

# Plan stratégique de la LFP

—

## Conférence de Presse

Mardi 25 avril 2017





# Objectifs du plan stratégique de la LFP

---

**Développer la feuille de route du football professionnel pour le cycle 2017-2022**

**Affirmer les ambitions du football professionnel français**

**Recréer un cercle vertueux pour nos compétitions et nos clubs**

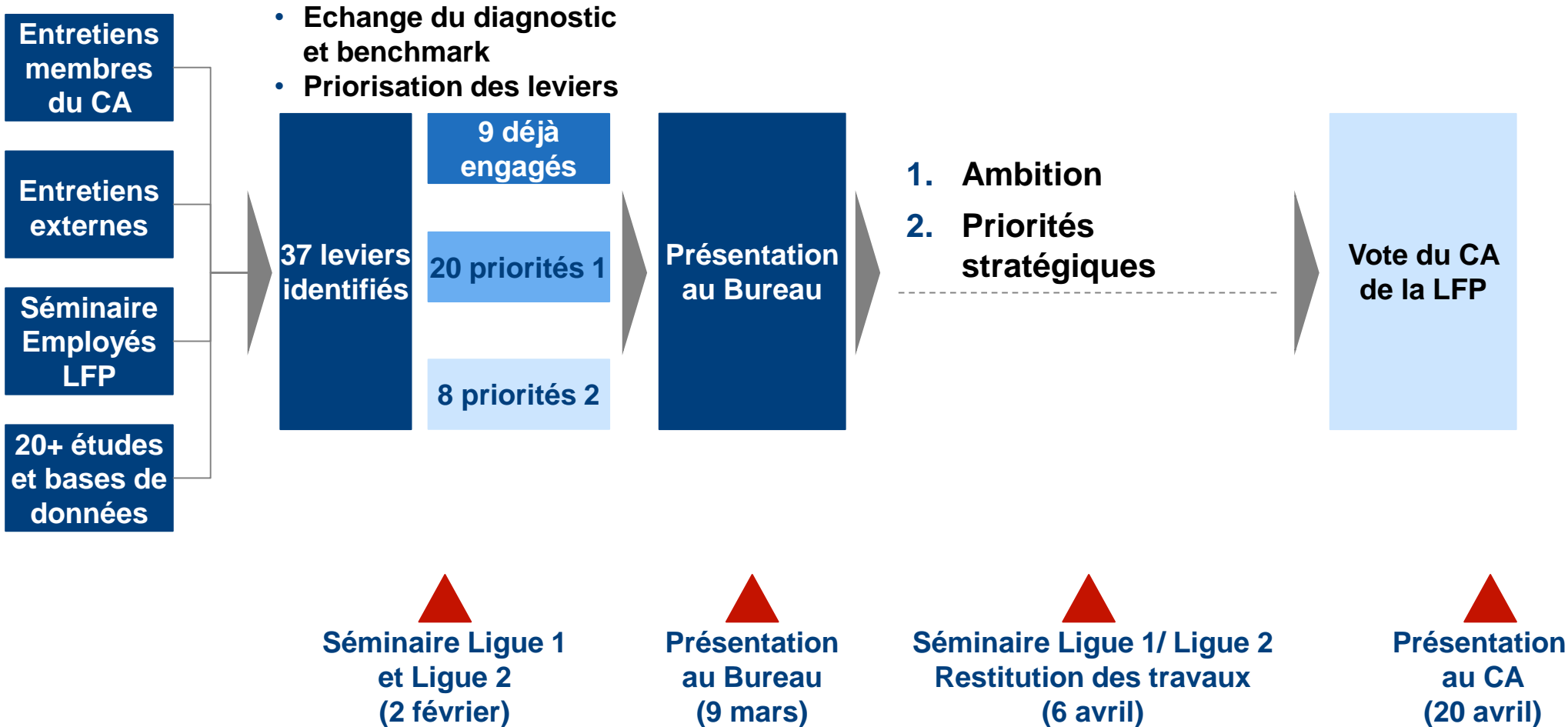
**Améliorer notre compétitivité face à nos concurrents européens**



Présentation de la synthèse des priorités stratégiques pour 2017-2022:

