'esprit ouvert par rapport au football pratiqué par la gent féminine. Nous voyons bel et bien que ce type de football a évolué dans le temps et qu'il devient une pratique de plus en plus reconnue.

Figure 2 : résultats — Plus d’hommes que de femmes jouent au football en Belgique.

5) Pensez-vous qu’il y a plus d’hommes que de femmes qui jouent au football en Belgique? // Denkt u dat er meer mannen dan vrouwen voetballen in België?

100 réponses



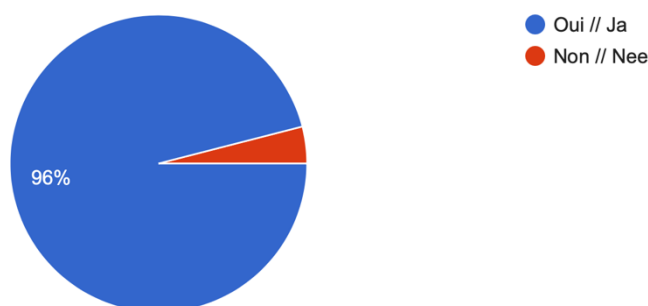
Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Ici, nous voyons clairement que 90 % de nos sondés sont au courant de la tendance actuelle que nous traversons. En effet, beaucoup moins de femmes pratiquent le football par rapport aux hommes. C’est pourquoi il est important de déployer de nombreux efforts au sujet du football féminin en Belgique pour faire changer cette tendance.

Figure 3 : résultats — la pratique du football féminin.

6) Saviez-vous que le football peut être aussi bien pratiqué par les femmes que par les hommes? // Wist u dat voetbal zowel door mannen als vrouwen kan worden gespeeld?

100 réponses



Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Ce graphique nous démontre que 96 % de nos sondés reconnaissent que le football peut aussi bien être pratiqué par les femmes que par les hommes en Belgique. Dès lors, il est temps de tirer une conclusion au sujet de notre première hypothèse. Heureusement, nous pouvons

l'infirmier, car les résultats démontrent presque à l'unanimité que l'existence du football féminin n'est pas méconnue.

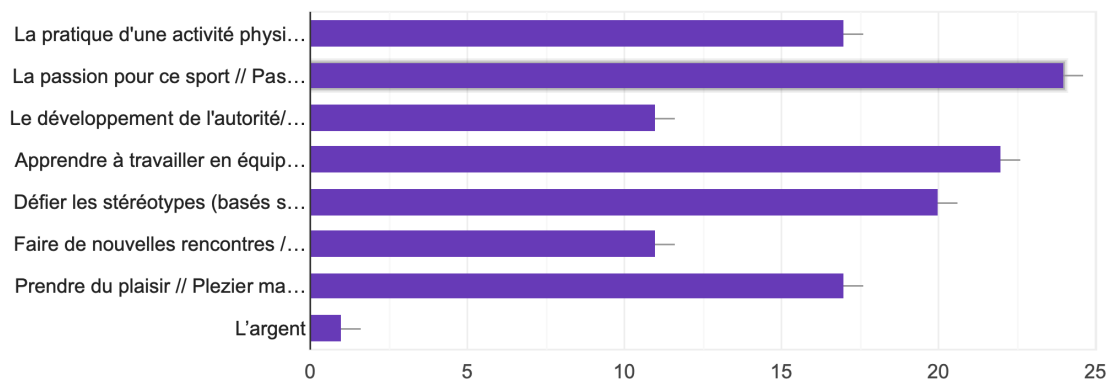
Hypothèse 2 : les femmes ont autant de motivations (voir plus) que les hommes à jouer au football.

Figure 4: résultats — les motivations des femmes par rapport au football

8) Quelles seraient vos motivations en tant que joueuse de football (actuelle ou future) ?

Sélectionnez seulement la/les réponse(s) la/les plus...)? Kies alleen het (de) belangrijkste antwoord(en).

37 réponses



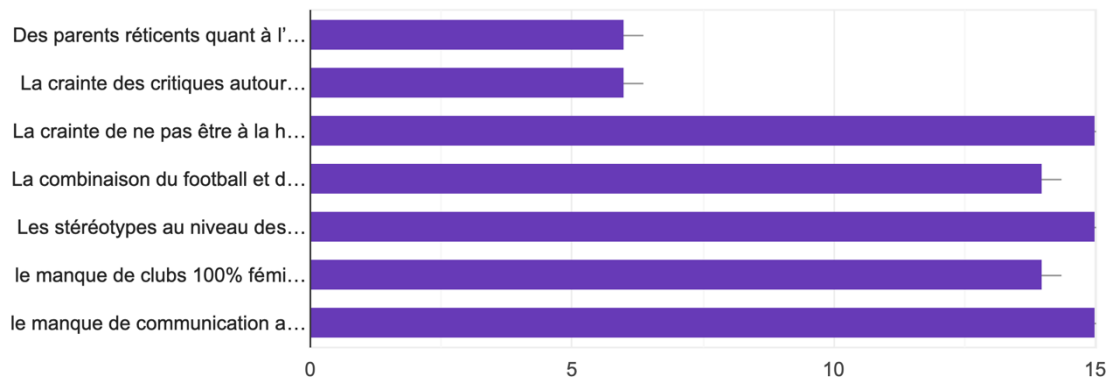
Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Cette question a uniquement été posée aux répondants de sexe féminin (37 personnes). Nous pouvons constater que la motivation qui l'emporte est « la passion pour le sport » retenue par 24 répondantes sur 37, soit 64,9 %. Ensuite, une des autres motivations présentes sur le podium est « Apprendre à travailler en équipe » ayant obtenu l'avis favorable de 59,5 % des sondés. La troisième meilleure motivation est « défier les stéréotypes (basés sur les genres) » ayant été validée par 54,1 % des intervenantes. Cette troisième motivation démontre qu'il existe encore un certain niveau de discrimination au sujet de la femme pratiquant le football et que nous devons y remédier au plus vite. Pour finir, les motivations suivantes ont obtenu le pourcentage de voix s'y référant entre parenthèses : prendre du plaisir (45,9 %), la pratique d'une activité physique (45,9 %), faire de nouvelles rencontres (29,7 %) et le développement de l'autorité/la confiance en soi (29,7 %). Pour revenir à notre deuxième hypothèse, nous pouvons la confirmer sans hésitations. Les résultats prouvent que les femmes peuvent avoir autant de motivations que les hommes à jouer au football. Et nous pourrions même envisager de dire qu'elles ont plus de motivations quand on analyse le succès de la motivation « défier les stéréotypes » qui ne fait sûrement pas partie des idées des hommes.

Hypothèse 3 : les femmes désirant commencer le football ont de nombreuses craintes.

Figure 5: résultats — les freins d'une femme désirant jouer au football.

9) Quels seraient vos freins en tant que joueuse de football (actuelle ou future) ? Plusieurs réponses possibles. // Wat zouden u belemmeringe...omstig)? Verschillende antwoorden zijn mogelijk.
37 réponses



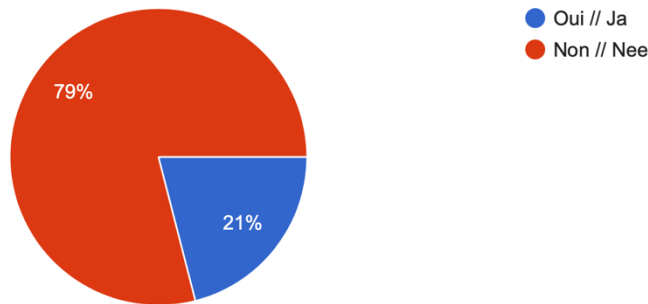
Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Cette question a uniquement été posée aux répondants de sexe féminin (37 personnes). Nous pouvons constater que cinq causes sur un total de sept propositions sont ressorties de manière quasi-identique et sont les sources principales des craintes des femmes désirant jouer au football : la crainte de ne pas être à la hauteur dans le monde du football (40,5 % des voix), les stéréotypes au niveau des genres (40,5 %), le manque de communication autour de ce sport pratiqué par des personnes du sexe féminin (40,5 %), le manque de clubs 100 % féminin (37,8 %) et la combinaison du football et des études (37,8 %). Les propositions « la crainte des critiques autour de soi » et « des parents réticents quant à l'idée de cette pratique exercée par une personne du sexe féminin » ont obtenu chacune 16,2 % des voix. La troisième hypothèse que nous avons au sujet des freins que peuvent rencontrer les femmes avant de commencer le football se confirme. Malheureusement, pour les rassurer, nous devons agir sur plusieurs tableaux à la fois. Cela démontre à nouveau le long parcours que devra traverser le football féminin avant d'espérer égaliser son homologue masculin.

Hypothèse 4 : la population belge n'entend pas assez parler du football féminin.

Figure 6: résultats — la communication du football féminin par la RBFA

10) Pensez-vous que la RBFA (L'union belge de football) communique assez au sujet du football féminin ? // Vindt u dat de RBFA (Belgische Voet...d) genoeg communiceert over het vrouwenvoetbal?
100 réponses

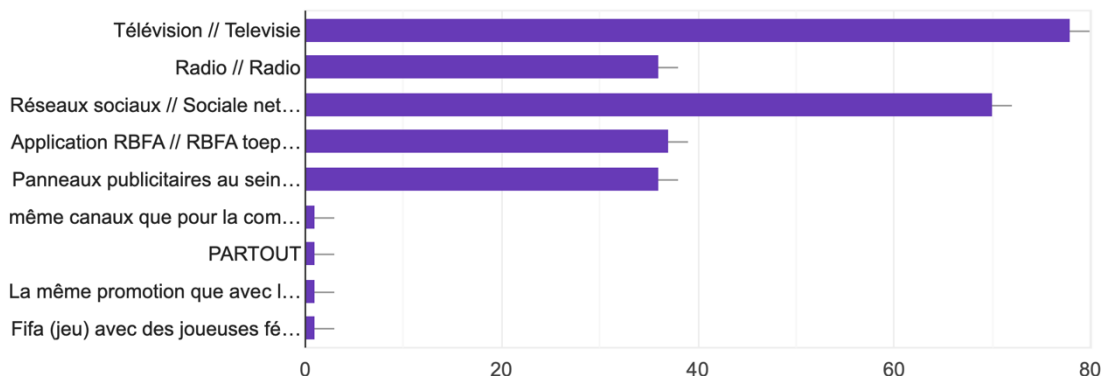


Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Parmi les personnes sondées, seulement 21 % des personnes pensent que la RBFA communique assez au sujet du football féminin. Ici, nous pouvons clairement comprendre que la population belge en attend plus à ce sujet et c'est un point positif par rapport à l'offre que nous proposons dans ce mémoire (Mund4Girls), car nous avons aussi pour objectif de sensibiliser les personnes au sujet du football féminin.

Figure 7: résultats — les canaux de communication à privilégier

11) Sur quels canaux voudriez-vous voir la communication au sujet du football féminin en Belgique ? // Op welke zenders zou u graag communicatie over het vrouwenvoetbal in België zien?
100 réponses



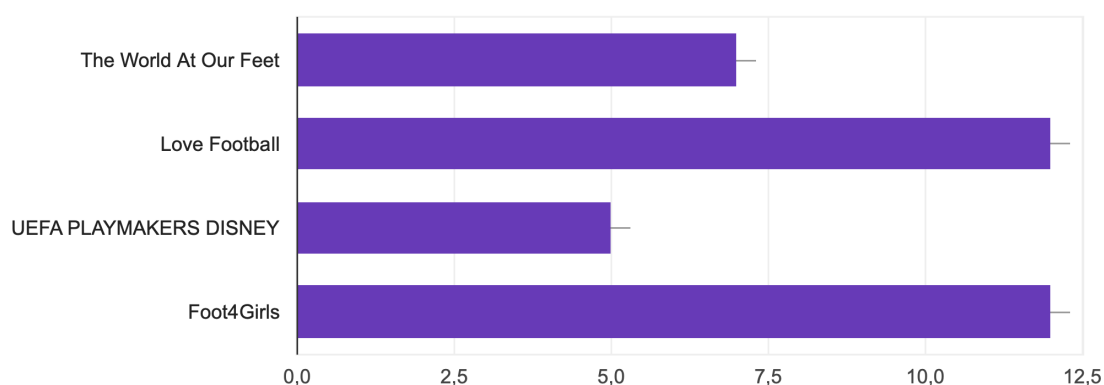
Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Selon les répondants, les deux canaux de communication à privilégier sont la télévision (78 % de votes favorables) et les réseaux sociaux (70 % de votes favorables). Par contre, les autres canaux de communication qui ont rencontré moins de succès sont : l'application RBFA (37 %), la radio (36 %) et les panneaux publicitaires au sein des grandes villes (36 %). Lors de la partie se référant à la communication de Mund4Girls (cf. infra pp.70-78) nous tiendrons compte de ces résultats afin de satisfaire ces besoins. Néanmoins, une campagne publicitaire à la télévision pour notre action sera catégorisée comme hors-budget et non nécessaire. Nous pourrions imaginer que la RBFA envisage pour un autre projet d'établir une campagne de sensibilisation avec l'aide de l'UEFA. De plus, il est étonnant de constater que l'application mobile rencontre si peu de succès vu que nous traversons une aire hyperconnectée privilégiant l'utilisation mobile. La nouveauté de celle-ci pourrait expliquer ce faible ratio.

