
Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique

Auteur : De Toffol, Joachim

Promoteur(s) : Stas De Richelle, Laurent

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'ULg

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

Année académique : 2015-2016

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/1298>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

VERS UNE NOUVELLE EXPLOITATION DES STADES DE FOOTBALL EN BELGIQUE

Jury :
Promoteur :
Laurent STAS de RICHELLE
Lecteurs :
Jacques BERWART
Pierre FRANCOIS

Mémoire présenté par
Joachim DE TOFFOL
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion à
Finalité Financial Analysis and Audit
Année académique 2015/2016

Remerciements

Avant de développer le sujet de mon mémoire, je souhaiterais remercier les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Me Laurent Stas de Richelle, pour avoir accepté de m'encadrer dans cette démarche ainsi que pour sa disponibilité, ses conseils judicieux et son suivi tout au long de l'élaboration de mon mémoire.

J'adresse également mes remerciements à Messieurs Jacques Berwart et Pierre François, lecteurs de ce mémoire, pour le temps et l'attention qu'ils consacreront à celui-ci.

Mes remerciements vont également aux membres de l'ESSMA, *l'European Stadium & Safety Management Association*. Je remercie particulièrement Dimitri Huygen, directeur général de l'association et directeur du projet *Euro 2020 Brussels*, d'avoir accepté de me rencontrer et de m'avoir partagé ses nombreuses connaissances. J'adresse également mes remerciements à Cyril De Greve, collaborateur de l'ESSMA, pour avoir relu mon mémoire.

Je remercie également Jonas Wielandts, ancien employé à la Commission des Licences de l'Union Belge, pour ses conseils astucieux et pour la relecture de mon mémoire.

Enfin, je souhaiterais remercier ma famille, mes proches, mes amis et mes futurs collègues chez Deloitte Fiduciaire pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de l'élaboration de mon mémoire. Je remercie particulièrement Didier Bolly, mon parrain, ainsi que Gilles Spirlet et Guy Vervier pour avoir relu mon travail.

Résumé

L'objectif de ce mémoire est d'identifier de nouvelles méthodes d'exploitation des stades de football belges afin de diversifier les revenus des clubs de football professionnel et de rendre leurs résultats financiers moins dépendants de leurs performances sportives.

Dans la première partie de ce mémoire, nous identifions les principales sources de revenus des clubs de football professionnel en menant certaines réflexions pertinentes à leur sujet. Cette analyse nous permet de démontrer que les résultats financiers des clubs de football sont fortement dépendants de leurs résultats sportifs avec pour conséquence qu'une saison ratée sur le plan footballistique pourrait entraîner un club dans une position financière délicate. Afin de réduire ce risque, nous proposons la solution suivante : améliorer l'exploitation des stades de football belges afin de générer des revenus supplémentaires et de diversifier les recettes des clubs de football professionnel.

Dans la seconde partie du présent mémoire, nous développons cinq pistes pour améliorer l'exploitation des stades de football belges en présentant notamment des exemples concrets. Ces cinq pistes sont :

- L'amélioration de l'expérience Fan afin d'accroître les revenus des jours de matchs grâce aux in-stadium apps, aux parcs de supporters, aux animations avant, pendant et après les matchs...
- La mise en place d'une stratégie de Dynamic Ticket Pricing qui consiste à faire varier le prix des billets quotidiennement, en fonction de la qualité de l'adversaire, de la performance des équipes, du nombre de billets encore disponibles...
- Le développement de l'offre d'hospitalité en étudiant particulièrement les initiatives mises en place par l'Olympique Lyonnais dans son nouveau stade.
- L'activation des partenariats de sponsoring et le naming afin de connecter les fans aux marques partenaires.
- La multifonctionnalité des stades via l'organisation d'évènements différents des matches de football et en développant tout un quartier dédié au club et dans lequel le stade joue un rôle central.

Grâce à ces solutions concrètes, nous espérons que les clubs de football belges tireront davantage profit de leur stade et qu'ils seront financièrement moins dépendants de leur performance sur le terrain.

Introduction

Chapitre 1 - De la nécessité de repenser l'exploitation des stades de football en Belgique

- 1. Des résultats financiers incertains et dépendants des aléas sportifs**
 - 1.1. Les recettes des clubs de football professionnel
 - 1.2. Les salaires des joueurs, principales dépenses des clubs de football professionnel
 - 1.3. L'excédent brut d'exploitation pour évaluer la dépendance des clubs à la vente des joueurs
 - 1.4. L'exploitation du stade comme solution à l'amélioration des finances des clubs
- 2. Des stades vétustes à l'exploitation limitée**
 - 2.1. L'Allemagne, premier de la classe
 - 2.2. En Angleterre, d'anciens stades modernisés
 - 2.3. En Espagne, un bilan mitigé
 - 2.4. En France, l'Euro 2016 vient à point nommé
 - 2.5. L'Italie, le mauvais élève européen
 - 2.6. Aux Pays-Bas, des stades modernes et multifonctionnels
 - 2.7. La Belgique se met petit à petit en marche
- 3. Conclusion : une réelle nécessité de repenser l'exploitation des stades belges**

Chapitre 2 - De la conception à l'exploitation du stade

- 1. Construire ou rénover ?**
- 2. Processus de développement d'un stade**
 - 2.1. Première phase : la conception
 - 2.2. Deuxième phase : la définition
 - 2.3. Troisième phase : la planification
 - 2.4. Quatrième phase : la préparation
 - 2.5. Cinquième phase : la réalisation
 - 2.6. Sixième phase : l'exploitation
- 3. Comment améliorer l'exploitation des stades de football belges ?**
 - 3.1. Améliorer l'expérience des spectateurs pour accroître les revenus « matchday »
 - 3.2. L'optimisation des recettes de billetterie grâce au Dynamic Ticket Pricing
 - 3.3. Le développement des installations d'hospitalité
 - 3.4. L'activation des sponsors et le naming
 - 3.5. La multifonctionnalité des stades

Conclusion

Annexes

- Annexe 1 – La mise en vente et la redistribution des droits TV**
- Annexe 2 – Communiqué de presse relatif à l'octroi des droits de diffusion du championnat belge pour la période 2014-2017 (Pro League, 2014b)**
- Annexe 3 – Communiqué de presse relatif à la distribution des droits de diffusion du championnat belge pour la période 2008-2011 (Pro League, 2011)**
- Annexe 4 – L'impact des retransmissions télévisuelles sur les recettes de billetterie**
- Annexe 5 – Pyramide des gains des compétitions européennes**
- Annexe 6 – Disparité au sein des compétitions européennes**
- Annexe 7 – Les compétitions européennes, accélératrices des inégalités**
- Annexe 8 – Part des rémunérations dans les ventes et prestations**
- Annexe 9 – Comment améliorer la marge brute d'exploitation des clubs belges ?**
- Annexe 10 – Corrélation entre les résultats sportifs et la masse salariale**

- Annexe 11 – Connected sports fan : Best of home viewing comes to live sports**
- Annexe 12 – Présentation d’in-stadium apps**
- Annexe 13 – Grille tarifaire du FC Bruges pour la saison 2015-2016**
- Annexe 14 – Le modèle de bonnes pratiques de Chadwick dans la gestion des accords de naming de stades**
- Annexe 15 – Les contrats de naming des clubs de Bundesliga**

Bibliographie

Table des matières

Executive Summary

Introduction

Que ce soit la chevauchée fantastique de Diego Maradona lors des quarts de finale de la Coupe du Monde 86, le coup du scorpion de René Higuita en 1995 ou, plus récemment, la retournée acrobatique de 30 mètres de Zlatan Ibrahimovic en 2012, les plus belles pages de l'Histoire du football se sont toutes écrites dans un stade de football. Qu'il soit mythique comme celui de Maracanà et de Wembley ou qu'il soit plus modeste comme le Stade Edmond Machtens du White Star ou le Tondreau du RAEC Mons, chaque stade renferme sa propre histoire, faite d'anecdotes, d'instant de joie et de tristesse, d'émotions et de passion. A l'aube d'un nouveau championnat d'Europe des Nations, de nouveaux stades ont ainsi fleuri un peu partout en France et les albums Panini n'ont pas manqué de présenter ces nouveaux temples du football, démontrant, si cela était encore nécessaire, la place centrale du stade dans le monde du football.

En plus d'être de véritables symboles pour les passionnés du ballon rond, les stades présentent également de nombreux enjeux. En matière de sécurité, tout d'abord. Il convient d'accueillir les spectateurs dans des conditions de sécurité optimales. Les souvenirs du drame du Heysel en 1985 nous rappellent sans cesse l'importance de cette question. Les stades représentent également un enjeu financier pour les clubs : ils nécessitent un investissement important qu'il convient de rentabiliser au mieux et peuvent, s'ils sont exploités intelligemment, donner un avantage compétitif important au club résident. Enfin, les stades représentent un enjeu sociétal certain. Leur impact sur le paysage urbain est incontestable et un projet bien mené peut engendrer des retombées économiques intéressantes pour toute une ville et ses habitants.

Conscients du rôle que leur stade peut jouer dans leur développement, la plupart des grands clubs européens planchent actuellement sur la rénovation et l'agrandissement de leur enceinte voire même, pour les plus ambitieux, sur la construction d'une nouvelle arène. L'industrie du sport, et en particulier du football, est caractérisée par la dépendance des résultats financiers aux performances sportives. L'exploitation du stade permet alors aux clubs de diversifier leurs sources de revenus en développant des activités complémentaires au football, ce qui leur permet de dissocier en partie leurs résultats financiers des résultats sportifs et ce qui peut contribuer à leur développement. L'instauration du Fair-Play Financier

par l'UEFA en 2010, empêchant les clubs de dépenser plus qu'ils ne gagnent et les incitant à investir davantage dans leurs infrastructures et dans la formation des jeunes, a permis notamment d'éveiller les consciences en démontrant la nécessité d'optimiser l'exploitation des stades de football.

Cette tendance européenne trouve doucement écho en Belgique. Un des objectifs stratégiques de l'Union Belge de Football consiste ainsi à créer ou à rénover de manière importante cinq stades, dont un stade national multifonctionnel, d'ici 2020 (URBSFA, 2015). Notamment grâce au soutien du gouvernement flamand, les stades de Zulte-Waregem, d'OH Louvain, du KV Malines, du KV Ostende et du Sporting de Lokeren ont été ou sont en train d'être profondément rénovés. A cela, s'ajoutent le nouveau stade de La Gantoise, inauguré en 2013, et le futur stade national, l'Eurostadium, prévu pour 2019. La Belgique se dote, ainsi, petit à petit de stades modernes, répondant, par la même occasion, aux attentes des supporters demandant aux clubs d'investir dans leurs infrastructures (Agoria, 2015). Comment dès lors exploiter au mieux ces stades rénovés afin de rentabiliser les investissements consentis, de rendre les finances des clubs moins dépendantes de leurs performances sportives et de leur permettre de diversifier leurs activités ? C'est la question à laquelle ce mémoire va essayer de répondre.

Avant d'envisager cinq pistes concrètes permettant aux clubs belges d'améliorer l'exploitation de leur enceinte, nous nous attacherons d'abord à étudier leur résultat d'exploitation, de comprendre les enjeux liés aux différents types de recettes des clubs de football professionnel et de comprendre l'intérêt de remettre le stade au cœur du développement d'un club.

Chers lecteurs, je vous invite ainsi à vous plonger dans ce qui pourrait être l'avenir de l'exploitation des stades de football belges.

Chapitre 1 - De la nécessité de repenser l'exploitation des stades de football en Belgique

Ce premier chapitre nous permettra de mieux comprendre les enjeux financiers des clubs de football professionnel. Nous nous attacherons ainsi à présenter les principales sources de revenus et de dépenses des clubs de football et les principaux défis rencontrés par ceux-ci. L'analyse de la situation financière des clubs de Jupiler Pro League et de la gestion actuelle des stades de football en Belgique nous permettra finalement de comprendre en quoi il est nécessaire de repenser l'exploitation de ces infrastructures.

1. Des résultats financiers incertains et dépendants des aléas sportifs

1.1. Les recettes des clubs de football professionnel

Dans ses rapports de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, l'UEFA (2015a) répartit les recettes des clubs de football professionnel en 5 catégories :

- Les recettes de diffusion ou droits TV ;
- Les versements de solidarité et primes de l'UEFA ;
- Les recettes de billetterie ;
- Les recettes commerciales et de sponsoring ;
- Et, enfin, les autres recettes comme les dons, les subventions ou les revenus tirés de la diversification des activités des clubs.

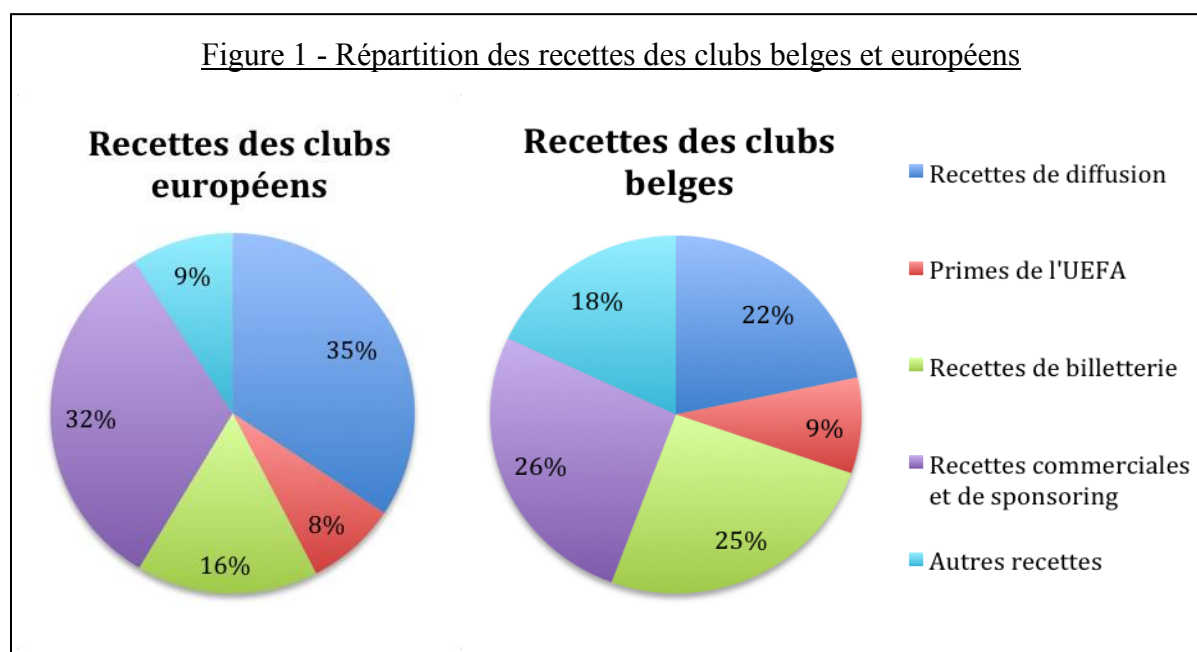
Ainsi, au terme de l'exercice 2014, les recettes des clubs de football professionnel européens¹ s'élevaient à 15,9 milliards d'euros, soit une croissance de 5,7% par rapport à l'exercice précédent, tandis que les recettes des clubs belges atteignaient 277 millions d'euros (UEFA, 2015a).

Comme l'expliquent Andreff et Staudohar (2000), alors que les revenus des clubs de football professionnel européens reposaient essentiellement sur un modèle « spectateurs, subventions, sponsors » dans les années 1960-1980, le modèle « média, corporate, merchandising, marchés globalisés » s'est développé à partir des années 1990, notamment suite à la croissance des droits de retransmission télévisuelle et à l'arrêt Bosman. En effet, jusqu'au

¹ Les rapports de benchmarking de l'UEFA regroupent les données financières de 696 clubs de première division des 54 associations membres de l'UEFA et englobent ainsi plus de 99% des recettes, coûts et actifs des premières divisions européennes (UEFA, 2015a).

début des années 1990, les recettes de billetterie constituaient la principale source de revenus des clubs professionnels, auxquelles s'ajoutaient les aides publiques et le sponsoring. A partir de 1990, la part de ces recettes a diminué progressivement au profit d'autres types de revenus, comme les droits TV ou les recettes de merchandising. Ainsi, la portion des recettes de billetterie diminua continuellement tandis que les recettes de retransmission ne cessèrent d'augmenter jusqu'aux montants gigantesques que nous connaissons aujourd'hui². Ce nouveau modèle s'accompagne, d'une part, d'un intérêt accru du monde des affaires pour le football avec l'arrivée d'investisseurs privés et d'entreprises, qui ont augmenté les recettes de sponsoring et de merchandising des clubs, et, d'autre part, d'un développement international des clubs leur permettant ainsi d'atteindre un public plus large en termes de retransmission télévisuelle (via la vente de droits TV à des diffuseurs étrangers), de merchandising et de sources de financement (via l'introduction en bourse ou l'entrée dans le capital de milliardaires étrangers, par exemple).

Ainsi, en 2014, les recettes des clubs de football des premières divisions européennes et de la Division 1 belge se répartissaient comme suit (UEFA, 2015a) :



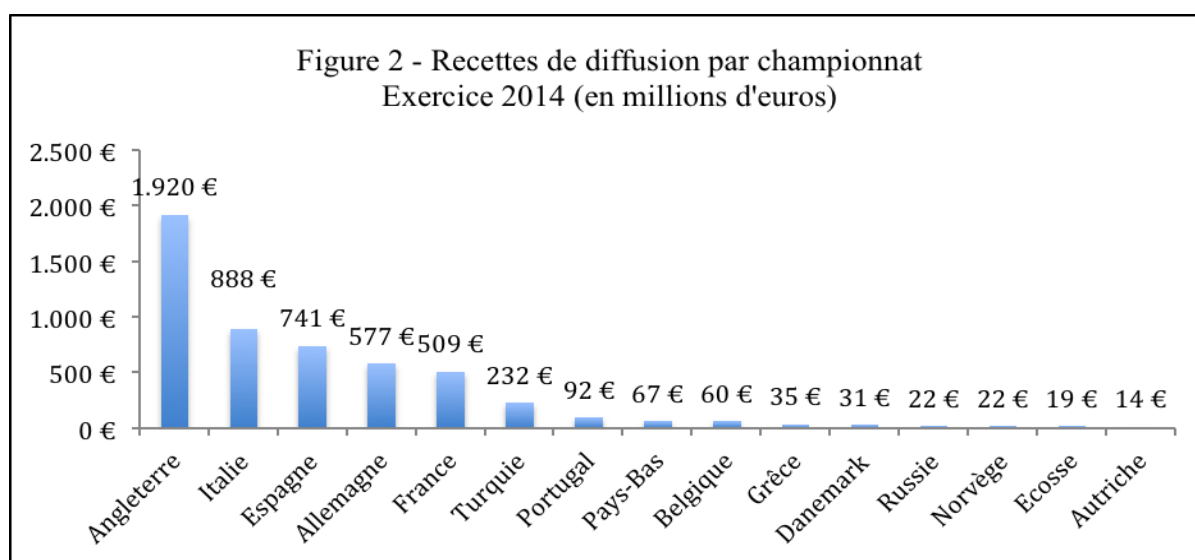
Mais que représentent précisément ces catégories de recettes et de quoi dépendent-elles ?

² La Barclays Premier League a ainsi vendu les droits de retransmission nationale du championnat anglais pour un montant de 2,3 milliards d'euros par an à partir de 2016, soit une moyenne de près de 14 millions d'euros par match, auxquels s'ajoutent 2,5 milliards d'euros pour la diffusion à l'étranger (RTBF, 2015).

1.1.1. Les recettes de diffusion

Les recettes de diffusion sont les « recettes provenant de la vente des droits de diffusion en relation avec les compétitions nationales (championnat et coupe) et d'autres matches (y compris les matches et tournois amicaux) à la télévision, à la radio, aux nouveaux médias et aux autres médias diffuseurs » (UEFA, 2014, p.85).

En 2014, les clubs européens ont perçu des recettes de diffusion pour 5,3 milliards d'euros, soit une croissance de 17% par rapport à l'année précédente (UEFA, 2015a). Cependant, comme le montre le graphique ci-dessous, il existe une importante disparité entre les différents championnats européens.



Ainsi, en 2014, en Belgique, les recettes de diffusion s'élevaient à 60 millions d'euros (soit 22% des recettes totales), ce qui représente une moyenne de 3,7 millions d'euros par club contre, par exemple, 96 millions d'euros par club en Angleterre (soit 49% des recettes totales) ou 44 millions d'euros en Italie (soit 51% des recettes totales). Il y a ainsi une forte télé-dépendance dans ces championnats, ce qui comporte certains risques comme nous le constaterons par la suite.

Comme l'explique Drut (2014) dans son livre « Economie du football professionnel », le montant des droits TV dépend de l'attractivité du championnat et de la taille du pays. Il n'est ainsi pas étonnant de retrouver les cinq plus grands championnats européens en tête du classement. La concurrence des chaînes de télévision joue également un rôle important. C'est d'ailleurs, par cette concurrence, qu'Andreff et Staudohar (2000) expliquent la croissance des recettes de diffusion depuis les années 1990. En effet, de nouvelles chaînes sont apparues au

cours de cette période, augmentant ainsi la concurrence entre diffuseurs et le pouvoir de négociation des clubs de football, ce qui entraîna une hausse des prix.

Si d'importantes disparités existent entre championnats européens, d'importantes différences peuvent également être constatées au sein même du championnat belge. Ces différences peuvent s'expliquer, d'une part, par le système de mise en vente des droits TV adopté et, d'autre part, par la méthode choisie pour redistribuer ces droits. L'annexe 1 développe ces deux questions plus en détails.

1.1.2. Les recettes commerciales et de sponsoring

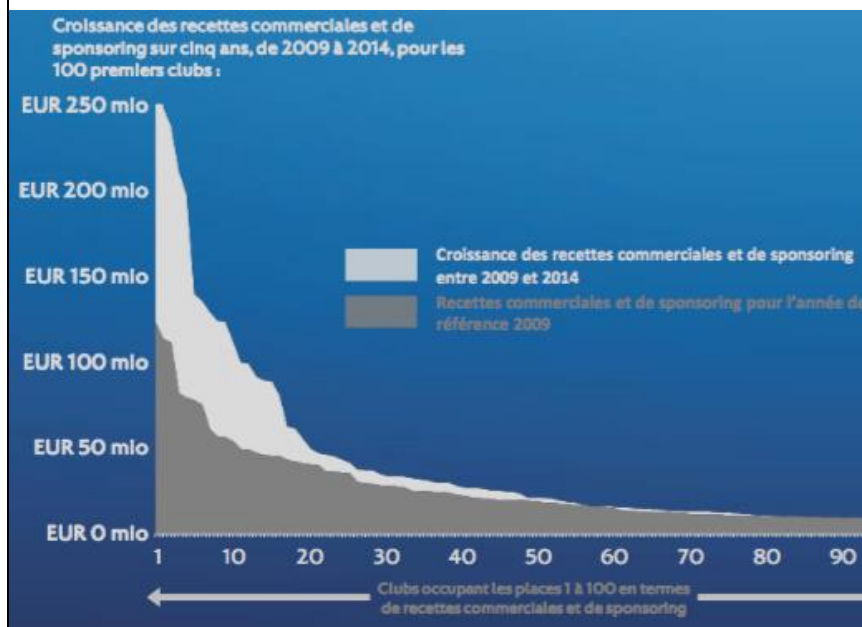
Les recettes de sponsoring et de publicité sont « les recettes provenant du sponsor principal, des autres sponsors, des panneaux publicitaires situés autour du terrain et ailleurs et des autres activités publicitaires et de sponsoring » (UEFA, 2014, p.85). Les recettes des activités commerciales, quant à elles, regroupent les « recettes provenant du merchandising, de la vente de nourriture et de boissons, des conférences, de la loterie et des autres activités commerciales n'entrant dans aucune autre catégorie » (UEFA, 2014, p.85).

Dans ses rapports de benchmarking, l'UEFA regroupe les recettes commerciales et de sponsoring en une seule et même catégorie. Cela s'explique, tout simplement, par la frontière parfois ténue qui existe entre ces deux types de recettes, un même contrat pouvant contenir des prestations relevant tant du sponsoring que d'une activité commerciale. C'est pour cette raison que nous étudierons ces recettes simultanément.

Au cours de l'exercice 2014, les recettes de sponsoring des clubs européens s'élevaient à 4 milliards d'euros, soit 25% des recettes totales, avec une croissance annuelle de 6%, tandis que les recettes commerciales étaient de 1,3 milliard d'euros, soit 7% des recettes totales, avec une croissance annuelle de 7% (UEFA, 2015a). Toutefois, la croissance de ces revenus provient presque exclusivement des vingt clubs les plus riches, comme le montre le graphique ci-dessous (UEFA, 2015a, p.53). Ainsi, de 2009 à 2014, les recettes commerciales et de sponsoring des 20 clubs les plus riches ont crû de 108% (+1,4 milliard €), contre seulement 17% pour les 80 clubs suivants (+250 millions €).

Nous constatons ainsi une concentration croissante des recettes commerciales et de sponsoring au cours des dernières années. Comme l'explique l'UEFA dans son rapport de

Figure 3 – Evolution des recettes commerciales et de sponsoring des 100 premiers clubs européens de 2009 à 2014



benchmarking relatif à l'exercice 2014, « il y a dix ans, les recettes commerciales et de sponsoring se limitaient à des accords de sponsoring de maillots ou de fabrication d'équipement, auxquels s'ajoutaient un peu de merchandising et quelques contrats de sponsoring local. Si, pour la grande majorité des clubs, la situation n'a pas

changé, pour la douzaine de « super clubs » au niveau mondial, les recettes commerciales et de sponsoring augmentent et les partenariats correspondants sont divisés et segmentés en un nombre de contrats plus élevé et plus lucratif. Ainsi, ces « super clubs » sont en mesure de monnayer leur énorme base de supporters, qui s'étend tout autour du globe et qui est bien plus accessible aujourd'hui à travers les médias sociaux qu'elle ne l'était par le passé au moyen d'activités marketing traditionnelles. Ces bases de supporters connaissent une croissance inexorable, accélérée par les joueurs vedettes, les tournées mondiales et la participation régulière à la phase de groupe de l'UEFA Champions League » (UEFA, 2015a, p.53).

C'est ainsi que la Belgique, avec 73 millions d'euros (soit 24% des recettes totales et 4,5 millions d'euros en moyenne par club), n'est que la 15^{ème} nation européenne en termes de recettes commerciales et de sponsoring, loin derrière les championnats du Big 5 mais également les Pays-Bas, l'Autriche ou l'Ukraine (UEFA, 2015a).

Si nous constatons une concentration des recettes commerciales et de sponsoring au profit des clubs du top européen, cette dichotomie est également présente en Belgique. Cela s'explique par la problématique de la fidélisation des contrats de sponsoring et par les différences de notoriété entre clubs.

En effet, d'une part, les entreprises sont réticentes à conclure un contrat de sponsoring avec les équipes luttant pour le maintien. Une relégation conduirait à une exposition médiatique réduite, ce que redoutent les sponsors. Ainsi, les équipes du bas de classement ne parviennent qu'à conclure des partenariats de courte durée tandis que les clubs du top bénéficient de contrats plus lucratifs et pour une période plus longue. D'autre part, les meilleurs clubs peuvent convaincre des sponsors nationaux voire internationaux et faire jouer la concurrence lors de la négociation des contrats tandis que les petits clubs doivent se contenter de partenariats avec des entreprises locales, nettement moins rémunératrices (Drut, 2014).

En matière de sponsoring et de merchandising, les stars jouent également un rôle important. En effet, acquérir un joueur à forte renommée internationale permet d'augmenter l'exposition médiatique d'une équipe, ce qui est bénéfique non seulement pour le club, qui voit la vente de produits dérivés grimper, mais également pour les sponsors. Le FC Barcelone profite, par exemple, de la popularité d'Arda Turan en Turquie pour y développer des partenariats commerciaux (Ecofoot, 2016a). Le prêt de Victor Valdès au Standard de Liège, enflammant non seulement la presse belge et espagnole mais également le reste de la presse européenne, est un parfait exemple de ce qu'un club belge pourrait essayer de faire pour augmenter son exposition médiatique.

Ainsi, en matière de sponsoring et de merchandising, le championnat de Belgique éprouve certaines difficultés à se développer, notamment à cause de la taille réduite du pays et d'une notoriété limitée des clubs au niveau international.

1.1.3. Les recettes de billetterie

Les recettes de billetterie sont les « recettes provenant de la vente de billets pour la saison ou pour un match individuel au grand public et à des sociétés, en relation avec des compétitions nationales (championnat et coupe), des compétitions interclubs de l'UEFA et d'autres matches (y compris les matches et tournois amicaux) » (UEFA, 2014, p. 84-85).

Les recettes de billetterie du football européen s'élevaient à 2,5 milliards d'euros en 2014, soit 16% des recettes totales. Contrairement aux autres recettes des clubs de football professionnel qui augmentent d'année en année, les recettes de billetterie restent stables (voire diminuent dans certains championnats) en valeur absolue, leur part dans le total des recettes diminuant par conséquent. Nous constatons d'ailleurs une corrélation entre la

situation économique d'un pays et la variation des recettes de billetterie des clubs du championnat domestique. L'Espagne (-28%), le Portugal (-29%) et la Grèce (-70%) ont ainsi connu une chute brutale de leurs recettes de billetterie (UEFA, 2015a).

En Belgique, les recettes de billetterie s'élevaient à 70 millions d'euros en 2014, soit 23% de recettes totales et 4,4 millions d'euros en moyenne par club. L'UEFA estime que ces revenus ont augmenté entre 0 et 5% entre 2013 et 2014.

Ainsi, alors qu'avant les années 1990, les recettes de billetterie étaient la source principale de revenus des clubs, elles ne représentent aujourd'hui qu'une part plus limitée. Toutefois, elles constituent toujours un enjeu économique et sportif important, raison pour laquelle il ne faut pas les négliger. Il est, à ce titre, intéressant d'étudier les déterminants des recettes de billetterie.