- 5 priorités stratégiques identifiées
- 20 initiatives ciblées

# Une démarche participative pour une vision commune





# Le football professionnel français est en retrait mais la période 2015-2017 marque un point d'inflexion

## Historiquement en retrait vs. Big 4

### Economique :

- Revenus en retrait vs. Big 4 et faibles croissances, avec et hors transferts

### Sportif :

- Perte de 3 places au **classement UEFA** depuis 1995
- Sous compétitivité économique entraînant une **difficulté à attirer / retenir des talents / stars**

### Image :

- 33% d'opinions positives<sup>5</sup>

## Un point d'inflexion en 2015/16 – 2016/17

### Economique :

- Résultat net positif sur 2015/16 : +3M€

### Des statistiques impressionnantes sur la ½ saison 2016/17 vs. Big 4

- La **meilleure attaque** : AS Monaco avec 3.05 buts
- Les deux **meilleurs buteurs** : Cavani (20 buts), Lacazette (17 buts)
- Le temps de **jeu effectif** le plus élevé (56 min 30s)
- Du **suspense** à tous les niveaux

### Image :

- +7 pts. vs 2015<sup>5</sup>

## Des atouts pour se développer

**Formation et valorisation des joueurs**

**Liens avec l'Afrique**

**Marque France**

**Nombre de licenciés**

**Nouveaux investisseurs**

**Présence territoriale des clubs**

1. Deloitte, Transfermarkt (balance des transferts ; vente de joueurs à l'étrangers non disponible) ; 2. 2006/07 à 2016/17 ; 3. ROC = RN + variation actionnaires + variation frais financiers + impôts + éléments exceptionnels ; 4. DNCG ; 5. Ipsos, "Baromètre d'image des clubs professionnels de football" réalisé pour la LFP respectivement en novembre et décembre 2015 et décembre 2016 et publié en janvier 2016 et février 2017. Les opinions négatives rassemblent les sondés ayant répondu avoir une "assez mauvaise" ou "très mauvaise image du football"

# Notre ambition : rattraper notre retard pour être au niveau des 4 grandes nations européennes

2016/17

2021/22

**hors augmentation des droits TV domestiques**

**Economique**

Revenus hors transferts



Football pro français structurellement bénéficiaire en 2022

Revenus avec transferts



**Sportif**

Classement UEFA

5<sup>ème</sup>

*dépendant des résultats des clubs français en Champions League et Europa League*

Big 4



Performance clubs au niveau du Big 4

Spectacle sportif

5<sup>ème</sup>

3<sup>ème</sup>



- Stars,
- buts,
- suspense,
- affluence.