Figure 8: résultats — connaissance des projets axés sur le développement du football féminin

12) Avez-vous déjà entendu parler de l'un ou plusieurs des projets suivants (but: développement du football féminin)? Cochez la case si c'est le cas. //...rouwenvoetbal)? Kruis het vakje aan als u dat heeft.

26 réponses



Source: Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

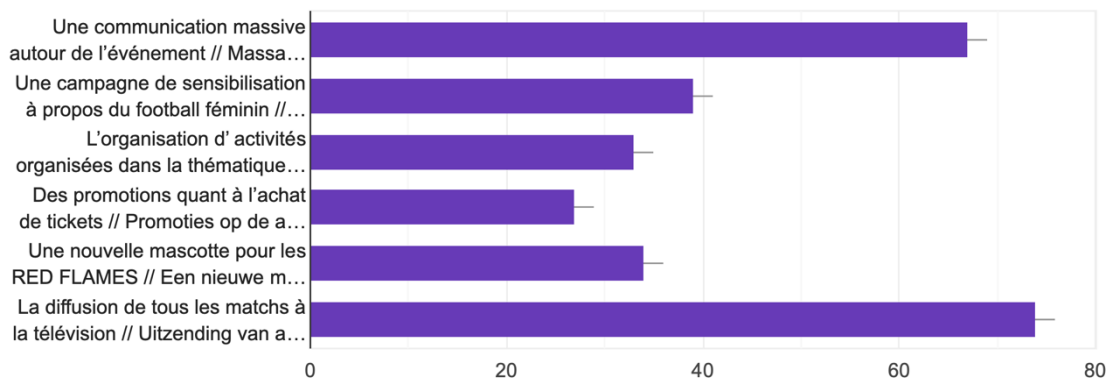
Ici, ce que nous pouvons constater est le fait que seulement 26 répondants sur 100 ont déjà entendu parler de l'un ou plusieurs des projets répertoriés ci-dessus visant à développer le football féminin en Belgique. Il s'agit d'un résultat assez faible prouvant à nouveau le manque de communication qui existe au sujet de cette discipline pratiquée par les femmes. Néanmoins, ce sont des projets relativement récents et nous nous devons de garder un certain recul en laissant ceux-ci évoluer dans le temps. Après analyse de ces trois dernières questions, nous ne pouvons que confirmer la quatrième hypothèse et tenter de remédier à ce niveau d'insatisfaction.

Hypothèse 5 : des actions réfléchies organisées autour d'une Coupe du Monde de football féminin peuvent débloquent des perspectives positives au sujet du développement de ce sport pratiqué par la gent féminine.

Figure 9: résultats — les attentes des consommateurs pendant une Coupe du Monde de football féminin

14) Si une Coupe Du Monde de Football féminin avait lieu principalement en Belgique, quelles seraient vos attentes ? Sélectionnez deux possibilités. an verwachten? Kies maximaal twee mogelijkheden.

100 réponses



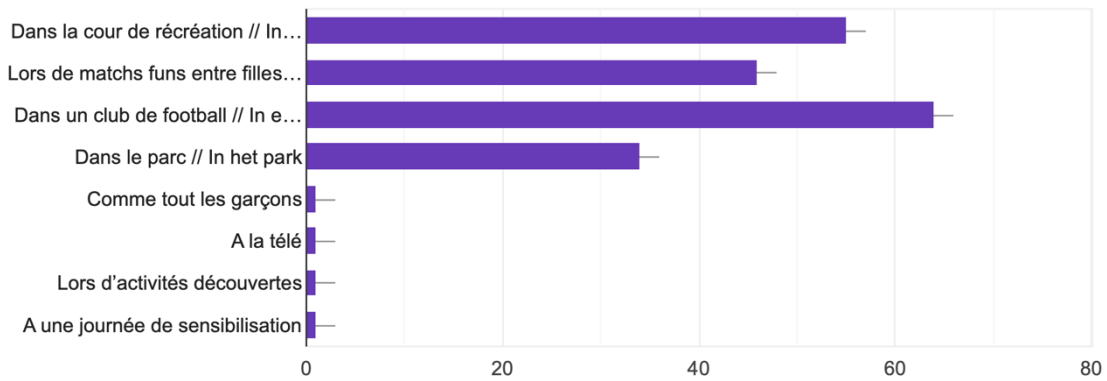
Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Les répondants ont été très clairs dans leurs réponses apportées à cette question. 74 % d'entre eux désirent bénéficier d'une diffusion de tous les matchs à la télévision. 67 % des sondés jugent qu'il serait nécessaire d'établir une communication massive autour de l'événement. Par contre, ce qui tourne à notre avantage c'est que : 39 % des sondés voudraient être sensibilisés au sujet du football féminin et 33 % de ceux-ci trouvent que l'organisation d'activités dans la thématique d'une Coupe du Monde de football féminin pourrait être appréciable. C'est ce que propose l'événement « Mund4Girls » d'une certaine manière et nous en profiterons pour répondre à ces attentes.

Figure 10: résultats – façons dont une fille aimerait découvrir le football

15) Selon vous, comment une jeune fille aimerait découvrir le football ? Sélectionnez deux possibilités. // Hoe denk je dat een meisje over voetbal wil weten? Kies twee mogelijkheden.

100 réponses



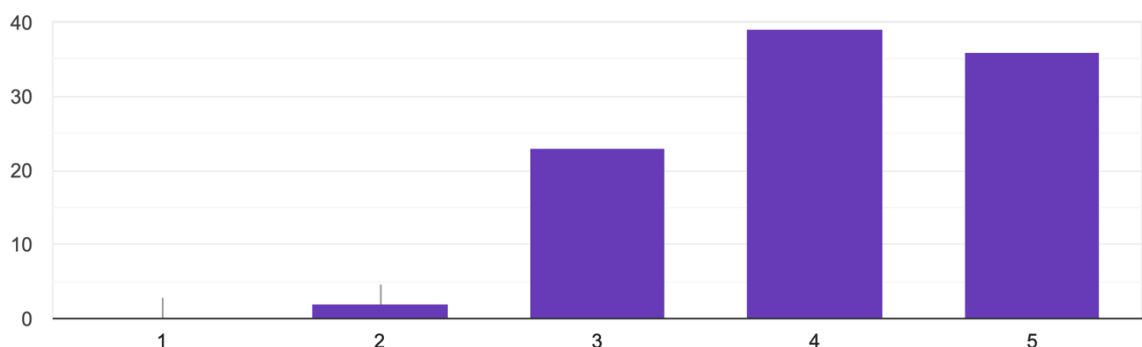
Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Ici, 46 % de nos personnes sondées sont d'accord avec l'idée de l'organisation de « matchs funs entre filles » pour une première expérience footballistique. C'est pourquoi nous avons opté pour cette initiative dans le concept Mund4Girls étant donné que la RBFA dispense déjà des séances d'initiations à de jeunes filles dans les clubs de football et dans les cours de récréation des écoles.

Figure 11 : résultats — évaluation du projet Mund4Girls

17) Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant faible, 5 étant excellent), jugez le projet suivant. Mund4Girls : La création d'un tournoi de Streetfoot (5 contre 5) ... en meer bekendheid geven aan het vrouwenvoetbal.

100 réponses



Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur le développement du football féminin (RBFA). (2021).

Après une brève explication de l'offre que nous souhaiterions inaugurer lors de la Coupe du Monde de Football féminin 2027, nous avons demandé aux intervenants du sondage de l'évaluer. Le graphique ci-dessus nous démontre clairement l'engouement qui pourrait être porté à Mund4Girls, ce qui confirme la cinquième hypothèse que nous avons établie. Les notes octroyées tournent en notre faveur. En ce qui concerne les résultats exacts : 36 % des sondés ont jugé le projet comme étant excellent, 39 % des sondés ont évalué le projet avec la note de 4/5, 23 % des sondés ont noté le projet 3/5.

En guise de conclusion, il est vrai que nous n'avons obtenu qu'une centaine de réponses à notre sondage et que celui-ci nous permet seulement de tirer quelques conclusions hâtives au sujet du football féminin et de sa future évolution. Néanmoins, la revue de littérature de ce mémoire reprenant les tendances récentes du football féminin semble très similaire aux réponses apportées par nos répondants. Dès lors, nous pourrions envisager de laisser une chance à notre projet, car il ne peut qu'apporter une plus-value dans le contexte actuel.

PARTIE 5 : le plan marketing

Maintenant que nous en avons terminé avec notre analyse de l'environnement, il est temps de se diriger vers la partie axée sur le marketing de notre business plan. Ce chapitre sera divisé en deux parties qui reprendront le marketing stratégique et opérationnel.

1. Le plan marketing stratégique

1.1 La formulation des objectifs

Nous prendrons le soin d'énumérer ci-dessous les deux objectifs de notre projet Mund4Girls, et ce, au travers d'une distinction entre les objectifs qualitatifs et quantitatifs. Ceux-ci se doivent d'être à la fois cohérents (SMART) et en adéquation avec la culture de l'organisation qu'est l'union belge de football.

En ce qui concerne l'objectif qualitatif, nous aimerions promouvoir le football féminin en Belgique. En effet, à l'aide de cet événement qui se déroulera préalablement à la Coupe du Monde de Football féminin 2027, la RBFA espère faire parler du football féminin positivement tout en sensibilisant les derniers réticents. Nous voulons rendre la pratique féminine beaucoup plus attrayante et appréciée de tous.

Ensuite, concernant l'objectif quantitatif, celui-ci n'était pas évident à définir vu que le projet que nous désirons lancer n'est aucunement similaire aux autres projets déjà en cours au sujet du développement du football féminin à la RBFA. Il viserait à augmenter de 1% le taux d'affiliation des pratiquantes à l'aide de notre action tout particulièrement innovante, et ce, dans l'année suivant celle-ci. Il s'agirait de passer de 41 038 à 41 448 joueuses affiliées en clubs (RBFA, Brochure, 2019). Ces chiffres sont donnés à titre d'exemple car avant 2027, nous

ne pouvons pas savoir précisément combien de pratiquantes il y aura avant l'évènement. L'association ne perd pas de vue l'un de ses objectifs premiers qui est de doubler son effectif de femmes jouant au football en Belgique dans le courant des années à venir et c'est pourquoi notre projet pourrait être un réel incitant. Il permettra en effet à de jeunes filles de toucher le ballon pour une première fois et de leur donner les informations nécessaires pour se lancer dans ce sport. De plus, nous profiterons de l'euphorie qui sera créée autour de la Coupe du Monde et de nos Red Flames, ce qui provoquera certainement une augmentation du taux de participation à ce type d'évènement.

Bien évidemment, en cas de succès escompté, les éditions qui suivront seront d'une plus grande ampleur, rapporterons de meilleures statistiques et l'engouement des nouvelles participantes sera beaucoup plus visible !

1.2 La segmentation

Il s'agit d'une étape très importante et essentielle avant de pouvoir définir notre cible que nous retrouverons au point suivant (cf. infra pp.58-59). Celle-ci consiste tout simplement à diviser notre marché (les hommes et les femmes de plus de 5 ans) en différentes sous-parties qui se doivent d'être homogènes. Une fois cette étape réalisée, il nous faudra cibler celles qui nous intéressent. Il faut savoir qu'il existe un certain nombre de critères de segmentation, mais ceux-ci sont répertoriés en deux groupes distincts (Kotler, Keller et Manceau, 2015) :

- Les critères de segmentation liés aux caractéristiques intrinsèques du consommateur. Par-là, nous entendons la segmentation géographique, sociodémographique et psychographique.
- Les critères de segmentation qui se penchent sur les comportements propres aux consommateurs en fonction de la catégorie de produit/service que nous proposons. Par-là, nous entendons les critères de l'avantage recherché, de la situation d'achat, du mode d'utilisation et de la sensibilité au prix.

Afin de rester cohérent avec la portée de notre concept, nous avons décidé de retenir trois critères de segmentation : le critère du sexe, le critère de l'âge et le critère de l'avantage recherché.

1.3 La cible

Maintenant que nous avons segmenté notre marché, il est primordial de cibler précisément le groupe pour lequel notre produit « Mund4Girls » sera le plus approprié.