Les recettes de billetterie d'un club dépendent, d'un point de vue purement comptable, de trois éléments :

- Le nombre total de matchs disputés au cours de la saison, tant en championnat qu'en coupe ou en compétitions européennes ;
- Le nombre de spectateurs ;
- Le prix des places.

1.1.3.1. Le nombre de matchs

Au cours de la saison 2015-2016, le championnat de Belgique est, en Europe, celui au sein duquel il fallait jouer le plus de matchs pour remporter le titre (40 matchs par saison). Ainsi, bien que notre championnat ne soit pas celui qui compte le plus de clubs (seulement 16), en raison du système des play-offs, il compte le plus de journées de championnat, ce qui a un impact positif sur les recettes de billetterie.

En ce qui concerne la Coupe de Belgique ou *Croky cup*, au cours de la saison 2015-2016, le vainqueur n'a dû jouer que 6 matchs, seules les demi-finales se jouant en match aller-retour. Ce nombre de matchs réduit pour la Coupe de Belgique s'explique, en partie, par le calendrier chargé imposé par les play-offs et l'Euro 2016.

Aux matchs de championnat et de coupe, s'ajoutent enfin les matches des compétitions européennes (Ligue des Champions et Europa League).

Ainsi, entre deux clubs belges, le nombre de matchs disputés sur une même saison peut fortement varier étant donné que, pour les 4 compétitions auxquelles un club belge peut participer (Championnat, Coupe, Ligue des Champions et Europa League), les résultats sportifs déterminent le nombre de matchs joués. Ainsi, au cours de la saison 2014-2015, le FC Bruges a disputé 63 matchs, toutes compétitions confondues (hors matchs amicaux), tandis que des clubs comme le Royal Excel Mouscron, le KV Westerlo ou Waasland-Beveren n'en ont joués que 37.

Ainsi, le nombre de matchs disputés peut expliquer, en grande partie, les différences de recettes de billetterie entre deux clubs.

1.1.3.2. Le nombre de spectateurs

Comme l'explique Simmons (2006), la demande de billets dépend :

- De son prix (y compris le prix du transport pour se rendre au stade) ;
- Du revenu réel du spectateur ;
- Du prix des biens substitués ;
- De la taille du marché, habituellement approximée par la taille de la population locale ;
- De l'enjeu sportif du match (match pour le titre ou la relégation, derby...) ;
- De l'incertitude du résultat, que l'on peut mesurer par le nombre de places séparant deux équipes.

Toutefois, les théories conventionnelles du consommateur ne s'appliquent pas parfaitement au football. En effet, au-delà de ces éléments rationnels, s'ajoutent d'autres facteurs moins prévisibles, comme l'attachement des supporters à leur club, ses résultats sportifs ou le spectacle proposé (Drut, 2014). Il est également intéressant de se demander si la retransmission télévisuelle ne réduit pas le nombre de spectateurs, question à laquelle l'annexe 4 tente de répondre.

1.1.3.3. Le prix des billets

Le prix d'un billet dépend de nombreux facteurs : l'enjeu du match, le confort, la capacité du stade, l'emplacement du siège... La détermination du prix du billet est un enjeu essentiel pour les clubs de football et certains d'entre eux mettent en place de nouvelles stratégies comme le Variable Ticket Pricing ou le Dynamic Ticket Pricing pour optimiser les prix pratiqués. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce sujet dans le chapitre 2.

En raison de la fidélité des supporters envers leur équipe, la demande de billets est plutôt inélastique au prix. Les dirigeants pourraient, dès lors, en principe profiter de cette situation pour maximiser leurs recettes de billetterie. Toutefois, ils n'utilisent ce levier que très rarement (Drut, 2014). En effet, les joueurs ont besoin du soutien de leurs supporters et les dirigeants en sont conscients. Des billets trop chers risqueraient de transformer ce soutien en colère à l'encontre du club, augmentant la pression sur les joueurs et perturbant leur performance sur le terrain³. Par ailleurs, il est également intéressant de s'attarder sur le rôle des abonnements qui permettent aux clubs, d'une part, d'obtenir des rentrées financières au début de la saison, en pleine période de transferts, et, d'autre part, de garantir une partie des recettes de billetterie, ce qui évite de subir une forte chute de celles-ci en cas de mauvais résultats sportifs. Nous reviendrons sur l'intérêt des abonnements dans le deuxième chapitre de ce mémoire.

1.1.4. Les versements de solidarité et primes de l'UEFA

Il s'agit des « recettes provenant de l'UEFA en relation avec la participation à une compétition interclubs de l'UEFA (UEFA Champions League ou UEFA Europa League) et/ou des versements de solidarité distribués » (UEFA, 2014, p.85). L'UEFA a pour principe de reverser une part importante de ses revenus aux fédérations et aux clubs européens afin de participer à leur développement. Ainsi, l'UEFA verse plus de 70% de ses revenus aux équipes participant aux compétitions interclubs, auxquels s'ajoutent 10% sous forme de versements de solidarité pour les clubs non qualifiés.

Le principe régissant la distribution des recettes aux clubs participant aux compétitions européennes repose sur 3 éléments :

³ Ainsi, le 6 février 2016, pour protester contre la hausse du prix des billets, les supporters de Liverpool ont quitté le stade d'Anfield en cours de match, alors que Liverpool menait 2-0. Le club fût finalement rejoint au score... (RTBF, 2016b)

- Une prime de qualification, à savoir un montant fixe attribué à toutes les équipes qualifiées à la phase de poules de la Champions League (également appelée C1) ou de l'Europa League (également appelée C2) ;
- Une prime de résultat dépendant des points gagnés en phase de poules et du niveau atteint dans la compétition ;
- Une part de marché (en anglais, « market pool ») qui est proportionnelle à la valeur des recettes de diffusion au sein des territoires respectifs des associations nationales (UEFA, 2015c). Pour les clubs belges, cette prime variable dépend ainsi des montants de droits de retransmission télévisuelle, relatifs aux compétitions européennes, versés par les chaînes de télévision belges à l'UEFA.

Ainsi, au cours de la saison 2015-2016, l'UEFA estime qu'elle redistribuera un montant de 1,257 milliard d'euros aux clubs participants à la Ligue des Champions et 381 millions d'euros à ceux qualifiés pour l'Europa League (UEFA, 2015c). L'annexe 5 vous présente, en détails, la pyramide des gains des deux compétitions européennes.

Le vainqueur de la Ligue des Champions peut ainsi empocher jusqu'à 54,5 millions d'euros s'il remporte tous ses matchs (sans tenir compte du market pool et de l'éventuelle prime liée aux barrages) tandis que le vainqueur de l'Europa League ne gagnera, au maximum, que 15,31 millions d'euros (hors market pool). Il existe, en effet, une importante différence entre les montants distribués dans chaque compétition. Au cours de la saison 2014-2015, le gain financier moyen pour un club qualifié à la Ligue des Champions était de 32,184 millions d'euros (UEFA, s.d.a) contre seulement 4,281 millions d'euros en Europa League (UEFA, s.d.b). Par ailleurs, en plus de cette disparité entre les deux compétitions européennes, on constate une importante disparité entre clubs, comme le montre l'annexe 6, principalement en raison des primes de « market pool ».

Les compétitions européennes sont, par ailleurs, accélératrices des inégalités. Comme l'explique Drut (2014), celles-ci, et surtout la Ligue des Champions, créent des inégalités entre championnats nationaux mais également au sein même des championnats domestiques. En effet, « la participation répétée à la Ligue des Champions résulte d'un mécanisme auto-entretenu » (Drut, 2014, p.38). Y participer génère des revenus considérables, auxquels les autres clubs belges n'ont pas accès. Cela permet au club participant d'acheter les meilleurs

joueurs, de remporter le championnat national et de se qualifier de nouveau pour la C1 l'année suivante. C'est ainsi qu'entre 2012 et 2014, Anderlecht est parvenu à se qualifier à la C1 au cours de trois saisons consécutives. Si un club parvenait à reproduire ce mécanisme régulièrement, l'équilibre de la compétition belge s'en trouverait affecté. L'annexe 7 vous propose une analyse détaillée des inégalités générées par les compétitions européennes entre les clubs belges.

1.1.5. Les autres recettes

Finally, les autres recettes sont « tous les produits d'exploitation n'entrant pas dans les catégories précédentes, y compris les recettes provenant d'autres sources, comme les subventions, les allocations et tout autre versement accordé par les autorités publiques, les loyers, les dividendes et les recettes provenant d'opérations non footballistiques liées au club » (UEFA, 2014, p.85).

En 2014, ces recettes s'élevaient à 1,5 milliard d'euros au niveau européen, soit 9% des recettes totales. Si la part qu'elles représentent dans le budget total des clubs est limitée, ces produits ont pourtant une grande importance : ils permettent aux clubs de diversifier leurs sources de revenus et de les rendre moins dépendants des résultats sportifs, qui ont, par définition, un caractère aléatoire.

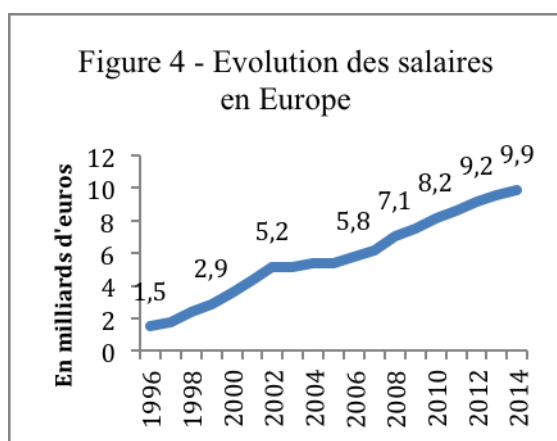
En effet, comme nous l'avons vu, les revenus des clubs fluctuent fortement en fonction des performances sportives de l'équipe première. Les droits TV sont répartis entre les clubs sur base de leur notoriété et de leur classement. Les sponsors préfèrent se lier aux clubs du top pour éviter les déconvenues liées à une relégation. Le merchandising dépend largement des stars. L'affluence aux stades diminue lorsque les résultats sportifs ne suivent pas tandis que les primes des compétitions européennes ne sont distribuées qu'aux clubs qualifiés. Diversifier ses activités permet ainsi à un club de rendre ses revenus plus stables et moins dépendants des résultats sportifs. Nous verrons par la suite comment y parvenir et en quoi l'exploitation d'un stade peut jouer un rôle important.

1.2. Les salaires des joueurs, principales dépenses des clubs de football professionnel

Après avoir étudié les différentes recettes d'exploitation des clubs de football professionnel, analysons maintenant leurs dépenses d'exploitation. Celles-ci sont réparties par l'UEFA en trois catégories :

- Les coûts de vente ou de matériaux, c'est-à-dire les « coûts de vente de toutes les activités, comme la restauration, les marchandises, les soins médicaux, les équipements et le matériel sportif » (UEFA, 2014, p.89).
- Les prestations en faveur du personnel : « ces prestations recouvrent toute forme de rétribution en échange de services rendus pendant la période de reporting par le personnel, y compris la direction et le personnel en charge de la gouvernance. Elles couvrent toute forme de rétribution, y compris les avantages à court terme (salaires, cotisations de sécurité sociale, rémunération du droit à l'image, participation aux bénéfices, primes), les autres avantages (soins médicaux, hébergement, voiture, biens ou services gratuits ou subventionnés), les avantages postérieurs à l'emploi (payables au terme du contrat de travail), les autres avantages à long terme, les indemnités de fin de contrat et les versements sous forme d'actions » (UEFA, 2014, p.89).
- Les autres charges d'exploitation, c'est-à-dire « les charges comprenant tous les autres coûts opérationnels, comme les dépenses liées aux matches, les frais de location, les frais généraux et administratifs et les dépenses provenant d'opérations non footballistiques liées au club » (UEFA, 2014, p.89).

En 2014, les frais d'exploitation des clubs de football européens s'élevaient à plus de 15 milliards d'euros, soit 95% des recettes. Ainsi, il ne restait aux clubs plus que 5% de leurs recettes d'exploitation pour couvrir leurs frais de transferts et les coûts hors exploitation (UEFA, 2015a).

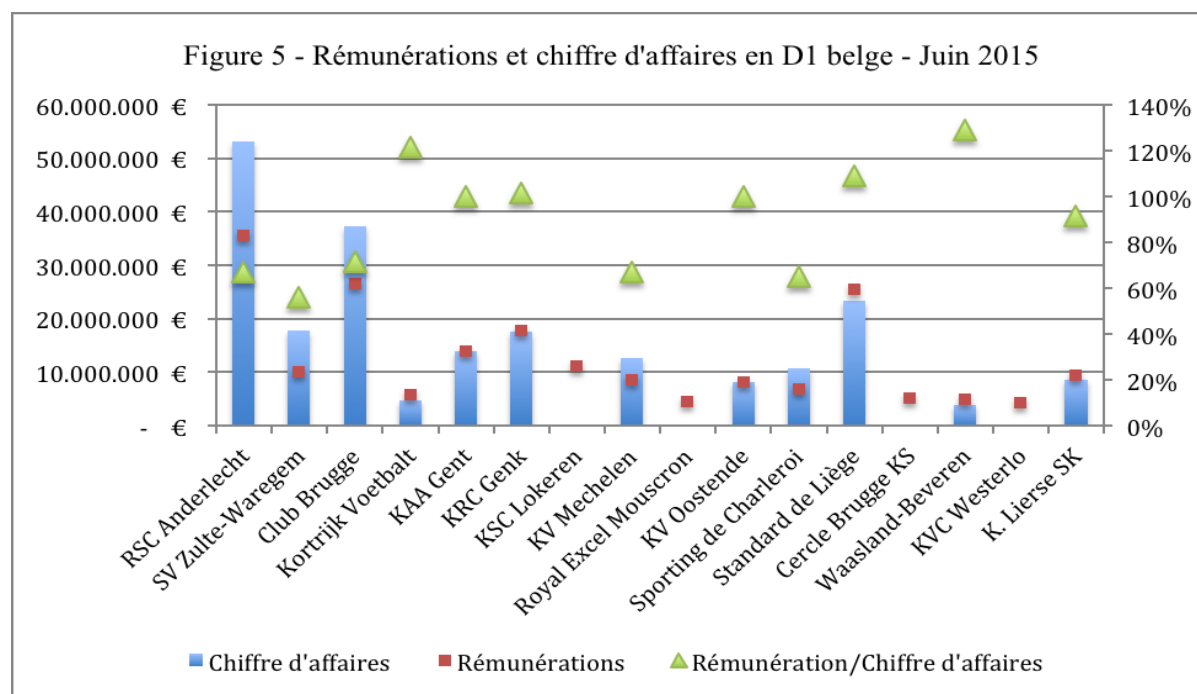


Les salaires constituent la principale source de dépenses des clubs professionnels. En 2014, ils s'élevaient à 9,85 milliards de dollars au niveau européen, soit 60% des coûts totaux et 62% des recettes totales (UEFA, 2015a). Depuis 20 ans, les salaires ont augmenté de plus de 660%, soit une croissance moyenne de 10,5% par an, comme le montre le graphique ci-contre.

L'UEFA observe toutefois un ralentissement de la croissance des salaires depuis 2012, cette croissance étant même inférieure à celle des recettes depuis 2013, ce qui n'avait plus été le

cas depuis 10 ans. L'instauration du Fair-Play Financier porte, semble-t-il, tout doucement ses fruits.

En Belgique, en 2014, les salaires s'élevaient à 193 millions d'euros, soit 65% des recettes totales, ce qui représente une moyenne de 12,1 millions d'euros par club (UEFA, 2015a). Toutefois, d'un club à l'autre, la situation peut varier fortement, comme le montre le graphique suivant⁴.



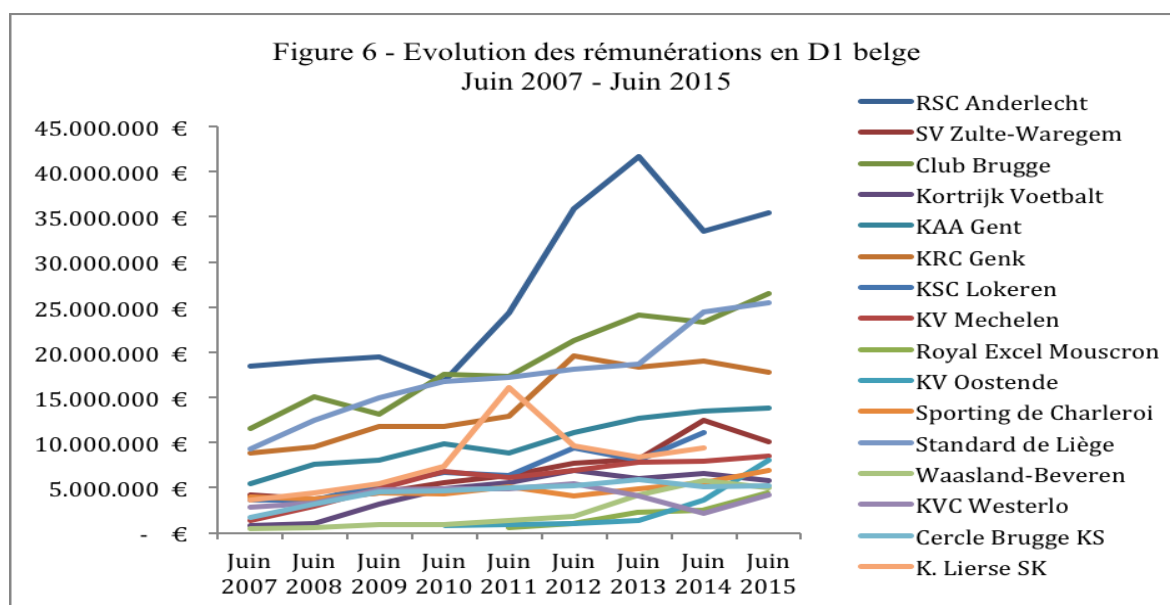
Ainsi, les rémunérations s'élèvent à 4 millions d'euros pour les plus petits clubs et peuvent monter jusqu'à 35 millions pour un club comme Anderlecht. La part des rémunérations dans le chiffre d'affaires varie, quant à elle, entre 56% et 129%. Rappelons que l'UEFA (2015a) considère qu'au-delà de 70%, le club se retrouve dans une situation risquée, ce qui est le cas du FC Bruges, du KV Courtrai, du KAA Gent, du KRC Genk, du KV Ostende, du Standard de Liège, de Waasland-Beveren et du K. Lierse SK.

Il convient toutefois de préciser que, pour réaliser ces calculs, nous avons pris uniquement en compte le chiffre d'affaires (compte 70) et non les ventes et prestations totales (comptes 70/74). Ce choix s'explique par le fait que certains clubs comptabilisent, dans les autres produits d'exploitation (compte 74), leurs produits de transferts tandis que d'autres clubs les

⁴ Ce graphique est réalisé sur base des informations publiées dans les comptes annuels des clubs au 30 juin 2015, à l'exception de Lokeren et du Lierse (31/12/2014). Par ailleurs, étant donné que Lokeren, Mouscron, le Cercle de Bruges et Westerlo publient leurs comptes annuels au format abrégé, nous ne disposons pas du chiffre d'affaires de ces clubs.

enregistrent dans les plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés (compte 763). Prendre en compte les autres produits d'exploitation aurait dès lors faussé la comparaison entre les clubs. Cependant, les autres produits d'exploitation ne contiennent pas uniquement les produits des transferts ; certains clubs y enregistrent, par exemple, les versements de solidarité de l'UEFA ou des dédommagements perçus à la suite d'un litige (Jonas Wielandt, communication personnelle, 2 mai 2016). Les produits d'exploitation des clubs belges ne sont donc pas parfaitement représentés par le seul compte 70. Accéder aux comptes annuels détaillés des clubs belges nous aurait permis d'affiner davantage nos calculs, malheureusement aucun club n'a souhaité nous transmettre ces informations. En annexe 8, vous découvrirez l'impact sur nos calculs de la prise en compte des autres produits d'exploitation.

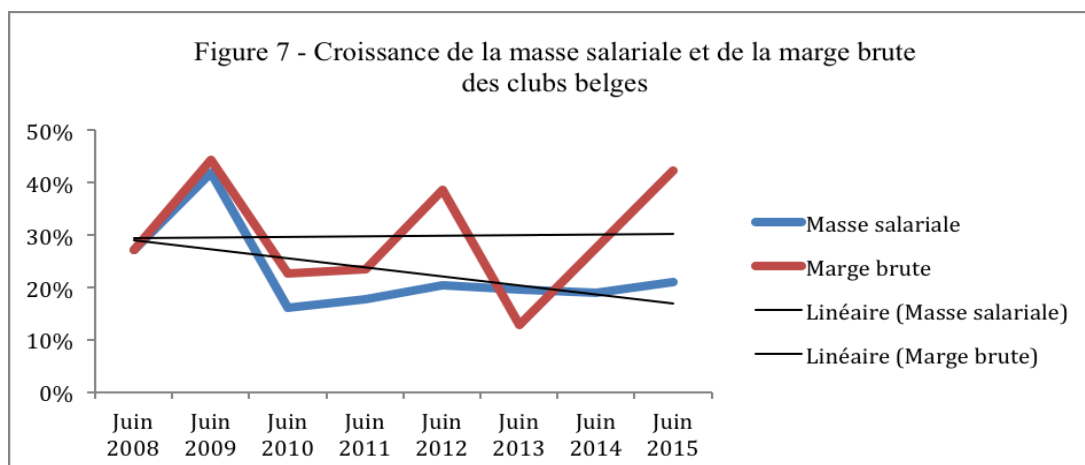
Si l'on étudie l'évolution de la masse salariale des clubs de Division 1 belge, nous constatons que celle-ci a tendance à croître d'année en année, comme le montre le graphique suivant⁵. Un manque de contrôle de la masse salariale pourrait entraîner des conséquences fâcheuses pour les clubs, ce dont les dirigeants doivent bien avoir conscience.



Toutefois, en comparant la croissance de la masse salariale avec celle de la marge brute des 16 clubs évoluant en Jupiler Pro League au cours de la saison 2014-2015, on constate que, d'une part, ces deux éléments croissent d'année en année et, d'autre part, que la marge brute

⁵ En 2011, le Lierse a modifié sa date de clôture d'exercice, passant du 30 juin au 31 décembre. Le club a, par conséquent, réalisé un exercice prolongé, ce qui explique la croissance des salaires pendant cet exercice. Ensuite, Lokeren et le Lierse clôturant leurs comptes au 31 décembre, aucune donnée n'était disponible pour l'exercice 2015 pour ces clubs.

augmente proportionnellement plus vite que la masse salariale. Par ailleurs, le taux de croissance de cette masse salariale tend à diminuer, ce qui est plutôt rassurant.



1.3. L'excédent brut d'exploitation pour évaluer la dépendance des clubs à la vente des joueurs

« L'excédent brut d'exploitation correspond au surplus dégagé par l'activité habituelle du club. Il constitue un indicateur privilégié du résultat économique obtenu indépendamment du mode de financement de la société, de sa politique de distribution et d'amortissement et de tout élément à caractère occasionnel ou exceptionnel » (Berwart, 2013, chap. 3, p.54). Dans le cas d'un club de football, l'intérêt majeur de l'excédent brut d'exploitation est qu'il permet d'analyser le résultat économique du club sans tenir compte des opérations effectuées sur le marché des transferts (ventes ou achats de joueurs). Ainsi, un club présentant un excédent brut d'exploitation négatif sera contraint de le couvrir en vendant ses meilleurs joueurs, avec les conséquences sportives que cela implique, tandis qu'un club présentant de meilleurs résultats financiers pourra gérer son noyau en ne tenant compte que de considérations purement sportives.

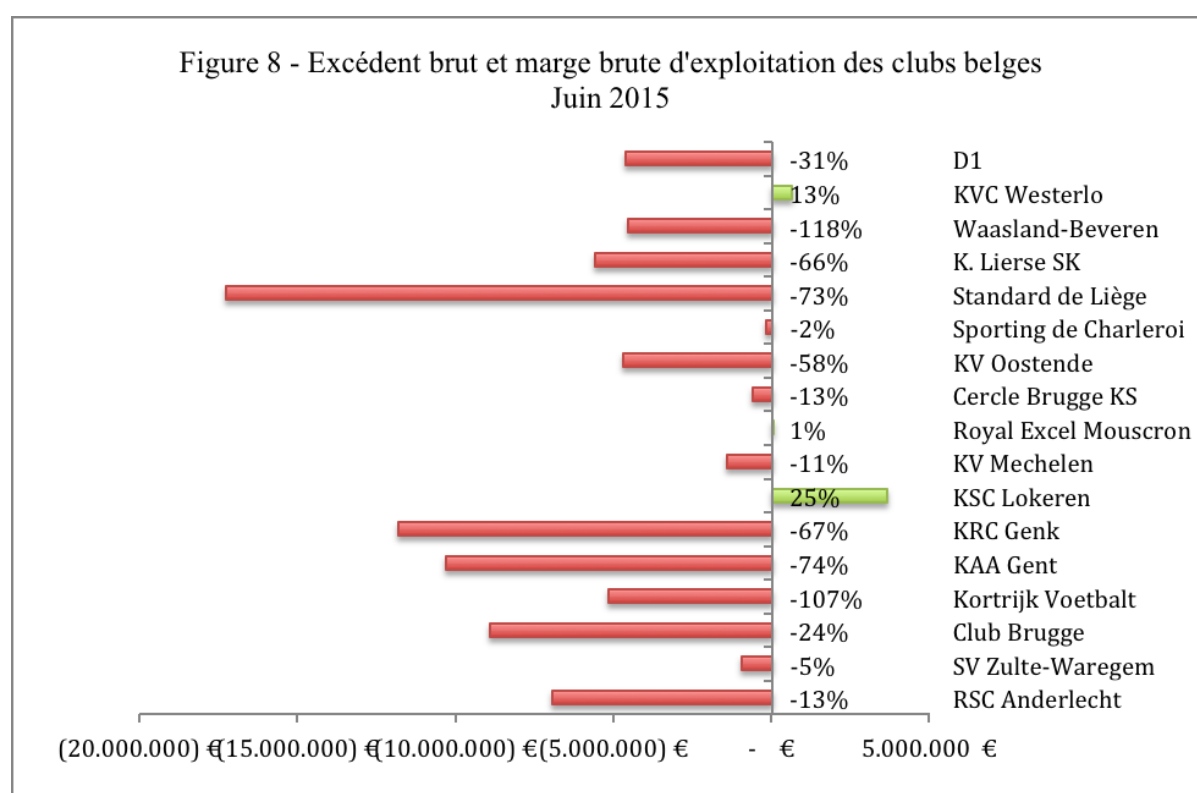
L'excédent brut d'exploitation s'obtient ainsi de la manière suivante :

- Ventes et prestations
- Approvisionnements et marchandises
- Services et biens divers
- Rémunérations, charges sociales et pensions
- Autres charges d'exploitation
- = Excédent brut d'exploitation

Afin d'exclure toutes les opérations effectuées sur le marché des transferts, nous retirerons les autres produits d'exploitation (compte 74) des ventes et prestations pour les raisons invoquées précédemment.

En divisant l'excédent brut d'exploitation par les ventes et prestations, nous obtenons finalement la marge brute d'exploitation, qui représente la marge dégagée par le club sur base de son exploitation.

Au 30 juin 2015, les clubs de Division 1 belge présentaient ainsi les excédents bruts et marges brutes d'exploitation suivants⁶.



Ainsi, la majorité des clubs belges présente un excédent brut d'exploitation négatif. Si l'exclusion des autres produits d'exploitation provoque une certaine exagération de la situation financière des clubs belges, il n'en reste pas moins que leurs recettes commerciales, de diffusion, de billetterie et de sponsoring ne leur permettent pas de faire face à leurs dépenses d'exploitation. Pour ces clubs, la vente de joueurs et/ou une qualification aux compétitions européennes s'avèrent, dès lors, nécessaires afin d'équilibrer leurs comptes. Or,

⁶ Ce graphique est réalisé sur base des informations publiées dans les comptes annuels des clubs au 30 juin 2015, à l'exception de Lokeren et du Lierse (31/12/2014).

parier sur la vente de joueurs est risqué puisque, d'une part, rien ne garantit que les clubs pourront réaliser des plus-values intéressantes chaque année et, d'autre part, la vente des meilleurs éléments affecte les performances sportives futures, avec les conséquences financières que nous avons expliquées. Miser sur une qualification européenne et, en particulier, sur une participation à la phase de poules de la lucrative Ligue des Champions est tout aussi hypothétique étant donné que seul le champion de Belgique y accède directement.

Il paraît dès lors primordial que les clubs de Jupiler Pro League améliorent leur marge brute d'exploitation afin d'éviter de se retrouver dans une situation financière délicate. Pour ce faire, ils peuvent accroître leurs recettes d'exploitation et/ou réduire leurs dépenses d'exploitation. L'annexe 9 envisage certaines possibilités qui s'offrent aux clubs comme une hausse des droits TV et des primes de l'UEFA ou une réduction de la masse salariale. Ces possibilités présentent toutefois certaines limites, raison pour laquelle nous privilégierons, dans ce mémoire, la piste suivante : une meilleure exploitation des stades.

1.4. L'exploitation du stade comme solution à l'amélioration des finances des clubs

Comme le précise Drut dans son livre « Economie du football professionnel », « l'acquisition d'un stade et son exploitation permet de diversifier les revenus d'un club et donc d'amoindrir l'incidence de l'aléa sportif sur les résultats financiers » (Drut, 2014, p.25). Dans la suite de ce mémoire, nous étudierons ainsi comment les clubs de football professionnel et, en particulier, les clubs belges peuvent améliorer l'exploitation de leur stade. Nous verrons ainsi les techniques développées pour certains clubs pour optimiser leurs recettes commerciales et de billetterie, pour améliorer l'expérience Fan et pour attirer les sponsors et les entreprises. Nous étudierons également les possibilités qui se présentent aux clubs pour exploiter leur stade hors jours de match et pour diversifier leurs activités en dehors du football.

Mais, auparavant, analysons l'état actuel des stades en Belgique.

2. Des stades vétustes à l'exploitation limitée

Comment la Belgique se situe-t-elle par rapport aux principaux championnats européens ? Quel est l'état des infrastructures des clubs belges et comment sont-elles exploitées ? Cette section nous permettra de répondre à ces questions.