**Image**

Opinions favorables<sup>2</sup> 33%

50%

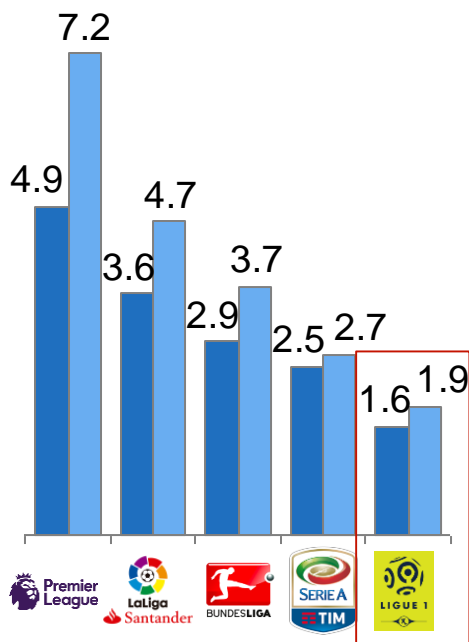


Football professionnel reconnu pour son impact social, local et économique

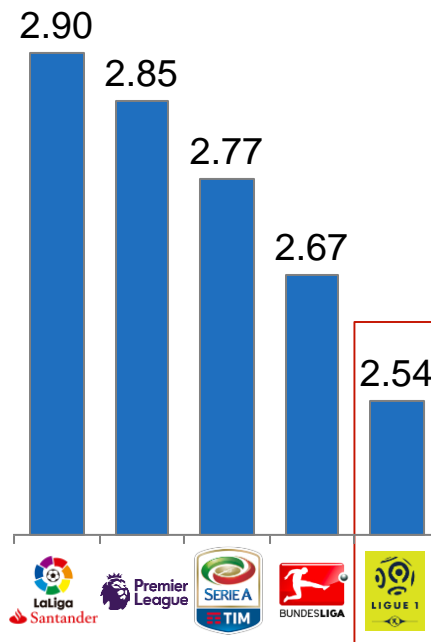
1. = revenus hors transferts + ventes de joueurs à l'étranger; 2. Ipsos Public Affairs, étude "Baromètre d'image des clubs professionnels de football" réalisée pour la LFP en novembre et décembre 2016 et publiée en février 2017, les opinions négatives rassemblent les sondés ayant répondu avoir une "assez mauvaise" ou "très mauvaise image du football"

# Spectacle sportif en Ligue 1 – critères : stars, buts, suspense et affluence

Valeur des joueurs / stars en janv. 2017 (Mds€)<sup>1</sup>

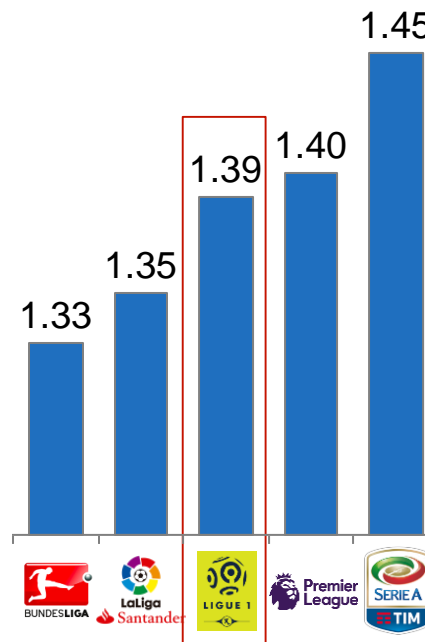


Moyenne de buts en 2016-17<sup>2</sup>

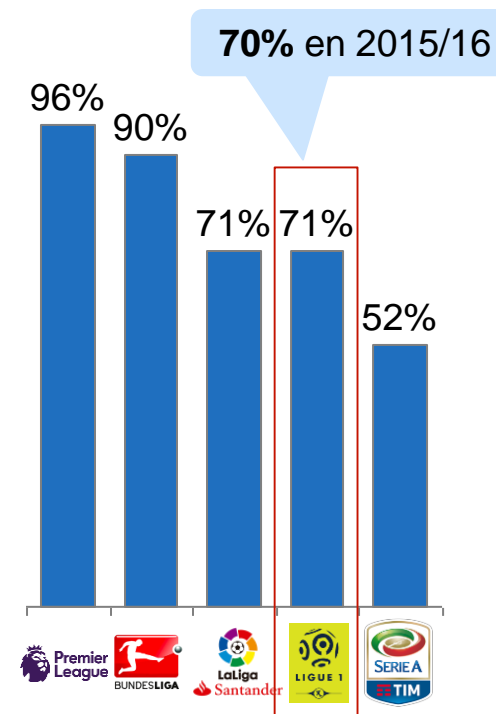


Apreté / suspense du championnat

Moyenne écart de buts entre les adversaires en 2016-2017<sup>2</sup>



Taux d'affluence des stades en 2014/15



■ Observatoire du football (CIES)  
 ■ Transfermarkt

1. Valeur totale des joueurs selon Transfermarkt et le CIES (Jan 2017, Mds €), 2. Sur la phase aller 2016/17. Le nombre de matchs joués pendant la phase aller peut varier à cause des matchs en retard ou du nombre de clubs : Bundesliga : 153 matchs, Premier League : 190, Ligue 1 : 188, Serie A : 187, Liga : 189  
 Source : Transfermarkt – consulté le 15 janvier 2017 ; Observatoire du football, CIES – classements publiés sur Twitter en janvier 2017, Site web [Football-data.co.uk](http://Football-data.co.uk)