En tenant compte des critères de segmentation sélectionnés au préalable (cf. supra p.58), nous sommes armés pour définir la cible de notre projet. Pour rappel, ceux-ci sont les suivants :

- **Le critère du sexe** : Nous dispenserons une activité qui sera proposée uniquement aux personnes de sexe féminin, et ce, dans un but d'accentuer l'essor qui existe au sujet du football féminin.
- **Le critère de l'âge** : Afin de garantir une offre produit de qualité et agréable pour les participantes, il paraît judicieux de se focaliser sur une certaine tranche d'âge. En effet, les performances footballistiques des joueuses et leur masse musculaire varient en fonction de leur âge ce qui provoque un certain déséquilibre lors des matchs si nous n'y prêtons pas attention. C'est pourquoi nous nous adresserons aux personnes ayant entre 10 et 14 ans.
- **Le critère de l'avantage recherché** : Mund4Girls s'adressera à de jeunes filles qui souhaitent découvrir ou pratiquer le sport qu'est le football.

Dès lors, nous pouvons formuler en une phrase notre cible :

« Mund4Girls, c'est pour les jeunes filles âgées de 10 à 14 ans qui souhaitent simplement découvrir ou pratiquer le football ».

Considérant le fait que notre évènement réunira des joueuses affiliées en clubs et des débutantes au sein de chaque équipe, nous sommes capables d'émettre deux types de personas clés. Cette pratique marketing nous permet de nous faire une représentation imaginée de ce que pourrait être les motivations propres à chacune de nos consommatrices.

Tableau 6: persona – types de participantes

	Tessa	Claudia
Âge	12 ans	10 ans
Statut	Étudiante	Étudiante
Caractéristique	Extravertie – Joviale – Sportive – Déterminée	Introvertie – Rationnelle – Calme – Indéterminée
Intérêts	Football – Réseaux sociaux – Divertissement – Mode	Sport – Lecture – Réseaux sociaux – Voyage
Description	Elle est jeune et vient d’entrer dans l’enseignement secondaire. Elle aime beaucoup s’amuser avec ses copines et joue au football dans un club avec l’envie de devenir un jour une joueuse professionnelle.	Elle est jeune et se trouve toujours dans l’enseignement primaire. Elle aime s’amuser avec ses copines, mais elle a un caractère timide. Elle aime le sport de manière générale, mais n’a jamais su s’accrocher à une pratique en particulier.
Intentions	Elle cherche à jouer au football le plus souvent possible quand elle a du temps libre et y jouer avec ses amies serait un plus.	Elle se cherche encore quant au sport qu’elle désire pratiquer. Avoir une amie qui pratiquerait le même sport qu’elle pourrait l’aider à se décider. Il n’existe aucun sport où elle pourrait être réticente.
Attentes	Elle s’attend à une ambiance fun et dynamique où elle pourra pratiquer le football comme bon lui semble. Elle sera ravie de faire découvrir son sport à ses copines. Elle espère que le service sera de qualité.	Elle s’attend à une journée enrichissante et agréable entre copines où elle pourra se rendre compte si le football est un sport qui est fait pour elle ou non.

Source : élaboration personnelle

1.4 Le positionnement

Pour commencer, il paraît essentiel de donner une idée de ce qu’est le positionnement, car il s’agit d’un concept qui n’est pas toujours très clair aux yeux du grand public ! Par positionnement, nous entendons la volonté d’une entreprise à poursuivre des actions ayant pour but de la différencier de ses concurrents, et ce, surtout dans l’esprit des consommateurs. Une entreprise doit se positionner d’une certaine façon (agir sur les prix des produits, sur les caractéristiques...) afin de donner une personnalité à son produit/service (positionnement) qui dans un cadre idéal sera aligné à l’image que le consommateur se fait de la marque (Bathelot, 2020), (e-marketing, 2021).

Dès lors, le positionnement de notre projet Mund4Girls s'établirait comme suit :

« Pour les jeunes filles, les journées Mund4Girls permettront aux participantes de prendre plaisir à jouer avec le ballon entre copines dans une atmosphère conviviale, fun et dynamique ».

2. Le plan marketing opérationnel

Maintenant que nous avons défini notre marketing stratégique, il est temps de s'occuper du marketing opérationnel qui regroupera l'ensemble des actions (portées à court terme) que nous mettrons à exécution pour faire éclore notre projet. C'est à l'aide du marketing-mix regroupant les « 4 P » (P-produit, P-prix, P-place ou distribution, P-promotion ou communication) que nous bâtirons notre offre (Kotler, Keller et Manceau, 2015).

2.1 Le produit

Dans cette partie, nous détaillerons en profondeur certains aspects relatifs au produit au sujet des journées « Mund4Girls ».

Comme stipulé précédemment lors de la présentation du concept (cf. supra pp.24-26), l'offre consistera en l'organisation d'un tournoi, uniquement pour des jeunes filles, qui se dénommera « Mund4Girls ». Cela fera un clin d'œil envers cette fameuse Coupe du Monde 2027 qui aura lieu quelques mois après. Mund4Girls aura pour unique but de promouvoir le football féminin tout en augmentant le taux de participation des jeunes filles jouant en clubs. Ici, nous nous situerons plus dans une perspective où nous voudrions sensibiliser et attirer la cible plutôt que de faire du profit. Il s'agira d'une « compétition » de foot de rue, ce qui implique que les joueuses pourront faire part de leurs habiletés techniques et de leur esprit créatif pour marquer dans le goal adverse. L'accent sera particulièrement porté sur les termes de l'amusement et de l'échange. L'objectif principal sera de faire naître une révélation pour les filles n'ayant encore jamais ou si peu, touché le ballon. Le football, c'est avant tout le partage d'une passion palpitante !

L'évènement aura lieu au Proximus Basecamp à Tubize (Voir ANNEXE 10 : Plan du site (Proximus Basecamp)). Ces installations proposent déjà deux infrastructures en pelouse synthétique (agoras de rue) d'une dimension de 12 x 24 mètres et sont complètement fermées par des balustrades en bois qui entourent ces terrains. Le cadre de ce « camp de football » est impressionnant et donnera l'impression aux jeunes filles d'être dans les chaussures d'une professionnelle. Les règles du jeu seront simples et supervisées par l'un des formateurs de la RBFA. Les équipes seront au nombre de 5 joueuses chacune. La partie durera

10 minutes au maximum et tout sera permis, mis à part les contacts physiques lourds. Toutefois, seule la gardienne aura le droit de prendre le ballon en main dans sa zone prédéfinie. Nous l'aurons compris, l'équipe ayant marqué le plus de goals se verra octroyer la victoire. En cas d'égalité, les équipes procéderont à une séance de tirs au but classique afin de les départager.

Concernant les inscriptions, les modalités seront relativement simples. Nous exigerons qu'il y ait au sein de chaque équipe une seule ou deux joueuse(s) de football affiliée(s) dans un club. L'objectif sera facile : la/les jeune(s) fille(s) aura/auront le devoir de composer son/leur équipe avec trois ou quatre de leurs amies. De la sorte, nous attirerons facilement des filles qui n'ont pas encore, ou peu, mis les pieds dans cette discipline et c'est là que nous pourrions agir sur la croissance du taux de participation des femmes belges au football. Une fois que l'équipe sera complète, la joueuse affiliée devra remplir le formulaire d'inscription qui sera présent sur le site internet ou l'application de la RBFA. Bien entendu, une communication d'une certaine envergure sera répandue via différents canaux, mais nous aborderons ce point dans la section communication du business plan.

Dans le cadre de ce mémoire et pour nous faire une idée de l'ampleur de ce tournoi, imaginons que nous arrivons à atteindre un quota de 48 équipes inscrites. Nous avons décidé de nous limiter à ce nombre d'équipes car il s'agit d'une envergure de tournoi classique et agréable considérant les infrastructures disponibles. Nous devons donc travailler sur plusieurs journées (trois au total) pour garder le côté agréable de cette compétition amicale. De plus, cela nous permettra d'être pointilleux au niveau de la partie financière et de ne pas nous tromper par rapport aux coûts afférents à l'organisation du projet. À partir de ce moment-là, nous serons capables d'établir un budget fictif et sur cette base, nous trouverons des alternatives afin que la RBFA ne soit pas totalement, voire pas du tout, en perte.

Au niveau de l'organisation en tant que telle, dans un premier temps, nous procéderons à une journée de « phase à élimination directe » (les équipes perdantes seront directement disqualifiées) afin de passer à un nombre d'équipes plus restreint. Dès lors, 24 matchs seront joués ce jour-là ! La disponibilité proposée par la présence de deux terrains permettra de jouer 12 matchs sur l'un et 12 sur l'autre, ce qui impliquera un gain de temps à ne pas négliger étant donné que deux matchs pourront avoir lieu simultanément. Un pack de bienvenue sera offert à chaque joueuse et sera composé de collations, de boissons, de communications... Pour les joueuses qui seront rapidement éliminées ou qui ne joueront pas, nous mettrons à leur disposition des activités ludiques durant les trois jours de la compétition (dispositif de tirs au but, beach soccer, jeux sur la thématique du football, des autres terrains accessibles pour jouer librement, des entraînements sous forme de jeux, des films sur l'histoire du football féminin...). Ensuite, un célèbre DJ belge répondra présent afin d'animer la foule avec des musiques entraînantes. De plus, le « club house » sera également accessible pour les plus gourmands qui désireront manger un snacking (sandwichs, soupes...). Pour finir sur une bonne

note, il y aura également quatre visites guidées du Proximus Basecamp qui seront proposées aux jeunes filles et l'animatrice portera une attention particulière à l'histoire du football féminin et à la vision pour les années à venir. S'en suivra une séance d'information et de questions/réponses pour les parents et les jeunes filles désirant s'inscrire dans un club. Cela permettra de mettre tout le noyau familial en confiance et de leur faciliter la vie quant aux démarches à suivre. Ci-dessous, nous trouvons le plan détaillé de cette première journée de phase à élimination directe :

Tableau 7: Mund4Girls — Horaire de la 1re journée

Terrain A	Terrain B
9 h 20 : Accueil + distribution des packs	9 h 20 : Accueil + distribution des packs
10 h : match n° 1	10 h : match n° 2
10 h 15 : match n° 3	10h15: match n° 4
10h30: match n° 5	10h30: match n° 6
10h45: match n° 7	10h45: match n° 8
11h00: match n° 9	11h00: match n° 10
11h15: match n° 11	11h15: match n° 12
12h00: Visite guidée (groupe 1)	12h00: Visite guidée (groupe 2)
12h30: Accueil + distribution des packs 2	12h30: Accueil + distribution des packs 2
13 h : Séance d'information	13 h : Séance d'information
13 h 15 : match n° 13	13 h 15 : match n° 14
13 h 30 : match n° 15	13 h 30 : match n° 16
13h45: match n° 17	13h45: match n° 18
14h00: match n° 19	14h00: match n° 20
14h15: match n° 21	14h15: match n° 22
14h30: match n° 23	14h30: match n° 24
15h00: Visite guidée (groupe 3)	15h00: Visite guidée (groupe 4)
16h00: Séance d'information 2	16h00: Séance d'information 2

Source : élaboration personnelle

Ensuite, maintenant qu'il nous reste 24 équipes en jeu, passons à l'organisation de la deuxième journée. Celle-ci ressemblera quasiment à la journée n° 1 du tournoi, car nous effectuerons à nouveau une phase à élimination directe. Ici, les équipes pourront se rendre sur les lieux pour disputer de leur match à l'heure que nous leur aurons attribuée au préalable ou à leur convenance. Il n'y aura plus d'accueil ni de distribution de packs. Il s'agira uniquement de la suite logique de la première journée. Le but étant de réduire drastiquement le nombre d'équipes à 12 pour disputer les phases finales lors de la troisième et dernière journée. Pour finir, après l'effort, un barbecue sera organisé pour les participants qui le désirent suivi d'une séance de photos/autographes avec quelques Red Flames étant donné

qu'elles auront entraînement le même jour. Il sera même possible d'assister à leur entraînement pour les plus chanceuses qui ne joueront au même moment. Ci-dessous, nous retrouvons le programme type de cette journée :

Tableau 8: Mund4Girls — Horaire de la 2e journée

Terrain A	Terrain B
9 h 30 : Ouverture + préparation	9 h 30 : Ouverture + préparation
10 h → 11 h 15 : matchs	10 h → 11 h 15 : matchs
12 h : Barbecue + séance photos/autographes	12 h : Barbecue + séance photos/autographes

Source : élaboration personnelle

Pour finir, la fin de la compétition nous réservera les douze meilleures équipes dans la course vers le titre. Nous pourrons dès lors procéder aux phases finales de ce tournoi. La troisième journée sera plus particulière. En effet, nous procéderons tout d'abord à des phases de groupes avant de nous diriger vers les demi-finales, la petite finale et la finale. Dès lors, il y aura 4 groupes composés de 3 équipes et chacune d'entre elles devra s'affronter. Ces phases de groupe totaliseront un total de 12 matchs et seules les premières de chaque groupe auront la chance de continuer la route en demi-finale. Pour départager les équipes, une victoire comptera pour 3 points, un match nul pour 1 point et la défaite pour 0 point. Ensuite, avec les quatre équipes restantes, nous procéderons à deux demi-finales qui aboutiront par après à la petite finale et à la grande finale en fonction des équipes gagnantes en demi-finale. À ce niveau de la compétition, le temps de jeu sera rehaussé de 10 minutes afin de donner aux joueuses la possibilité d'exploiter le maximum de leur potentiel.