Le tableau suivant dresse un état des lieux des stades dans lesquels évoluent les clubs des principaux championnats de football européens, c'est-à-dire ceux du Big 5 (Allemagne, Angleterre, Espagne, France et Italie), auxquels nous avons ajouté les Pays-Bas et la Belgique. En effet, de par la taille du pays assez similaire à celle du nôtre et les candidatures communes à l'organisation de compétitions internationales, l'Eredivisie nous semble être un point de repère intéressant pour évaluer la performance des clubs belges en matière de gestion des infrastructures sportives.

Tableau 1 – Etat des lieux des stades de football en Europe							
	Allemagne	Angleterre	Espagne	France	Italie	Pays-Bas	Belgique
	18 clubs	20 clubs	20 clubs	20 clubs	20 clubs	18 clubs	16 clubs
Capacité moyenne	46.927	37.910	39.025	33.265	41.400	21.986	15.942
Age moyen	35 ans	78 ans	55 ans	45 ans	69 ans	37 ans	70 ans
Nouveaux stades depuis 2000	11	5	3	5	1	6	1
Stades rénovés depuis 2000	7	12	10	10	6	9	10
Projets de construction	0	3	2	0	3	1	2
Projets de rénovation	0	8	4	1	0	1	4

Sources : www.bundesliga.com ; www.premierleague.com ; www.ligabbva.com ; www.ligue1.com ; www.legaseriea.it ; www.eredivisie.nl ; www.sport.be/fr/jupilerproleague ; www.stadiumguide.com et sites internet des différents clubs

2.1. L'Allemagne, premier de la classe

L'Allemagne est généralement considérée comme un exemple à suivre en termes de gestion des infrastructures footballistiques. En effet, les stades de Bundesliga soit sont neufs, soit ont été rénovés au cours des 15 dernières années. La Coupe du Monde en 2006 y est pour beaucoup : à cette occasion, pas moins de 1,4 milliard d'euros ont été investis pour renouveler le parc des stades du pays (LFP, 2008). Ceux-ci sont écologiques et multifonctionnels, ce qui fait du pays un modèle d'exploitation des enceintes sportives.

2.2. En Angleterre, d'anciens stades modernisés

Les stades anglais sont les plus anciens parmi les championnats analysés. Toutefois, les clubs, généralement propriétaires de leur enceinte, se montrent très actifs et évoluent ou évolueront prochainement dans des infrastructures modernisées et adaptées à leurs ambitions. Cette tendance commença en 1990, suite à la publication du rapport Taylor. Ce rapport faisait suite à la tragédie d'Hillsborough qui, le 15 avril 1989, vit mourir 96 spectateurs à la suite

d'un mouvement de foule lors d'un match entre Liverpool et Nottingham Forest. Les clubs ont alors amélioré la sécurité de leur stade et furent notamment obligés de les équiper entièrement de sièges. Par la suite, les clubs continuèrent à développer et à améliorer leurs infrastructures, notamment en les agrandissant, en améliorant leur confort et en les rendant multifonctionnelles (espaces VIP, commerces, bureaux...).

2.3. En Espagne, un bilan mitigé

L'Espagne a profité de l'organisation de la Coupe du Monde en 1982 pour rénover ses stades. Depuis lors, ceux-ci ont peu évolué. En effet, seuls les trois grands clubs, à savoir le Réal Madrid, le FC Barcelone et l'Atletico Madrid, semblent aujourd'hui en mesure de moderniser en profondeur leurs infrastructures. Les deux premiers ont ainsi présentés récemment des projets de rénovation de leur stade tandis que l'Atletico construit actuellement un nouveau stade de 70.000 places. Pour les autres clubs, la situation est plus compliquée. Certains projets ont ainsi été abandonnés, faute de moyens, comme, par exemple, le nouveau stade de Valence CF. Par ailleurs, les autorités locales sont généralement propriétaires des stades et la crise économique qui a frappé le pays réduit leurs possibilités d'investissements publics. L'organisation de la Coupe du Monde 2018 aurait permis à l'Espagne de renouveler ses infrastructures mais le choix de la Russie a mis un terme à ce projet.

2.4. En France, l'Euro 2016 vient à point nommé

En 1998, la France organisa la Coupe du Monde sur son territoire. Or, plutôt que de profiter de cet événement pour rénover ses stades, deux tiers du budget (soit 400 millions d'euros) furent consacrés à la construction du seul Stade de France qui, par ailleurs, a comme unique résident l'Equipe de France (LFP, 2008). Les stades des clubs français étaient obsolètes et l'affluence aux stades déclinait d'année en année. Cette situation poussa le ministre des Sports à créer une commission « Grands Stades » et plusieurs rapports démontrèrent les lacunes de la France en termes d'infrastructures footballistiques. Grâce à l'Euro 2016, la France dispose maintenant de 12 stades modernes (4 nouveaux stades et 8 rénovations en profondeur). Ceci a poussé, par ailleurs, certaines villes non sélectionnées pour accueillir cette compétition à rénover ou à offrir un nouveau stade au club local, comme ce fût le cas, par exemple, à Grenoble avec le Stade des Alpes (LFP, 2008).

2.5. L'Italie, le mauvais élève européen

En matière d'infrastructures, l'Italie est à la traîne. Les stades sont parmi les plus vieux d'Europe et n'ont fait l'objet d'aucune rénovation majeure depuis des années. Leur état s'est ainsi peu à peu détérioré, ce qui a conduit à la fermeture de certaines tribunes et à des problèmes de sécurité. Certains clubs, plutôt que de rénover leurs stades pour répondre aux exigences de la fédération italienne ou de l'UEFA, préfèrent déménager dans un autre stade. Par ailleurs, les pouvoirs publics sont généralement propriétaires des infrastructures et il n'est pas rare que plusieurs clubs évoluent dans un même stade, ce qui ralentit fortement les clubs désireux d'agrandir ou de rénover leur enceinte et les empêche d'améliorer leur exploitation. A cela s'ajoute le manque de moyens financiers. L'organisation de l'Euro 2012 aurait permis au pays de moderniser ses enceintes mais la candidature italienne échoua. Toutefois, la Juventus de Turin avec son Juventus Stadium inauguré en 2011 et la construction en cours d'un nouveau stade de 56.000 places par l'AS Rome pourraient servir d'exemples à leurs collègues.

2.6. Aux Pays-Bas, des stades modernes et multifonctionnels

Les Pays-Bas sont très proactifs en matière de gestion de leur stade. En effet, la majorité des stades ont moins de 20 ans et les plus anciens ont tous été profondément rénovés. Une seule exception : le stade de Feyenoord, qui sera prochainement remplacé par un nouveau stade de 63.000 places. Ainsi, tous les clubs évoluent dans une enceinte moderne, ce qui leur permet d'avoir un taux de remplissage, en moyenne, supérieur à 90%. Plusieurs clubs ont ainsi choisi de construire un stade à capacité limitée qu'ils agrandissent au fur et à mesure en fonction du succès. Par ailleurs, les stades sont multifonctionnels, ce qui permet aux clubs de diversifier leurs activités (organisation de concerts, casino, bureaux, hôtel...). Par l'intelligence de leur gestion et les similitudes avec notre championnat, les stades néerlandais doivent certainement servir de sources d'inspiration à nos clubs.

2.7. La Belgique se met petit à petit en marche

Les clubs belges évoluent dans des stades anciens et obsolètes. En effet, seuls Gand (en 2013), Genk (en 1990) et Bruges (en 1975) ont inauguré un nouveau stade au cours des 50 dernières années. En 2000, la Belgique a organisé le championnat d'Europe de football conjointement avec les Pays-Bas. Quatre stades furent rénovés à cette occasion : le Jan Breydel Stadion de Bruges, le stade de Sclessin à Liège, le stade du Pays de Charleroi et le stade Roi Baudouin à Bruxelles. A Charleroi, la tribune supérieure dut être démolie pour des

raisons juridiques tandis que les stades Roi Baudouin et Jan Breydel seront prochainement remplacés par des nouvelles enceintes. Ainsi, l'Euro 2000 n'aura pas permis à la Belgique de se doter de stades modernes sur le long terme. La candidature commune de la Belgique et des Pays-Bas aux coupes du monde 2018 et 2022 prévoyait la construction de 5 stades en Belgique et une importante rénovation de ceux de Sclessin et de Genk. Six d'entre eux auraient alors disposé de plus de 40.000 places (FIFA, s.d.), ce qui semble bien trop important pour notre compétition. De ce point de vue, l'échec de cette candidature a sûrement été une bonne chose.

Ainsi, les stades belges sont démodés et la Belgique n'a pas su profiter de l'Euro 2000 et de sa candidature à l'organisation des coupes du monde 2018 et 2022 pour corriger la situation. De plus, l'exploitation des stades belges n'a pas su évoluer au fil du temps et suivre l'exemple des clubs de référence en la matière : il y a très peu de multifonctionnalité, l'exploitation est limitée aux jours de matchs, peu de réflexion est menée sur la Fan Experience... Dimitri Huygen, Project Manager de l'EURO 2020 Brussels⁷ et Managing Director d'ESSMA⁸, pointe trois causes à cette situation :

- 1) Afin d'atteindre leurs objectifs sportifs (remporter le championnat ou se maintenir au sein de l'élite), les clubs consacrent une importante partie de leurs ressources financières à l'achat de joueurs et à leur rémunération. Ces investissements comportent un certain risque et Dimitri Huygen considère que les clubs devraient davantage privilégier une vision à moyen et long terme en investissant dans leur stade.
- 2) En comparaison avec les autres championnats européens, les clubs belges emploient peu de collaborateurs consacrés à la gestion extra sportive du club et notamment à l'exploitation du stade. Les clubs ne disposent donc pas du savoir-faire nécessaire à la gestion de leur stade, ce qui les empêche d'exploiter au mieux son potentiel.
- 3) Lorsque les clubs belges souhaitent rénover, agrandir ou construire un stade, ils ne connaissent pas les démarches qu'ils doivent entreprendre et rechignent à dépenser de l'argent en engageant des bureaux de conseil spécialisés. Les projets prennent alors

⁷ Il s'occupe ainsi de la gestion du projet du nouveau stade de Bruxelles, l'Eurostadium, et de la candidature bruxelloise à l'accueil de matchs de l'EURO 2020.

⁸ L'European Stadium & Safety Management Association a pour mission de permettre aux gestionnaires de stade, de la sécurité et des terrains d'échanger leurs connaissances et expertise notamment via une plateforme en ligne et l'organisation de conférences et de séminaires (ESSMA, s.d.d)

davantage de temps et d'énergie pour être réalisés (Dimitri Huygen, communication personnelle, 1 mars 2016)

Toutefois, Dimitri Huygen relève trois éléments qui devraient faire bouger les choses. Premièrement, la Gantoise et sa Ghelamco Arena ont ouvert les yeux des dirigeants des autres clubs. En effet, depuis l'inauguration de son nouveau stade, le club gantois a pris une autre dimension. Le stade est sold-out presque systématiquement, ce qui pousse les dirigeants à envisager une extension. De nouveaux sponsors et des entreprises sont désireux d'associer leur nom à cette réussite et les résultats sportifs suivent. Ce succès donne dès lors quelques idées à certains clubs. Deuxièmement, le gouvernement flamand a octroyé 8 millions d'euros de subsides à 6 clubs pour améliorer leurs infrastructures (URBSFA, 2015). Ce petit coup de pouce a ainsi permis à ces clubs de lancer différents projets, qui sont actuellement en cours. Troisièmement, selon Mr Huygen, la prochaine réforme du championnat va avoir une influence positive sur l'exploitation des stades. En effet, cette réforme diminuera le risque de descente en Division 2. Les clubs seront alors plus enclins à transférer une partie de leurs investissements consacrés à l'achat de joueurs vers l'amélioration de leurs infrastructures et de leur exploitation.

En conclusion, nous constatons que le parc des stades belges a un besoin sérieux de renouveau. Toutefois, les dirigeants des clubs belges et du football belge semblent avoir pris conscience de la nécessité de moderniser leurs enceintes et de repenser leur exploitation afin de correspondre davantage aux besoins des clubs et aux exigences des spectateurs et des autres parties prenantes (sponsors, riverains...).

3. Conclusion : une réelle nécessité de repenser l'exploitation des stades belges

Ce premier chapitre nous a permis de démontrer la nécessité de repenser l'exploitation des stades de football en Belgique. Deux éléments justifient cette affirmation. Premièrement, les résultats financiers des clubs de football professionnel dépendent largement de l'aléa sportif. Deuxièmement, la Belgique accuse un retard certain en termes de modernisation et d'exploitation de ses stades. Une meilleure exploitation de ses enceintes permettra de rentabiliser davantage l'investissement consenti à leur réalisation et de diversifier les revenus des clubs, ce qui les rendra moins sensibles aux performances sportives.

La suite de ce mémoire expliquera donc ce que les clubs belges peuvent entreprendre pour améliorer l'exploitation de leur stade.

Ce chapitre nous permettra d'abord de comprendre le processus de développement d'un stade tel que présenté par l'UEFA. Nous analyserons ensuite l'exploitation des stades de football et nous verrons comment les clubs de football professionnel belges peuvent améliorer l'exploitation de leurs enceintes afin de les rentabiliser au mieux.

1. Construire ou rénover ?

Lorsqu'un club souhaite moderniser son stade, deux solutions s'offrent à lui : soit rénover l'infrastructure existante, soit construire une nouvelle enceinte. Du choix opéré par les dirigeants dépendra une série de décisions ultérieures. Est-il dès lors préférable de rénover son stade ou d'en construire un tout neuf ? Dans son article « Stades : construction ou rénovation ? », Aymeric Magne (2008a) juge la construction d'un nouveau stade plus pertinente que sa rénovation en avançant les deux arguments suivants :

- 1) A l'heure actuelle, les stades se doivent d'être multifonctionnels et doivent opérer 365 jours par an afin d'assurer leur rentabilité économique. Ils doivent ainsi offrir des services complémentaires au football et être des lieux de vie même en dehors des jours de matchs. La difficulté d'adapter les anciens stades à cette nouvelle réalité pousse l'auteur à privilégier l'édification d'une nouvelle enceinte.
- 2) L'inauguration d'un nouveau stade participe également au développement d'un club. Elle a en effet un impact significatif sur l'affluence des spectateurs (en moyenne, une croissance de l'ordre de 30%), elle permet aux clubs de vendre leurs billets plus chers grâce au confort supérieur offert et pousse les spectateurs à dépenser davantage (en restauration et en produits dérivés, par exemple).

Dans son « guide pour des stades de qualité », l'UEFA (2011) souligne également la souplesse que permet la construction d'un nouveau stade. En effet, contrairement à une rénovation, elle n'est pas contrainte aux éventuelles restrictions physiques de l'ancien emplacement et permet ainsi d'imaginer un nouveau stade moderne et capable de répondre aux besoins et aux exigences actuels.

Toutefois, Magne (2008a) énonce quelques avantages de la rénovation. Elle s'avère généralement moins coûteuse, permet tout de même d'améliorer certaines prestations du

stade (comme, par exemple, l'offre de services VIP) et réduit les démarches administratives (notamment celles liées à la recherche d'un emplacement pour le nouveau stade et aux éventuels recours de riverains). Par ailleurs, contrairement à la construction d'un nouveau stade, la rénovation ne soulève pas la question de la destruction ou de l'exploitation future de l'ancien stade. Que faire de celui-ci ? Cette question se pose notamment pour le stade Roi Baudouin. La construction de l'Eurostadium conduira à sa fermeture en 2020, entraînant une polémique autour de l'organisation du Mémorial Van Damme (LaLibre.be, 2015).

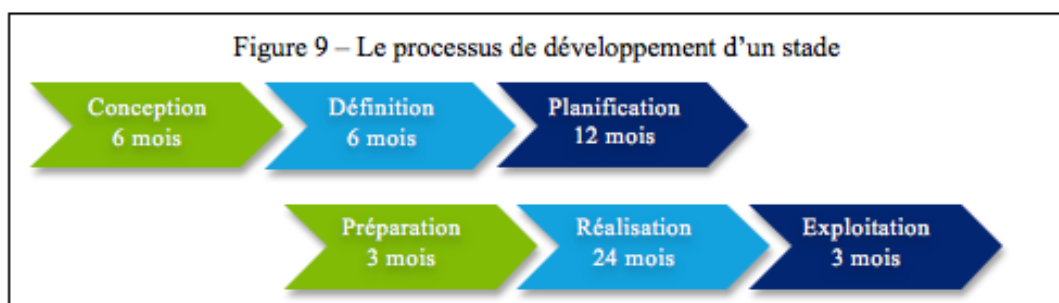
Cependant, l'UEFA (2011) voit plutôt, dans le déménagement vers un nouveau site, un avantage. En effet, une tendance croissante voit les clubs quitter le centre des villes pour s'installer en périphérie. Le club peut ainsi tirer profit de la valeur immobilière élevée du site initial.

Le changement de stade peut, par ailleurs, être perturbé par l'attachement des supporters à l'ancien stade. Certains stades sont chargés d'histoire et sont même parfois devenus mythiques et leur destruction ou le déménagement du club résident peuvent se heurter à une réticence des fans, comme se fut le cas de l'UD Las Palmas, en Espagne. Ce club a ainsi construit un nouveau stade en 2003 mais celui-ci n'est guère apprécié par les supporters, ce qui pousse les dirigeants à envisager un retour au stade initial (Stadiumguide.com, 2016a).

En conclusion, le choix de construire ou de rénover dépend des caractéristiques de chaque projet même si Magne considère que la construction d'un nouveau stade est plus ambitieuse que sa simple rénovation qui ne ferait que retarder un déménagement futur. Si, dans l'absolu, son point de vue semble pertinent, dans la pratique, les moyens financiers à disposition déterminent généralement le choix des dirigeants de clubs.

2. Processus de développement d'un stade

L'UEFA (2011) définit le processus de développement d'un stade en 6 phases successives.



Les durées indiquées varient cependant fortement d'un projet à l'autre et dépendent largement de leurs caractéristiques propres (cadre juridique, propriété du stade, taille du projet...).

Découvrons ce que renferment ces différentes étapes.

2.1. Première phase : la conception

Au cours de cette phase, les dirigeants du club doivent répondre aux trois questions suivantes :

- 1) Que voulons-nous ? Cette question, plus émotionnelle que rationnelle, permet de comprendre les ambitions du club. De quoi les dirigeants rêvent-ils ?
- 2) De quoi avons-nous besoin ? Avec cette question, les dirigeants retrouvent une réflexion plus rationnelle qui leur permet de nuancer la réponse apportée à la question précédente.
- 3) Quelles sont nos possibilités financières ? De manière plus pragmatique et analytique, le club définit les contraintes financières que devra respecter le projet. Au vu des moyens financiers dont nous disposons, que pouvons-nous nous permettre ?

Après avoir répondu à ces questions, les concepteurs du projet s'attèlent à la rédaction de 4 documents qui résument la portée financière et stratégique du projet : le plan d'activité, l'étude de viabilité financière, le plan des coûts et le plan opérationnel (UEFA, 2011).

2.1.1. Le plan d'activité

Ce plan définit la viabilité financière du futur stade en présentant les sources de revenus escomptées. Ainsi, les dirigeants évaluent les différentes possibilités commerciales qui s'offrent à eux et étudient notamment les sources de revenus alternatives à celles du football (UEFA, 2011). Dans ce plan, se retrouvent donc les différentes activités qui permettront, d'un part, au stade de s'autofinancer, et, d'autre part, au club de diversifier ses activités et d'être moins sensible aux résultats sportifs, comme nous en avons démontré la nécessité dans le chapitre précédent.

2.1.2. Le plan de viabilité financière

Le plan de viabilité financière évalue et quantifie, d'une part, les sources de revenus définies dans le plan d'activité et, d'autre part, les sources de financement du stade. Le financement de la construction d'un stade peut ainsi être de trois types :

- Financement public : les pouvoirs publics financent, en tout ou en partie, la construction du stade.
- Financement privé : des investisseurs privés (entreprises, banques, club de football) financent la construction du stade, par exemple, en constituant un consortium.
- Partenariat public/privé : le secteur public et le secteur privé s'associent pour financer la construction du stade.

2.1.3. Le plan des coûts

Le plan des coûts synthétise et quantifie l'ensemble des coûts du projet tels que les frais de construction, les frais juridiques, les frais financiers, les frais d'études mais également les frais de fonctionnement une fois le stade remis à l'exploitant (UEFA, 2011).

2.1.4. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel définit le calendrier du projet et les différentes actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés par le plan d'activité, tant lors de la conception et de la construction du stade que de son exploitation (UEFA, 2011).

2.2. Deuxième phase : la définition

Au cours de cette étape, sont rédigés les documents qui serviront de bases au dossier de construction. Celui-ci précise une série d'exigences concrètes qui seront transmises aux architectes dans un cahier des charges (capacité du stade, commodités, accès, zones commerciales...). Sur base de ce cahier des charges, les architectes présentent un projet de stade répondant aux exigences du club (UEFA, 2011).

2.3. Troisième phase : la planification

Une fois le projet de stade approuvé par les dirigeants du club, celui-ci est soumis aux autorités compétentes pour approbation et une vérification du respect des normes est effectuée (étude du rapport sur l'impact environnemental du stade...). Les contrats pour le design et la construction du stade sont alors attribués. Sont ensuite définis le calendrier de la construction du stade et l'éventuelle procédure d'appel d'offres (UEFA, 2011).

2.4. Quatrième phase : la préparation

Lors de cette étape, les sous-traitants nécessaires à la construction du stade sont désignés et les conditions de leur intervention sont négociées et conclues. Les plans et documents rédigés précédemment sont aménagés afin de tenir compte des modifications apportées au cours du processus de développement.

2.5. Cinquième phase : la réalisation

S'ensuit alors la construction du stade. Lors de cette étape, il est essentiel que le gestionnaire du projet contrôle le déroulement des travaux afin de s'assurer qu'ils respectent bien les exigences définies et le calendrier établi.

2.6. Sixième phase : l'exploitation

Une fois la construction achevée, une période de trois mois est nécessaire avant que le stade puisse ouvrir ses portes. L'équipe chargée de sa gestion doit, en effet, s'adapter à son nouvel environnement, différents contrôles doivent être effectués et plusieurs permis et licences doivent être obtenus (en ce qui concerne les normes de sécurité, les normes sanitaires et d'hygiène...). Un match de test peut ensuite être organisé afin d'évaluer le fonctionnement du stade en situation réelle.

Pendant les six mois suivants son inauguration, le gestionnaire du stade va tester la nouvelle enceinte et étudier son fonctionnement en pleine activité. Certaines modifications seront apportées et certains travaux supplémentaires peuvent être nécessaires afin de corriger d'éventuels dysfonctionnements et d'optimiser l'exploitation du stade (UEFA, 2011).

Maintenant que nous comprenons mieux le processus de développement d'un stade, étudions comment les clubs de football de Division 1 belge peuvent améliorer l'exploitation de leur enceinte.

3. Comment améliorer l'exploitation des stades de football belges ?

Afin de rentabiliser leurs enceintes sportives, les clubs de football professionnel cherchent à maximiser les revenus qu'ils génèrent grâce à l'exploitation de ces infrastructures. Ces revenus peuvent être classés en deux catégories :

- Les revenus « matchday » qui sont réalisés les jours de matches et qui sont composés essentiellement des recettes de billetterie, de restauration, de merchandising (vente de

maillots et de produits dérivés) et d'hospitalité (c'est-à-dire les recettes provenant des services destinés aux VIP et aux entreprises).

- Les revenus « non matchday » qui sont générés en dehors des jours de matchs (concerts, organisation de séminaires, visite du stade, installations multifonctionnelles...).

Dès lors, comment les clubs de Jupiler Pro League peuvent-ils accroître ces deux catégories de revenus afin d'exploiter au mieux le potentiel économique de leur stade ? Les 5 pistes suivantes seront envisagées dans ce mémoire :

- 1) L'amélioration de l'expérience Fan ;
- 2) La mise en place de nouvelles méthodes de pricing ;
- 3) Le développement des installations d'hospitalité ;
- 4) L'activation des sponsors et le naming ;
- 5) La multifonctionnalité des stades.

3.1. Améliorer l'expérience des spectateurs pour accroître les revenus « matchday »

Afin de maximiser les revenus issus des jours de matches, un gestionnaire de stade peut s'efforcer, d'une part, de remplir son stade et, d'autre part, d'accroître les dépenses des spectateurs au cours de leur présence au stade. Pour atteindre ces objectifs, la gestion de l'expérience Fan s'avère extrêmement utile. Mais qu'est-ce que l'expérience Fan ?

3.1.1. L'expérience Fan : définition

Dans son article « Choyer ses fans, mais pour quoi faire ? », le maître de conférences Lionel Maltese (2015a) définit l'expérience Fan comme la « résultante d'un ensemble de services dédiés au parcours des fans dans un stade afin d'optimiser leur bien-être, leur plaisir dans un stade ». Si la performance sportive joue un rôle important dans l'expérience vécue par le spectateur, le stade doit, selon le même auteur, devenir « un support périphérique au service de l'expérience sportive ». Les clubs sportifs américains en sont bien conscients : une de leurs priorités est, en effet, d'attirer les supporters au stade, de les mettre au centre de l'action et de créer une expérience qui les incite à y revenir, comme en témoigne l'article « 10 ways stadiums & venues are using technology to delight fans & keep them coming back » (Reddy, 2015). En Europe, les clubs prennent petit à petit conscience de l'importance de cette démarche, comme nous aurons l'occasion de le découvrir.

En matière de gestion de l'expérience Fan, le gestionnaire de stade doit donc veiller aux trois domaines suivants (ESSMA, s.d.c) :

- Fan Intelligence : grâce à la collecte et à l'analyse de données ainsi qu'à la gestion de la relation client (Customer Relationship Management, CRM), le club acquiert une meilleure connaissance de ses supporters, ce qui lui permettra notamment d'améliorer l'expérience Fan.
- Fan Experience : l'expérience Fan regroupe l'ensemble des moyens mis en œuvre par le gestionnaire du stade pour offrir la meilleure expérience possible au fan lors de sa venue au stade, ce qui permettra notamment de générer des revenus supplémentaires.
- Fan Engagement : la bonne expérience ainsi vécue par le supporter le pousse à s'engager, à partager son expérience et lui donne envie d'y goûter de nouveau.

Maintenant que nous comprenons mieux ce que signifie l'expérience Fan, nous pouvons étudier les solutions pour améliorer cette expérience. Il est alors intéressant de comprendre ce que les supporters recherchent lorsqu'ils viennent au stade.

3.1.2. Que recherchent les spectateurs lorsqu'ils se rendent aux stades ?

Pour suivre une rencontre sportive, un supporter a deux possibilités : soit il se rend au stade pour assister à l'événement en direct, soit il regarde le match via divers médias (télévision, internet...). C'est pour cette raison que l'on oppose généralement le canapé aux tribunes d'un stade. Afin de comprendre les facteurs influençant le choix du fan de sport entre ces deux types de consommation du spectacle sportif, l'entreprise Cisco, spécialiste mondial en solutions informatiques, a réalisé une enquête auprès de 1.842 supporters anglais, australiens, américains et néo-zélandais (Cisco, 2012). Cette étude a permis d'apporter des réponses aux trois questions suivantes :

1. Pour quoi les fans de sport se déplacent-ils au stade ?
2. Quelles sont les limites de leur expérience au stade ?
3. Quels sont les avantages de suivre des rencontres sportives à la télévision plutôt qu'au stade ?

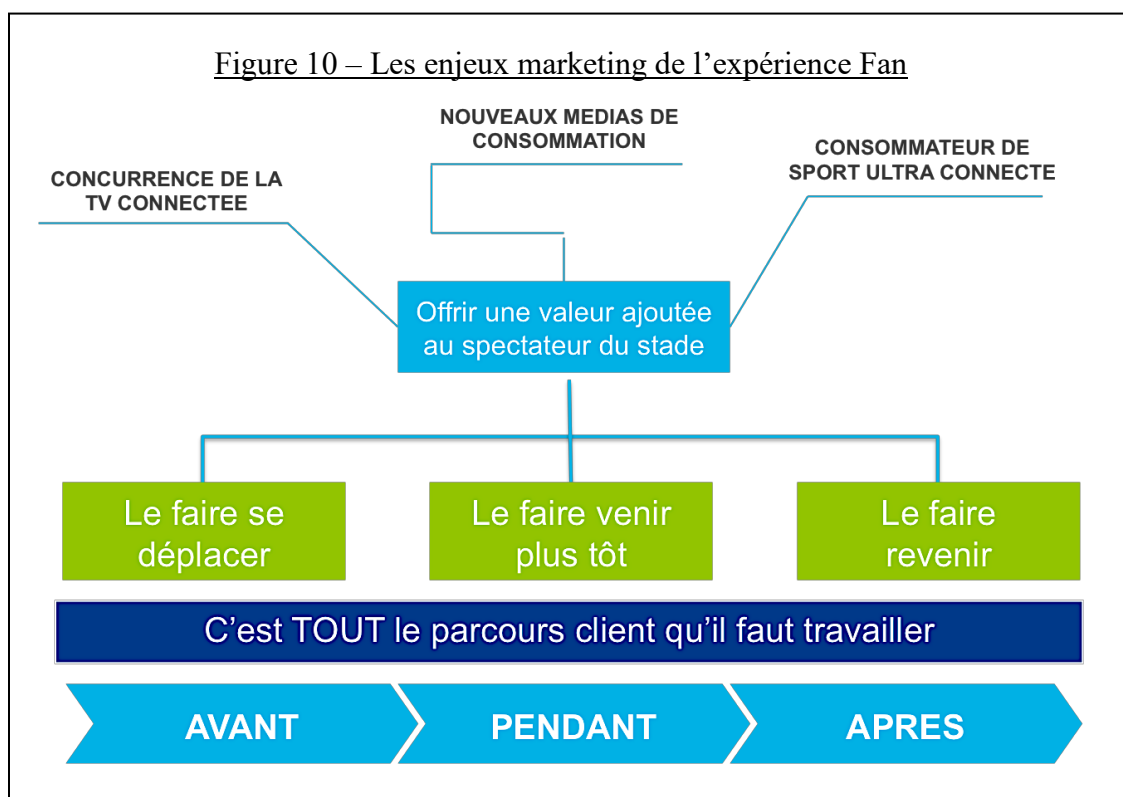
De cette étude, ressortent les éléments principaux suivants. Les fans de sport se déplacent au stade essentiellement pour partager des émotions, pour profiter de l'ambiance et passer un bon moment en famille et avec les supporters de leur équipe fétiche. Cependant, l'expérience au stade ne permet pas d'avoir accès à l'ensemble d'informations et contenus utiles qu'offre

la télévision⁹ et offre aux spectateurs un confort moindre que celui dont bénéficient les téléspectateurs¹⁰. La mobilité joue également un rôle essentiel, sujet qui est d'ailleurs souvent cité comme un point faible de la Belgique. Cette enquête laisse, par ailleurs, apparaître un souhait de connectivité de la part des spectateurs. En annexe 11, vous trouverez les résultats détaillés de cette étude.