## Suite au séminaire Ligue 1 et Ligue 2, 5 priorités stratégiques identifiées

- 1 Protéger et valoriser la **formation française** pour optimiser les revenus des transferts et ainsi réinvestir dans le produit (ex : joueurs-stars) et dans les ressources des clubs (ex : compétences et outils marketing)
- 2 Valoriser le football professionnel français à l'**international** auprès du grand public, des diffuseurs, sponsors et investisseurs
- 3 B2C : mieux connaître et servir les **clients** pour augmenter les revenus **matchday et merchandising** en s'appuyant sur la transformation **digitale** de la Ligue et des clubs
- 4 B2B : développer les relations avec **les entreprises (sponsors) et les investisseurs** (français et étrangers), et avec l'**UEFA** (impact économique majeur)
- 5 Développer une **stratégie de marque et de communication, et un plan RSE** ambitieux pour marketer le football professionnel et améliorer son image

 Pour maximiser les prochains droits TV domestiques

# Les leviers engagés et priorités ont été synthétisés en 20 initiatives groupées selon les 5 priorités stratégiques

1

**Protéger et valoriser la formation française**

2

**Valoriser le football professionnel français à l'international**

3

**B2C : mieux connaître et servir les clients pour augmenter les revenus matchday et merchandising**

4

**B2B : développer les relations avec les entreprises (sponsors), les investisseurs, et avec l'UEFA**

5

**Développer une stratégie de marque et de communication (image, RSE)**

1 Faire évoluer la charte du football professionnel

2 Protéger les jeunes joueurs et la formation pour conserver la valeur en France

3 Accroître la transparence sur le marché des transferts

4 Valoriser le jeu et les joueurs évoluant en France

5 Améliorer la qualité du spectacle

6 Augmenter la valeur des droits de diffusion internationaux

7 Marketer le football professionnel à l'international

8 Mieux connaître les clients

9 Définir une stratégie CRM et marketing digital concertée avec les clubs

10 Capitaliser sur les meilleures pratiques marketing de la Ligue

11 Développer les relations avec les grandes entreprises

12 Promouvoir le football professionnel français auprès des investisseurs

13 Mieux travailler avec l'UEFA pour préparer 2021-2024

14 Redéfinir la stratégie et l'architecture de marque

15 Communiquer auprès de nouveaux publics

16 Créer un réseau d'ambassadeurs du football professionnel

17 Définir et structurer un plan RSE ambitieux

18 Adopter une charte éthique des comportements de tous les acteurs

+ 2 initiatives transverses spécifiques pour la Ligue 2 et la Coupe de la Ligue




19 Faire de la Ligue 2 et de la Coupe de la Ligue des laboratoires d'expérimentation reconnus

20 Mutualiser les achats (contrats-cadre) pour optimiser les coûts




# Protéger et valoriser la formation française



## Initiative n°1 : Faire évoluer la charte du football professionnel

-  Allonger la durée maximale autorisée du premier contrat professionnel de 3, 4, 5 ans
-  Libéraliser les prêts entre clubs (dont règle 7-5-2)
-  Assouplir la limite de joueurs étrangers et extracommunautaire<sup>1</sup>




## Initiative n°2 : Protéger les jeunes joueurs et la formation pour conserver la valeur en France

- 4+4** Appliquer à l'ensemble des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 les règles UEFA<sup>2</sup> sur le nombre minimal de joueurs formés localement dans l'effectif
-  Etudier l'application des règles UEFA sur le nombre de joueurs inscrits dans l'effectif

## Initiative n°3 : Accroître la transparence sur le marché des transferts

-  Mettre en œuvre l'extension des pouvoirs de la DNCG au contrôle des agents et des flux financiers (loi Brailhard) - et interfacer avec les données FFF
-  Faciliter l'accès au marché français pour les agents étrangers

## Initiative n°4 : Valoriser le jeu et les joueurs évoluant en France

-  Promouvoir le modèle français de formation avec la FFF (ex. éducateurs)
-  Promouvoir le niveau sportif de la Ligue 1 / Ligue 2 à l'étranger ; accroître la visibilité des performances
-  Mutualiser les outils de mesure de la performance : vidéos, données, outils prédictifs



1. 4 en L1, 2 en L2. Hors UE, EEE, Pays ayant un accord d'association ou de coopération ou de stabilisation avec l'UE, accords de Cotonou

2. Protection des jeunes joueurs, UEFA : "La règle de l'UEFA vise à encourager la formation locale des jeunes joueurs et à augmenter l'ouverture et l'impartialité des compétitions européennes."