Une fois que nous aurons sur papier les trois meilleures équipes de Mund4Girls, nous pourrons procéder à la distribution des récompenses. Toutes les participantes de cette journée recevront une médaille pour valoriser l'entièreté de leur parcours. L'équipe qui se positionnera à la troisième place se verra offrir une année de cotisation dans le club de son choix. La deuxième équipe recevra la même récompense que la troisième en plus d'une paire de chaussures à crampons haut de gamme de la marque Adidas (offerte par le sponsor de la RBFA : Adidas). Finalement, les grandes gagnantes bénéficieront des mêmes récompenses que les deux autres équipes qui seront présentes sur le podium ainsi que d'un « VIP pass » pour pouvoir assister gratuitement à tous les matchs des Red Flames lors de la Coupe du Monde 2027. Ci-dessous, nous retrouvons le planning détaillé de cette dernière journée :

Tableau 9: Mund4Girls — Horaire de la 3e journée

Terrain A	Terrain B
9 h 30 : Accueil + débriefing journée	9 h 30 : Accueil + débriefing journée
10 h 15 : Match n° 1	10 h 15 : Match n° 2
10 h 30 : Match n° 3	10 h 30 : Match n° 4
10 h 45 : Match n° 5	10 h 45 : Match n° 6
11 h : Match n° 7	11 h : Match n° 8
11h15: Match n° 9	11h15: Match n° 10
11h30: Match n° 11	11h30: Match n° 12
PAUSE	PAUSE
13h30: Demi-finale n° 1	13h30: Demi-finale n° 2
14h30: Grande finale	14h00: Petite finale
15 h 30 : Distribution des récompenses + trophées et médailles	

Source : élaboration personnelle

Ci-dessous, sont reprises quelques précisions au sujet des éléments clés de notre offre :

- Les Belgian red courts :** C'est sur ces lieux que se déroulera l'ensemble des rencontres Mund4Girls. Il s'agit de terrains de football de rue qui permettront aux filles de jouer sur un espace restreint et cloisonné. Ces petits terrains leur permettront d'éviter les courses interminables qu'induisent les grands terrains, mais aussi de jouer de manière très rapprochée les poussant à utiliser leurs habiletés techniques, ce qui constitue la magie du football. Bien entendu, le dispositif permettra aux proches d'assister à ces matchs. Les terrains localisés au Proximus Basecamp seront parrainés par Tessa Wullaert (capitaine des Red Flames) et Eden Hazard (capitaine des Diables Rouges) et seront construits à leur effigie, ce qui rendra le cadre très attirant, car il s'agit de grandes stars du football belge. Nous pouvons également imaginer leur présence pour décerner les récompenses lors de la dernière journée. Pour rappel, la construction de ces terrains fait partie d'un autre projet en cours au sein de l'union belge de football, ce qui nous permettra d'en profiter à moindres frais.

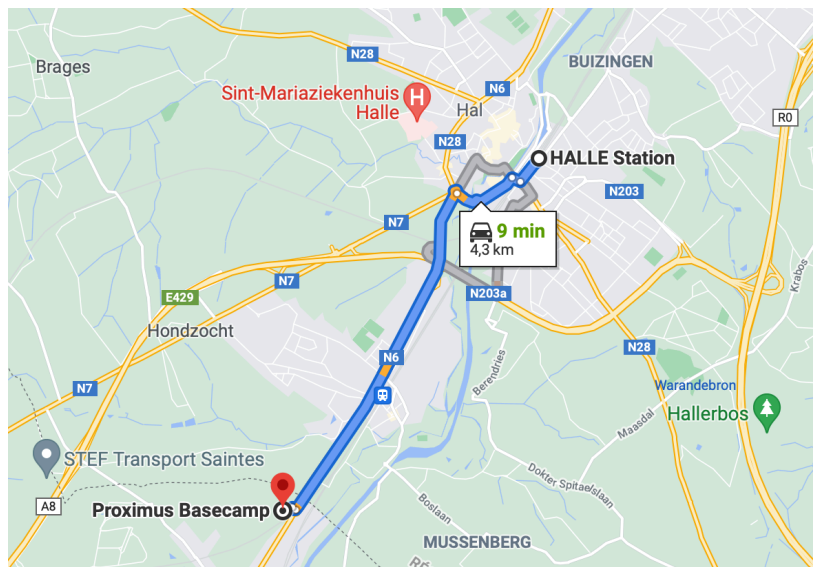
Figure 12: prototype du Belgian Red Court



Source : RBFA. (2020). *Rapport annuel 2020*. Bruxelles : RBFA. Récupéré le 19 juin 2021 de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/rbfa_knowledge_centre/Jaarverslag_2020_FR_Online.pdf

- **Les formateurs agréés** : Comme énoncé dans le second chapitre, ces formateurs certifiés par la RBFA s'occuperont d'une part de la supervision des matchs en tant qu'arbitres, mais aussi des activités disponibles sur le côté. C'est grâce à leur expertise dans le milieu qu'ils pourront transmettre la passion du football aux jeunes filles. Par exemple, une des activités extérieures au « tournoi » sera la dispense d'un entraînement sous forme de jeux sur un autre terrain. Cela apportera un côté plus « amical » aux participantes et leur permettra de se bâtir un avis complémentaire par rapport à la pratique de ce sport. Ces coaches seront également un atout considérable au point de vue de la communication avec les proches ou participantes lors de l'évènement (sensation de proximité avec le consommateur).
- **La navette** : Pour faciliter le déplacement des participants, nous rendrons disponible une navette (le car de nos équipes nationales) qui fera plusieurs allers-retours entre la Gare de Halle et le Proximus Basecamp. Nous avons choisi la Gare de Halle, car il s'agit d'un endroit stratégique. En effet, il est possible de s'y garer facilement pour les personnes se déplaçant en voiture. D'autre part, cette localité regroupe tous les types de transport possible, permettant une certaine accessibilité à notre évènement. Pour finir, grâce à cette solution, nous désengorgerons le parking du Proximus Basecamp et nous y garantirons au personnel un accès sans difficulté.

Figure 13: le chemin de la navette à partir de la Gare de Halle



Source : Google maps. (2021). Itinéraire. Récupéré le 19 juin 2021 de <https://www.google.be/maps/dir/HALLE+Station,+Hal/Proximus+Basecamp,+Rue+de+Bruxelles+486%2F504,+1480+Tubize/@50.72055,4.2083365,14z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x47c3c85621222e9b:0x88fe841686abe5c4!2m2!1d4.241109!2d50.733813!1m5!1m1!1s0x47c3c9ea5c0c73ab:0x2b7c2d65fe7c399a!2m2!1d4.2091461!2d50.7060302?hl=fr>

- **Le pack de bienvenue (totalement sponsorisé)** : Un pack de bienvenue sera distribué à chaque participante lors de la 1^{ère} journée de notre évènement. Il aura pour but de leur faire découvrir les sponsors de la RBFA, de répondre de manière succincte à leurs besoins énergétiques et de les informer sur le bon déroulement de Mund4Girls.

Dans ce petit sac de sport avec corde de la marque Adidas, nous retrouverons :

- Une gourde de la marque Adidas.
 - Une petite bouteille d'Aquarius (marque de Coca-Cola).
 - Une tablette de chocolat de la marque Côte d'Or.
 - Un ou plusieurs gadgets provenant de chez ING.
 - Une brioche de la marque Pasquier.
 - Un poster des Red Flames
 - La planification des trois journées et le plan du site sur du papier recyclable.
 - Une fiche explicative répondant à la question « Comment s'inscrire dans un club de football ? ».
- **Le club house** : Il s'agit d'une petite restauration (cantine) aux couleurs de la Belgique présente dans l'infrastructure. Les participants pourront s'y rendre afin de se ravitailler. Sur place, de nombreux snackings (payants) seront disponibles tels que : des sandwiches, de la soupe, des spaghettis à la sauce tomate, des chips, des boissons...

Ce service nous permettra de générer quelques revenus afin de limiter les dépenses liées à l'évènement.

- **La visite guidée** : Une visite guidée du Proximus Basecamp sera proposée aux participantes. Les jeunes filles pourront y découvrir la structure accueillant nos Red Flames et Diables Rouges (les vestiaires, la salle de sport, les terrains, la salle des trophées...).
- **La séance d'information** : Lors de la séance d'information qui aura lieu dans la salle de relations publiques, les participants seront sensibilisés au sujet du football féminin. Il s'agira d'une sorte de séminaire où les présentateurs témoigneront de l'évolution de ce football pratiqué par la gent féminine et démontreront que les jeunes filles d'aujourd'hui, et ce depuis quelque temps, font partie d'une ère où le football peut être pratiqué par tout un chacun sans discrimination. Ensuite s'en suivra l'explication des modalités pratiques pour trouver un club de football pour les jeunes filles et des inscriptions.

Pour conclure cette partie, il nous a semblé intéressant d'établir deux propositions qui auraient pu améliorer l'expérience consommateur de ce projet. La première aurait été d'imaginer une rencontre entre les équipes finalistes des trois pays organisant la Coupe du Monde de football féminin 2027 (Belgique, Allemagne, Pays-Bas). Malheureusement, le cadre imposé quant à la rédaction de ce mémoire ne permet pas de mettre sur pied un tel projet. En effet, il aurait fallu collaborer avec les fédérations des autres pays et avoir accès à leurs données. Par contre, organiser ce type d'évènement en interne avec la RBFA pourrait être largement envisageable, mais demanderait de nombreuses heures de négociations.

Ensuite, nous aurions pu envisager de donner une autre ampleur à notre tournoi Mund4Girls à l'aide des 40 Belgian Red Courts qui sont en cours de construction pour les quatre prochaines années à venir. Il s'agit de terrains de villes ou de communes qui bénéficieront d'une rénovation accordée par la RBFA à l'effigie des Red Devils et des Red Flames. Il s'agit d'un projet innovant de par les services différenciants proposés : un coach directement disponible sur le lieu et un parrain (joueur/se de nos équipes nationales) par terrain (RBFA, 2020). Ce qui aurait pu être envisageable si nous disposions de ces terrains aurait été de maximiser le nombre de participations grâce à un nombre d'espaces disponibles plus conséquent (40 terrains). Nous aurions alors pu toucher un maximum de personnes, en un minimum de temps. Néanmoins, le projet de base n'est pas encore fini et c'est pourquoi Mund4Girls a pris une tout autre orientation lors de la rédaction de ce mémoire. De plus, rien ne dit que d'ici les années à venir nous ne pourrions pas remodeler le projet d'une tout autre façon en utilisant ces terrains. Il n'y aura qu'à adapter l'organisation, le budget et le personnel disponible pour le jour de l'évènement.

2.2 Le prix

Cette section reprendra la politique tarifaire que nous mettrons en place. De manière générale, la fixation du prix reprend : les conditions commerciales, les conditions de paiement, les conditions de crédits et les remises. Une entreprise n'est pas l'autre et la politique choisie dépendra de la stratégie de celle-ci (Mace, 2021).

Dans notre cas, nous avons choisi de rendre l'évènement totalement gratuit pour les participants. En effet, nous nous situons dans une perspective où nous ne voulons pas faire de profit. Comme nous l'avons déjà évoqué, les uniques motivations de ce projet sont de promouvoir le football féminin et d'augmenter le taux d'affiliation des joueuses de football en Belgique. Dès lors, nous pouvons remercier d'avance l'UEFA et notre partenaire ING qui se porteront garants du financement de ce projet. Pour rappel, ces deux acteurs ont la volonté d'apporter leur pierre à l'édifice en ce qui concerne le développement du football féminin.

Néanmoins, nous garderons les stands (club house) de « service nourriture » payant afin de limiter les coûts afférents à l'organisation et la production de l'évènement. Malheureusement, nous ne pouvons pas nous faire une idée des prix qui seront réclamés étant donné que le menu est variable en fonction des saisons et que les évènements de notre ampleur peuvent déboucher sur certaines adaptations. Bien entendu, nous sommes conscients que cette solution n'est pas optimale et ne nous permettra pas d'atteindre le seuil de rentabilité égal à zéro. Si nous posons notre vision la plus optimiste et que nous imaginons que chacune des participantes et un de leurs accompagnateurs consomment pour cinq euros, nous pourrions récolter la faible somme de 4200 euros.

2.3 La distribution

Au travers de cette section, nous reprendrons les constituants de notre politique de distribution qui se voudra « Omni-channel ». Il s'agira tout simplement des lieux qui mettront notre évènement Mund4Girls en évidence.