Grâce à cette enquête, nous pouvons envisager certaines pistes pour améliorer l'expérience Fan.

3.1.3. Comment améliorer l'expérience Fan ?

En termes de gestion de l'expérience Fan, les enjeux marketing auxquels les clubs sont confrontés peuvent être représentés par la figure suivante (Fischer, 2015).

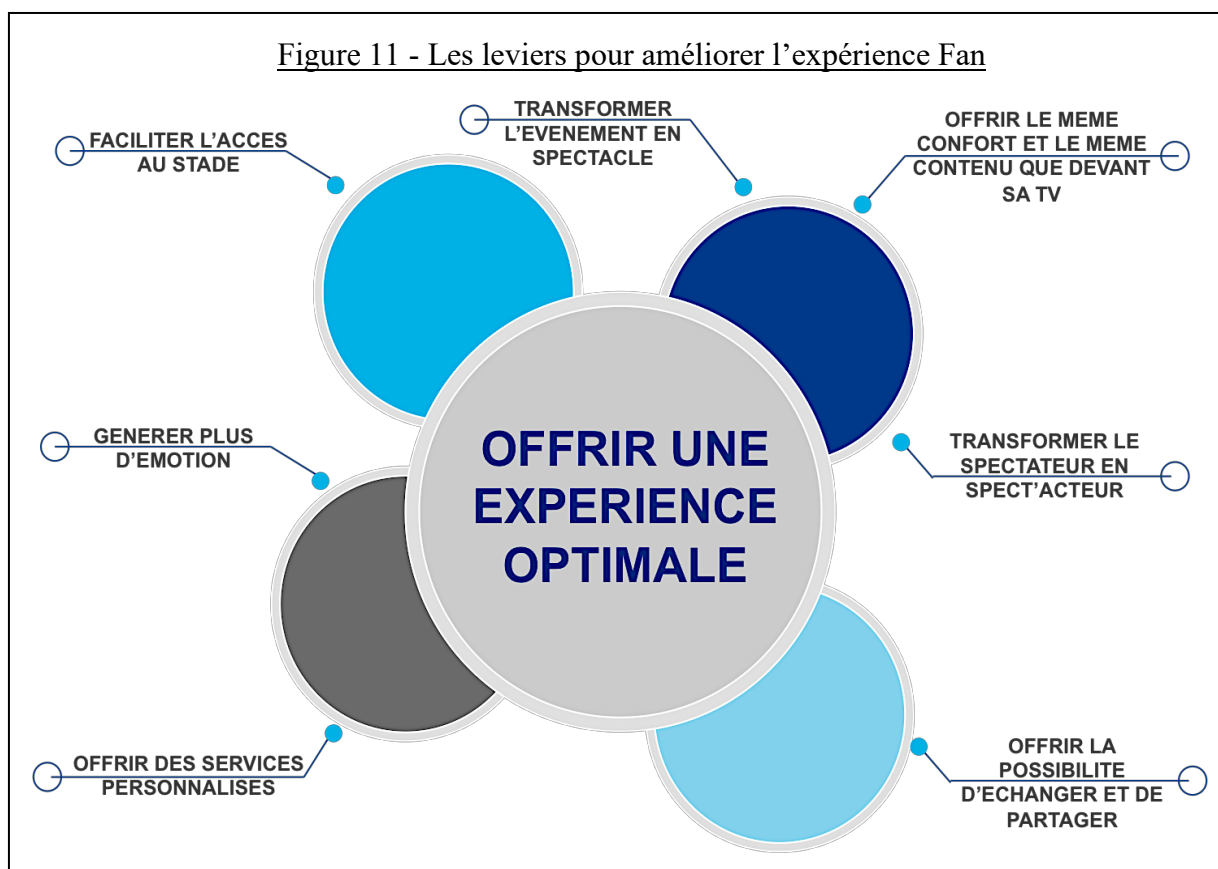


Ainsi, pour améliorer l'expérience Fan, le gestionnaire de stade doit veiller à offrir une expérience optimale aux spectateurs en s'appuyant sur les leviers suivants (Fischer, 2015).

⁹ Comme, par exemple, les statistiques du match, le profil des joueurs, les commentaires des journalistes, l'interview des entraîneurs, les ralentis ou revoir les actions d'un autre angle.

¹⁰ Comme, par exemple, attendre au bar et aux toilettes, être bloqués dans des embouteillages, trouver difficilement une place de parking...

Figure 11 - Les leviers pour améliorer l'expérience Fan



Maintenant que nous connaissons davantage ce que les supporters recherchent en venant au stade, ce à quoi ils accordent de la valeur et les leviers que les clubs peuvent utiliser pour améliorer l'expérience Fan, nous pouvons étudier des solutions concrètes employées par certains clubs pour améliorer cette expérience. Comme nous aurons l'occasion de le découvrir dans un premier temps, l'innovation technologique est un vecteur formidable pour améliorer l'expérience des supporters. Toutefois, nous pourrions nous rendre compte, par après, que certains clubs redoublent d'imagination pour offrir davantage de plaisir à leurs fans sans nécessairement avoir recours à un investissement technologique financièrement important.

3.1.4. La technologie au service de l'expérience Fan

La technologie a une place de plus en plus importante dans nos vies et le sport ne déroge pas à cette règle. Ainsi, de nombreuses enceintes sportives, en particulier aux Etats-Unis, développent des services technologiques afin d'offrir à leurs supporters une expérience optimale. Certains d'entre eux sont, à l'heure actuelle, indispensables tandis que d'autres apportent une plus-value réelle aux spectateurs et aux clubs et deviendront, dans quelques années, de plus en plus répandus.

3.1.4.1. Les indispensables : un réseau wifi performant et une application d'information

En matière de gestion de l'expérience Fan, deux technologies s'avèrent aujourd'hui indispensables : un réseau wifi performant et une application d'information. Comme l'enquête réalisée par Cisco (2012) l'a démontré,

- 15% des spectateurs souhaiteraient accéder à davantage d'informations détaillées sur le jeu ;
- Et 14% des personnes interrogées veulent avoir accès à internet pour « rester connectés », interagir avec d'autres fans et partager leur expérience avec des amis.

Ainsi, le spectateur ne veut plus seulement assister à un match et profiter de l'ambiance, il veut aussi être connecté au reste du monde, avoir accès à du contenu détaillé, partager et échanger (Fischer, 2015). De cette nouvelle exigence du spectateur, est née la notion de stade connecté ou stade 2.0. Les stades actuelles se doivent d'offrir une connexion wifi gratuite, rapide, sécurisée et fiable à leurs hôtes. Des sociétés informatiques proposent ainsi aujourd'hui des solutions spécifiquement adaptées aux enceintes sportives, comme, par exemple, la solution Cisco Connected Stadium Wifi qui est utilisée dans plus de 200 stades dans le monde (Cisco, s.d.a). Ce type de projets permet à ces sociétés de prouver leur savoir-faire en matière d'infrastructures de télécommunications, ce qui offre aux clubs la possibilité de nouer des partenariats win-win comme celui entre le FC Barcelone et la société Telefonica (Ecofoot, 2016b).

Par ailleurs, la plupart des clubs de football professionnel ont développé une application mobile d'information. Celle-ci permet aux supporters de se tenir informés de l'actualité du club et des joueurs et d'accéder à certains contenus intéressants (profil des joueurs, statistiques, résultats et classements, vidéos et photos, publications sur les réseaux sociaux...). Toutefois, ces applications ne sont, en fait, que la version mobile du site internet des clubs. Dans certains cas, elles donnent accès au fan shop du club et à la billetterie en ligne mais ne participent pas à l'expérience vécue par le spectateur lors de sa venue au stade.

Offrir un réseau wifi performant et développer une application d'information constituent, à l'heure actuelle, le minimum qu'un club de football professionnel doit proposer à ses fans. C'est la situation dans laquelle se trouve actuellement les clubs de Division 1 belge : la

plupart d'entre eux mettent à disposition de leurs spectateurs un réseau wifi gratuit et ont développé une application permettant aux supporters de rester connectés au club. Toutefois, à elle seule, cette offre ne permet pas d'améliorer l'expérience des spectateurs et de les convaincre de délaisser leur canapé au profit des tribunes du stade. Pour cela, certains clubs ont mis en place d'autres solutions innovantes que nous allons maintenant découvrir.

3.1.4.2. Quand le Smartphone se retrouve au cœur de l'expérience Fan

De plus en plus d'exploitants de stades proposent des applications dédiées à l'expérience à l'intérieur du stade. Ces applications d'événements interactives deviennent alors « l'outil le plus efficace et le plus rentable pour engager et activer les fans lors d'événements en live » (Reddy, 2015). En effet, elles permettent aux clubs de jouer sur une série de leviers que nous avons identifiés dans la figure 11 et subliment l'expérience du spectateur en générant des recettes supplémentaires. Découvrons ainsi ce que proposent certaines des meilleures apps actuellement sur le marché, comme la Levi's Stadium App¹¹ (iTunes, 2016c), l'AT&T Stadium App¹² (iTunes, 2016a) ou la Barclays Center App¹³ (iTunes, 2016b). En annexe 12, vous trouverez des copies d'écran de ces applications illustrant les fonctionnalités présentées.

Premièrement, ces « in-stadium apps » **facilitent l'accès au stade**. Grâce à la billetterie dématérialisée, le spectateur achète son billet directement depuis l'application mobile. Lors de son arrivée au stade, le Smartphone fait office de ticket et est scanné dans des portiques prévus à cet effet. Ces billets nominatifs offrent de nombreux avantages : ils fluidifient l'entrée des spectateurs, assurent une sécurité maximale puisqu'ils permettent d'identifier le spectateur, évitent la fraude et le marché noir... (Pillet, 2016). Ensuite, l'application aide le spectateur à accéder au stade et à son siège. Elle lui indique le chemin à suivre pour se rendre au stade, pour trouver une place de parking disponible et le guide même à l'intérieur du stade pour trouver son siège, accéder aux toilettes, au fan shop ou au restaurant les plus proches.

¹¹ Le Levi's Stadium est le stade des San Francisco 49ers, une franchise de football américain, et accueille également de nombreux événements tels que des concerts, des rencontres de hockey (Levi's Stadium, 2016)...

¹² L'AT&T Stadium est notamment le stade des Dallas Cowboys, le club de football de Dallas, et est l'un des stades les plus connectés du monde (Dallas Cowboys, 2015).

¹³ Le Barclays Center est une salle omnisport située dans le quartier de Brooklyn, à New-York, qui accueille notamment les matchs des Nets (Basket-Ball) et des Islanders de New-York (Hockey sur glace) ainsi que des nombreux concerts (Barclays Center, 2016).

Deuxièmement, ces applications permettent au club d'**offrir au spectateur le même confort et le même contenu que devant sa télévision**. Celui-ci peut, en effet, regarder sur son Smartphone des replays instantanés des actions qu'il aurait manquées ou qu'il voudrait revoir sous un autre angle, grâce notamment à la technologie Cisco StadiumVision (Cisco, s.d.b). Il accède également à une série de statistiques du match auquel il assiste et peut même regarder ou suivre le score des autres matchs en cours, comme c'est le cas en Norvège par exemple. (ESSMA, 2016a). En plus de l'accès au replay, le spectateur peut également commander ses boissons depuis son siège grâce à l'application et être livré directement à sa place ou les récupérer à un stand spécifique une fois sa commande prête. Certaines applications précisent même les délais d'attente estimés pour se restaurer ou disposer de toilettes libres. Grâce à l'application, les files interminables sont désormais évitées, ce qui est bénéfique tant pour l'expérience des spectateurs que pour l'organisation et les caisses du stade. Enfin, les applications proposent généralement un paiement cashless, c'est-à-dire sans argent liquide, ce qui facilite les transactions et offre davantage de sécurité. D'après une étude d'EVS (2015), 48% des abonnés seraient prêts à payer davantage leur billet pour bénéficier de ces services et, en particulier du replay instantané et des statistiques du match, tandis que 83% d'entre eux accepteraient la diffusion de publicités sur ces applications pour profiter de ce contenu.

Troisièmement, les applications **offrent la possibilité au spectateur d'échanger et de partager, notamment via les réseaux sociaux**. Au sein des apps, on retrouve ainsi une « fan zone » permettant aux supporters présents d'échanger entre eux, de publier des commentaires... Certains stades permettent également aux supporters d'envoyer, via l'application, des photos que seront diffusées sur un écran géant ou « Fan experience board ». Ayant compris l'importance des réseaux sociaux et le rôle qu'ils peuvent jouer sur les revenus du club, l'Olympique Lyonnais a adapté un concept directement inspiré des Etats-Unis pour créer la « SociOL room ». Cette SociOL Room est un véritable quartier général dédié à l'animation des réseaux sociaux et chargé de partager du contenu exclusif sur la rencontre en temps réel (interview, coulisses, chat, live vidéo...). Ce contenu à potentiel viral permet ainsi de faire vivre l'événement sur les réseaux sociaux avec des retombées bénéfiques pour le club, comme, par exemple, un gain de 10.000 followers sur Twitter qui sont autant de nouveaux clients potentiels (OLweb, 2016).

Quatrièmement, à travers « l'in-stadium app », **le spectateur se transforme en spect'acteur**. L'application de l'AT&T Stadium propose ainsi la fonctionnalité « Unite this house ». Lors des moments cruciaux d'une rencontre, une notification est envoyée à chaque spectateur. En cliquant sur le bouton qui apparaît, les spectateurs déclenchent les vibrations et les flashes de leur appareil qui se synchronise aussitôt à avec celui des autres fans pour créer un grondement massif et un spectacle de lumières unique. Le stade se retrouve ainsi dans une ambiance exceptionnelle à laquelle participe activement chaque spectateur (Session sport, 2015). Les Fan experience board que nous venons juste de présenter et les jeux proposés dans les applications (pronostic, quizz...) sont d'autres moyens de rendre le spectateur « spect'acteur ».

Cinquièmement, l'application du stade permet **d'offrir au fan des services personnalisés**. Grâce à l'application, le club acquiert des données précieuses sur les spectateurs : il connaît leurs habitudes de consommation, ses déplacements au sein du stade, son comportement pendant les matchs... Grâce à toutes ces informations auxquelles il n'avait pas ou peu accès auparavant, le gestionnaire de stade peut adapter son offre et ses services à chaque client. Ainsi, par la mise en place d'un programme de fidélisation, il pourra récompenser les supporters fidèles (places gratuites, bons de réduction, possibilités de surclassement...). Il pourra également réactiver les supporters qui délaissent le stade. Enfin, en matière d'offre de services personnalisés, la technologie iBeacon offre une série d'opportunités nouvelles. L'iBeacon est un émetteur bluetooth capable d'envoyer des notifications push à un Smartphone dans un périmètre déterminé (± 40 mètres) et permet ainsi de transmettre des offres personnalisées au spectateur en fonction de sa localisation (Beacon Belgium, s.d.). Ainsi, en fonction de son emplacement, le spectateur peut recevoir un bon de réduction sur une boisson, une publicité sur les derniers maillots du club ou la localisation du centre de secours le plus proche. Cette interactivité contextuelle lui offre donc une expérience ultra-personnelle.

En conclusion, l'in-stadium app permet de répondre à de nombreuses attentes du spectateur que Cisco a identifiées dans son étude. De plus, le gestionnaire de stade peut l'utiliser pour jouer sur la plupart des leviers permettant d'améliorer l'expérience Fan. Enfin, elle lui permet d'agir sur les trois domaines de la Fan Experience que nous avons identifiés précédemment, à savoir la Fan Intelligence, la Fan Experience et la Fan Engagement. Pour ce faire, il est alors primordial de disposer de technologies performantes, ce que permet un partenariat avec des

entreprises comme Cisco, EVS ou les membres d'Agoria, la fédération des entreprises belges de l'industrie technologique, réunis au sein du Sports Technology Club. Cyril De Greve, collaborateur de l'ESSMA, relève également la nécessité de consacrer du personnel à la gestion du contenu des applications, sites internet et autres réseaux sociaux, ce qui constitue un challenge pour les clubs belges étant donné leur effectif relativement limité (Cyril De Greve, communication personnelle, 4 mai 2016).

Toutefois, ces applications ne peuvent pas, à elles seules, améliorer tous les aspects de l'expérience Fan. En effet, elles n'ont que peu d'impact sur les leviers suivants : générer plus d'émotion et transformer l'événement en spectacle. Dans ces domaines, la technologie atteint ses limites. Si les écrans géants, les kiss cams, les caméras fixées sur les joueurs permettent de créer certaines émotions, ils ne participent que de manière limitée à la création d'un réel spectacle. Le rôle des clubs de supporters et de l'ambiance apparaît alors fondamental.

3.1.4.3. Mettre le spectateur au cœur de l'événement et l'impliquer

Comme nous l'avons définie, l'expérience Fan est la « résultante d'un ensemble de services dédiés au parcours des fans dans un stade afin d'optimiser leur bien-être, leur plaisir dans un stade » (Maltese, 2015a). Ainsi, cette expérience dépend principalement de trois éléments : la performance sportive, le stade et ses services et l'ambiance.

La performance sportive joue, bien entendu, un rôle important dans l'expérience vécue par le spectateur. Un match spectaculaire suffira généralement à lui seul pour donner du bonheur aux fans. Cependant, en raison du caractère aléatoire du sport, rien ne garantit que ce spectacle soit au rendez-vous et se reposer uniquement sur celui-ci pour combler les spectateurs s'avère être un pari risqué.

Par ailleurs, il est important que le stade devienne un support périphérique au service de l'expérience du fan (Maltese, 2015a). Le spectacle sportif est, en effet, un produit dont la qualité est fonction de son environnement (Dermit, Tribou & Wojak, 2015). « L'intangibilité de ce service impose qu'on prenne en considération son cadre » (Dermit et al., 2015, p.55). Par son design, son confort, son accessibilité, les services de restauration proposés, les contenus digitaux, mobiles, vidéos et technologiques offerts, le stade devient alors une expérience en tant que telle et une destination unique (Magne, 2008b). Le bien-être du spectateur est ainsi optimisé en lui offrant le même contenu et le même confort que devant sa

télévision, en lui offrant la possibilité d'échanger et de partager et en lui offrant des services personnalisés. Mais le stade et ses services, à eux seuls, ne permettent pas de générer des émotions et de transformer l'événement en spectacle.

Ainsi, pour créer une expérience à laquelle le spectateur souhaite goûter de nouveau et donc le fidéliser, il est essentiel de créer une ambiance, une atmosphère qui lui procure des émotions fortes. La musique, les annonces du speaker officiel, les chants et les tifos des supporters, les jeux de lumière, l'entrée des joueurs sur le terrain, le partage entre les joueurs et les supporters au coup de sifflet final... sont autant d'éléments auxquels les clubs doivent prêter attention pour transformer un simple match en véritable show. L'ambiance fait partie intégrante d'un match de football et, comme le soulignent Dermit et al. (2015, p.56), « la spécificité du service sportif se trouve dans le processus de coopération du consommateur à la production de ce service. Le spectacle sportif exige que le participant s'investisse ». En effet, « un spectacle sportif peut perdre tout relief s'il ne s'accompagne pas des manifestations d'émotions des consommateurs ». Les ultras jouent alors un rôle essentiel.

Dans son article « Transformations du supportérisme et de l'ordre des stades en France », Nicolas Fourcade (2015) définit les ultras comme des groupes structurés qui soutiennent leur équipe de manière organisée et spectaculaire et qui s'impliquent dans la vie de leur club en acceptant le recours à la violence pour faire entendre leur point de vue. Ces ultras ne sont pas à confondre avec les hooligans, qui, eux, s'investissent peu dans l'ambiance au stade et dans la gestion du club et qui cherchent essentiellement à en découdre avec les supporters adverses et les forces de l'ordre. Pour les hooligans, la violence est ainsi un but en soi tandis qu'elle constitue davantage un moyen d'actions pour les ultras. S'il est essentiel de lutter contre toute forme de violence afin d'offrir une sécurité optimale à l'ensemble des supporters, il est tout aussi important de combattre les différentes formes de violence de manière adaptée. Alors que la tolérance zéro semble nécessaire à l'encontre des hooligans, un dialogue constructif avec les ultras et de la prévention semblent plus appropriés pour cette catégorie de supporters. En effet, ces derniers œuvrent pour une cause juste et participent à l'ambiance au stade et, par conséquent, à l'expérience vécue par les autres supporters. Dès lors, les traiter de la même manière que les hooligans serait contre-productif à plus d'un titre. L'exemple du Paris Saint Germain nous l'a ainsi démontré. Confronté à de graves problèmes de violence (racisme, hooliganisme et conflits entre clubs de supporters), le club a été contraint de mettre en œuvre un politique sécuritaire particulièrement stricte : interdiction de stade et dissolution

des groupes de hooligans, suspension des abonnements à l'année dans les tribunes à problème, système d'achat aléatoire des places, instauration de conditions strictes pour la constitution d'associations de supporters et limitation de l'usage de matériels d'animation. Si cette politique a permis de réduire fortement la violence à l'intérieur et autour du Parc des Princes, elle a aussi affecté l'ambiance dans le stade, notamment en raison de l'exclusion des ultras au même titre que les hooligans, ce qui a poussé le club à prendre des initiatives pour raviver le soutien des spectateurs (Fourcade, 2015).

Ainsi, le rôle des supporters et, en particulier, des ultras est fondamental dans la création de l'ambiance du stade et, in fine, dans l'expérience Fan. Toutefois, cela ne doit pas empêcher les dirigeants de s'impliquer dans cette atmosphère. D'une part, cette implication peut se traduire par un accompagnement et un soutien aux groupes de supporters. Par la coopération, le dialogue et l'appui financier et/ou logistique, le club se doit d'aider les associations de supporters dans leurs projets, d'encourager leurs initiatives et de les valoriser, comme cela se fait, par exemple, au Standard de Liège à travers la Famille des Rouches. D'autre part, le club se doit également d'être proactif en proposant au supporter des animations avant, pendant et après le match. En effet, d'un point de vue commercial mais également organisationnel et festif, il est intéressant pour un club de donner envie aux supporters de venir au stade bien avant le match et d'y rester au-delà. A ce titre, certains clubs lancent différentes initiatives intéressantes. Les dirigeants du Bayer 04 Leverkusen ont, par exemple, diffusé à la BayArena, le stade du club, un match du championnat allemand avant celui du Bayer ou ont organisé des matchs de jeunes, de supporters ou d'enfants avant ceux de l'équipe première pour attirer les spectateurs au stade plus tôt (ESSMA, s.d.b). D'autres clubs proposent des happy hours¹⁴ et des parcs ou villages dédiés aux supporters. C'est le cas notamment du FC Liverpool qui a créé le FCL's Family Park. Ouvert trois heures avant le coup d'envoi, ce parc propose une série d'activités aux fans des Reds : baby-foot, concerts, photos avec la mascotte du club ou des représentations des joueurs en taille réelle, concours de jonglages, de pénalty, baby-foot géant, maquillage... avec, bien entendu, la possibilité de se restaurer et d'acheter des articles à l'effigie du club (Liverpool FC, 2016).

Afin d'améliorer le spectacle offert aux supporters, les clubs peuvent également proposer des animations à la mi-temps des matchs : mini-concert, présentation des équipes de jeunes ou

¹⁴ C'est-à-dire une réduction sur les boissons ou autres articles pendant un certain laps de temps avant ou après le match.

d'anciennes vedettes du club, match de supporters ou d'enfants, concours (de tirs au but, de lattes, de jonglages, de tir depuis le poteau de corner, Dizzy challenge¹⁵...), démonstration de foot free-style... Le club de Saint-Trond a, par exemple, lancé une kiss cam¹⁶ afin de divertir ses supporters pendant le match (Dimitri Huygen, communication personnelle, 1 mars 2016) que l'on pourrait également proposer en version dance cam. De nombreuses initiatives existent notamment aux Etats-Unis et dans d'autres sports comme le Basket-Ball pour divertir les spectateurs pendant un match et les dirigeants de clubs de football devraient s'en inspirer pour offrir un spectacle plus attractif à leurs fans et ne pas dépendre uniquement de la performance de leur équipe.

Enfin, les clubs de football peuvent, afin d'inciter les spectateurs à rester davantage au stade après le coup de sifflet final, leur proposer différentes installations leur permettant de continuer leur expérience : des salons réservés aux supporters, un club pour les enfants, des installations de détente (cinéma, casino, bowling, discothèque...) et de restauration appropriées... (UEFA, 2011). Le club propose, de cette manière, une réelle expérience à ses supporters que ne se limite plus à une expérience purement sportive en bord de terrain mais s'étend à une expérience complète dans et autour du stade. Cette expérience peut être enrichie en proposant aux fans de vivre certains événements de leur vie personnelle au sein du club, comme, par exemple, la fête d'anniversaires des enfants ou même des mariages, ce qui renforce le lien entre le club et ses supporters et accroît leur fidélité et leur « amour pour le maillot » (UEFA, 2011). Nous aurons l'occasion d'en discuter davantage lorsque nous aborderons la multifonctionnalité du stade.

3.1.5. Conclusion : repenser le parcours client pour enrichir l'expérience Fan

Dans notre volonté d'améliorer l'exploitation des stades de football belges pour permettre aux clubs de générer davantage de revenus grâce à ceux-ci, nous avons développé une première piste : l'amélioration de l'expérience Fan. Nous avons découvert un ensemble d'initiatives qui visent à offrir une valeur ajoutée au spectateur en lui offrant des services personnalisés, en facilitant son accès au stade, en lui offrant le même confort et le même contenu que devant sa télévision, en le transformant en spect'acteur, en lui donnant la

¹⁵ Jeu qui consiste à tirer un pénalty dans un but vide après avoir tourné rapidement autour du ballon en le touchant de la main.

¹⁶ Le concept de kiss cam consiste à filmer des membres du public qui, lorsqu'ils se retrouvent à l'écran géant, doivent s'embrasser. La dance cam est une variante dans laquelle le spectateur est plutôt incité à danser. Certaines vidéos ont ainsi fait le tour du monde, comme celle mettant en scène un stadier et un enfant jouant complètement le jeu (Youtube, 2013).

possibilité d'échanger et de partager, en générant davantage d'émotions et en transformant l'événement en spectacle. Toutefois, il convient avant tout de changer l'état d'esprit des personnes chargées de l'accueil au stade et de ne plus considérer le spectateur comme un simple supporter mais comme un client à satisfaire. Tout doit ainsi être mis en œuvre pour enrichir son expérience et lui donner envie d'y goûter de nouveau. Cela passe, d'abord, par un stade au confort et à la propreté irréprochable, ce sur quoi la plupart des clubs de Division 1 belge s'attèlent actuellement en rénovant leur enceinte, et, ensuite, par une offre de services plus complète et des animations génératrices d'émotions, ce sur quoi les clubs belges devraient davantage veiller.

3.2. L'optimisation des recettes de billetterie grâce au Dynamic Ticket Pricing

Dans le premier chapitre du présent mémoire, nous avons identifié trois déterminants des recettes de billetterie : le nombre de matchs disputés au cours de la saison, le nombre de spectateurs et le prix des billets. Dans leur objectif de maximiser ces recettes, s'ils n'ont que peu d'influence sur le nombre de matchs disputés, les dirigeants de clubs peuvent, par contre, déterminer les prix pratiqués, ce qui influence directement le nombre de spectateurs. A ce titre, fixer des prix aussi élevés que possible n'est pas nécessairement la meilleure stratégie (Shea, 2014). Dès lors, afin d'optimiser les recettes « matchday », plusieurs stratégies de « pricing » ou de tarification ont été imaginées. Parmi celles-ci, on retrouve le Dynamic Ticket Pricing, que nous allons étudier dans cette section. Mais avant cela, penchons-nous d'abord sur les différentes méthodes de pricing développées dans l'industrie du sport.

3.2.1. L'évolution des méthodes de pricing dans l'industrie du sport

Au cours du 20^{ème} siècle, deux méthodes de tarification des billets prédominaient. La première proposait une tarification uniformisée dans laquelle le prix des billets était unique, peu importe le match ou l'emplacement du siège : c'est la « one-size-fits-all approach » ou approche unique (Breuer & Kemper, 2015). La seconde méthode de pricing était la « seat-location approach » dans laquelle le prix varie en fonction de la proximité du siège par rapport au terrain (Breuer & Kemper, 2015). L'emplacement du siège devient alors un premier facteur de discrimination tarifaire.

Afin de générer des revenus supplémentaires, les clubs vont petit à petit optimiser leurs stratégies de pricing. En 1999, les Colorado Rockies, une franchise de baseball située à Denver, sont les premiers à implémenter le Variable Ticket Pricing : le prix des billets varie

désormais en fonction de la qualité de l'adversaire ou du jour du match (Breuer & Kemper, 2015). Toutefois, la tarification des matchs est fixée bien à l'avance, avant que la saison ne commence, et n'est pas censée être modifiée entre-temps. C'est la situation qui prévaut actuellement en Belgique et dans le reste de l'Europe. D'autres facteurs de différenciation des prix ont été instaurés par la suite comme, par exemple, les réductions accordées en fonction du profil du spectateur (étudiant, chômeur, handicapé ou personne âgée). A titre d'exemple, l'annexe 13 vous présente la politique de tarification du FC Bruges au cours la saison classique 2015-2016.