# Valoriser le football professionnel français à l'international

## Initiative n°5 : Améliorer la qualité du spectacle



- Poursuivre l'effort sur la qualité de jeu : licence clubs, pelouses, arbitrage ET direction du football à la Ligue
- Développer l'expérience spectateurs : avant-match, animations, sécurité, accueil
- Poursuivre le lobbying de la Ligue pour une réforme de la loi Evin
- Encourager la propriété et/ou la maîtrise de l'exploitation des stades grâce à la loi Braillard
- Renforcer la charte média et améliorer la réalisation audiovisuelle



## Initiative n°6 : Augmenter la valeur des droits de diffusion internationaux

## Initiative n°7 : Marketer le football professionnel à l'international




- Développer la présence du football professionnel à l'international : bureaux ET réseau ambassadeurs
- Aménager les horaires de matchs avec des affiches en après-midi (ex. 13h, 15h, 17h)
- Encourager le recrutement de joueurs-stars locales selon la stratégie de développement international (ex. draft en Chine)
- Associer des clubs à des marchés à l'export
- Capitaliser sur l'image des internationaux (Equipe de France, autres sélections) évoluant en Ligue 1

# B2C : mieux connaître et servir les clients pour augmenter les revenus matchday et merchandising

*Comblent l'écart de x4 de revenus matchday par rapport à l'Angleterre et l'Allemagne (taux de remplissage > 90% et panier moyen > 40€) en aidant les clubs dans leur marketing*





## Initiative n°8 : Mieux connaître les clients

- Initier des études clients à la Ligue pour des économies d'échelle<sup>1</sup>
  - Référence : Bundesliga 
- Mettre en œuvre la stratégie digitale et développer l'embase des fans Ligue et clubs





## Initiative n°9 : Définir une stratégie CRM et marketing digital concertée avec les clubs

- Mettre à disposition des outils communs (pour les clubs volontaires) pour le marketing direct et relationnel
  - ex. CRM, digital, DMP<sup>2</sup>, *yield pricing*<sup>3</sup>, revente billets
  - Références :
    - Jupiler League : CRM et base commune 
    - Australian Rugby League : marketing direct centralisé 



## Initiative n°10 : Capitaliser sur les meilleures pratiques marketing de la Ligue

- Partager les meilleures pratiques : séminaires thématiques, benchmark et veille, stadium tours
- Développer des expertises fonctionnelles reconnues : stades, pricing, segmentation, marketing data analytics, merchandising, e-commerce, etc.
- Inciter les clubs à renforcer leurs équipes marketing et commerciales pour tirer le plein potentiel des outils
  - Référence : Team Marketing Business Operations (TMBO) en NBA et MLS  

1. Notamment pour optimiser l'impact sur les spectateurs français d'un aménagement des horaires de matchs nécessaire au développement international et à la conquête de nouveaux publics ;  
 2. Data Management Platform (DMP) : plateforme de gestion des données permettant de récupérer, de centraliser, de gérer et d'utiliser les données relatives au prospect et clients de la base CRM et les données de navigation internet à des fins de publicité comportementale ; 3.S'inscrit dans une réflexion avec les diffuseurs pour prévoir les journées de championnat plus en amont



4

## B2B : développer les relations avec les entreprises, les investisseurs (français et étrangers) et avec l'UEFA

### Initiative n°11 : Développer les relations avec les grandes entreprises

- Valoriser le football français auprès des grandes entreprises (dont CAC 40) pour aider les clubs à maximiser leurs revenus commerciaux
- Explorer la création de nouvelles offres pour les entreprises (ex. merchandising sur base fans commune)
- Développer le sponsoring en créant de l'inventaire au niveau de la Ligue (ex. naming, e-sport)



htc



CANAL+



### Initiative n° 12 : Promouvoir le football professionnel français auprès des investisseurs



Créer une direction "Relations Investisseurs" au sein de la Ligue



Mettre en œuvre l'extension des pouvoirs de la DNCG au contrôle de la reprise des clubs (loi Brailard)



Inscrire et valoriser au bilan des clubs le numéro d'affiliation (loi Brailard)

### Initiative n°13 : Travailler avec l'UEFA et défendre la France pour le cycle 2021-24

- Préparer le nouveau cycle par des actions conjointes avec la FFF et les clubs (ECA)
  - nombre de clubs qualifiés / *access list*
  - règles de distribution du *prize money*
  - gouvernance des compétitions
  - calendrier
- Maximiser les chances des clubs français (ex. optimisation du calendrier)