Tout d'abord, nous avons le Proximus Basecamp à Tubize. Il s'agit sans aucun doute de notre canal de distribution le plus important. En effet, c'est à cet endroit que nous presterons notre service et que nous tenterons de répondre à nos deux objectifs principaux qui sont : promouvoir le football féminin en Belgique et augmenter le taux d'affiliation des femmes jouant au football dans notre pays.

Ensuite, nous avons la chance de bénéficier du site internet et de l'application mobile de la RBFA qui joueront un rôle de vitrine marketing pour notre évènement. C'est à partir de ces canaux de distribution que les consommateurs pourront s'inscrire au tournoi, bénéficier d'informations complémentaires et pour finir découvrir les images et vidéos post-évènement qui auront été capturées.

2.4 La communication

Cette dernière section reprendra les différents canaux de communication que nous utiliserons en vue d'approcher le consommateur et d'attirer son attention sur notre évènement. Bien entendu, la RBFA devra procurer aux consommateurs la possibilité de se renseigner sur le sujet au minimum dans les deux langues du pays dans lequel elle œuvre (français et néerlandais) et dans la langue internationale qu'est l'anglais. C'est pourquoi nous avons défini deux objectifs de communication. Le premier vise à faire connaître notre produit/service auprès de notre cible communicationnelle. En effet, il s'agit d'un nouveau projet et nous devons témoigner de son existence pour qu'une certaine forme d'intérêt se crée. Le second, quant à lui, est tout simplement d'inciter à l'inscription à l'évènement auprès des prospects. Pour répondre à nos objectifs, nous nous adresserons à une cible bien précise qui est : « les filles âgées entre 10 et 14 ans désirant découvrir ou pratiquer le football entre amies ».

Afin d'éviter une surcharge de prototypes au sein de ce mémoire, les communications qui suivront seront uniquement en français.

Dans un premier temps, il paraît essentiel de développer un logo en concordance avec la portée de notre projet. En effet, celui-ci nous permettra d'obtenir une identité visuelle qui se doit d'être belle et attractive afin d'attirer l'attention de notre cible.

Figure 14: le logo Mund4Girls



Source : élaboration personnelle

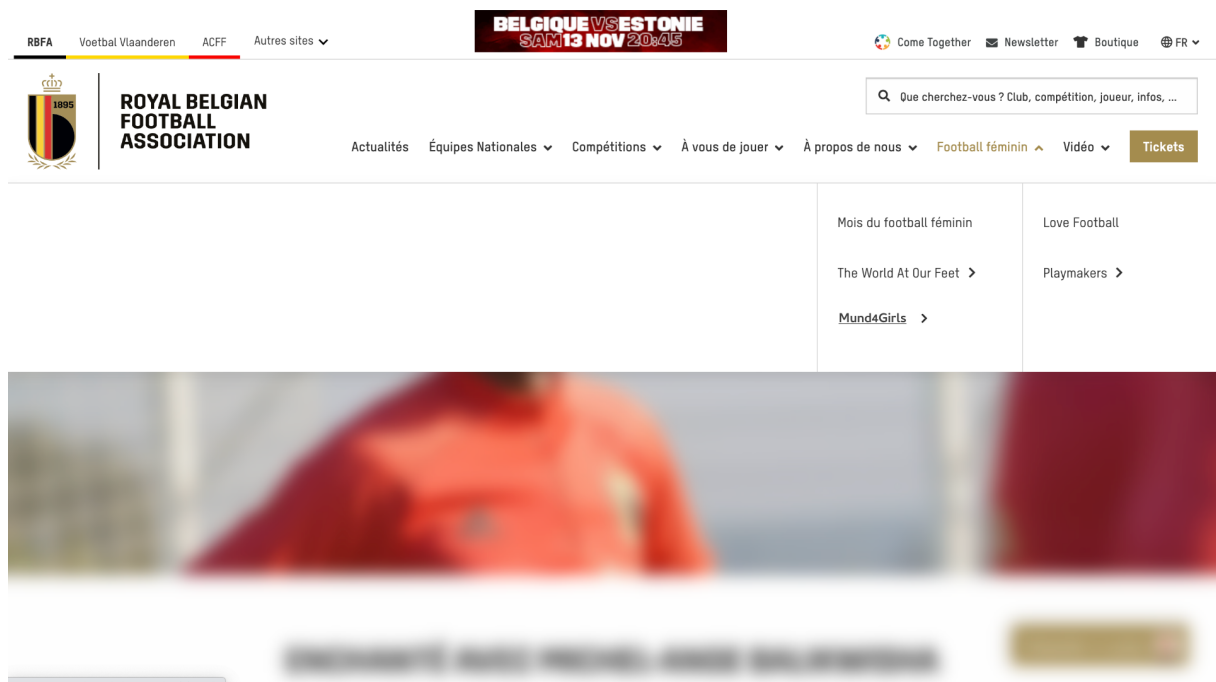
Comme nous pouvons le constater, le logo que nous avons décidé de créer est relativement similaire à celui de l'union belge de football. C'est une stratégie que nous avons élaborée en vue de ne pas désorienter le consommateur. Nous avons repris le drapeau de la Belgique et

une couronne pour rappeler que le projet a bien lieu sur notre territoire. Les initiales « TWAOF » signifient « The World At Our Feet » et font un clin d’œil au plan d’action mené par la RBFA au sujet du développement du football féminin en Belgique. Nous pouvons également retrouver le nom de notre projet « Mund4Girls ». Pour finir, trois filles sont représentées sur le logo pour rappeler que le football est un sport d’équipe. Le fait qu’elles sont sur le point d’effectuer un geste technique n’est pas un hasard, cela nous laisse interpréter le côté impressionnant et magique du street-foot.

Ensuite, au niveau des canaux de communication que nous utiliserons pour promouvoir notre offre, nous reprendrons ceux avec lesquels notre Fédération belge de football a l’habitude de travailler car ils ont toujours été très efficaces. Nous devons attirer une cible précise, ce qui rendra une politique de marketing de masse inutile.

Dès lors, nous aurons le site internet et l’application mobile de la RBFA qui joueront un rôle de vitrine par rapport à l’évènement. C’est à l’aide de ces deux moyens que les filles pourront s’inscrire pour participer à Mund4Girls. Notre devoir sera donc de centraliser toutes les informations et d’augmenter le trafic en direction de ces deux plateformes.

Figure 15: la page web de Mund4Girls





FOOTBALL FÉMININ > THE WORLD AT OUR FEET > MUND4GIRLS

THE WORLD AT OUR FEET LANCE SON PROJET MUND4GIRLS !

"Mund4Girls", Le premier tournoi de Street-Foot belge uniquement pour les filles !



QU'EST-CE QUE LE MUND4GIRLS ?

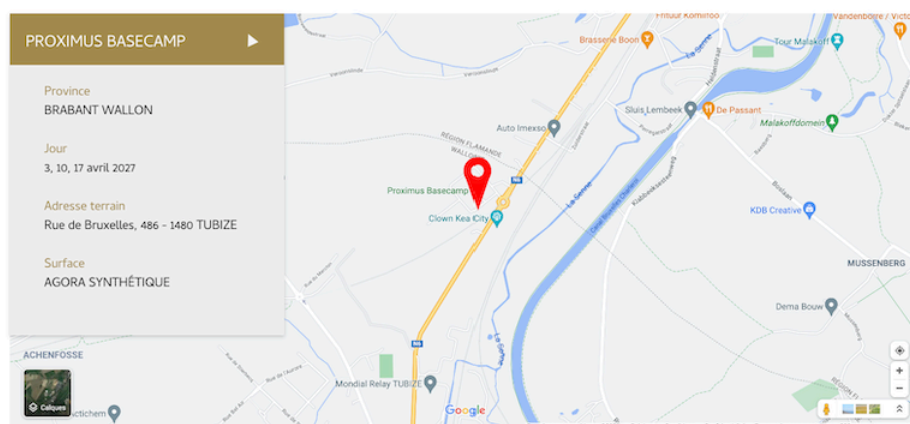
À l'approche de la Coupe du Monde 2027 de football féminin, quoi de mieux que de te proposer un tournoi de football de rue 100% féminin pour inaugurer l'événement et peut-être décrocher un pass VIP pour assister à tous les matchs de nos Red flames et bien d'autres récompenses ?

Les journées Mund4Girls proposeront à de jeunes filles âgées de 10 à 14 ans de monter une équipe de cinq joueuses ayant la volonté de faire trembler le filet des équipes adverses. Cette activité a pour objectifs principaux : de faire découvrir et pratiquer le football à des joueuses non-affiliées en club dans un cadre dynamique et récréatif ainsi que de démontrer à tous que les filles peuvent aussi chausser les crampons.



Les journées Mund4Girls sont gratuites et encadrées par des formateurs agréés par notre fédération qui superviseront les matchs des jeunes filles et dispenseront sur le côté des séances d'initiation au football de manière ludique.

OÙ TROUVER VOTRE CENTRE MUND4GIRLS ?



MODALITÉS D'INSCRIPTION AU TOURNOI

- Être une fille.
- Avoir entre 10 et 14 ans.
- Être une joueuse de football n'est pas obligatoire.
- Maximum 2 joueuses (affiliées en club) par équipe sont autorisées à s'inscrire.
- Composer une équipe de 5 joueuses.

TU JOUES DÉJÀ AU FOOTBALL DANS UN CLUB ?

C'est simple, on compte sur toi ! Tu devras à l'aide d'une de tes copines footballeuse (si tu le désires) monter ton équipe 100% girl. Une fois cette étape franchie, il ne te suffira plus qu'à remplir le formulaire ci-dessous pour inscrire ton équipe.

CONTACT

Info.Mund4Girls@rbfa.be

TU JOUES DÉJÀ AU FOOTBALL DANS UN CLUB ?

Les journées du tournoi auront lieu les samedis 3, 10 et 17 avril 2027.

INSCRIS-TOI ICI

Contact

Union Royale Belge des Sociétés de Football-
Association
Avenue Houba de Strooper 145
1020 Bruxelles
+32.2.477.12.11

Téléchargez l'app RBFA gratuitement

Télécharger sur l'App Store | Télécharger sur Google Play

Newsletter

Abonnez-vous à notre newsletter

Suivez-nous sur



© 2021 Union Royale Belge des Sociétés de Football-Association

[Conditions générales](#) [Déclaration vie privée](#) [Cookies](#)

[Demander à Louise](#)

Figure 16: Mund4Girls dans l'application de la RBFA



Source : élaboration personnelle

Pour ce faire, nous créerons un flyer digital qui contiendra les informations essentielles au sujet de l'évènement. Il aura pour but de créer le besoin chez les consommateurs ciblés et de les renvoyer vers le site internet ou l'application à l'aide du code QR présent sur le document. Nous le réutiliserons à plusieurs reprises avec les canaux de communication que nous détaillerons ci-dessous (cf. infra p.75) en guise d'illustration ou de pièce jointe.

Figure 17: flyer Mund4Girls



**MORE FOOTBALL
4 MORE GIRLS**

Tu es une jeune fille âgée entre 10 et 14 ans ?
Le football te donne des papillons dans le ventre ?
Tu es ou n'es pas encore joueuse ?
Affronter d'autres filles avec tes copines t'amuserait ?

INFOS ET INSCRIPTIONS
<https://www.rbfa.be/fr>
Info.Mund4Girls@rbfa.be

INITIATION AU FOOTBALL
A partir du 3 avril 2027
N'hésites plus et fonce t'inscrire à la 1er journée Mund4Girls !
La première compétition de Street-Foot 100% féminine en Belgique.

Sponsors: adidas, Coca-Cola, CÔTE D'OR, ING, Pasquier, UEFA

Source : élaboration personnelle

Ensuite, nous déploierons une technique du marketing direct qui vise à faire du mailing. Nous enverrons une invitation Mund4Girls par mail à toutes les joueuses belges de football affiliées en clubs pour les encourager à monter de toute pièce une équipe avec leurs copines débutantes désirant essayer ce sport. Nous pourrions également y retrouver notre flyer en pièce jointe. Cela sera rendu possible grâce à la base de données dont dispose l'union belge. Nous sommes convaincus que cette méthode aura un effet de tremplin au niveau de l'engouement apporté à l'évènement et encouragera ces jeunes filles à répandre l'information via le bouche-à-oreille.

De plus, nous souhaiterons diffuser une annonce de l'évènement sur les réseaux sociaux afin que l'information devienne virale. Nous utiliserons ceux qui sont essentiellement exploités par les jeunes de nos jours c'est à dire : Facebook, Instagram et TikTok. Nous n'hésiterons pas à sponsoriser les postes Facebook et Instagram qui travaillent de pair pour élargir l'étendue de notre audience.