Si une majorité des clubs utilise encore le Variable Ticket Pricing, d'autres sont passés à l'étape supérieure avec le Dynamic Ticket Pricing. Déjà utilisée dans l'industrie aéronautique ou hôtelière depuis les années 80, cette stratégie de pricing n'est apparue dans l'industrie du sport qu'en 2009 lorsque les San Francisco Giants, une franchise américaine de baseball, commencèrent à faire varier le prix de leur billet, chaque jour, sur base de différents facteurs situationnels comme la performance de l'équipe, celle des joueurs individuels et même les conditions climatiques (Breuer & Kemper, 2015). Depuis lors, cette méthode de tarification s'est généralisée dans l'industrie du sport américaine, que ce soit en NBA, en MLS¹⁷, en NHL¹⁸ ou en MLB¹⁹, mais peine à se développer en Europe, où seuls deux clubs anglais l'ont jusqu'à présent implémentée (à savoir, Cardiff City et Derby County) et ce, nonobstant le gain financier qu'elle représente. Cette situation pousse ainsi Jan Alan Eglon, CEO de Digonex Technologies Inc., fournisseur de logiciels de Dynamic Ticket Pricing, à dire que « les clubs ont laissé sur la table beaucoup d'argent depuis longtemps et qu'ils ne s'en rendaient même pas compte » (Shea, 2014).

Avant de comprendre ce en quoi le Dynamic Ticket Pricing pourrait être bénéfique aux clubs, attardons-nous d'abord aux enjeux liés aux recettes de billetterie pour mieux comprendre ce dont les dirigeants de club doivent se préoccuper.

3.2.2. Les enjeux liés aux recettes de billetterie

En matière de gestion de la billetterie, les clubs sont confrontés à plusieurs dilemmes.

¹⁷ Major League Soccer, la ligue américaine de football professionnel.

¹⁸ National Hockey League, la ligue américaine d'hockey sur glace

¹⁹ Major League Baseball, la ligue de baseball américaine

Premièrement, les clubs souhaitent remplir leur stade et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, un stade plein améliore l'expérience Fan (Breuer & Kemper, 2015). Ensuite, en matière de sponsoring et de retransmission télévisuelle, jouer à guichets fermés donne un réel pouvoir d'attraction des chaînes télévisées et des sponsors potentiels. Enfin, le soutien des supporters influence les performances sportives des joueurs et les dirigeants de club en sont bien conscients (Drut, 2014). Ainsi, un premier enjeu pour un club est de remplir son stade et, pour ce faire, les clubs préfèrent fixer le prix des billets en dessous du prix optimal.

Deuxièmement, un second enjeu est d'ordre financier : les clubs souhaitent maximiser leurs recettes de billetterie. Pour ce faire, ils peuvent soit maximiser le nombre de spectateurs (effet volume), soit maximiser le prix des billets (effet prix). Comme le prix des billets des événements sportifs est généralement négativement corrélé au nombre de spectateurs, les dirigeants doivent faire le choix entre augmenter le prix des places ou remplir leur stade. Pour les raisons que nous venons d'évoquer, ils évitent généralement d'avoir recours à une augmentation des tarifs. En résulte une certaine inefficience des prix : les prix pratiqués sont inférieurs à ce que les supporters seraient prêts à payer, comme nous aurons l'occasion de le constater (Breuer & Kemper, 2015 ; Drut, 2014).

Troisièmement, en raison de l'aléa sportif, les recettes de billetterie sont incertaines : en cas de résultats sportifs décevants, un club risque d'être confronté à une baisse des ventes de billets. Dès lors, pour ne pas courir ce risque, les dirigeants préfèrent vendre un maximum d'abonnements en début de saison, quitte à générer des recettes moindres par rapport aux ventes à l'unité (Breuer & Kemper, 2015).

Ainsi, afin de remplir leur stade et en raison de l'incertitude qui plane sur les recettes de billetterie, les dirigeants de club pratiquent des stratégies de fixation du prix inefficentes, en témoigne l'existence d'un marché secondaire dans lequel les billets sont, en moyenne, revendus deux fois plus cher que leur prix initial, à tout le moins en Allemagne (Breuer & Kemper, 2015). C'est pour cette raison qu'il s'avère judicieux d'étudier les déterminants qui influencent le prix des billets sur ce marché secondaire afin d'optimiser la stratégie de tarification du marché primaire, ce à quoi Breuer et Kemper (2015) se sont attelés. Avant de présenter les résultats de leur recherche, démontrons comment le Dynamic Ticket Pricing peut aider les clubs à générer des recettes de billetterie plus importantes.

3.2.3. Démonstration des bienfaits du Dynamic Ticket Pricing

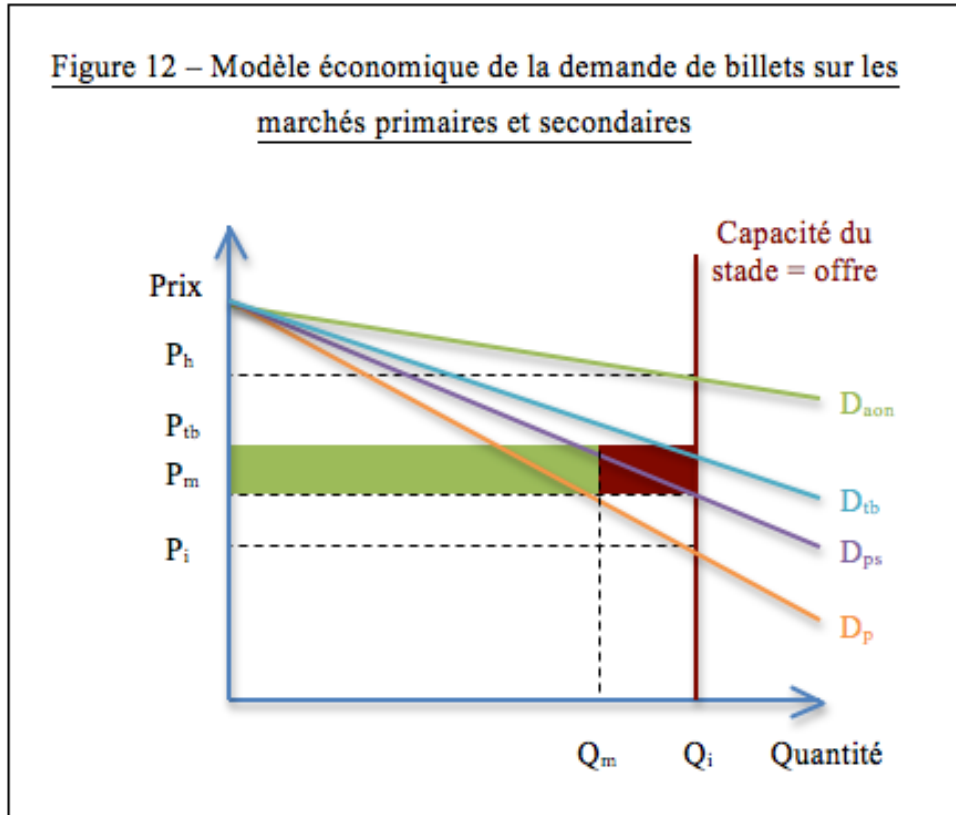
Pour démontrer le gain financier que peut générer le Dynamic Ticket Pricing, nous allons comparer les revenus générés par un club qui n'adopte pas une stratégie de Dynamic Ticket Pricing avec ceux obtenus par un revendeur sur le marché secondaire qui, lui, pratique ce type de stratégie. Auparavant, il s'avère toutefois utile de présenter le principe de discrimination tarifaire ou « price discrimination ».

La théorie du pricing distingue généralement trois degrés de discrimination tarifaire. Le premier degré de discrimination est la discrimination tarifaire parfaite : le club vend alors ses billets à chaque supporter à un prix égal au prix que chacun, individuellement, est disposé à payer (Breuer & Kemper, 2015). Bien que ce concept soit plutôt théorique, des systèmes de ventes aux enchères, comme, par exemple, celui pratiqué par le site de courtage en ligne Ebay, peuvent s'en rapprocher fortement. Le deuxième degré de discrimination tarifaire consiste à différencier le prix des billets en fonction de différents critères comme, par exemple, le nombre de billets achetés, l'emplacement du siège, l'heure du match ou la qualité de l'adversaire. Les stratégies de Variable et de Dynamic Ticket Pricing se retrouvent dans cette catégorie, le Dynamic Ticket Pricing étant la forme la plus extrême de Variable Ticket Pricing puisque les prix y sont adaptés continuellement. Enfin, le troisième degré de discrimination tarifaire consiste à faire varier le prix en fonction du type de supporters identifiables (étudiants, seniors, handicapés...).

Maintenant que nous connaissons davantage les trois degrés de discrimination tarifaire, nous pouvons démontrer de manière théorique que le Dynamic Ticket Pricing, puisqu'il permet de faire correspondre davantage le prix de vente au prix que chaque supporter individuel serait prêt à payer, permet aux clubs d'optimiser leur stratégie de tarification et, par conséquent, leurs recettes de billetterie.

Le modèle économique de la demande de billets sur les marchés primaire et secondaire est représenté par la figure suivante (Breuer & Kemper, 2015).

Figure 12 – Modèle économique de la demande de billets sur les marchés primaires et secondaires



L'offre de billets est déterminée par la capacité du stade et est, dès lors, considérée comme fixe. Si le club parvient à mettre en place une stratégie de discrimination tarifaire du premier degré, c'est-à-dire une discrimination parfaite, chaque supporter paie exactement le montant maximum qu'il est disposé à payer. Cette situation est représentée par la droite D_{aon} , communément appelée « all-or-none demand ». Dans ce cas, les recettes de billetterie du club seraient égales à $P_h \times Q_i$ (Breuer & Kemper, 2015).

Toutefois, les clubs étant incapables de pratiquer la discrimination parfaite, ils sont confrontés à une courbe de demande moins favorable, la droite D_p . Cette courbe représente la demande moyenne, au cours d'une saison, sur le marché primaire et lorsqu'il n'existe pas de marché secondaire. Afin de remplir son stade, le club doit alors vendre ses billets au prix P_i et perçoit, par conséquent, des recettes de billetterie d'un montant égal à $P_i \times Q_i$ (Breuer & Kemper, 2015).

Si l'on prend en considération un marché secondaire, la courbe de demande va pivoter vers le haut et devient la courbe D_{ps} . Cette hausse de la courbe de demande se produit pour deux raisons. Premièrement, avec l'instauration du marché secondaire, les clubs rencontrent de nouveaux clients en la personne des revendeurs, ce qui augmente la demande sur le marché

primaire. Deuxièmement, la demande des supporters augmente sur le marché primaire parce que la création d'un marché secondaire réduit le risque de perdre de l'argent au cas où ces supporters ne pourraient finalement pas assister au match. Le marché secondaire constitue dès lors une forme d'assurance et convainc les supporters hésitants à acheter leur place. Grâce à cette hausse de la demande, le club peut augmenter le prix de ses billets tout en remplissant son stade. Ses recettes de billetterie sont alors égales à $P_m \times Q_i$ (Breuer & Kemper, 2015).

Quant aux revendeurs, leur courbe de demande est supérieure à celle du club grâce à leur capacité à mieux discriminer. En effet, ceux-ci ne doivent pas prendre en compte une série de considérations qui s'imposent aux clubs comme, par exemple, la volonté de ne pas froisser les supporters, de remplir leur stade, de vendre des abonnements à un prix moindre pour garantir une partie des recettes de billetterie... Les revendeurs ont ainsi un goût pour le risque plus fort que les clubs, spéculent davantage et peuvent mieux adapter leur prix à chaque spectateur, ce qui leur permet de vendre leurs billets à un prix s'approchant davantage du prix optimal, c'est-à-dire le prix que chaque fan individuel serait disposé à payer. Par conséquent, leur courbe de demande, D_{tb} , se rapproche de l'all-or-none demand. Ainsi, si le revendeur achète $Q_i - Q_m$ tickets au club au prix P_m , il pourra revendre ces billets au prix P_{tb} et générera dès lors un profit de $(Q_i - Q_m) \times (P_{tb} - P_m) - K$, où K représente les coûts de vente supplémentaires éventuels (par exemple, la commission prélevée par Ebay). Ce profit est représenté par la surface rouge. Les revendeurs bénéficient donc du pricing inefficace au sein du marché primaire (Breuer & Kemper, 2015).

Dès lors, si un club parvenait à améliorer sa capacité de discrimination tarifaire, au moyen du Dynamic Ticket Pricing, par exemple, sa droite de demande se déplacerait vers le haut pour devenir la droite D_{tb} . Cela lui permettrait alors d'accroître ses recettes pour un montant égal à $Q_i \times (P_{tb} - P_m)$, soit les surfaces rouge et verte.

Ainsi, nous venons de démontrer les bienfaits d'une discrimination tarifaire accrue et, en particulier, au moyen du Dynamic Ticket Pricing. En pratique, cette conclusion se vérifie : en effet, Qcue, le fournisseur de logiciels de Dynamic Ticket Pricing leader du marché, constate une hausse d'approximativement 30% des recettes de billetterie de ses clients en cas de forte demande et de 5 à 10% lorsque la demande est plus faible (Forbes, 2012). Digonex Technologies Inc., une société concurrente, estime, quant à elle, cette croissance entre 5 et

20% (Shea, 2014). Le Dynamic Ticket Pricing semble donc surtout être intéressant pour les stades bénéficiant d'un taux de remplissage élevé.

Maintenant que nous avons démontré les bienfaits du Dynamic Ticket Pricing, sur base de quels facteurs allons-nous discriminer ? Pour déterminer ceux-ci, il est essentiel d'étudier les déterminants du prix des billets sur le marché secondaire, ce sur quoi nous allons maintenant nous attarder.

3.2.4. Les déterminants du prix des billets sur le marché secondaire

Dans leur article « What factors determine the fans' willingness to pay for Bundesliga tickets ? An analysis of ticket sales in the secondary market using data from ebay.de », Breuer et Kemper (2015) ont identifié 23 déterminants influençant significativement le prix des billets sur le marché secondaire. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment :

- Des déterminants liés à la performance des équipes. Plus les équipes engagées sont bien classées, plus le prix des billets pour assister à leur match sera élevé. Les auteurs ont également étudié l'impact des résultats sportifs à court terme, c'est-à-dire au cours des trois derniers matchs. De manière assez surprenante, les résultats du club jouant à domicile n'ont pas d'influence significative sur le prix des billets mais bien ceux du club évoluant à l'extérieur. Ainsi, recevoir une équipe qui est dans une spirale positive provoquera une hausse du prix des billets sur le marché secondaire.
- Des déterminants liés au match en tant que tel. Comme on pouvait s'y attendre, les supporters sont prêts à dépenser davantage pour assister aux matchs avec un intérêt particulier, comme les derbys ou les matchs opposant des rivaux historiques (+12,41€ en moyenne). Par ailleurs, l'incertitude d'un match, calculée par la différence entre le classement des deux équipes, influence favorablement le prix des billets : si l'écart entre les clubs est réduit d'une place, le prix d'un billet augmente en moyenne de 0,70€. Enfin, l'incertitude du championnat joue également un rôle sur la fixation des prix : le prix moyen des billets diminue de 6,92€ lorsque le champion est connu. Le même mécanisme se produit lorsque les descendants sont connus.
- Des déterminants liés à l'écoulement du temps : les auteurs ont étudié l'évolution du prix des billets au fur et à mesure que le match approche. Si, dans un premier temps,

le prix des billets augmente, ce qui peut s'expliquer par la crainte des supporters de ne pas obtenir de places, par la suite, il diminue. Cela peut s'expliquer par le fait que les revendeurs sont forcés de réduire leurs exigences s'ils ne veulent pas se retrouver avec des billets invendus. Par ailleurs, plus la saison avance, plus les spectateurs sont disposés à payer un prix plus important : ainsi, à chaque journée de championnat écoulée, le prix des billets augmente en moyenne de 2,40€.

- Des déterminants liés au billet en tant que tel : bien entendu, l'emplacement d'un siège et le prix de vente initial, c'est-à-dire le prix sur le marché primaire, ont une influence significative sur le prix négocié sur le marché secondaire. Par ailleurs, lorsqu'un match est sold-out sur le marché primaire, cela se traduit par un prix majoré de 18,10€, en moyenne, sur le marché secondaire.
- Des déterminants liés à la météo : les auteurs ont constaté que l'annonce de précipitations pendant un match avait un impact significatif sur le prix que les spectateurs sont disposés à payer, la température ne jouant par contre qu'un rôle limité.

Grâce à ces recherches, les clubs de football professionnel disposent de nouveaux éléments pour améliorer leur stratégie de pricing et pour mettre en place un système de Dynamic Ticket Pricing. Bien que cette étude ne porte que sur une période limitée (la deuxième moitié de la saison 2013–2014) et sur un championnat spécifique (la Bundesliga), il est fort probable qu'un certain nombre de ses conclusions s'applique également à notre championnat. En effet, les résultats obtenus sont conformes à ceux de plusieurs travaux menés précédemment par d'autres chercheurs dans d'autres compétitions. Néanmoins, réaliser le même exercice dans le championnat belge pourrait s'avérer utile et permettrait d'étudier notamment les conséquences des spécificités de notre championnat, et en particulier du système de play-offs, sur le prix que les spectateurs sont disposés à payer.

3.2.5. L'implémentation d'un système de Dynamic Ticket Pricing sur le marché primaire

Grâce aux déterminants que nous venons d'identifier, les clubs peuvent désormais mettre en place un système de Dynamic Ticket Pricing sur le marché primaire. Il convient toutefois de formuler quelques remarques concernant l'implémentation d'une telle stratégie de pricing.

Premièrement, Breuer et Kemper (2016) conseille d'ajuster les prix en fonction des conditions du marché quotidiennement tout au plus. En effet, des modifications plus régulières des prix (toutes les heures ou toutes les minutes) créeraient une certaine confusion dans l'esprit des supporters et la sensation que le prix est inéquitable. Or, le sentiment d'un prix juste est un élément psychologique important pour la satisfaction du spectateur.

Deuxièmement, les auteurs se sont interrogés sur l'utilité de déterminer un prix plancher et un prix plafond. Dans le cas étudié, à savoir celui de Derby County, le club a fixé un seuil minimum mais pas de plafond. Ainsi, un billet ne pourra jamais être vendu en dessous de son prix initial et aucune limite supérieure n'a été déterminée. Breuer et Kemper (2016) jugent nécessaire la fixation d'un prix plancher. D'abord, un prix trop faible dévaluerait le produit aux yeux des spectateurs, ce qu'il convient d'éviter. Ensuite, assurer aux supporters que le prix ne baissera jamais en deçà du prix initial les incite à acheter leur billet dès leur mise en vente, ce qui réduit le risque de se retrouver devant un stade vide. Enfin, l'instauration d'un prix plancher permet de protéger les abonnés par rapport aux spectateurs uniques en leur garantissant que ceux-ci n'obtiennent pas des offres plus avantageuses. En outre, il semble tout aussi important de fixer un prix plafond, ce que Derby County n'a toutefois pas souhaité. Ne pas fixer de limite supérieure au prix permet d'atteindre un prix élevé et d'ainsi maximiser ses recettes de billetterie à court terme. Toutefois, à plus long terme, des prix trop élevés créeraient une sensation d'injustice et d'escroquerie aux yeux des supporters qui délaisseraient alors les tribunes, ce qui réduirait les recettes (Helleu, 2015).

Troisièmement, Breuer et Kemper (2016) ont étudié l'évolution du prix des billets pratiqué par le club de Derby County au cours de la saison 2013–2014 en appliquant une stratégie de Dynamic Pricing. Contrairement à ce qu'ils avaient constaté en étudiant le marché secondaire, les prix ne diminuent jamais sur le marché primaire. Au contraire, ils ont tendance à augmenter continuellement au fur et à mesure que le match approche jusqu'à croître significativement le jour J.

Quatrièmement, lors de l'instauration d'une stratégie de Dynamic Pricing, il est essentiel de veiller à une certaine transparence du prix. Il est en effet primordial de fournir aux fans suffisamment d'informations au sujet du fonctionnement de ce système afin qu'ils ne se sentent pas lésés. Des études démontrent d'ailleurs une corrélation significative entre la quantité d'informations fournies et le sentiment de payer un prix juste par les supporters (Breuer & Kemper, 2015).

3.2.6. Conclusion : le Dynamic Ticket Pricing pour optimiser les recettes de billetterie

Le Dynamic Ticket Pricing vient d'être envisagé comme deuxième piste pour améliorer l'exploitation des stades de football et, en particulier, pour optimiser les recettes de billetterie des clubs belges. Après avoir présenté le fonctionnement de cette stratégie de pricing, nous avons démontré son utilité et ses bienfaits. En étudiant les déterminants du prix des billets sur le marché secondaire, nous avons ensuite identifié des facteurs sur lesquels les dirigeants peuvent jouer afin d'appliquer une discrimination tarifaire avant de formuler quelques remarques sur l'implémentation d'un tel système.

Ainsi, un pricing plus efficient, au moyen d'une stratégie de Dynamic Pricing, permettrait aux clubs belges d'accroître de manière substantielle leurs recettes de billetterie. Les résultats prometteurs des clubs ayant déjà implémenté un tel système laissent penser qu'il deviendra prochainement un standard dans l'industrie du sport (Fischer & Nufer, 2013). Toutefois, il convient de manier cet outil avec précaution. En effet, comme le rappelle Boris Helleu (2015), professeur de marketing du sport professionnel à l'université de Caen, le prix joue un rôle important dans l'acte d'achat et s'assurer que le spectateur paie un prix qu'il perçoit comme juste est essentiel pour conserver sa confiance et sa satisfaction.

3.3. Le développement des installations d'hospitalité

Les installations d'hospitalité (loges et business seats) jouent un rôle de plus en plus crucial dans les stades modernes. Magne (2008b) estime ainsi qu'en moyenne, 80% des revenus « matchday » proviennent de l'offre d'hospitalité. Cela s'explique notamment par le fait que ces places s'accompagnent de services annexes (restauration, salons, parking...). Pour profiter davantage de cette source de revenus, les clubs de football augmentent et améliorent constamment leur offre de sièges à prestations. Ainsi, alors qu'ils ne représentaient que 3,5% de la capacité des stades au début des années 2000, la moyenne oscille à l'heure actuelle

entre 7,5% et 12,5% (Magne, 2008b). La plupart des projets de construction ou de rénovation de stades prévoient d'ailleurs une extension et/ou une remise à neuf des loges et business seats.

Si les installations VIP engendrent une part importante des recettes de billetterie, elles permettent également de générer des revenus supplémentaires les jours sans matches (UEFA, 2011). Que ce soit pour des réunions d'affaires, des séminaires, des conférences ou des événements d'entreprise, le stade constitue un cadre exceptionnel qui attire les entreprises. Aux clubs de profiter de cette opportunité.

Face à l'enjeu financier que représentent les installations VIP, il est essentiel que les clubs offrent un accueil d'excellente qualité à leurs hôtes. Les dirigeants de clubs doivent ainsi veiller à leur proposer un service haut de gamme : accessibilité aisée, accueil optimal, restauration raffinée, confort maximal, mise à disposition de salons privés, connectivité rapide, installations modernes et design... Ainsi, comme le souligne le rapport de la Commission Grands Stades de l'Euro 2016, qui était chargée de dresser un état des lieux du parc de stades français et de formuler des recommandations en vue de l'organisation de l'Euro 2016, « la définition d'une offre claire et adaptée de places avec prestations constitue un enjeu majeur de la rentabilisation économique de l'enceinte, et au-delà même, de l'image de marque qu'elle entend promouvoir vis-à-vis du public » (Commission Grands Stades Euro 2016, 2008, p.82). Cette définition repose notamment sur une analyse précise du contexte entrepreneurial local afin de s'adapter aux attentes, aux exigences et aux caractéristiques du public ciblé.

Les dirigeants de clubs de football belges ont bien conscience des enjeux liés aux installations d'hospitalité et ont développé leur offre en conséquence. Les stades sont ainsi pourvus de loges, business seats et autres corporate clubs. Les travaux de rénovation actuellement en cours permettront, par ailleurs, aux clubs concernés d'augmenter et d'améliorer leurs installations VIP. Nos clubs proposent ainsi aux entrepreneurs et aux entreprises différents espaces leur permettant de renforcer et de développer leurs relations professionnelles dans un cadre prestigieux. Dans un souci d'améliorer constamment leur offre, il semble essentiel que les clubs belges s'inspirent de ce qui se fait de mieux au niveau européen et mondial. A ce titre, nous étudierons ci-après le programme d'hospitalité de

l'Olympique Lyonnais, qui est de plus en plus souvent cité comme un modèle en la matière, ainsi qu'une innovation intéressante initiée au Stade de France.

3.3.1. L'offre d'hospitalité de l'Olympique Lyonnais

En janvier 2016, l'Olympique Lyonnais s'est doté d'un nouveau stade de 60.000 places : le Stade des Lumières. Cette enceinte a été conçue pour offrir une expérience unique à ses visiteurs. Rapidement, elle est devenue un modèle de stade 2.0 notamment grâce à un accès wifi rapide et performant, à l'application Parc OL qui est au centre de l'expérience au stade (billetterie dématérialisée, commande à son siège, paiement en cashless, replays instantanés...), à de nombreux écrans éparpillés au sein du stade... L'accessibilité au stade est également optimisée grâce à une gare de tramway située aux portes du stade et des parkings relais aménagés à l'entrée de la ville. Enfin, le Stade des Lumières se veut multifonctionnel. En plus des matchs de l'OL et de l'Euro 2016, le stade accueille une trentaine d'évènements par an, comme, par exemple, des matchs de rugby ou des concerts. Au sein de l'enceinte, on retrouve également près de 300 points de vente (shopping et restauration), une agence de voyage, une agence bancaire... (Parc-ol.com, s.d.).

Ce qui rend le projet de l'OL encore plus particulier est l'intégration du stade dans un projet bien plus vaste : le parc OL. Sur 45 hectares, le club souhaite développer une série d'installations créant ainsi un véritable lieu de vie et d'activité économique. En plus d'un OL Méga Store et du camp d'entraînement du club, se côtoient un parc d'affaires, deux hôtels, un centre médical du sport, un centre de remise en forme, un parc de détente et de pratiques sportives, un parc de loisirs et de divertissement (golf, karting, bowling, crèche...), des restaurants et brasseries et le musée du sport transalpin (Parc-ol.com, s.d.).

Dans son projet, le club a également cherché à renforcer ses liens avec le monde des affaires et le tissu économique local. Cette volonté s'est d'abord marquée par le financement du Parc OL entièrement réalisé sur fonds privés, ce qui est unique en France. Ensuite, au sein du parc, se trouve la Cité des entreprises et de l'incentive qui offre des infrastructures et des équipements dédiés aux entreprises : deux hôtels, des restaurants haut de gamme, 11.000 m² de bureaux... (Olentreprises.com, s.d.b). La Cité des entreprises pour l'emploi, située au sein du stade, vise, quant à elle, à rassembler et à fédérer les partenaires du club mobilisés sur les problématiques d'insertion professionnelle et d'emploi. Enfin, si le club a cherché à offrir une expérience au stade exceptionnelle pour le grand public, il a également veillé à offrir des

installations VIP de qualité. Six salons exclusifs sont ainsi dédiés à cette clientèle (Olentreprises.com, s.d.d) :

- La President box (salon du président et tribune officielle), destinée aux VVIP (Very Very Important Person).
- Le club des 100, le salon historique et prestigieux de l'OL ;
- Le Cercle OL, un salon lounge au design moderne et épuré ;
- Le salon des Lumières consacré aux spécialités lyonnaises ;
- Le salon technologique, espace numérique ultra moderne et connecté proposant les dernières innovations technologiques des partenaires du club ;
- Le club 1950, destiné davantage aux supporters souhaitant assister au match dans des conditions privilégiées.

En plus de ces six salons, l'OL propose 105 loges réparties en 2 catégories (Olentreprises.com, s.d.c) :

- Les loges 365, espaces multifonctions accessibles toute l'année ;
- Les loges OL uniquement disponibles les jours de match.

En dehors des jours de matches, l'Olympique Lyonnais offre la possibilité de tenir au sein du stade des évènements d'entreprises (conférences, activité de team-building, séminaires, réceptions) que ce soit dans un des 6 salons, dans des event box prévues à cet effet ou dans un auditorium de 300 places. Il est par ailleurs possible de louer le stade entier pour les plus grands évènements.

Enfin, pour compléter toute son offre dédiée aux entreprises, l'Olympique Lyonnais a créé son propre réseau d'affaires : l'OL Business Team. Un programme d'animations spécifiques est proposé aux membres de cette communauté tant les jours de matches qu'en dehors de ceux-ci et une plateforme numérique facilite l'échange entre ses 500 adhérents (Olentreprises.com, s.d.a).

En conclusion, l'OL a développé ses relations avec le monde entrepreneurial au moyen de trois leviers : une offre d'hospitalité développée les jours de match (loges et salons), des services aux entreprises en dehors des jours de match (location de tout ou partie du stade et la Cité des entreprises) et le développement d'un réseau d'entrepreneurs (l'OL Business Team).

Le Stade des Lumières ayant été inauguré en janvier 2016 et le Parc OL n'étant pas encore totalement achevé, il est à l'heure actuelle difficile d'évaluer les retombées économiques de ce projet mais il permettra certainement au club de développer fortement non seulement ses recettes de billetterie mais également ses revenus commerciaux et de sponsoring.

3.3.2. L'application Stade de France pour développer son réseau professionnel

Construire son réseau professionnel est de plus en plus important dans le monde des affaires. A ce titre, le stade de football et ses installations VIP constituent un endroit privilégié pour créer son réseau, entretenir ses relations professionnelles et les développer. Les gestionnaires du Stade de France en sont bien conscients et ont développé une nouvelle fonctionnalité dans leur application de stade pour faciliter ce networking.