# Développer une stratégie de marque et de communication (image, RSE)

Appellation Ligue 1, Ligue 2, LFP, identité de marque

**Initiative n°14**  
Redéfinir la stratégie et l'architecture de marque

**Initiative n°15**  
Communiquer auprès de nouveaux publics

Promotion du football auprès du public féminin et familial

**Initiative n°18**  
Adopter une charte éthique des comportements pour tous les acteurs<sup>1</sup>

Identification d'une ou plusieurs priorités à retenir

Anciens joueurs et entraîneurs à forte notoriété et image positive

**Initiative n°16**  
Créer un réseau d'ambassadeurs du football professionnel

**Initiative n°17**  
Définir et structurer un plan RSE ambitieux

Valorisation de la contribution économique et sociétale du football professionnel français

ex. Charte

des présidents de club

ex. Chairmen's charter de la Premier League signée par les présidents de clubs

ex. réactiver les liens entre CNE et commission de discipline

ex. nouveaux règlements disciplinaires, incluant des sanctions financières

1. Les acteurs incluent notamment: présidents, membres des commissions, employés LFP, joueurs et entraîneurs

# Illustration : *Chairmen's charter* de la Ligue signée par les présidents de clubs



## Premier League Chairmen's Charter

Season 2016/17

### Foreword

The Chairmen's Charter is a statement of our commitment and aim to run Premier League football to the highest possible standards in a professional manner and with the utmost integrity.

With that aim we, the Chairmen of the Clubs in membership of the Premier League, are determined:

- To conduct our respective Club's dealings with the utmost good faith and honesty.
- At all times to maintain a Rule book which is comprehensive, relevant and up-to-date.
- To adopt disciplinary procedures which are professional, fair and objective.
- To submit to penalties which are fair and realistic.
- To secure the monitoring of and compliance with the Rules at all times.

### The Charter

The Chairmen's Charter sets out our commitment to run Premier League football to the highest possible standards and with integrity.

We will ensure that our Clubs:

- Behave with the utmost good faith and honesty to each other, do not unjustly criticise or disparage one another and maintain confidences.
- Will comply with the laws of the game and take all reasonable steps to ensure that the Manager, his staff and Players accept and observe the authority and decisions of Match Officials at all times.
- Follow Premier League and FA Rules not only to the letter but also to their spirit, and will ensure that our Clubs and Officials are fully aware of such rules and that we have effective procedures to implement the same.
- Will respect the contractual obligations and responsibilities of each other's employees and not seek to breach these or to make illegal approaches.
- Will discharge their financial responsibilities and obligations to each other promptly and fully and not seek to avoid them.
- Will seek to resolve differences between each other without recourse to law.





# Des initiatives complémentaires spécifiques pour la Ligue 2 et la Coupe de la Ligue

## Initiative n°19 : Faire de la Ligue 2 et de la Coupe de la Ligue des laboratoires d'expérimentation reconnus



Expérimenter de nouveaux formats pour les compétitions (ex. play-offs, carton blanc et vert, fair-play financier, etc.)



Déployer des innovations technologiques sur le terrain, dans les tribunes et sur les écrans (ex. maillots-caméra, réalité virtuelle) en s'appuyant sur la sportstech française

## Initiative n°20 : Mutualiser les achats pour optimiser les coûts (ex. contrats-cadre)



Equipements sportifs et stades



Consommables



Produits dérivés



Déplacement des équipes



Initiative n°14 : stratégie CRM et marketing digital concertée avec les clubs





# En synthèse, l'ambition pour le football professionnel français est de devenir une marque mondiale

## Vision stratégique

"Une marque mondiale identifiée par tous"

## Ambition



Au niveau des grandes nations européennes sur les plans économique, sportif et image



Le championnat de l'innovation

1

Protéger et valoriser la formation française

2

Valoriser le football professionnel français à l'international

3

B2C : mieux connaître et servir les clients pour augmenter les revenus matchday et merchandising

4

B2B : développer les relations avec les entreprises (sponsors), les investisseurs, et avec l'UEFA

5

Développer une stratégie de marque et de communication (image, RSE)