Figure 18: exemple de post Facebook



Source : élaboration personnelle

Figure 19: exemple de post Instagram



Source : élaboration personnelle

En ce qui concerne le post sur TikTok, il s'agira de développer une vidéo fun et dynamique entre deux acteurs principaux qui seront Tessa Wullaert (joueuse professionnelle) d'une part et une jeune fille se faisant passer pour une débutante d'autre part. Nous imaginerons un scénario au Proximus Basecamp où notre Red Flame encouragera la jeune fille à s'inscrire au tournoi Mund4Girls. La fin de la vidéo débouchera sur un « call-to-action » qui permettra aux internautes de se rediriger sur la page web de la RBFA destinée aux inscriptions Mund4Girls.

Pour finir, étant donné que l'organisation « Le Soir » fait partie des partenaires commerciaux de l'union belge de football, nous pourrions bénéficier d'un article dédié au projet Mund4Girls (RBFA, 2021). Nous imaginerons une description du projet, un échange de questions/réponses entre Katrien Jans (Manager du football féminin à la RBFA) et l'intervieweur ainsi que d'un renvoi vers les plateformes digitales de la RBFA pour que les lecteurs puissent s'inscrire.

En post événement, nous lancerons une enquête de satisfaction auprès de la clientèle afin de discerner ce qui était satisfaisant, améliorable ou à proscrire pour les prochaines éditions. De plus, les photos et vidéos de l'événement seront disponibles sur l'application mobile de la RBFA.

Ci-dessous, nous retrouvons, en guise de résumé, un tableau qui reprend le mix-média précis et réparti dans le temps que nous utiliserons pour faire la promotion de notre événement :

Tableau 10: planning du mix-média

2027	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Le site internet	X	X	X	X	X							
L'application mobile	X	X	X	X	X							
Mailing	X			X								
Facebook	X	X	X	X								
Instagram	X	X	X	X								
TikTok		X										
Le soir (article)	X											
Enquête de satisfaction					X							

Source : élaboration personnelle

L'utilisation **du site internet et de l'application mobile** de la RBFA est poussée jusque fin du mois de mai car ils doivent être rendus disponibles continuellement pour l'inscription à l'événement. De plus, les photos et vidéos tirées lors des journées ne seront pas postées directement sur ces plateformes. Il faut laisser le temps aux participants de les admirer voire de les télécharger. En ce qui concerne la **stratégie de mailing**, nous l'effectuerons premièrement lors du mois de janvier car il n'est pas nécessaire d'envoyer l'invitation au

tournoi plusieurs fois aux filles affiliées. Cet envoi aura lieu quatre mois à l'avance pour s'assurer d'atteindre le quota désiré de participantes. Nous envisagerons aussi d'envoyer aux participantes des emails sous forme de rappels lors du mois d'avril. Nous posterons régulièrement (de janvier à avril) des publications sur **Facebook et Instagram** pour rappeler à la cible que l'évènement se rapproche et qu'il est toujours possible de s'inscrire. La publication sur **TikTok** n'arrive qu'en février pour donner un coup de boost supplémentaire aux inscriptions. L'article dans le journal **Le Soir** devra être publié le plus rapidement possible suivant l'annonce du projet sur le site internet et l'application de la RBFA. Nous lancerons **l'enquête de satisfaction** le mois suivant la fin de l'évènement pour que les répondants aient un certain recul.

PARTIE 6 : budgétisation du projet

Après avoir effectué notre étude de marché et notre plan marketing, nous voilà sur le point de nous renseigner sur la viabilité financière de Mund4Girls. Comme nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises, ce projet n'est pas rentable financièrement (à court terme) étant donné que nous ne désirons pas faire du profit durant l'évènement. Dès lors, nous ne pouvons pas imaginer de chiffre d'affaires, de seuil de rentabilité, de revenus, ni de résultats. Pour information, la RBFA endossera une perte chiffrée à 28 897,73 euros. Néanmoins, nous pouvons nous projeter dans le futur et imaginer les avantages ou bénéfices que pourrait avoir ce type d'initiative sur le développement du football féminin. Il nous faut avoir une vision sur le long terme. En effet, la vocation principale de notre projet est d'augmenter le taux de participation des femmes jouant au football en Belgique et si nous y parvenons, il s'agira de nouvelles rentrées dans les clubs de football amateurs ce qui débouchera sur une augmentation du chiffre d'affaires que ceux-ci peuvent générer chaque année. De plus, un autre de nos objectifs est de promouvoir ce football féminin, ce qui pourrait provoquer plus d'intérêt à l'égard de cette discipline et par conséquent plus de profit pour la RBFA tous domaines confondus. Il est clair que nous n'assisterons pas à de réels changements en une fois, c'est pourquoi il nous faudra être patients, réitérer le projet durant quelques années et continuer de progresser à l'aide de ce genre d'action autour du football féminin.

Par contre, le lancement de notre projet demande un budget conséquent et c'est ce que nous décortiquerons dans la section suivante afin de nous donner une estimation des coûts auxquels la RBFA doit s'attendre. Pour rappel, L'UEFA et le partenaire ING ont la volonté de libérer des fonds pour le projet et défendre cette noble cause. En ce qui concerne la ventilation du projet, nous avons convenu avec Matteo Balliauw que la RBFA supportera 70% du budget prévu à l'aide de ses propres fonds. L'UEFA apportera une contribution de 20% et ING, quant à elle, proposera une aide à concurrence de 10%.

1. L'estimation des coûts

1.1 Frais de fonctionnement

La location du centre (inclus agent de sécurité) :	<p>– Proximus Basecamp (centre complet — journée 1) : 2650 € HTVA</p> <p>– Proximus Basecamp (terrain + indoor + mini pitch - journée 2) : 550 € + 850 € + 250 € = 1650 € HTVA</p> <p>—Proximus Basecamp (indoor + mini pitch – journée 3): 850 € + 250 € = 1100 € HTVA</p> <p>TOTAL Proximus Basecamp = 5400€ HTVA</p>
Le pack de bienvenue :	<p>– Poster Red Flames sur papier recyclé : 0,36 € x 240 unités = 86,4 € HTVA</p> <p>– Programme + plan du centre sur papier recyclé : 0,11 € x 2 x 240 unités = 52,8 € HTVA</p> <p>– Fiche explicative sur papier recyclé : 0,11 € x 240 unités = 26,4 € HTVA</p> <p>TOTAL pack de bienvenue = 165,6 € HTVA</p>
Animations :	<p>—Bubble football: 144,63 € x 12h = 1735,56 € HTVA</p> <p>– Gladiateur : 289,26 € x 3 journées x 2 unités = 1735,56 € HTVA</p> <p>– Bâche de tirs au but : 140 € x 6 unités = 840 € HTVA</p> <p>TOTAL animations = 4311,12 € HTVA</p>
DJ :	<p>—Crazy Sir-G: 314,05 € x 12h = 3768,6 € HTVA</p> <p>TOTAL DJ = 3768,6 € HTVA</p>
Récompenses :	<p>– Médailles : 1,07 € x 60 = 64,2 € HTVA</p> <p>– Cotisations : 371,9 € x 15 = 5578,5 € HTVA</p>

	TOTAL récompenses = 5642,7 € HTVA
Barbecue :	<p>– Le barbecue (ayant lieu la deuxième journée de notre tournoi) pourrait attirer un total de 240 personnes si chaque participante est accompagnée d’au minimum un accompagnateur. Dès lors, nous pourrions prévoir une consommation de 5 euros par personne (viande, accompagnements et boissons compris).</p> <p>240 personnes x 4,13 € = 991,2 € HTVA</p> <p>TOTAL barbecue = 991,2 € HTVA</p>
Communication :	<p>– Logo : 289,26 € HTVA</p> <p>– Flyer: 206,61 € HTVA</p> <p>TOTAL communication = 495,87€ HTVA</p>
TOTAL des frais	20 775,09 € HTVA

1.2 Rémunérations

Lors de l’évènement, la RBFA payera les prestations effectuées par le personnel. Ces personnes travailleront sous un contrat de volontariat et seront rémunérées de façon identique. Il s’agit d’une rémunération par défaut qui a été convenue lors d’un entretien téléphonique avec notre correspondant Matteo Balliauw.

Accompagnateurs :	12 € x 20h x 3 personnes = 720 €
Formateurs :	<p>– journée 1 : 12 € x 8h x 12 personnes = 1152 €</p> <p>– journée 2 : 12 € x 5h x 6 personnes = 360 €</p> <p>– journée 3 : 12 € x 7h x 4 personnes = 336 €</p> <p>TOTAL formateurs = 1848 €</p>
Guides :	12 € x 4h x 4 personnes = 192 €
Employés département communication :	12 € x 20h x 2 personnes = 480 €
Staff club-house:	12 € x 17h x 5 personnes = 1020 €
Staff barbecue :	12 € x 2h x 5 personnes = 120 €
Chauffeur du bus :	12 € x 23h = 276 €

Gestionnaires du projet (2) :	433,33 € x 4 mois x 2 personnes = 3466,64 €
TOTAL	8122,64 €

Malheureusement, la rémunération des deux gestionnaires du projet reprise dans ce tableau est une hypothèse. Nous pourrions difficilement imaginer combien d'heures de travail seront nécessaires pour organiser l'évènement dans son ensemble. Il est également intéressant de savoir que les employés de la RBFA sont généralement responsables de plusieurs projets à la fois et fonctionnent sous un système de deadlines. Dès lors, il est impossible d'attribuer un laps de temps officiel destiné à un unique projet. De plus, la RBFA ne désire pas communiquer au sujet de la rémunération de ses employés, car il s'agit d'informations confidentielles. C'est pourquoi nous avons imaginé qu'un responsable pourrait gagner, par mois, un salaire brut avoisinant les 2600 euros. Sur cette base, nous avons estimé que celui-ci passerait environ un sixième de son temps sur l'organisation du projet et ce, pendant 4 mois (de janvier à fin avril 2027). Dès lors, il bénéficierait d'une rémunération de 433,33 euros brut par mois uniquement en s'occupant de Mund4Girls.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Nous sommes arrivés à la fin de ce business plan. C'est ici que s'achève notre travail de longue haleine réparti sur plusieurs mois au sujet d'un concept ayant pour buts de promouvoir le développement du football féminin et d'augmenter le taux d'affiliation des joueuses affiliées en clubs en Belgique.

Ce mémoire se présente sous la forme d'une étude de cas réalisée en collaboration avec l'union royale belge de football. L'objectif était simple : en préparation de la coupe du monde de football féminin qui aura probablement lieu en Belgique en 2027, nous devions trouver pour l'ASBL un projet connexe à l'évènement qui augmenterait le taux d'affiliation des femmes jouant au football tout en promouvant cette discipline. Il s'agira de l'une des actions marketing que la RBFA proposera autour de cette immense compétition internationale et qui aura pour optique d'apporter un cadre original, fun et dynamique aux jeunes participantes. Cela a été rendu possible grâce à un échange et un suivi constructif en compagnie de Matteo Balliauw et Katrien Jans tout au long de la conception de l'activité.

Dans un premier temps, nous avons défini les concepts de base qui nous ont permis de garder une certaine trame quant à la rédaction de notre mémoire, à savoir, ce que sont un business plan et la communication événementielle. Ensuite, notre revue de littérature a présenté le football et celui pratiqué par la gent féminine afin de se donner un aperçu du contexte dans lequel les femmes évoluaient à l'époque et évoluent actuellement. Au sein de cette partie, nous avons remarqué que la coupe du monde de football féminin qui avait eu lieu en France en 2019 avait eu un effet rebond en ce qui concerne cette discipline et avait entraîné de multiples conséquences positives. Malheureusement, ces avancées ne furent pas suffisantes et à l'heure actuelle le football féminin vit encore d'une certaine façon dans l'ombre de son homologue masculin, et ce, dans plusieurs domaines. Nous avons également parcouru ensemble les projets en cours de la RBFA ainsi que son ambitieux plan d'action pour les années à venir au sujet du développement de cette pratique.

Ensuite, la présentation du projet que nous désirons implémenter, à savoir un tournoi de football de rue uniquement dédié aux personnes du sexe féminin, nous a permis de poser les fondements de Mund4Girls et de déterminer comment nous allons procéder pour l'ensemble de l'organisation. Nous avons décidé de répartir l'évènement sur trois journées afin d'attirer un maximum de personnes et de garantir un produit/service de qualité répondant aux attentes des consommateurs. De plus, le choix porté pour le Proximus Basecamp (lieu du tournoi) n'est pas anodin, car il s'agit du camp d'entraînement de nos équipes nationales et cela donnera plus de crédibilité à notre offre. Nous voulons clairement démontrer que le football féminin n'a plus de complexes à avoir et qu'il ne s'agit plus d'un sujet tabou.

L'analyse de l'environnement que nous avons effectuée à l'aide de l'outil PESTEL et des cinq forces de Porter nous a permis de mettre en avant les opportunités et les menaces de notre marché. Nous avons, grâce à cette analyse, remarqué que les principaux facteurs étaient favorables à notre projet. En effet, nous avons découvert que nous devons tenir compte de certaines modalités pour le mettre sur pied, mais que nous ne sommes menacés par aucune forme de concurrence intensive grâce à la position confortable qu'offre la FIFA à la RBFA. Néanmoins, nous devons garder un œil sur les produits de substitution et les concurrents indirects afin que les femmes restent loyales au football. C'est pourquoi notre offre se doit d'être excellente.