Grâce à l'application Stade de France, les clients en loges peuvent non seulement découvrir la programmation du stade, réserver leurs billets, commander des produits dérivés à leur place, s'orienter dans le stade mais également rentrer en contact avec d'autres professionnels présents au stade. L'application leur permet de retrouver leurs contacts sur le réseau social LinkedIn ou sur le réseau du Stade de France, de chatter avec eux en direct dans les loges et de planifier un rendez-vous dans le stade (Stade de France, s.d.). L'expérience au stade s'en retrouve ainsi renforcée.

3.3.3. Conclusion : continuer à développer inlassablement l'offre aux entreprises

Par les revenus conséquents qu'elle génère, l'offre destinée aux entreprises représente un enjeu important pour les clubs de football professionnel. Si les installations d'hospitalité permettent de développer les recettes de billetteries des clubs, elles permettent également de créer des partenariats avec des entreprises et de trouver de nouveaux investisseurs. Renforcer les liens entre le monde des affaires et le football est ainsi primordial, ce que les clubs belges ont bien compris. Ainsi, certaines de leurs initiatives valent la peine d'être citées. La Ghelamco Arena de la Gantoise contient notamment des salons dédiés aux VIP ainsi que des bureaux destinés aux entreprises. A Saint-Trond, le stade accueille de nombreuses entreprises ainsi qu'un call center en dehors des jours de matchs. Le Standard de Liège a, quant à lui, annoncé une collaboration avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie Liège-Verviers-Namur (CCI LVN) qui se traduit par le déménagement du siège de la CCI LVN au Stade de Sclessin, par l'organisation de nombreux événements destinés aux entreprises ainsi que par la création du Business Club 1+1=11 (Royal Standard de Liège, 2015).

En conclusion, les clubs belges doivent continuer à entretenir leurs relations avec les entreprises et faire de leur stade un lieu de rassemblement des entrepreneurs locaux. Les grands clubs européens et mondiaux peuvent leur servir de source d'inspiration mais il reste essentiel de s'adapter à la taille de chaque club et aux caractéristiques du tissu économique local.

3.4. L'activation des sponsors et le naming

Dans notre volonté d'améliorer l'exploitation des stades de football belges, analysons maintenant le sponsoring des clubs de football en étudiant ce qu'ils peuvent mettre en œuvre pour répondre aux attentes de leurs sponsors, ce qui s'avérera bénéfique pour ces deux parties. Nous aurons également l'occasion d'aborder une tendance de plus en plus développée dans le secteur des installations sportives : le naming des stades.

3.4.1. Répondre aux attentes des sponsors

Comme le souligne Tribou, « le sponsoring sportif est une technique de communication qui vise à persuader les publics assistant à un événement sportif d'un lien existant entre, d'une part, cet événement et/ou une équipe et, d'autre part, l'annonceur, afin de faire connaître l'entreprise, ses produits et ses marques, et d'en récolter des retombées valorisantes en termes d'image » (cité par Dermit & al, 2015, p.114). Ainsi, dans le chef des annonceurs, il existe trois types de sponsoring :

- « un sponsoring de visibilité ou de puissance destiné à développer la notoriété et les ventes ;
- un sponsoring d'image qui vise à affirmer une identité de marque ;
- un sponsoring relationnel qui s'appuie sur des relations publiques » (Dermit & al., 2015, p.115).

Chacun de ces types de sponsoring s'accompagne d'attentes spécifiques que les clubs doivent s'efforcer de satisfaire s'ils veulent conserver leurs sponsors actuels et en attirer de nouveaux. Quatre types d'actions permettent de répondre à ces attentes (Dermit & al., 2015) :

- Des actions de visibilité dans et autour du stade à des fins promotionnelles ;
- Des actions d'hospitalité sportive et de relations publiques ;
- Des actions de naming des équipes et des stades ;
- Des actions commerciales et de licensing des produits dérivés.

Ci-après, nous étudierons les différentes actions que les clubs de football peuvent entreprendre pour répondre aux besoins des sponsors en nous focalisant essentiellement sur celles qui impliquent le gestionnaire de stade.

3.4.2. Assurer la visibilité des sponsors

Parmi les types de sponsoring que nous venons de présenter figure le sponsoring de visibilité dont l'objet est de développer la notoriété d'une marque, ce qui conduira à une hausse des ventes. Afin que cet objectif soit atteint, il est primordial que le logo du sponsor soit bien visible. Pour ce faire, les clubs ont recours à plusieurs techniques.

3.4.2.1. Le sponsoring maillot

Parmi ces techniques, on retrouve d'abord le sponsoring maillot : le maillot des joueurs est alors floqué du logo des sponsors. Ce type de sponsoring représente généralement, pour un club de football, la source de revenus publicitaires la plus importante. Les maillots sont, en effet, non seulement très exposés dans tous les médias (presse écrite, télévision, réseaux sociaux) mais sont également portés par les spectateurs, ce qui constitue autant d'occasions au cours desquelles la marque est diffusée.

3.4.2.2. Les supports physiques

Ensuite, afin d'assurer la visibilité des sponsors, les clubs proposent une multitude de supports physiques au sein du stade : panneaux, marquages au sol, écrans géants, banderoles... La marque est alors exposée aux spectateurs présents au stade mais également, lorsque ces supports sont bien situés, aux téléspectateurs. Les clubs souhaitant maximiser leurs revenus de sponsoring, ils ont alors tendance à démultiplier le nombre de supports. Cet encombrement finit par réduire la visibilité de chaque sponsor individuel avec pour conséquence de réduire l'impact sur les supporters. Pour éviter cette situation, de plus en plus de clubs installent une **signalétique digitale** ou affichage rotatif : des écrans LED sont disposés à de multiples endroits dans le stade, que ce soit au bord des terrains, sur les frontons des tribunes, aux différents points de vente... Cette signalétique présente ainsi plusieurs avantages.

D'abord, elle permet d'adapter la communication à chaque instant et en fonction de l'emplacement de l'écran (ESSMA, s.d.a). Les clubs peuvent, par exemple, diffuser des publicités présentant les restaurations proposées au stade quelques minutes avant la mi-temps

ou avant la fin d'un match. L'Ajax Amsterdam adapte également les publicités diffusées en fonction de l'emplacement des écrans : des produits bon marché sont proposés aux rangs populaires tandis que des offres luxueuses sont diffusées aux rangs prestigieux (Duffaut, 2015). Cette différenciation des publicités peut également être réalisée par le biais des sièges : le **seat connect** est ainsi une housse en mousse, floquée du logo d'un sponsor, déposée sur les sièges en tribune et dans laquelle est intégrée une technologie (QR code²⁰, iBeacon²¹ ou puce NFC²²) permettant d'interagir avec le spectateur (Advertiseat, s.d.).

Par ailleurs, les écrans digitaux peuvent jouer un rôle important en cas de situations de crise en diffusant des informations aux spectateurs. Par leur caractère modulable et flexible, ils permettent également d'adapter les sponsors à chaque évènement (Ligue des Champions, matchs internationaux, concerts...).

Enfin, les écrans LED permettent d'activer les téléspectateurs. Ainsi, Google et Manchester United ont mis au point le Manchester United's Front Row. En se filmant via leur compte Google, des fans de ManU du monde entier sont apparus en live sur les écrans situés au bord du terrain d'Old Trafford afin de suivre le match et de participer à son ambiance. Non seulement, cette initiative a amélioré l'expérience des supporters présents au stade mais elle a également renforcé la relation avec les fans internationaux et a permis de mettre en avant le savoir-faire de Google et de moderniser l'image de ManU (Roberts, 2015).

3.4.2.3. L'activation du parrainage

Si, auparavant, une bonne visibilité satisfaisait pleinement les sponsors, aujourd'hui ceux-ci ne se contentent plus et souhaitent désormais activer leur parrainage. Cette activation consiste ainsi à « créer des opérations marketing visant à connecter les fans d'un club à une marque partenaire » (Maltese, 2015b, para. 3). Les marques veulent, désormais, interagir avec les supporters et le stade devient le support physique nécessaire pour mettre en œuvre les actions d'activation.

²⁰ Le QR code est un type de code-barres qui, une fois scanné par un Smartphone, renvoie à un site internet ou une application, par exemple.

²¹ L'iBeacon est une technologie émettrice dans un rayon de 30 à 50 mètres permettant le lancement d'une action sur les Smartphones présents dans cette zone.

²² La technologie NFC permet d'échanger des informations à un Smartphone dans un rayon de 10 cm.

L'interaction avec les fans passe de plus en plus par l'utilisation des réseaux sociaux. Grâce à ceux-ci, les campagnes publicitaires sont personnalisées et le ciblage est optimisé, ce qui accroît le retour sur investissement (Duffaut, 2015). Ainsi, les sponsors incitent les supporters à réagir, à échanger, à partager et à s'engager. Le hashtag marketing permet notamment cet engagement du consommateur. Chaque campagne se voit, dans ce cas, attribuer un hashtag²³ déterminé qui permet aux fans d'interagir et de s'exprimer sur les réseaux sociaux. A l'occasion de la Coupe du Monde 2014 au Brésil, Adidas a, par exemple, créé un compte Twitter portant le nom du ballon officiel de la compétition, le Brazuca (Twitter, s.d.). Rassemblant plus de 2,9 millions d'abonnés, ce compte permet à la marque de promouvoir son ballon tout au long de la compétition et de connecter les fans à celui-ci. Grâce aux réseaux sociaux, les marques ont également développé des méthodes de consumer-to-consumer marketing. Par les contenus générés par les utilisateurs (user-generated content) sur les médias sociaux (photos et commentaires sur le produit, par exemple), les consommateurs deviennent des ambassadeurs de la marque (Burch & Geurin, 2015). Les jeux concours sont souvent utilisés à cette fin. Pour mettre en œuvre les actions d'activation et déclencher l'interaction entre les sponsors et les fans, le stade doit jouer son rôle de support physique en diffusant ces campagnes publicitaires au moyen de ses panneaux digitaux, de ses seat connect, de son in-stadium app, des iBeacons...

Toutefois, l'activation des parrainages ne se limite pas à une interaction avec les consommateurs via les réseaux sociaux. La société Global Games Sports, spécialisée dans la création d'expérience sportive, propose ainsi diverses solutions pour activer les sponsors au sein même du stade (Global Games Sports, s.d.). Certaines de ces solutions d'activation se déroulent directement en tribune. Par exemple, les *crowd surfing balls* (littéralement, balles surfant sur la foule) sont des ballons géants arborant le logo du sponsor et que le public se lance en tribune. Ces balles offrent un important impact visuel à la marque et rendent les spectateurs actifs. Les *clap banners* (littéralement, bannières d'applaudissement) sont des morceaux de carton, distribués au public, qui contiennent non seulement des encouragements destinés à l'équipe mais également le logo du sponsor. Ils permettent notamment d'organiser un tifo en début de match ou peuvent être déployés lorsqu'un but est marqué, par exemple. Les *Master Blaster* et *Gatling Gun T-shirt Cannon* permettent, quant à eux, de lancer dans le public des t-shirts et autres articles de promotion. Une autre possibilité d'activation consiste à

²³ Un hashtag est un mot ou une phrase précédé du symbole # permettant de connecter entre elles l'ensemble des publications contenant ce hashtag, rendant ainsi la campagne virale.

déposer sur les sièges des sac-à-dos en toile floqués du logo du sponsor. Ces cadeaux pourront, par la suite, être portés par les fans à d'autres occasions, ce qui poursuivra la campagne publicitaire.

D'autres initiatives de Global Games Sports permettant d'activer les partenariats se déroulent sur le terrain. Celles-ci se présentent généralement sous forme de jeux auxquels participent des spectateurs sélectionnés dans le public et dont les supports physiques sont à l'effigie du sponsor. Par exemple, les clubs peuvent proposer un concours de dribbles dans lequel les obstacles présentent le logo des partenaires ou un concours de pénaltys contre la mascotte de la marque (Global Games Sports, s.d.).

Enfin, Global Games Sports propose une série de solutions d'activation en dehors du stade en installant, dans des *fan parks*, des stands et activités mettant en valeur les sponsors (Global Games Sports, 2014).

Ainsi, toutes ces initiatives permettent non seulement de mettre en valeur les sponsors mais également d'améliorer l'expérience des fans, ce qui rejoint la première piste que nous avons envisagée pour améliorer l'exploitation des stades de football.

3.4.3. Optimiser les relations publiques des sponsors

Parmi les types de sponsoring que nous avons présentés, figure le sponsoring relationnel. Celui-ci repose sur les relations publiques et est davantage développé dans les clubs faiblement médiatisés. Ces clubs n'offrent qu'une visibilité limitée à leurs sponsors et l'organisation de relations publiques au stade permet de justifier leur engagement auprès du club. Il est dès lors essentiel, pour le club, d'optimiser ces relations publiques en proposant des installations VIP de qualité et des services périphériques haut de gamme (Dermit & al., 2015). Précédemment dans ce mémoire, nous avons déjà eu l'occasion d'analyser les offres d'hospitalité des clubs de football, raison pour laquelle nous ne nous attarderons pas davantage sur le sujet dans la section présente.

3.4.4. Valoriser l'image des sponsors par le naming

« Le sponsoring de naming consiste à associer explicitement le nom d'une marque à celui d'un événement, d'une équipe ou d'un stade » (Dermit & al., 2015, p.117). Le naming est notamment très utilisé aux Etats-Unis où la plupart des stades porte le nom d'une marque

(AT&T Stadium, Metlife Stadium...). En Europe, de nombreuses compétitions portent le nom d'un sponsor depuis des années, comme la Barclays Premier League, la Liga BBVA, la Jupiler Pro League ou la Crocky Cup, tandis que le naming des stades, certes plus récent, se développe petit à petit. Ainsi, de nombreux clubs européens, surtout en Angleterre et en Allemagne, associent des marques au nom de leur stade depuis plusieurs années déjà tandis que d'autres clubs, comme le Réal Madrid, le FC Barcelone ou l'Olympique Lyonnais, sont actuellement à la recherche de partenaires pour renommer leur stade. Certains clubs vont même jusqu'à rebaptiser, du nom d'un sponsor, leurs tribunes (les Toyota West Stand, Marathonbet East Stand et Smith Cooper North Stand de Derby County, par exemple), des entrées de leur stade ou leur camp d'entraînement (le Centre d'entraînement Ooredoo du PSG). Le naming des équipes reste, par contre, très limité, notamment en raison de l'attachement des fans au nom de leur club.

En Belgique, si le naming des événements existe depuis plusieurs années, le naming des stades est plutôt rare. Ainsi, en rebaptisant son stade « Cristal Arena », le KRC Genk fût, en 2007, le premier club à recourir à cette pratique (Sport Stratégies, 2007). Par la suite, La Gantoise nomma son nouveau stade « Ghelamco Arena » du nom de son maître d'ouvrage tandis que le stade du KV Malines s'appelle désormais « AFAS Stadion » à la suite de travaux de rénovation. Enfin, le futur stade de Bruxelles pourrait également prendre le nom d'une marque.

Par le biais du naming, l'objectif des sponsors est « d'optimiser les retombées rédactionnelles dans les médias et/ou d'instaurer une proximité avec les spectateurs » (Dermit & al., 2015, p.117). Toutefois, certains journalistes s'opposent parfois à cette pratique, comme dans l'article du Monde intitulé « Naming : au nom du fric » (Seckel, 2015), ce qui contrarie l'objectif médiatique des sponsors. Le naming du stade doit également parfois faire face à l'attachement des fans pour le nom historique de leur stade. Ainsi, le club de Newcastle, qui avait rebaptisé son stade Sports Direct Arena, fit marche arrière par la suite en raison de la mobilisation de ses fans et redonna au stade son nom initial, Saint James' Park (Seckel, 2015). Une alternative pour éviter la bronca des fans pourrait alors être le trading right qui consiste à adosser le nom d'un partenaire commercial à la dénomination actuelle du stade (Ecofoot, 2014b). Afin d'éviter le mécontentement des supporters, Chadwick (s.d.), professeur de Sport Business Strategy and Marketing à l'université de Londres, propose un

modèle de bonnes pratiques dans la gestion des accords de naming de stades. Vous trouverez ce modèle en annexe 14.

Si le naming se heurte parfois à la résistance des supporters, l'intérêt financier qu'il représente pour un club peut être relativement important. La compagnie d'assurance MMA versera, par exemple, 1 million d'euros par an pendant 10 ans pour baptiser le nouveau stade du Mans, MMArena (Dermit & al., 2015). En Allemagne, 15 des 18 clubs de première division ont signé un contrat de naming de leur enceinte. Ces contrats leur rapportent plus de 41 millions d'euros par an, soit plus de 20% de leurs revenus de sponsoring (Ecofoot, 2014a). En annexe 15, vous trouverez les montants des contrats de naming de la Bundesliga.

Il serait toutefois utopique d'espérer atteindre de tels montants en Belgique. Le championnat allemand a fait valoir plusieurs atouts pour négocier de tels contrats : une image valorisante auprès du public allemand, des stades modernes et des affluences records (Ecofoot, 2014a). Ainsi, la valeur des droits de naming dépend de la taille l'audience potentielle, à savoir la taille économique de la ville et la capacité du stade, du statut sportif du club résident, de la diversité d'utilisation de l'enceinte, de l'âge du stade et de celui de sa dénomination initiale (Gerrard, Parent & Slack, 2006). La structure de propriété du stade joue également un rôle crucial dans la négociation des contrats de naming : les clubs propriétaires de leur enceinte peuvent négocier en direct avec les entreprises intéressées, ce qui accélère le processus, et ne doivent pas partager les recettes obtenues, au contraire des clubs locataires.

3.4.5. Permettre aux sponsors de mener des actions commerciales et de licensing

Les contrats de licence donnent le droit aux sponsors de « faire apparaître le nom d'un événement ou d'un club sur des articles (sportifs ou non) afin de dynamiser leurs ventes » (Dermit & al., 2015, p.117). Cette pratique est notamment très utilisée par la FIFA, l'UEFA et les sélections nationales lors des compétitions internationales : ainsi, de nombreux drapeaux, t-shirts et autres gadgets que les supporters des Diables Rouges porteront pendant l'Euro 2016 sont offerts par des sponsors de la sélection belge qui, en vertu de leur contrat de licensing, sont autorisés à distribuer des articles avec l'appellation « Diables Rouges ».

Ainsi, grâce au licensing, les sponsors peuvent promouvoir leurs produits en menant des actions de ventes à l'occasion d'un événement à travers des stands dans les stades ou dans les fans parks, des ventes ambulatoires en périphérie ou des opérations spéciales dans leur réseau

de distribution (Dermit & al., 2015). L'objectif est de transformer les spectateurs en clients. Parmi les méthodes traditionnellement utilisées par les marques, figurent le couponing, les jeux concours, les offres promotionnelles, la distribution d'échantillons...

3.4.6. Conclusion : optimiser les recettes de sponsoring grâce à l'activation des partenariats et au naming

Les clubs, à travers leur stade, doivent répondre à aux attentes de leurs sponsors et leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Parmi ceux-ci, **l'activation des partenariats** devient essentielle aujourd'hui. En aidant les sponsors à connecter les fans à leur marque, les clubs satisferont leurs sponsors, leur donneront envie de continuer et de renforcer leurs partenariats et en attireront de nouveaux. Cela se traduira par une hausse des recettes de sponsoring et, si les initiatives mises en place sont bien pensées, cela contribuera à renforcer l'expérience Fan.

Par ailleurs, le **naming** du stade et des tribunes est une opportunité qui devrait être davantage envisagée par les clubs belges, notamment pour financer leurs projets de rénovation ou de construction de stades. En effet, lors de tels travaux, le partenaire de naming peut être considéré comme une aide financière soutenant le projet, ce qui rend le naming mieux accepté par les supporters (Ecofoot, 2014a). De plus, un des avantages des accords de naming, et non des moindres, est qu'ils sont conclus pour une période généralement plus longues que les contrats de partenariat traditionnels, ce qui résout en partie la problématique de fidélisation des sponsors que nous avons abordée dans le premier chapitre.

Enfin, les clubs de football ne doivent plus uniquement concevoir le sponsoring comme une somme d'argent versée au club en contrepartie d'une association de la marque du sponsor avec le club mais doivent également envisager un soutien des marques en services ou en biens. Les clubs bénéficient ainsi du savoir-faire de leur sponsor et celui-ci peut mettre en avant son expertise. Par exemple, la société AT&T, fournisseur de services téléphoniques, a obtenu les droits de naming du stade des Dallas Cowboys pas seulement en échange d'une importante somme d'argent mais contre la promesse de développer un ensemble de solutions technologiques dans le stade comme un réseau wifi et 4G plus performant, le développement de nouvelles fonctionnalités de l'AT&T Stadium app... (Dallascowboys.com, 2013). L'émergence des stades connectés se traduit d'ailleurs par un accroissement de l'investissement dans le naming des entreprises du secteur de la télécommunication, désireuses d'exposer au grand public leur savoir-faire (Ecofoot, 2015).

3.5. La multifonctionnalité des stades

La cinquième et dernière piste que nous envisagerons pour améliorer l'exploitation des stades de football belges traite de la multifonctionnalité de ces enceintes. Si, jusqu'à présent, nous avons essentiellement abordé des solutions permettant d'accroître les revenus « matchday », un stade multifonctionnel permet de générer davantage de recettes « non matchday ». En développant des activités qui ne sont pas directement liées au football, il permet également de diversifier les revenus des clubs de football, les rendant ainsi moins dépendants des performances sportives de leur équipe.

Pour rendre un stade multifonctionnel, deux possibilités s'offrent ainsi aux clubs :

- Organiser des événements grand public autres que les matchs de foot du club résident ;
- Diversifier les activités en transformant le stade en lieu de vie, accessible 365 jours par an.

Étudions ainsi ces deux possibilités avant d'analyser le projet du nouveau stade de Tottenham, dont le caractère multifonctionnel nous intéressera particulièrement.

3.5.1. L'organisation d'autres événements sportifs et culturels

Comme le soulignent Bolotny et Monna (2008), les stades nécessitent un investissement trop important pour ne les exploiter qu'un vingtaine de jours par an. Afin de rentabiliser cet investissement, il convient dès lors de chercher à organiser des événements destinés au grand public plus régulièrement que tous les 15 jours. Ces événements peuvent être d'ordre sportif (match de rugby, compétitions d'athlétisme...) ou d'ordre culturel (concerts, spectacles, festivals...). Les spécificités de l'industrie du sport en Belgique rendent difficile l'organisation des tels événements mais différentes opportunités existent néanmoins. Explications.

Premièrement, si certains sports sont complémentaires au football (rugby, football américain...), ceux-ci ne sont pas suffisamment développés en Belgique que pour représenter une réelle opportunité pour les clubs de football (Dimitri Huygen, communication personnelle, 1 mars 2016). Les pistes d'athlétisme sont, par ailleurs, souvent considérées comme une entrave à l'ambiance, raison pour laquelle de nombreux clubs européens, comme

la Juventus de Turin, Manchester City ou le Bayern Munich pour ne citer qu'eux, les ont enlevées de leur enceinte ou ont déménagé (Dimitri Huygen, communication personnelle, 1 mars 2016). Le projet de nouveau stade de Bruxelles ne prévoit, d'ailleurs, pas de piste d'athlétisme. L'installation de tribunes rétractables comme au Stade de France semble, quant à elle, être un investissement bien trop onéreux pour un marché de la taille de la Belgique. Ainsi, accueillir un événement sportif autre qu'un match de football semble difficile pour les clubs belges. Néanmoins, ceux-ci peuvent chercher à organiser davantage de matchs de football en accueillant ceux de l'équipe nationale (équipe première ou espoir, équipe féminine) et en organisant des tournois ou des matchs amicaux avec des équipes suffisamment prestigieuses pour atteindre un taux de remplissage du stade satisfaisant.

Deuxièmement, l'organisation de spectacles culturels est plus compliquée dans un stade que dans une salle de spectacle, celle-ci étant spécifiquement prévue à cette fin. Afin de pouvoir accueillir de tels spectacles, certains stades se sont dotés d'installations très coûteuses, comme un toit ou un terrain amovibles. La Veltins Arena de Schalke et le Stade Pierre Mauroy de Lille disposent, par exemple, de ces deux types d'installation mais le coût de construction de ces stades de 61.673 et 50.000 places s'élève respectivement à 191 et 324 millions d'euros, des montants bien trop élevés pour les clubs belges²⁴ (Stadiumguide.com, 2016b et c). Sans ce type d'installations, la réception de spectacles culturels et de concerts pose la question de la détérioration de la pelouse. Une alternative est alors mise en place par Manchester City. Afin d'accueillir des concerts sans perturber la qualité du terrain lors des matchs de l'équipe première, le club retire, au terme de chaque saison, la pelouse de son stade afin d'organiser des concerts pendant une période d'un mois, ce qui lui laisse le temps nécessaire pour installer, par la suite, une nouvelle pelouse en vue de la saison suivante (ESSMA, 2013b).

En conclusion, si la possibilité d'organiser des événements grand public dans les stades belges semble certes limitée, elle ne s'avère toutefois pas impossible. Aux clubs d'identifier les possibilités qui s'offrent à eux et d'envisager la tenue de quelques événements supplémentaires au cours et en dehors de la saison. L'organisation d'événements d'entreprise de grande ampleur, comme les clubs de Gand et du Standard de Liège le proposent notamment, est une autre piste qui pourrait être envisagée. Enfin, le club de Saint-Trond,

²⁴ A titre de comparaison, la Ghelamco Arena de Gand de 20.000 places a coûté 75 millions d'euros (ESSMA, 2013a).

avec son terrain synthétique, dispose probablement d'un avantage compétitif en la matière, même si la généralisation de ce type de terrains ne semble pas judicieuse, notamment parce qu'il est généralement considéré qu'ils augmentent le risque de blessures des joueurs.

3.5.2. Le stade moderne, un lieu de vie accessible 365 jours par an

Comme l'explique Stephan Rehm, gestionnaire du stade du Bayer Leverkusen, « il ne faut pas nécessairement organiser des concerts pour être multifonctionnel. Se concentrer sur le quartier du stade est plus important pour nous (Ndlr, la direction du Bayer) que de gagner un peu d'argent avec un ou deux concerts par an » (ESSMA, 2014, para. 6). En transformant le stade et ses environs en un lieu polyvalent accueillant plusieurs activités, le stade devient alors un véritable lieu de vie actif 365 jours par an. Parmi ces activités, on retrouve notamment des centres d'affaires, des centres commerciaux, des centres de loisirs (cinéma, casino, salle de fitness, bibliothèque...), des restaurants, des logements, des crèches, des hôtels, des parkings, un musée du club... (UEFA, 2011). Le stade s'intègre ainsi à l'univers urbain, en devient l'élément central et les programmes annexes permettent de développer l'attractivité du site.

L'offre destinée aux entreprises (salle de conférence, bureaux, salles de réunion, restauration haut de gamme...) est certainement une source de revenus lucrative pour les clubs, comme nous l'avons analysé précédemment dans ce mémoire. Toutefois, proposer au grand public de nouvelles activités, indépendantes du football, peut s'avérer judicieux à plus d'un titre. Premièrement, ces activités étant proposées toute l'année, elles permettent de toucher une clientèle différente des supporters fidèles du club et ainsi d'étendre le spectre du club. Ensuite, elles permettent d'exploiter certaines installations du club, comme les parkings, les bars et les restaurants, de manière plus soutenue qu'une fois tous les 15 jours. Enfin, les jours de match, elles permettent de garder les supporters plus longtemps au stade en leur proposant des activités complémentaires au match de football (divertissement, restauration, centres commerciaux, fan park, visite du stade...), ce qui permet d'accroître les recettes par spectateur. Un horaire des matchs mieux adapté permettrait, d'ailleurs, aux clubs de profiter davantage de cette opportunité.

Au niveau belge, le Stayenveld de Saint-Trond et la Ghelamco Arena de Gand font figure d'exemples à suivre en matière de multifonctionnalité. Le futur Eurostadium de Bruxelles mettra le curseur encore un peu plus haut : intégré au projet Néo, le stade participera au

réaménagement du plateau du Heysel où il côtoiera l'Atomium, Brussels Expo, un centre commercial de 200 boutiques et de 30 restaurants, une salle de spectacle de 18.000 places (le Palais 12), un parc de loisirs (composé d'un parc d'attraction, d'une piscine, d'un cinéma, d'un espace spa et fitness...), un parc des sports, des espaces verts, 750 logements, un centre international de congrès pouvant accueillir jusqu'à 5.000 personnes, un hôtel de haut standing et un parking de 12.000 places (Neobrussels.com, 2016).

3.5.3. Le projet ambitieux de Tottenham Hotspurs

Le club de Tottenham Hotspurs a imaginé un projet ambitieux de redynamisation du quartier de Northumberland : le Northumberland Development Project. Celui-ci s'articule en trois parties : la construction d'un nouveau stade, celle de la Lilywhite House et le développement d'un quartier dédié au club.

Le nouveau stade de Tottenham est prévu pour 2018 et pourra accueillir jusqu'à 61.000 spectateurs, ce qui en fait le 2^{ème} stade de Premier League en termes de capacité, derrière Old Trafford (Tottenhamhotspur.fr, 2015). La pelouse du stade sera amovible, ce qui lui permettra d'accueillir des événements sportifs et culturels, comme des concerts, des matchs de boxe et même de NFL, la ligue de football américain. Un partenariat de 10 ans a d'ailleurs été signé pour accueillir au moins 2 matchs de cette compétition par an. L'expérience Fan sera renforcée grâce à des salons dédiés aux supporters, de multiples services de restauration, une offre technologique développée... Les installations d'hospitalité seront également améliorées par rapport au stade actuel, notamment en proposant des salons, des salles de conférence et de banquets... (Tottenhamhotspur.com, 2016a). Le coût de ce stade est estimé à 400 millions de livres (Ecofoot, 2016c).

La Lilywhite House, inaugurée en 2015, est, quant à elle, un complexe accueillant un supermarché, une université et le siège social du club (Tottenhamhotspur.com, 2016b).

Le quartier de Tottenham sera également entièrement redynamisé. 579 logements seront construits tout comme un hôtel, un complexe de sports extrêmes (plongeon, escalade, descente en rappel), un musée du club et de la ville, une importante boutique officielle, un centre d'affaire de 25.000 m², un centre médical et un parc public. A cela s'ajoute le Sky Walk qui permettra aux visiteurs de se promener sur le toit du stade (Tottenhamhotspur.com, 2016b).

Grâce à ce quartier dédié au club, les Spurs souhaitent redynamiser l'activité économique de Northumberland. Ce projet représente parfaitement le principe de multifonctionnalité des stades que nous venons d'aborder et présente certaines similitudes avec celui de l'Eurostadium.

3.5.4. Conclusion : développer la multifonctionnalité des stades belges

Nous venons ainsi d'étudier le principe de multifonctionnalité des stades en pointant deux possibilités pour développer celle-ci : soit par l'organisation d'évènements culturels et sportifs de grande envergure, soit par l'intégration du stade dans son environnement et le développement d'une activité économique et sociale autour de celui-ci. Plusieurs initiatives ont ainsi été présentées afin de servir de source d'inspiration aux clubs belges. Toutefois, il ne s'agit pas de recopier ces projets à la lettre mais de s'en inspirer, d'en retirer les éléments intéressants et, en analysant les besoins de la communauté locale, d'identifier des possibilités commerciales profitables tant au club qu'à cette communauté (UEFA, 2011). En menant cette réflexion, les clubs belges pourront ainsi développer leur stade et diversifier leurs activités afin de tirer pleinement profit de leur enceinte et de son environnement. La question de la propriété du stade mérite finalement d'être mentionnée. En effet, l'exploitation d'un stade varie fortement selon qu'un club est propriétaire de son enceinte ou non. Les clubs qui possèdent leur stade ont clairement un avantage sur leurs concurrents, avantage qui peut s'avérer déterminant en matière de diversification des revenus.

Conclusion

Au cours de ce mémoire, nous avons, d'abord, étudié les composantes du résultat d'exploitation des clubs belges afin de comprendre les enjeux auxquels sont confrontés les clubs de football professionnel. Cette analyse nous a permis de comprendre l'intérêt de l'exploitation des stades pour diversifier les revenus des clubs et les rendre moins dépendants des performances sportives. La seconde partie de ce mémoire nous a permis d'envisager cinq pistes concrètes pour améliorer l'exploitation des stades belges, à savoir l'amélioration de l'expérience Fan, la mise en place d'une stratégie de Dynamic Ticket Pricing, le développement des offres d'hospitalité, l'activation des partenariats de sponsoring et le naming ainsi que la multifonctionnalité des stades.

Afin de tirer réellement profit de l'exploitation des stades de football, quelques recommandations générales peuvent finalement être formulées.

Premièrement, il est absolument nécessaire que les dirigeants de clubs prennent conscience des opportunités qu'offre l'exploitation de leur stade et qu'ils les saisissent. Le stade ne doit pas uniquement être perçu comme un mal nécessaire pour pouvoir jouer au football mais comme un réel atout générateur de recettes supplémentaires. Il est dès lors primordial d'investir non seulement financièrement mais également en temps et en personnel dans le développement des infrastructures belges. Constituer une équipe professionnelle dédiée à la gestion du stade, au développement de ses activités et à la mise en place de nouvelles initiatives doit ainsi être une priorité des dirigeants de clubs. Par ailleurs, en termes d'exploitation, les clubs propriétaires de leur stade disposent d'un avantage certain par rapport à ceux qui en sont locataires. Ces derniers devraient peut-être envisager d'acquérir ou de construire leur propre enceinte s'ils ne veulent pas accumuler un retard trop important sur leurs homologues.

Deuxièmement, certains investissements que nous avons envisagés peuvent s'avérer trop importants pour être supportés par un seul club. Il peut être, dans ce cas, intéressant de nouer des partenariats avec des entreprises pour profiter de leur savoir-faire dans le cadre d'un contrat de sponsoring, ce qui permettra de limiter la charge supportée par le club. Une autre option, envisagée en Norvège par exemple, consiste à mettre en place des projets pour

l'ensemble de la ligue professionnelle, à savoir, dans le cas présent, le développement d'une in-stadium app permettant de visionner des replays instantanés (ESSMA, 2016). Grâce à une telle collaboration à l'échelle nationale, l'expérience Fan de l'ensemble de la ligue est renforcée, l'investissement est réparti entre les clubs et les petits clubs bénéficient d'innovations qu'ils n'auraient pas pu implémenter seuls.

Troisièmement, afin de professionnaliser et de constamment améliorer la gestion des clubs et, en particulier, des stades, se tenir au courant de l'évolution et des tendances de l'industrie du sport et du football est à l'heure actuelle essentiel. Participer à des congrès, des conférences, des séminaires, des visites de stades... permettra de découvrir les initiatives d'autres clubs et de s'en inspirer pour développer les clubs belges. Des associations comme l'ESSMA peuvent s'avérer très utiles en la matière. Comme le précise Stephan Rehm, gestionnaire du stade du Bayer Leverkusen, « grâce à l'ESSMA, les clubs peuvent facilement entrer en contact pour échanger des informations sur leur gestion. Il est important de comprendre que nous ne sommes pas en compétition avec la gestion du stade des autres clubs » (ESSMA, 2014, para.9). Avec cet état d'esprit, l'exploitation des stades belges s'améliorera d'année en année, ce qui bénéficiera à tout le monde : l'Union Belge, la Pro League, les clubs, les supporters et les partenaires.

En conclusion, si la modernisation des stades belges est une étape importante que certains clubs sont en train de franchir et que d'autres devraient s'efforcer d'entreprendre, l'étape suivante consiste à accentuer les efforts en termes d'exploitation des stades. En effet, des travaux de rénovation entraînent généralement une augmentation de l'affluence moyenne, hausse qui peut monter jusqu'à 40% lors de la construction d'un nouveau stade (Besson, 2008). Néanmoins, pour que cette croissance ne se limite pas au court terme, une amélioration permanente du service offert et la volonté d'innover sont nécessaires, ce à quoi chaque club devrait veiller. Ce cercle vertueux ainsi créé assurera le développement du football belge financièrement et, par la force des choses, sportivement.

En remettant le stade au cœur de la gestion des clubs de football professionnel, la pérennité et le développement du football belge pourront ainsi être assurés.

Annexes

Annexe 1 – La mise en vente et la redistribution des droits TV

Les recettes de droits TV peuvent varier fortement au sein d'un même championnat. Ces différences s'expliquent, d'une part, par le système de mise en vente des droits TV et, d'autre part, par la méthode choisie pour redistribuer ces droits.

1. La mise en vente des droits TV

La mise en vente des droits de retransmission télévisuelle peut s'effectuer selon deux méthodes :

- Soit de manière collective par la ligue professionnelle pour le compte des clubs, le montant négocié étant ensuite redistribué entre les différents clubs suivant une clé de répartition prédéfinie.
- Soit de manière individuelle, chaque club négociant ainsi directement la vente des droits TV avec les diffuseurs.

Est-il alors préférable de vendre les droits de retransmission collectivement ou individuellement ?

Pour les clubs à forte notoriété, il est évident qu'une vente individuelle leur est profitable. En effet, étant donné que ceux-ci attirent la majorité des téléspectateurs, les diffuseurs seront prêts à dépenser davantage pour obtenir leurs droits de diffusion. Par contre, les plus petits clubs éprouveront plus de difficultés à valoriser leurs droits TV et obtiendront dès lors des recettes de diffusion limitées. L'importante différence de revenus ainsi créée risque de nuire fortement à l'équilibre de la compétition. C'est notamment le cas en Espagne, où les grands clubs comme le Réal Madrid et le FC Barcelone captent plus de la moitié des droits TV, empêchant ainsi les petits clubs de rivaliser financièrement et sportivement (Drut, 2014).

Dans le cadre d'une mise en vente collective des droits TV, un système de solidarité entre clubs est instauré. En effet, après négociations entre les diffuseurs et la ligue professionnelle, les droits TV sont redistribués aux clubs sur base de plusieurs critères comme, par exemple, le classement ou la notoriété des clubs. Toutefois, une part des recettes de diffusion est

généralement répartie de manière égalitaire entre les clubs, ce qui est surtout profitable aux petits clubs.

En Belgique, c'est la Pro League qui gère les droits de retransmission du championnat. Elle met ainsi en place un appel d'offres portant sur 6 lots allant de la diffusion des matchs en direct au magazine du lundi soir en passant par le droit à des extraits courts à diffuser sur internet (Pro League, 2014b). Vous trouverez, en annexe 2, un communiqué de presse de la Pro League reprenant une description détaillée des différents lots.

L'URBSFA, quant à elle, s'occupe des droits TV de la Coupe de Belgique et vend la totalité des droits de diffusion à une chaîne de télévision par communauté linguistique. Toutefois, à partir de la saison prochaine, l'URBSFA délèguera cette tâche à la Pro League pour une période de six ans (Pro League, 2016).

Généralement, les accords de diffusion portent sur une période de trois saisons.

2. La redistribution des droits TV

La répartition entre les clubs des droits TV portant sur le championnat de Belgique s'effectuait, jusqu'il y a quelques années, sur base de trois critères :

- L'historique des classements en championnat au cours des dix dernières années ;
- La fréquence des retransmissions télévisées ;
- Le classement lors du dernier championnat (Wackers, 2010).

La méthode de répartition a été modifiée depuis lors et se base désormais, entre autres, sur l'historique des classements au cours des 5 dernières années, sur la participation aux play-offs 1 ou 2 et sur le fait d'être membre ou non du G5²⁵ (Jonas Wielandts, communication personnelle, 2 mai 2016). La Pro League n'a malheureusement pas souhaité nous transmettre la clé de répartition détaillée.

Sacré (2015) estime ainsi, qu'en 2015, les recettes de diffusion perçues par les clubs de Division 1 belge variaient entre 1,850 et 7 millions d'euros. En annexe 3, vous trouverez, à titre d'information, la répartition des droits TV pour la période 2008-2011.

²⁵ Le G5 est composé du RSC Anderlecht, du Standard de Liège, du FC Bruges, du KRC Genk et du KAA Gent.

Ainsi, contrairement à certains championnats comme en Angleterre ou en France, il semblerait qu'en Belgique, aucune part des droits TV ne soit redistribuée de manière égalitaire entre les clubs. C'est probablement la conséquence de la pression exercée par les grands clubs pour capter la plus grande portion des recettes de diffusion, ce qui se matérialise notamment par un pot de droits commerciaux partagés entre membres du G5 (Jonas Wielandts, communication personnelle, 2 mai 2016).

En Coupe de Belgique, les primes sont accordées en fonction du niveau de compétition atteint. Ainsi, le vainqueur et la finaliste de la Coupe de Belgique touchent maximum 200.000€ tandis que les demi-finalistes malheureux empochent chacun 100.000€ (Sudinfo.be, 2016). Toutefois, l'intérêt de la Coupe réside surtout dans la qualification du vainqueur à la phase de groupes de l'Europa League et aux 2,4 millions d'euros qui l'accompagnent.

Annexe 2 – Communiqué de presse relatif à l’octroi des droits de diffusion du championnat belge pour la période 2014-2017 (Pro League, 2014b)



Pro League : Lancement du Cahier des charges des droits de diffusion JPL 2014/2017

Bruxelles, vendredi 25 avril 2014 – Le Conseil d'Administration de la Pro League et l'Autorité belge de la Concurrence ont décidé de lancer ce lundi 28 avril 2014 la procédure du Cahier des charges relatif à la commercialisation des droits audiovisuels de la Jupiler Pro League pour les saisons 2014/2015 à 2016/2017.

La Pro League et MP&Silva lanceront ce lundi 28 avril le Cahier des charges portant sur les droits de diffusion de la Jupiler Pro League pour les 3 prochaines saisons : 2014/2015, 2015/2016 et 2016/2017. La Consultation a été finalisée et validée par l'Autorité belge de la Concurrence. Toutes les parties intéressées peuvent se porter candidat.

Dans un contexte sportif favorable pour le football belge et pour hisser le niveau du football professionnel belge à un niveau supérieur, le Cahier des charges vise à donner une meilleure visibilité aux clubs de la Pro League. Il a pour objectif d'optimiser la valeur des droits et à renforcer les partenaires du football belge.

La programmation a légèrement changé

Les journées du Championnat restent programmées sur trois jours (vendredi, samedi, dimanche) mais les horaires des rencontres changeront légèrement.

Les seules petites modifications effectuées sont les suivantes :

- Décalage de 5 matchs :
 - o On jouera à 20h30 le vendredi soir
 - o À 18h et 20h le samedi soir pour une meilleure lisibilité
 - o Un horaire plus favorable à l'exploitation des stades le dimanche soir : décalage des matchs du dimanche après-midi à 14h30, et du dimanche soir à 18h et 20h pour répondre à la demande des supporters.

Les lots

	VRIJDAG/VENDREDI	ZATERDAG/SAMEDI	ZONDAG/DIMANCHE
14:00			
15:00			
16:00			14:30 Match (Lot 1)
17:00			
18:00		18:00	18:00
19:00		Match (Lot 1)	Match (Lot 2)
20:00		20:00	20:00
21:00	20:30	2 Matchen (Lot 1) 1 Match (Lot 2)	Match (Lot 1)
22:00	Match (Lot 2)		
23:00	23:15 Magazine (Lot 3)	23:00 Magazine (Lot 3)	23:00 Magazine (Lot 3)

Certains lots seront offerts aussi bien de façon exclusive que non-exclusive, ainsi que sur toutes les plateformes. De plus, les lots 3 à 6 seront offerts séparément pour la partie francophone et la partie néerlandophone.

Le **Lot 1** intitulé « **Platinum Package** » comprend 5 matchs par journée.

- Diffusion exclusive et non-exclusive LIVE de 5 matchs par journée
- Preview show et un magazine
- Highlights de tous les matchs
- Diffusion décalée des matchs du Lot 2

Le **Lot 2** intitulé « **Gold Package** » comprend 3 matchs par journée:

- Diffusion LIVE et exclusive de 3 matchs par journée
- Preview show et Magazine
- Highlights de tous les matchs
- Diffusion décalée des matchs du Lot 1

Dans la compétition régulière les matchs des Lots 1 et 2 seront joués à des moments fixes.

Tous les matchs (aussi les classico's) seront partagés de façon équilibrée entre le Lots 1 et 2.

Le **Lot 3** intitulé « **Highlights** » comprend les droits sur les magazines tous les jours de la Journée et la Supercoupe.

Le **Lot 4** dit « **Magazine du lundi soir** » comprend les droits sur un Magazine du lundi soir en exclusivité.

Le **Lot 5** « **Near Live Clips** » comprend les droits des extraits (limités à 20sec par clip et 10 par match) en quasi-direct de tous les matchs sur Internet et via mobilophonie. Ce lot est aussi limité à 1 heure après le match.

Le **Lot 6 « Delayed Clips »** comprend les droits des extraits (max 3 clips par match de 3 min et 30 par journée) sur tous les matchs. L'exploitation de ce lot est limitée à l'Internet, à la mobilophonie et est obligatoirement sur demande.

Propre chaîne

La Consultation reprend également une possibilité de faire une offre sur la chaîne de la Pro League. Une chaîne qui sera produite et livrée prête à l'emploi à la plateforme qui achète le Lot.

Tous les candidats sont invités à remettre leur offre pour le jeudi 15 mai prochain.

Les candidats susceptibles d'être intéressés et qui n'auraient pas reçu le dossier d'appel d'offres peuvent en introduire la demande auprès de la Pro League (contact : ludwig.sneyers@proleague.be).

Pour plus d'informations :

Ludwig Sneyers
CEO Pro League
0475 69 24 56

Annexe 3 – Communiqué de presse relatif à la distribution des droits de diffusion du championnat belge pour la période 2008-2011 (Pro League, 2011)

27/06/2011

PERSBERICHT – COMMUNIQUE DE PRESSE



Hierbij vindt U een overzicht van de ontvangen tv-rechten (inclusief de commerciële verdeling) per club van het aflopende tv-contract.

Veuillez trouver ci-dessous un aperçu des droits TV (répartition commerciale inclus) par club pour le contrat TV finissant.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Totaal - Total
CLUB BRUGGE	3.957.942,06	4.464.562,97	4.342.196,81	12.764.701,84
CAA GENT	3.090.609,74	4.002.823,24	3.797.984,06	10.891.417,04
CERCLE BRUGGE	2.073.444,11	2.147.374,58	2.594.599,57	6.815.418,26
STANDARD DE LIEGE	4.436.463,42	3.893.295,17	5.001.973,77	13.331.732,36
KVK KORTRIJK	1.073.000,95	2.096.033,19	1.773.081,94	4.942.116,08
CHARLEROI	2.249.613,90	2.202.824,93	1.651.680,80	6.104.119,63
YR KV MECHELEN	1.517.667,23	1.839.808,34	2.084.945,52	5.442.421,09
K. LIERSE SK		0,00	1.566.062,48	1.566.062,48
RSC ANDERLECHT	4.139.050,28	4.814.057,23	4.747.120,75	13.700.228,26
RAEC MONS	1.226.771,97	447.200,00		1.673.971,97
KSV ROESELARE	1.444.023,07	1.290.203,12	697.632,00	3.431.858,19
R. EXC. MOUSCRON	1.998.871,31	1.171.564,18		3.170.435,49
LOKEREN	2.108.175,63	1.772.630,78	2.534.466,79	6.415.273,20
KRC GENK	3.294.065,07	3.457.356,80	4.835.831,47	11.587.253,34
STVV	430.000,00	2.507.116,97	1.735.494,46	4.672.611,43
KVC WESTERLO	2.513.005,07	2.483.955,06	2.780.422,66	7.777.382,79
GERM. BEERSCHOT	2.418.680,91	2.450.206,06	2.310.397,32	7.179.284,29
FC DENDER EH	1.106.116,21	670.800,00		1.776.916,21
KAS EUPEN			790.148,77	790.148,77
ZULTE WAREGEM	2.073.787,92	2.463.494,33	2.693.505,84	7.230.788,09
AFC TUBIZE	862.006,54	0,00	0,00	862.006,54
BRUSSELS	430.000,00	0,00	0,00	430.000,00
KBVB	1.091.616,61	1.079.604,09	1.106.166,99	3.277.387,69
TOTAAL - TOTAL	43.534.912,00	45.254.911,04	47.043.712,00	135.833.535,04

La retransmission des matchs de football à la télévision provoque-t-elle une diminution du nombre de spectateurs assistant aux matchs ? Cette question est essentielle pour les clubs, surtout dans les fédérations où les droits TV sont limités. En effet, s’il s’avère que la diffusion en direct des matchs de football a un impact significativement négatif sur le nombre de spectateurs se déplaçant au stade, les clubs, pour lesquels les recettes de billetterie représentent une part importante des recettes, devront en tenir compte lors de la négociation des droits TV. En 1967, la crainte d’une cannibalisation des recettes de billetterie par les recettes de diffusion poussa d’ailleurs les clubs anglais à refuser un contrat de retransmission télévisuelle avec la BBC, ce qui paraît impensable aujourd’hui (Drut, 2014).

Allan Grant et Roy Graeme (2008), professeurs à l’Université de Strathclyde à Glasgow, se sont penchés sur la question en analysant l’impact des retransmissions en direct des matchs de football sur l’affluence au stade des supporters, supporters qu’ils ont répartis en trois catégories : les abonnés, les supporters de l’équipe à domicile achetant leur billet le jour des matchs et les supporters de l’équipe visiteuse. Si la retransmission télévisuelle des matchs n’a qu’un impact très limité sur les supporters titulaires d’un abonnement et ceux de l’équipe visiteuse, la couverture télévisuelle réduit, par contre, significativement (de plus de 30%) le nombre de fans locaux achetant leur billet le jour des matchs.

Annexe 5 – Pyramide des gains des compétitions européennes

Cette annexe présente la pyramide des gains des compétitions interclubs de l'UEFA pour la saison 2015-2016 (UEFA, 2015c).

1. Ligue des Champions

Tableau 2 - Pyramide des gains de la Ligue des Champions	
Éliminé en barrages de la Champions League	3 millions €
Qualifié en barrages de la Champions League	2 millions €
Phase de groupe : prime de qualification	12 millions €
Phase de groupe : prime de résultat	500.000 € par point gagné
Qualifié aux 8 ^{èmes} de finale	5,5 millions €
Qualifié aux 1/4 de finale	6 millions €
Qualifié aux 1/2 finales	7 millions €
Finaliste	10,5 millions €
Vainqueur	15 millions €

Le vainqueur de la Ligue des Champions peut ainsi empocher jusqu'à 54,5 millions d'euros s'il remporte tous ses matchs (sans tenir compte du market pool et de l'éventuelle prime liée aux barrages).

Pour cette prime de marché, un montant estimé à 482,8 millions d'euros sera distribué selon la valeur proportionnelle de chaque marché télévisuel national représenté par les clubs participants à la Champions League et sera divisé entre les clubs participants du même pays.

Le mode de distribution de cette prime repose sur deux critères :

- La première moitié du montant sera divisée sur base des performances des clubs lors du précédent championnat national en tenant compte du tableau suivant :

Tableau 3 – Répartition des gains entre clubs d'un même championnat (Ligue des Champions)						
	4 équipes (1 – 3 ranking UEFA ²⁶)	3 équipes (1 – 3 ranking UEFA)	3 équipes (4 – 6 ranking UEFA)	2 équipes (4 – 6 ; 13 – 15 ranking UEFA)	2 équipes (7 – 12 ranking UEFA)	1 équipe (7 – 54 ranking UEFA)
Champion	40%	45%	50%	55%	65%	100%
2 ^{ème}	30%	35%	35%	45%	35%	
3 ^{ème}	20%	20%	15%			
4 ^{ème}	10%					

²⁶ Il s'agit du classement UEFA de l'association nationale tel que publié dans le règlement de l'UEFA Champions League 2015/2016. La Belgique est actuellement classée à la 10^{ème} place, ce qui qualifie le champion directement à la phase de groupe et le 2^{ème} au troisième tour de qualification de la Ligue des Champions (UEFA, 2015c). Le classement UEFA dépend des performances des clubs nationaux sur la scène européenne au cours des 5 dernières années.

- La seconde moitié du montant sera répartie en fonction du nombre de matchs joués par chaque club lors de la Ligue des Champions 2015/2016.

Toutefois, chaque fois qu'un club d'une association membre, qui est représentée par un ou plusieurs clubs en Champions League, est éliminé lors des barrages, il reçoit 10% de la prime de marché de son pays.

2. Europa League

Tableau 4 - Pyramide des gains de l'Europa League	
Phase de groupe : prime de qualification	2,4 millions €
Phase de groupe : prime de résultat	120.000 € par point gagné
Vainqueur de groupe	500.000 €
2 ^{ème} de groupe	250.000 €
Qualifié aux 16 ^{èmes} de finale	500.000€
Qualifié aux 8 ^{èmes} de finale	750.000 €
Qualifié aux 1/4 de finale	1 million €
Qualifié aux 1/2 finales	1,5 millions €
Finaliste	3,5 millions €
Vainqueur	6,5 millions €

Le vainqueur de l'Europa League peut ainsi empocher jusqu'à 15,31 millions d'euros s'il remporte tous ses matchs (sans tenir compte du market pool).

Pour cette prime de marché, un montant estimé à 153 millions d'euros sera distribué selon la valeur proportionnelle de chaque marché télévisuel national représenté par les clubs participants à l'Europe League et sera divisé entre les clubs participants du même pays²⁷. Le mode de distribution de cette prime repose sur deux critères :

- La première moitié du montant sera divisée sur base des performances des clubs lors du précédent championnat national en tenant compte du tableau suivant :

Tableau 5 – Répartition des gains entre clubs d'un même championnat (Europa League)						
	6 équipes	5 équipes	4 équipes	3 équipes	2 équipes	1 équipe
Vainqueur de coupe	25%	30%	40%	40%	60%	100%
Equipe 2	15%	17,5%	20%	30%	40%	
Equipe 3	15%	17,5%	20%	30%		
Equipe 4	15%	17,5%	20%			
Equipe 5	15%	17,5%				
Equipe 6	15%					

²⁷ Actuellement, sur base du ranking UEFA, le vainqueur de la coupe de Belgique est qualifié directement pour la phase de groupe de l'Europa League tandis que les 3^{ème} et 4^{ème} (ou le vainqueur des play-offs 2) du championnat sont respectivement qualifiés pour les 3^{ème} et 2^{ème} tours préliminaires de l'Europa League (UEFA, 2015c).

- La seconde moitié du montant sera répartie en fonction du niveau de compétition atteint par chaque équipe lors de l'Europa League 2015/2016.

3. Versements de solidarité

Sur le principe de la solidarité, l'UEFA a décidé de redistribuer une partie des revenus générés par les compétitions interclubs européennes aux clubs qui ne se sont pas qualifiés aux phases de groupe de ces compétitions (UEFA, 2015c)

3.1. Versements de solidarité pour les clubs non qualifiés aux phases de groupe

3,5% du revenu brut total des compétitions européennes seront reversés aux clubs qui ne se sont pas qualifiés aux phases de groupes de ces compétitions, soit 78,4 millions d'euros.

Pour la Ligue des Champions, les versements de solidarité sont les suivants :

- 200.000€ pour les clubs qualifiés au 1^{er} tour préliminaire de la Ligue des Champions ;
- 300.000€ pour les clubs qualifiés au 2^{ème} tour préliminaire de la Ligue des Champions ;
- 400.000€ pour les clubs qualifiés au 3^{ème} tour préliminaire de la Ligue des Champions (uniquement s'ils ne sont pas qualifiés pour les barrages).

De plus, les champions nationaux qui ne se seraient pas qualifiés pour la phase de groupe de la Champions League perçoivent 250.000€ au titre de versement de solidarité.

Pour l'Europa League, les versements de solidarité sont les suivants :

- 200.000€ pour les clubs qualifiés au 1^{er} tour préliminaire de l'Europa League ;
- 210.000€ pour les clubs qualifiés au 2^{ème} tour préliminaire de l'Europa League ;
- 220.000€ pour les clubs qualifiés au 3^{ème} tour préliminaire de l'Europa League ;
- 230.000€ pour les clubs qualifiés au 4^{ème} tour préliminaire de l'Europa League (uniquement s'ils ne sont pas qualifiés pour les phases de groupe de l'Europa League).

3.2. Versements de solidarité pour les clubs non qualifiés aux compétitions européennes

5% du revenu brut total des compétitions européennes seront reversés aux clubs qui ne se sont pas qualifiés à ces compétitions, soit 112 millions d'euros. 80% de ce montant sera distribué aux associations nationales qui ont au moins un club participant à la phase des groupes de la Champions League et les 20% restant seront distribués aux autres fédérations nationales.

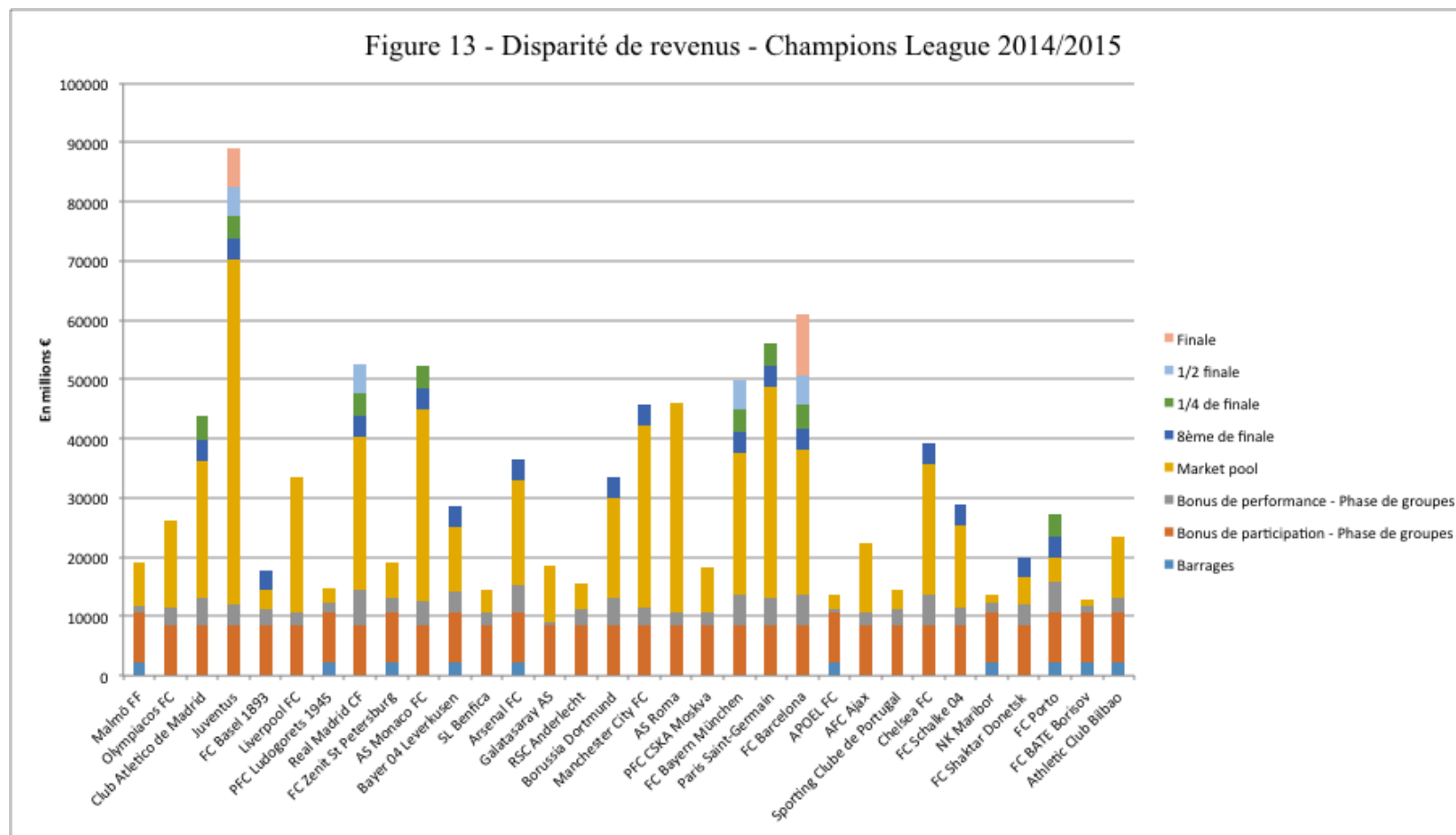
Seuls les clubs qui ne se sont pas qualifiés pour les phases de groupes des compétitions européennes pourront bénéficier de ces versements de solidarité.