Les études qualitatives et quantitatives, quant à elles, nous ont permis de vérifier nos dires énoncés lors de la revue de littérature de ce mémoire (et même d'en apprendre davantage) et de nous rendre compte d'un potentiel engouement au sujet du lancement de notre projet Mund4Girls. En effet, celui-ci a été reçu positivement par une très grande partie des sondés.

Lors du plan marketing, nous avons défini d'une part, à qui nous nous adressons pour ce type d'évènement et notre positionnement. D'autre part, nous avons établi à l'aide des « 4 P » du marketing-mix une stratégie pour opérer de manière précise et concise. Nous avons cité et détaillé tous les composants du produit/service. La participation à l'évènement est entièrement gratuite, car le profit ne fait pas partie de notre priorité. L'application et le site internet de la RBFA sont d'une importance cruciale et jouent un rôle de vitrine sur l'aspect organisationnel de manière générale. Une communication à l'échelle de ce que propose actuellement la RBFA a été imaginée par nos propres soins. Nous y avons tout d'abord défini notre cible communicationnelle et nos objectifs de communication afin de ne pas s'égarer et d'être certains que toutes les personnes concernées par l'évènement obtiennent l'information. Par la suite, nous avons énuméré et illustré le mix-média que la RBFA utilisera et nous avons aussi pris le soin de le répartir dans le temps.

Pour finir, la budgétisation du projet nous a servi à établir le budget nécessaire pour financer ce type d'évènement. Nous y avons déclaré que la RBFA y apporterait ses propres fonds pour une grande partie de la somme et qu'elle bénéficierait du soutien de l'UEFA et de la banque ING pour le restant de celle-ci. Étant donné que nous ne recherchons pas le profit, nous sommes conscients que le projet n'est pas rentable et engendre une perte chiffrée à 28 897,73 euros. Néanmoins, nous pouvons affirmer haut et fort avec la RBFA qu'il renferme une certaine plus-value au sujet du développement du football féminin en Belgique.

Dès lors, nous pouvons conclure ce travail en recommandant à l'union belge de football d'utiliser le concept présenté lors de ce business plan parmi les activités qui seront proposées autour de la coupe du monde de football féminin prévue pour 2027. Bien entendu, certaines

modifications pourraient y être apportées en fonction de l'envergure et des perspectives souhaitées.

BIBLIOGRAPHIE

- 7sur7. (2019, 14 mai). « En Belgique, les clubs de foot ont très peu réfléchi à la thématique verte ». 7sur7. Récupéré de <https://myprivacy.dpgmedia.be/consent?siteKey=atXMFeyFP1Ki09i&callbackUrl=https%3A%2F%2Fwww.7sur7.be%2Fprivacy-gate%2Faccept-tcf2%3FredirectUri%3D%252Ffootball-belge%252Fen-belgique-les-clubs-de-foot-ont-tres-peu-reflechi-a-la-thematique-verte~aae07df7%252F>
- ACFF. (2021). *FOOT-ELITE-ETUDES*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.acff.be/football-feminin/foot-elite-etudes>
- ACFF. (2021). *FOOTFEST CUP*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.acff.be/football-feminin/footfest-cup>
- ACFF. (2021). *FOOTFEST STAGES*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.acff.be/football-feminin/footfest-stages>
- ACFF. (2021). *FOOTFESTIVAL*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.acff.be/football-feminin/footfestival>
- ACFF. (2021). *FORMATION « FOOT4GIRLS » 6-10 ANS*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.acff.be/football-feminin/formation-foot4girls-6-10-ans>
- ACFF. (2021). *FORMATION PROVINCIALE (FPJ)*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.acff.be/football-feminin/formation-provinciale-fpj>
- Adeps. (2020). *Protocole de la phase 4 pour les événements sportifs*. [Protocole]. Récupéré le 15 août 2021 de http://www.sport-adepts.be/index.php?elD=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=d42102a2e6ba7c8bb9384c25fd1c1296a5c9f50d&file=fileadmin/sites/adepts/upload/adepts_super_editor/adepts_editor/documents/Corona/Codes couleurs 25 08/2020 08 25 Protocole evenements sportifs .pdf
- Balliau, M. (2021, 2 septembre). *Data strategist and analyst at RBFA*. [Entretien]. Teams.
- Bastien, L. (2021). *Communication événementielle : définition et exemples*. Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://www.evenement.com/guides-professionnels/definitions/communication-evenementielle-definition-et-exemples/>
- Bathelot, B. (2015). *Concurrent direct*. Récupéré le 10 septembre 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/concurrent-direct/>
- Bathelot, B. (2015). *Concurrent indirect*. Récupéré le 10 septembre 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/concurrent-indirect/>
- Bathelot, B. (2019). *Étude quantitative*. Récupéré le 30 juillet 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative/>

Bathelot, B. (2020). *Positionnement*. Récupéré le 6 septembre 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/positionnement/>

Bathelot, B. (2021). *Communication événementielle*. Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-evenementielle/>

BCE. (2021). *Données de l'entité enregistrée*. Récupéré le 25 juin 2021 de <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingsps.html?ondernemingsnummer=403543160>

Bel-First. (2021). *Rapport — URBSFA-KBVB*. Récupéré le 25 juin 2021 de <https://belfirst.bvdinfo.com/version-2021621/Report.serv?CID=45&context=1JGKCZ7H80CFYJ6>

Belfirst. (2021). *UNION ROYALE BELGE DES SOCIÉTÉS DE FOOTBALL — ASSOCIATION*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://belfirst.bvdinfo.com/version-202139/Search.QuickSearch.serv?CID=1&context=23FMCZ7H7NXZA7K>

Belgium.be. (2021). *Matches de football*. Récupéré le 15 août 2021 de https://www.belgium.be/fr/justice/securite/evenements_publics/matches_de_football

Besafe. (s.d.). *Circulaire « sécurité à l'occasion des activités liées au football »*. Récupéré le 15 août 2021 de <https://www.besafe.be/fr/circulaire-securite-a-loccasion-des-activites-liees-au-football>

Besafe. (s.d.). *Loi football et réglementation*. Récupéré le 15 août 2021 de <https://www.besafe.be/fr/themes-de-securite/football/la-cellule-football/loi-football-et-reglementation>

BNB. (2021). *Centrale des bilans — Consultation en ligne des comptes annuels*. Récupéré le 25 juin 2021 de <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e1s1#>

Claveau, P. (2015). *Management de projets événementiels*. FONTAINE: Presses universitaires de Grenoble. Récupéré de https://ezproxy.ichec.be:2084/management-de-projets-evenementiels--9782706122170.htm#xd_co_f=OTQxMjJhOGQtZjdiZS00MTUzLWE1MjktNTVhMGQxNjRmYjc~

CNN Sports. (2019). *Women's World Cup 2019: The most important in history*. Récupéré le 8 mai 2021 de <https://edition.cnn.com/2019/06/06/football/womens-world-cup-2019-equality-preview-wwc-spt-intl/index.html>

CNN Videos. (2020). *The impact of the 2019 Women's World Cup on women's sport*. Récupéré le 8 mai 2021 de <https://edition.cnn.com/videos/sports/2020/03/06/womens-sport-world-cup-wwc-2019-france-football-spt-intl.cnn>

CNRTL. (2012). *Football : Définition de FOOTBALL*. Récupéré le 26 mars 2021 de <https://www.cnrtl.fr/definition/football>

Consoglobe. (2011). *Un match de foot, quel impact écologique ?* Récupéré le 19 août 2021 de <https://www.consoglobe.com/match-de-foot-quel-impact-ecologique-cg>

Croix-rouge de Belgique. (2021). *Actions préventives de secours*. Récupéré le 15 août 2021 de <https://www.croix-rouge.be/situations-difficiles/aps/>

Degraux, X. (2021). *Les Belges et le digital : toutes les statistiques (janvier 2020)*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://www.xavierdegraux.be/belgique-digital-statistiques-2020>

Dutermé, I. (2017). *Marketing*. Syllabus. EPHEC, Bruxelles.

e-marketing. (2021). *Positionnement*. Récupéré le 6 septembre 2021 de <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Positionnement-238565.htm>

FFF. (2021). *Le budget et les chiffres clés*. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://www.fff.fr/80-le-budget-et-les-chiffres-cles.html>

FFF. (s.d.). *Le football féminin — nos actions*. Récupéré le 10 septembre 2021 de <https://www.fff.fr/16-le-football-feminin/365-football-feminin-nos-actions.html>

Fiches pratiques. (2020). *Qu'est-ce que la communication événementielle ?* Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-1052/FichePratique/Communication-evenementielle-qu-est-ce-que-c-est--351258.htm>

FIFA. (2018). *Stratégie de développement durable — Coupe du Monde Féminine de la FIFA, France 2019 — « le Moment de Briller » sur tous les terrains*. Zurich : FIFA. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://resources.fifa.com/image/upload/strategie-de-developpement-durable-france-2019.pdf?cloudid=is2bhl0vepdc4es8d6qf>

FIFA. (2019, 5 juin). *FIFA's key achievements: 2016–2019*. [Intranet]. Paris : FIFA. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-s-key-achievements-2016-2019.pdf?cloudid=qyxnjzjfwv5wcpnfugg>

FIFA. (2019). « *Le football au féminin* » : *Exposition du Musée du Football mondial et Hyundai*. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://fr.fifa.com/womensworldcup/news/el-futbol-femenino-exhibicion-presentada-por-el-museo-del-futbol-mundial-de-la-f#f20q4491-2019061561549951>

FIFA. (2019). *Faits et chiffres de la phase de groupes*. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://fr.fifa.com/womensworldcup/news/faits-et-chiffres-de-la-phase-de-groupes>

FIFA. (2019). *L'ordre du jour du colloque sur le football féminin*. Récupéré le 13 avril 2021 de <https://www.fifa.com/fr/news/l-ordre-du-jour-de-la-colloque-du-football-feminin>

FIFA. (2019). *La FIFA et ONU femmes signent leur tout premier protocole d'accord*. Récupéré le 13 avril 2021 de <https://www.fifa.com/fr/media-releases/la-fifa-et-onu-femmes-signent-leur-tout-premier-protocole-d'accord>

FIFA. (2019). *Ne manquez pas le colloque sur le football féminin !* Récupéré le 13 avril 2021 de <https://www.fifa.com/fr/news/qu-est-ce-que-la-colloque-du-football-feminin>

FIFA. (2019). *Plus d'un milliard de téléspectateurs ont suivi la coupe du monde féminine de la fifa 2019*. Récupéré le 12 mai 2021 de <https://fr.fifa.com/womensworldcup/news/plus-d-un-milliard-de-telespectateurs-ont-suivi-la-coupe-du-monde-feminine-de-la>

FIFA. (2019). *Une année révolutionnaire pour le football féminin*. Récupéré le 10 mai 2021 de <https://fr.fifa.com/womensworldcup/news/une-annee-revolutionnaire-pour-le-football-feminin>

FIFA. (2019). *Vivre un match depuis une FIFA Fan Experience*. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://fr.fifa.com/womensworldcup/news/vivre-un-match-depuis-une-fifa-fan-experience>

FIFA. (2020). *Fifa Women's World Cup France 2019 - Global Broadcast and Audience Report*. FIFA. Récupéré le 13 avril 2021 de <https://digitalhub.fifa.com/m/710ced814c13a263/original/u7uerxw2bejdl8fsw-n-pdf.pdf>

FIFA. (2020). *L'analyse physique de France 2019 montre une hausse de la vitesse et de l'intensité*. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://fr.fifa.com/womensworldcup/news/l-analyse-physique-de-france-2019-montre-une-hausse-de-la-vitesse-et-de-l-intens>

FIFA. (2020). *Rapport annuel de la FIFA 2019*. Zurich : FIFA. Récupéré le 13 avril 2021 de <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-annual-report-2019-en.pdf?cloudid=ksndm8om7duu5h8qxlpn>

FIFA. (2020). *Rapport annuel de la FIFA 2019*. Zurich : FIFA. Récupéré le 13 avril 2021 de <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-annual-report-2019-en.pdf?cloudid=ksndm8om7duu5h8qxlpn>

FIFA. (2021). *Normes ballons*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://www.fifa.com/fr/technical/football-technology/standards/footballs>

FIFA. (2021). *Normes gazon artificiel*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://www.fifa.com/fr/technical/football-technology/standards/football-turf>

FIFA. (2021). *Normes l'assistance vidéo à l'arbitrage*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://www.fifa.com/fr/technical/football-technology/standards/video-assistant-referee>

FIFA. (2021). *Normes systèmes électroniques de suivi et d'évaluation des performances*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://www.fifa.com/fr/technical/football-technology/standards/epts>

FIFA. (2021). *Normes technologie sur la ligne de but*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://www.fifa.com/fr/technical/football-technology/standards/goal-line-technology>

FIFA. (2021). *Qui nous sommes*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://fr.fifa.com/who-we-are/>

FIFA. (2021). *Renforcer le football féminin*. Récupéré le 14 avril 2021 de <https://publications.fifa.com/fr/vision-report-2021/11-goals/push-womens-football/>

France 3. (2019). *Grenoble. Jeux, activités, exposition au Village de la coupe du monde féminine de football 2019*. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/isere/grenoble/grenoble-jeux-activites-exposition-au-village-coupe-du-monde-feminine-football-2019-1678547.html>

Giraudeau, M. (2014). Business plan. Dans : Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (pp. 65-85). Paris: Presses de Sciences Po. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/dictionnaire-sociologique-de-l-entrepreneuriat--9782724616408-page-65.htm?contenu=article>

Helson, B., Schyns, D. et Huzler, S. (2019, 3 avril). Que font le Standard, Anderlecht ou Charleroi pour notre planète ? Voici notre enquête « climatique » dans le monde du foot belge. *Sudinfo*. Récupéré de <https://www.sudinfo.be/id111239/article/2019-04-03/que-font-le-standard-anderlecht-ou-charleroi-pour-notre-planete-voici-notre>

IONOS. (2019). *Mission d'entreprise et vision d'entreprise*. Récupéré le 21 juin 2021 de <https://www.ionos.fr/startupguide/creation/vision-et-mission-dentreprise/>

Iribarnegaray, L. (2018, 30 juin). « La place des femmes dans le football, un enjeu démocratique et social ». *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/festival/article/2018/06/30/la-place-des-femmes-dans-le-football-un-enjeu-democratique-et-social_5323566_4415198.html

Jans, K. (2021, 22 mars). Manager du football féminin à la RBFA. [Entretien]. Bruxelles.

JDN. (2021). *SWOT: définitions, explication et exemples*. Récupéré le 11 septembre 2021 de <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198257-swot-definition-explication-et-exemples/>

Kotler, P., Keller, K. et Manceau, D. (2015). *Marketing Management* (15^e édition). Montreuil : Pearson Education France.

La Tribune. (2018). *Coupe du monde de football : un terreau d'innovations technologiques*. Récupéré le 3 février 2021 de <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/coupe-du-monde-de-football-un-terreau-d-innovations- technologiques-782562.html>

Laguecir, A., Colas, H. et Massue, M. (2010). Des modes d'utilisation du plan d'affaires : apports de la théorie de l'activité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9, 50-81. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2010-1-page-50.html>

Larousse. (s.d.). *Définitions : évènement* – *Dictionnaire de français Larousse*. Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/évènement/31839>

Larousse. (s.d.). *Définitions : football* — *Dictionnaire de français Larousse*. Récupéré le 26 mars 2021 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/football/34535>

Le Havre. (s.d.). *Une soirée d'animations pour célébrer les j-100*. Récupéré le 17 mai 2021 de <https://www.lehavre.fr/actualites/une-soiree-danimations-pour-celebrer-le-j-100>

Le Robert. (s.d.). *Football* — *Définitions, synonymes, conjugaison, exemples*. Récupéré le 26 mars 2021 de <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/football>

Le Soir. (2021, 23 février). « La pratique sportive est essentielle ! Mens sana in corpore sano ! ». *Le Soir*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/356945/article/2021-02-23/la-pratique-sportive-est-essentielle-mens-sana-corpore-sano>

Le Soir. (2021, 6 juin). Un plan spécifique pour développer le foot féminin en Belgique. *Le Soir*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/376455/article/2021-06-06/un-plan-specifique-pour-developper-le-foot-feminin-en-belgique>

Léger-Jarniou, C., Kalousis, G. (2021). *La boîte à outils de la création d'entreprise*. Paris: Dunod. Récupéré de https://ezproxy.ichec.be:2084/la-boite-a-outils-de-la-creation-d-entreprise--9782100819652.htm#xd_co_f=OTQxMjJhOGQtZjdiZS00MTUzLWE1MjktNTVhMGQxNjRmYjcY~

Lejeune, C. (2020). *Corporate Strategy*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Lemmens, L. (2018). *La réforme de la loi football donne à la police de nouvelles possibilités de sanctionner les supporters au comportement inacceptable*. Récupéré le 15 août 2021 de <https://polinfo.kluwer.be/NewsView.aspx?id=VS300620419&contentdomains=POLINFO&lang=fr>

Luluevenements. (2021). *Organiser un évènement, étape par étape, à l'aide d'une feuille de route*. Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://luluevenements.com/plan-action-organisation-evenementielle>

Mace, C. (2021). *Pourquoi les 4 P du marketing sont-ils toujours aussi importants en 2021 ?* Récupéré le 13 septembre 2021 de <https://www.marketing-management.io/blog/4p-marketing>

Maes, N. (2019). *Comment définir une mission, une vision et une stratégie d'entreprise adéquates ?* Récupéré le 19 juin 2021 de <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/definir-une-mission-une-vision-et-une-strategie-dentreprise>

Manager-go. (2021). *Cinq forces concurrentielles pour analyser un secteur*. Récupéré le 9 septembre 2021 de <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm>

Marketing-étudiant. (s.d.). *Marketing opérationnel : définition et ressources*. Récupéré le 10 septembre 2021 de <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-operationnel.html>

Marketing-opérationnel. (s.d.). *Définition du marketing opérationnel*. Récupéré le 10 septembre 2021 de <https://www.marketing-operationnel.com/definition-du-marketing-operationnel/>

Marmonier, B. (2019, 19 avril). Que fait le monde du football en matière d'écologie ? *L'équipe*. Récupéré de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Que-fait-le-monde-du-football-en-matiere-d-ecologie/1010783>

Mennesson, C. (2004). La gestion de la pratique des femmes dans deux sports « masculins » : des formes contrastées de la domination masculine. *Staps*, (63), 89-106, Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-staps-2004-1-page-89.htm>

Mennesson, C. (2012). Pourquoi les sportives ne sont-elles pas féministes ? *Sciences sociales et sport*, (5), 161-191, Récupéré de https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-sciences-sociales-et-sport-2012-1-page-161.htm#xd_co_f=OTQxMjJhOGQtZjdiZS00MTUzLWE1MjktNTVhMGQxNjRmYjcy~

Piraudeau, B. (2017). Les migrations internationales des footballeuses : un regard géographique. *Staps*, (116), 75-99, Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-staps-2017-2-page-75.htm>

Poirel, Y. (2017). *L'impact écologique d'un match de football*. Récupéré le 19 août 2021 de <https://www.queleenergie.fr/magazine/actu-environnement/impact-ecologique-match-football-57398/>

RBFA. (2019). *THE WORLD AT OUR FEET*. [Brochure]. Bruxelles : RBFA. Récupéré le 23 avril 2021 de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/womensfootball/theworldatourfeet_belgium_fr.pdf

RBFA. (2020). *Rapport annuel 2020*. Bruxelles : RBFA. Récupéré le 19 juin 2021 de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/rbfa_knowledge_centre/Jaarverslag_2020_FR_Online.pdf

RBFA. (2020). *Rapport annuel 2020*. Bruxelles : RBFA. Récupéré le 19 juin 2021 de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/rbfa_knowledge_centre/Jaarverslag_2020_FR_Online.pdf

- RBFA. (2020). *Rapport annuel 2020*. Bruxelles : RBFA. Récupéré le 19 juin 2021 de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/rbfa_knowledge_centre/Jaarverslag_2020_FR_Online.pdf
- RBFA. (2021). *BELGIAN FOOTBALL CENTRE TUBIZE*. [Brochure]. Récupéré le 19 juin 2021 de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/belgian_football_centre/BFCT_Price+list_07062020.pdf
- RBFA. (2021). *Les partenaires de l'URBSFA*. Récupéré le 7 octobre 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/les-partenaires-de-lurbsfa>
- RBFA. (2021). *Loi football*. Récupéré le 15 août 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/les-acteurs-du-football/clubs/matches-infos-securite/loi-football>
- RBFA. (2021). *LOVE FOOTBALL*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/love-football>
- RBFA. (2021). *PROXIMUS BASECAMP*. Récupéré le 19 juin 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/proximus-basecamp>
- RBFA. (2021). *Qui sommes-nous ?* Récupéré le 12 avril 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous>
- RBFA. (2021). *Robert Huygens élu président de l'URBSFA pour une période d'un an*. Récupéré le 22 décembre 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/nouvelles/robert-huygens-elue-president-de-lurbsfa-pour-une-periode-dun>
- RBFA. (2021). *The world at our feet*. Récupéré le 23 avril 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/theworldatourfeet>
- RBFA. (2021). *UEFA PLAYMAKERS DISNEY*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.rbfa.be/fr/playmakers>
- Rousseau, N. (2018). *Les Belges et le digital : tous les chiffres à savoir*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://www.karott.be/belges-digital-chiffres-a-savoir/>
- RTBF. (2021, 25 juin). *Euro de football dans onze villes différentes : quel impact écologique pour nos Diables Rouges ? « On y est attentifs »*. RTBF. Récupéré de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_euro-de-football-dans-onze-villes-differentes-quel-impact-ecologique-pour-nos-diabls-rouges-on-y-est-attentifs?id=10791405
- SportBusiness.Club. (2019). *La coupe du monde : France 2019 en chiffres*. Récupéré le 8 mai 2021 de <https://sportbusiness.club/coupe-du-monde-france-2019-en-chiffres/>

Statbel. (2019). *Le logement occupe une place toujours plus importante dans le budget des ménages*. Récupéré le 16 août 2021 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#news>

Statbel. (2020). *En 2018, le revenu des Belges s'élevait en moyenne à 18 768 euros*. Récupéré le 16 août 2021 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux#news>

Statbel. (2021). *Au 1^{er} janvier 2021, la population légale belge comptait 11 521 238 habitants*. Récupéré le 17 août 2021 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

Statbel. (2021). *Le revenu moyen des Belges s'élevait à 19.105 euros en 2019*. Récupéré le 23 décembre 2021 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux#panel-12>

Statbel. (2021). *Les ménages belges dépensent plus pour la nourriture, les boissons et le tabac*. Récupéré le 23 décembre 2021 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#news>

Statbel. (2021). *Utilisation des TIC auprès des ménages*. Récupéré le 18 août 2021 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/utilisation-des-tic-aupres-des-menages#news>

Statista. (2019). *Chiffre d'affaires de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) dans le monde entre 2003 et 2018*. Récupéré le 7 avril 2021 de <https://fr.statista.com/statistiques/528994/chiffre-affaires-fifa-monde/>

Statista. (2019). *Chiffre d'affaires de l'Union des associations européennes de football (UEFA) de 2005/2006 à 2018/2019*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://fr.statista.com/statistiques/520737/evolution-recettes-uefa/>

Statista. (2019). *Ventilation du chiffre d'affaires de l'Union des associations européennes de football (UEFA) de la saison 2017/2018, selon la source de revenus*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://fr.statista.com/statistiques/520806/evolution-recettes-uefa-type-produit/>

Stride, A., Brazier, R., Fitzgerald, H., Lara-Bercial, S., Staples, M. et Piggott, S. (2019). *Projet de football féminin de l'UEFA — Revue de la littérature — Résumé*. Royaume-Uni : UEFA. Récupéré de https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/womensfootball/uefa_playmakers_disney_leeds-beckett-university_report_summary_FR.pdf

Succes-marketing. (s.d.). *Les 5 forces de Porter : votre concurrence à la loupe*. Récupéré le 9 septembre 2021 de <https://www.succes-marketing.com/5-forces-porter/>

The Business Plan Shop. (2021). *À quoi sert un business plan et est-ce indispensable ?* Récupéré le 28 novembre 2021 de https://www.thebusinessplanshop.com/blog/fr/entry/a_quoi_sert_business_plan

The FA. (2021). *About*. Récupéré le 23 décembre 2021 de <https://www.thefa.com/about-football-association>

UEFA. (2019). *What UEFA Does*. Récupéré le 12 avril 2021 de <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/>

Université de Lyon. (2020). *La coupe du monde 2019 : un tournant pour les femmes dans le football ?* Récupéré le 9 mai 2021 de <https://www.univ-lyon1.fr/recherche/la-coupe-du-monde-2019-un-tournant-pour-les-femmes-dans-le-football>

Vandercammen, M. et Gauthy-Sinéchal, M. (2017). *Études de marchés — méthodes et outils* (4^e édition). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Vincent, F. (2012). *La vision d'entreprise, le point de départ d'une « Success Story »*. Définition, recette et quelques exemples ! Récupéré le 19 juin 2021 de <http://www.strategiemarketingpme.com/strategies/la-vision-dentreprise-le-point-de-depart-dune-success-story-definition-recette-et-quelques-exemples/>