En ce qui concerne le mode de distribution, 60% du montant sera distribué équitablement entre associations et 40% dépendront de la valeur du marché.

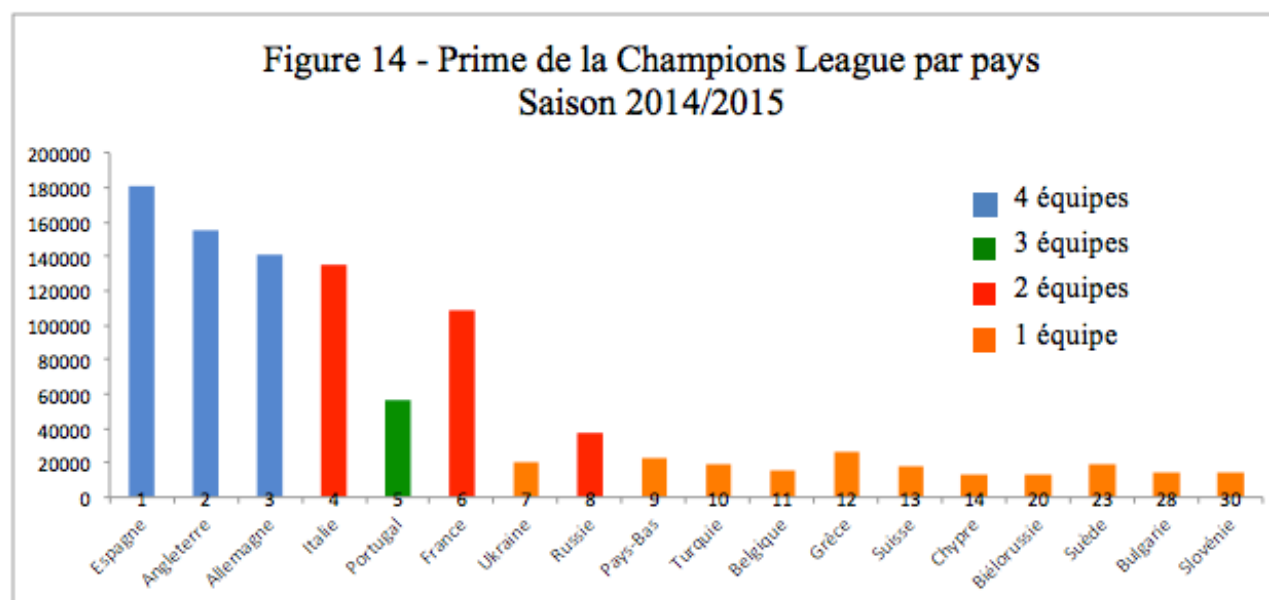
Annexe 6 – Disparité au sein des compétitions européennes

Cette annexe présente la disparité de revenus au sein des compétitions européennes.

1. Ligue des Champions (UEFA, s.d.a)

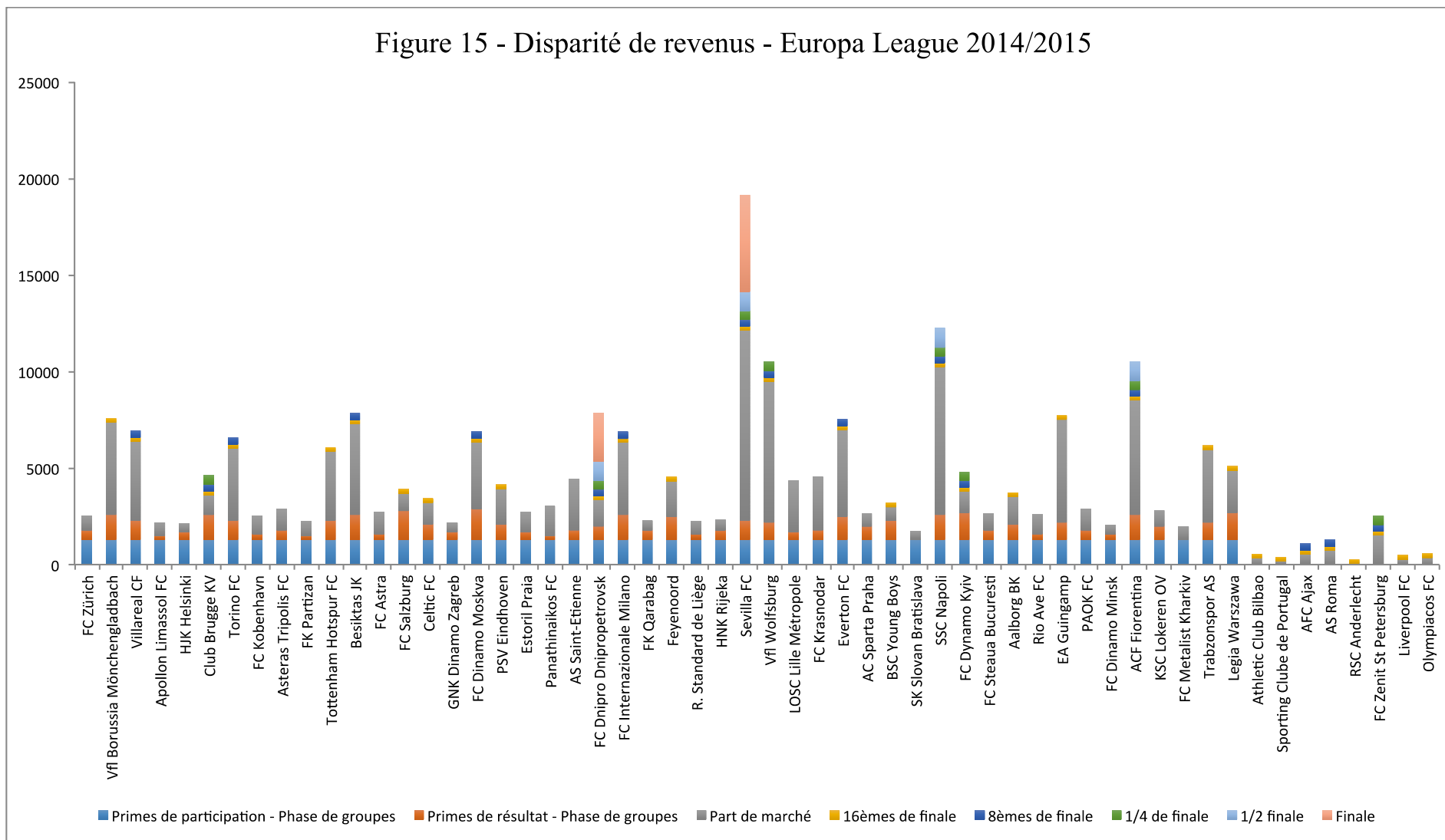


Ainsi, même si le FC Barcelone a remporté la Ligue des Champions, c'est le finaliste malheureux, la Juventus, qui a reçu la plus grosse prime de l'UEFA. Les importantes différences de revenus proviennent de la prime de « market pool ». En effet, l'UEFA parvient à négocier des contrats de retransmission plus avantageux dans les pays de plus grande taille, où la concurrence entre les chaînes est plus acharnée et où le niveau de football est plus élevé (les championnats du Big 5, à savoir l'Angleterre, l'Allemagne, l'Espagne, la France et l'Italie). On constate ainsi une forte corrélation entre le classement UEFA d'un pays et les primes reçues de l'UEFA, comme le montre le graphique suivant.



2. Europa League (UEFA, s.d.b)

Figure 15 - Disparité de revenus - Europa League 2014/2015



Une nouvelle fois, ce sont les primes de « market pool » qui expliquent les différences de revenus perçus par les clubs.

A noter que les 8 derniers clubs du graphique sont ceux qui ont terminé 3^{ème} de leur groupe en Ligue des Champions et qui ont ainsi été reversés en 16^{èmes} de finale de l'Europa League, comme le prévoit l'UEFA. Ces équipes n'ont donc pas perçu les primes de participation et de résultat de la phase des groupes de l'Europa League mais bien celles de la Champions League.

Annexe 7 – Les compétitions européennes, accélératrices des inégalités

Comme l'explique Drut (2014), les compétitions européennes, surtout la Ligue des Champions, créent des inégalités entre championnats nationaux mais également au sein des championnats domestiques. Etudions cette réalité pour les clubs belges.

Au cours des 6 saisons précédant la saison actuelle, seules 7 clubs belges se sont qualifiés, au moins une fois, à une des compétitions européennes. Sur ces 7 clubs, seuls le Standard de Liège (en 2009/2010), Genk (en 2011/2012) et Anderlecht (en 2012/2013, 2013/2014 et 2014/2015) ont participé à la Ligue des Champions, les 4 autres clubs ne parvenant à se qualifier que pour l'Europa League. Ces 7 clubs ont respectivement perçus de l'UEFA les primes suivantes.

Tableau 6 – Primes UEFA perçues par les clubs belges depuis 2009/2010							
En milliers €	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	Total
Club Brugge KV	1.946 €	1.414 €	2.069 €	2.283 €	0 €	4.616 €	12.328 €
KAA Gent	0 €	1.629 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.629 €
KRC Genk	0 €	0 €	13.897 €	3.628 €	3.745 €	0 €	21.270 €
KSC Lokeren OV	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.804 €	2.804 €
R. Standard de Liège	12.680 €	0 €	2.647 €	0 €	1.941 €	4.339 €	21.607 €
RSC Anderlecht	4.347 €	3.918 €	2.349 €	16.288 €	12.888 €	15.898 €	55.688 €
SV Zulte Waregem	0 €	0 €	0 €	0 €	2.341 €	0 €	2.341 €
Total Belgique	18.973 €	6.961 €	20.962 €	22.199 €	20.915 €	27.657 €	117.667 €

Ce tableau démontre, une nouvelle fois, les inégalités entre les deux compétitions européennes. Deux calculs rapides peuvent nous permettre de s'en rendre compte :

- Premièrement, 65% des montants perçus par les clubs belges sur la scène européenne au cours de ces 6 saisons proviennent de la Ligue des Champions et ce, alors que la Belgique ne compte que 6 participations à la phase de groupes de la Ligue des Champions au cours de cette période contre 16 participations en Europa League (+2 clubs reversés en Europa League après la phase de groupes de la C1).
- Deuxièmement, Anderlecht, grâce à ses 3 participations à la Ligue des Champions, a empoché, à lui seul, 47% des dotations de l'UEFA attribuées à la Belgique. En 2013/2014, même en n'obtenant qu'un seul point en Ligue des Champions, le club bruxellois a gagné 3,4 fois plus d'argent que Genk, qualifié pour les 16^{èmes} de finale de l'Europa League en terminant 1^{er} de son groupe avec 14 points. Cette année-là,

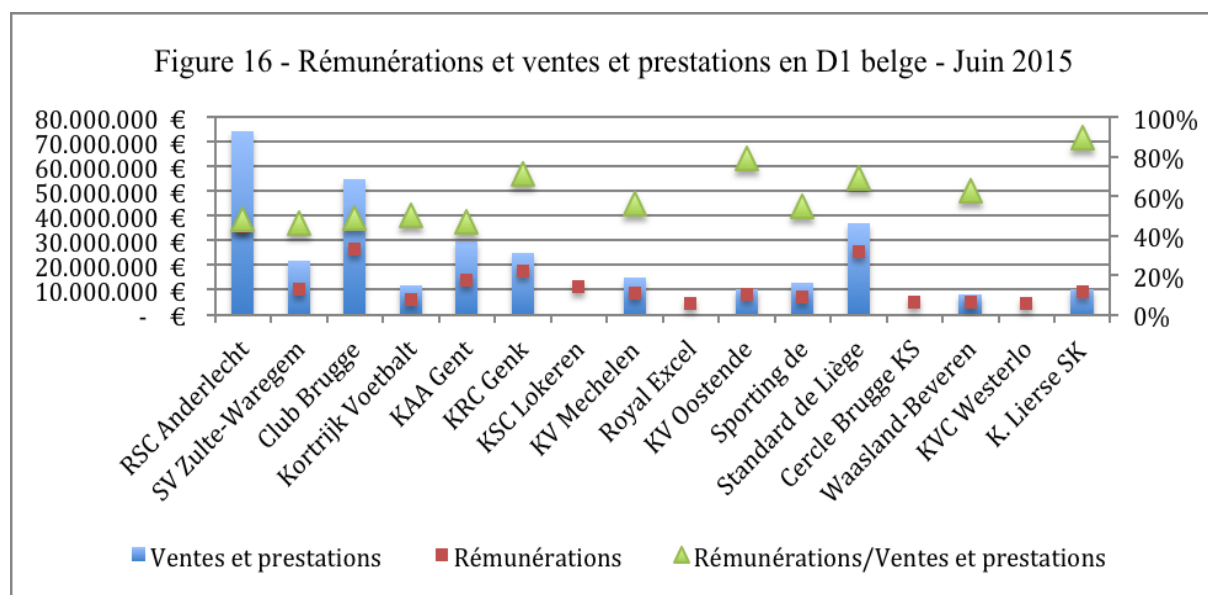
Anderlecht reçut, par ailleurs, l'équivalent de 83% de la prime obtenue par le FC Séville, vainqueur de l'Europa League,

Cela nous prouve une nouvelle fois que les poules de la Ligue des Champions portent bien leur surnom de poules aux œufs d'or, une qualification assurant une rentrée financière bien plus importante que n'importe quel parcours en Europa League, à laquelle s'ajoutent des recettes de billetterie, de sponsoring et de merchandising plus élevées.

Pour démontrer les inégalités que peut créer la Ligue des Champions au niveau belge, on peut, par exemple, comparer le chiffre d'affaires des clubs en 2014/2015 avec la prime reçue par Anderlecht au cours de cette saison, soit 15,629 millions d'euros. Au cours de cette saison, seuls Zulte-Waregem, le Club de Bruges, le Standard de Liège et Genk ont réalisé un chiffre d'affaires supérieur à la prime reçue par Anderlecht. On comprend ainsi aisément l'impact d'une participation en Champions League sur l'équilibre de notre compétition nationale. En effet, « la participation répétée à la Ligue des Champions résulte d'un mécanisme auto-entretenu » (Drut, 2014, p.38). Y participer génère des revenus considérables, auxquels les autres clubs belges n'ont pas accès. Cela permet au club participant d'acheter les meilleurs joueurs, de remporter le championnat national et de se qualifier de nouveau pour la C1 l'année suivante. C'est ainsi qu'entre 2012 et 2015, Anderlecht est parvenu à se qualifier à la C1 au cours de trois saisons consécutives. Si un club parvenait à reproduire ce mécanisme régulièrement, l'équilibre de la compétition belge s'en retrouverait menacé.

Annexe 8 – Part des rémunérations dans les ventes et prestations

Dans le chapitre 1, nous avons comparé le chiffre d'affaires des clubs de Division 1 belge à leurs charges salariales. Pour les raisons déjà invoquées, nous avons exclu de nos calculs les autres produits d'exploitation (compte 74). Cette annexe nous permet d'étudier l'impact sur nos résultats de la prise en compte de ces produits.

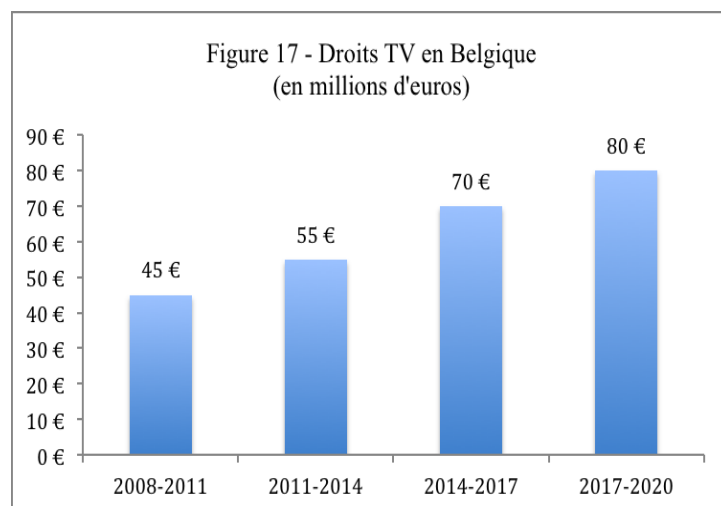


La part des rémunérations dans les ventes et prestations varie entre 46% et 89% alors qu'elle ce ratio variait entre 56% et 129% lorsque nous ne tenions pas compte des autres produits d'exploitation. Seuls le KRC Genk, le KV Ostende, et le K. Lierse SK dépassent encore la barre des 70%, considérée par l'UEFA comme la limite au-delà de laquelle le club se retrouve dans une situation dangereuse (UEFA, 2015a).

Pour améliorer l'excédent brut d'exploitation, les clubs peuvent, d'une part, accroître leurs recettes d'exploitation et/ou réduire leurs dépenses d'exploitation. Cette annexe nous permet d'analyser différentes possibilités pour y parvenir et d'identifier les avantages et inconvénients de chacune d'entre elles.

1. Augmenter les recettes de diffusion ?

Les recettes de diffusion augmentent de manière constante depuis de nombreuses années



comme le montre le graphique ci-dessous. Cette croissance systématique n'est toutefois en rien garantie à l'avenir. En effet, les dernières négociations des droits TV ont rappelé à la Pro League que les droits de retransmission nationale ne pourraient pas augmenter indéfiniment. Pour rappel, lors de ces négociations, la

Pro League avait décidé de collaborer avec l'agence de média internationale MP & Silva afin d'accroître ses recettes de droits TV. Cette agence avait garanti un montant de 70 millions d'euros pour la période 2014-2017 et de 80 millions d'euros pour les trois saisons suivantes. Cependant, après la première phase d'appel d'offres, le prix de réserve n'avait pas été atteint. Ce ne fut qu'après de multiples réunions et à 40 jours du début du championnat qu'un accord fut finalement trouvé, accord pour un montant de 65 millions d'euros et dans lequel l'exclusivité n'était plus accordée à un diffuseur. MP & Silva dut alors financer les 5 millions d'euros restant pour atteindre les 70 millions d'euros garantis.

Afin d'augmenter les recettes de diffusion, la Pro League devra dès lors envisager certaines possibilités. Certains lots n'ont, par exemple, pas trouvé acquéreur (Pro League, 2014a) et nécessitent donc peut-être d'être adaptés. Par ailleurs, un retour à l'exclusivité des droits LIVE pourrait accroître la concurrence entre diffuseurs et augmenter les prix mais avec le risque de contrarier certains téléspectateurs comme ce fût le cas lors des tests matchs en 2009.

Enfin, l'arrivée de nouveaux acteurs comme Eleven, Al Jazeera ou la Fox, comme cela fût envisagé en 2014, pourrait accentuer cette concurrence.

Toutefois, en termes de droits TV, le principal défi que doit relever la Pro League réside dans la vente de ces droits à l'étranger. En effet, pour la saison 2014-2015, les droits de retransmission à l'étranger ne s'élevaient qu'à 1,7 million d'euros (Sacré, 2015). Il y a dès lors un potentiel inexploité dans ce domaine.

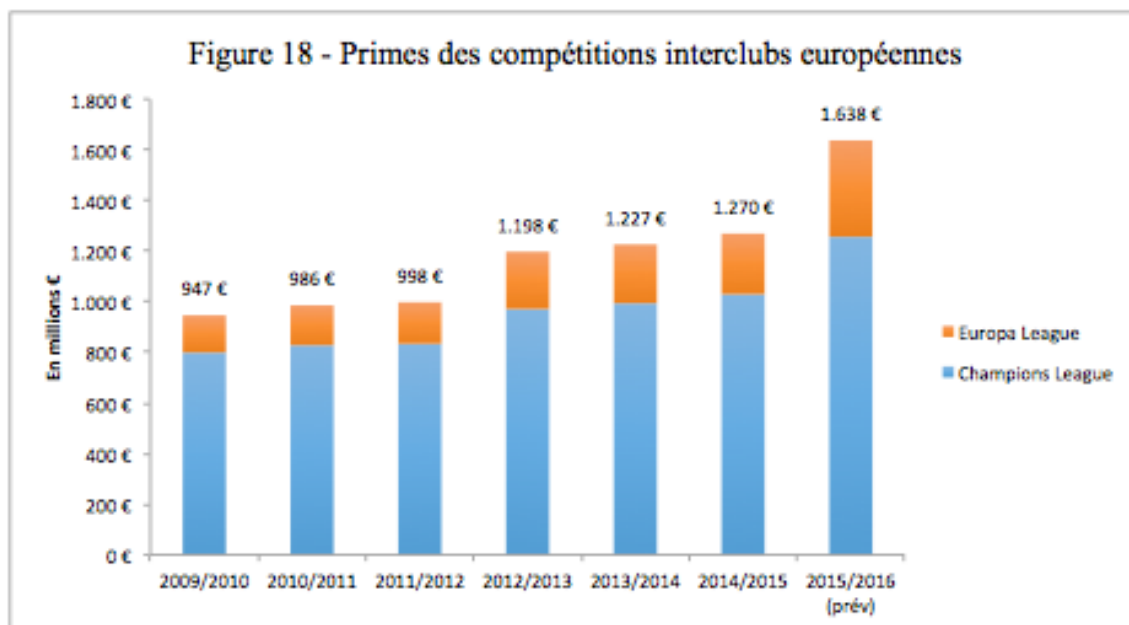
En termes de gestion financière des clubs, il faut également se poser la question de savoir s'il est intéressant de voir la part des recettes de diffusion dans les recettes totales augmenter. Comme nous l'avons constaté, dans certains championnats, les droits TV représentent près de la moitié des recettes de billetterie. Cette télé-dépendance soulève deux risques pour les clubs. D'une part, le risque de défaillance des chaînes de télévision. Que se passera-t-il si une chaîne de télévision disparaît ou si elles décident de s'entendre comme ce fut le cas lors des dernières négociations ? De telles faillites se sont déjà produites en Angleterre (en divisions inférieures), en Allemagne ou en Irlande avec, pour conséquence, une importante diminution de recettes pour les clubs, entraînant la faillite de certains d'entre eux (Drut, 2014).

D'autre part, que se passerait-il si les grands clubs décidaient de vendre leurs droits TV individuellement ? Cette menace fût notamment brandie par le Standard de Liège il y a quelques années. Il s'ensuivrait une augmentation des recettes pour les grands clubs et une diminution de celles-ci pour les plus petits clubs. Nous nous retrouverions ainsi dans la même situation que le championnat espagnol, avec des clubs incapables de rivaliser financièrement et donc sportivement avec les clubs du top.

En conclusion, s'il est toujours envisageable et intéressant d'accroître les recettes de diffusion, cela comporte également certains risques. En tant que gestionnaire de clubs, il est dès lors judicieux de privilégier d'autres pistes.

2. Augmenter les primes de l'UEFA ?

Au cours des dernières années, les primes reversées par l'UEFA dans le cadre des compétitions interclubs n'ont cessé d'augmenter comme le montre le graphique ci-dessous.



Comme nous le constatons sur ce graphique, les primes de l'UEFA reposent sur un cycle de 3 ans, la saison 2015/2016 marquant le début d'un nouveau cycle. Ainsi, après la forte croissance des primes au cours de la saison actuelle, il est plus vraisemblable que celles-ci augmenteront légèrement lors des 2 prochaines saisons avant de réaliser un nouveau bond en 2018/2019.

Est-il dès lors plausible de miser sur une augmentation des primes de l'UEFA perçues par les clubs belges ?

Il est plus que probable que le nombre d'équipes belges qualifiées aux compétitions européennes ne varie pas au cours des prochaines années. En effet, d'après le règlement actuel de la Champions League, seules les 6 premières nations européennes ont droit à deux qualifiés d'office pour cette compétition (UEFA, 2015c). Dans l'état actuel des choses, parvenir à qualifier deux clubs pour la C1 semble pratiquement impossible. Ainsi, l'augmentation des primes attribuées par l'UEFA ne bénéficiera qu'à un seul club belge par an, le champion en titre, le vice-champion devant s'extirper des barrages, ce qui n'est plus arrivé depuis la saison 2005-2006. Les primes de la Champions League continueront dès lors à ne bénéficier qu'à quelques clubs belges (probablement Anderlecht, le Club de Bruges, Gand et le Standard de Liège), ce qui accentuera le fossé financier entre ces 4 clubs et le reste des équipes de la Division 1 belge.

Pour que l'augmentation des primes des compétitions européennes profite davantage aux clubs belges, trois pistes peuvent être envisagées, passant toutes par un changement de règlement des compétitions interclubs européennes :

- Une nouvelle répartition des clubs qualifiés directement à la Ligue des Champions favorable à la Belgique ;
- Une clé de répartition des revenus des compétitions interclubs européennes réduisant l'écart entre les primes de la C1 et les primes de la C2 ;
- Une plus grosse dotation accordée aux clubs non qualifiés aux compétitions interclubs européennes via les versements de solidarité.

Toutefois, de telles décisions semblent illusoire voire impossibles. En effet, la valeur créée et l'engouement suscité par la Ligue des Champions dépendent essentiellement des grandes équipes qui offrent le plus beau spectacle et rassemblent les plus grands joueurs. Sans ces grands clubs, la Ligue des Champions perd de son attrait, ce qui se traduit par une diminution des recettes. Les dirigeants des clubs en sont bien conscients et utilisent ce moyen de pression pour influencer les choix de l'UEFA. Ainsi, Karl-Heinz Rummenigge, dirigeant au Bayern Munich, a récemment évoqué un projet de super-ligue européenne, indépendante de l'UEFA, et rassemblant les 20 meilleures équipes européennes (RTBF, 2016). Une telle compétition serait, bien entendu, désastreuse pour les clubs y étant exclus, comme cela serait a priori le cas pour les clubs belges. Toutefois, lorsque la menace de création de ce championnat devient trop présente comme cela fût le cas à la fin des années 1990, l'UEFA se débrouille pour y mettre fin en révisant le fonctionnement de la Ligue des Champions et du mode de redistribution des revenus pour le rendre plus favorable aux grands clubs (Drut, 2014).

En conclusion, miser sur une croissance des primes de l'UEFA pour accroître la marge brute d'exploitation des clubs belges semble hypothétique et soulève quelques risques pour le championnat belge, comme celui d'un déséquilibre de la compétition.

3. Réduire la masse salariale ?

Comme nous l'avons vu, la masse salariale représente une part importante des frais d'exploitation des clubs de football. Réduire cette masse salariale, ne serait-ce que d'un faible pourcentage, permettrait ainsi d'améliorer l'excédent brut d'exploitation des clubs belges. Il s'agit d'ailleurs d'une des mesures privilégiées par les entreprises traditionnelles lorsqu'elles

sont en difficulté. Toutefois, plusieurs études démontrent que, non seulement, il est difficile de réduire les coûts salariaux des clubs de football mais qu'il est même malaisé de ne pas les augmenter.

La difficulté de réduire les coûts est notamment démontrée par la théorie de la maladie des coûts ou loi de Baumol. Cette théorie explique que, contrairement à de nombreux secteurs d'activité où l'accroissement des salaires peut être compensé par un gain de productivité (provenant de l'utilisation de machines, par exemple), les clubs de football ne peuvent bénéficier de cette compensation étant donné qu'un gain de productivité est nécessairement généré par les joueurs, qui seront alors récompensés par une augmentation salariale (Dermit-Richard et Scelles, 2015). Ainsi, pour augmenter la productivité (par exemple, être champion ou se maintenir en Division 1), les dirigeants doivent consentir à augmenter les salaires. Toutefois, en raison de l'aléa sportif, cet effort ne procure pas automatiquement le résultat escompté, ce qui peut entraîner le club dans une situation financière délicate.

Il est ainsi difficile de réduire la masse salariale puisqu'elle entraînerait alors une baisse de productivité et des résultats sportifs et financiers moindres. Une seconde étude démontre même la difficulté de ne pas augmenter les coûts et notamment les coûts salariaux. En effet, Ascari et Gagnepain, cités par Collin (2004), considèrent que les clubs de football sont engagés dans une « course à l'armement » : les clubs se livrent une concurrence féroce afin de s'adjuger les meilleurs joueurs, ceux qui sont capables d'accroître leur probabilité de succès. Cette concurrence entraîne une hausse du prix des transferts et des salaires. Ascari et Gagnepain démontrent d'ailleurs que ce processus irrationnel aboutit à un gaspillage des ressources et s'avère dès lors inefficace : ils estiment ainsi qu'en moyenne, les charges des clubs excèdent de 20% le niveau qui serait le leur sans cette « course à l'armement ».

Pour évaluer l'opportunité de réduire la masse salariale, il est également intéressant d'étudier la relation entre les résultats sportifs et la masse salariale. Plusieurs études démontrent une forte corrélation entre la masse salariale des clubs et leurs performances sportives : plus la masse salariale est élevée par rapport à celle des concurrents, meilleurs sont les résultats sportifs (Drut, 2014).

Pour vérifier cette corrélation entre les résultats sportifs et la masse salariale des clubs, nous pouvons, par exemple, établir un classement des clubs de Division 1 belge en fonction de leur

masse salariale et le comparer avec le classement de ces clubs au terme de la phase classique de notre championnat. Les graphiques de l'annexe 10 vous présentent ces classements. Nous constatons ainsi que cette corrélation est bien présente au niveau belge : au cours des 4 dernières saisons, dans 73% des cas, l'écart entre le classement d'un club au terme de la phase classique et son classement en termes de masse salariale était inférieur à 3. Cela confirme une certaine efficacité des salaires. Celle-ci n'est toutefois pas parfaite : certains clubs obtiennent des résultats sportifs moins bons²⁸ ou meilleurs que prévu. Cela peut notamment s'expliquer par d'éventuelles erreurs de recrutement, une politique salariale inadaptée, des problèmes de gouvernance, des blessures, une mauvaise entente entre joueurs... (Drut, 2014). Les clubs disposent ainsi d'une certaine marge de manœuvre pour optimiser leur masse salariale.

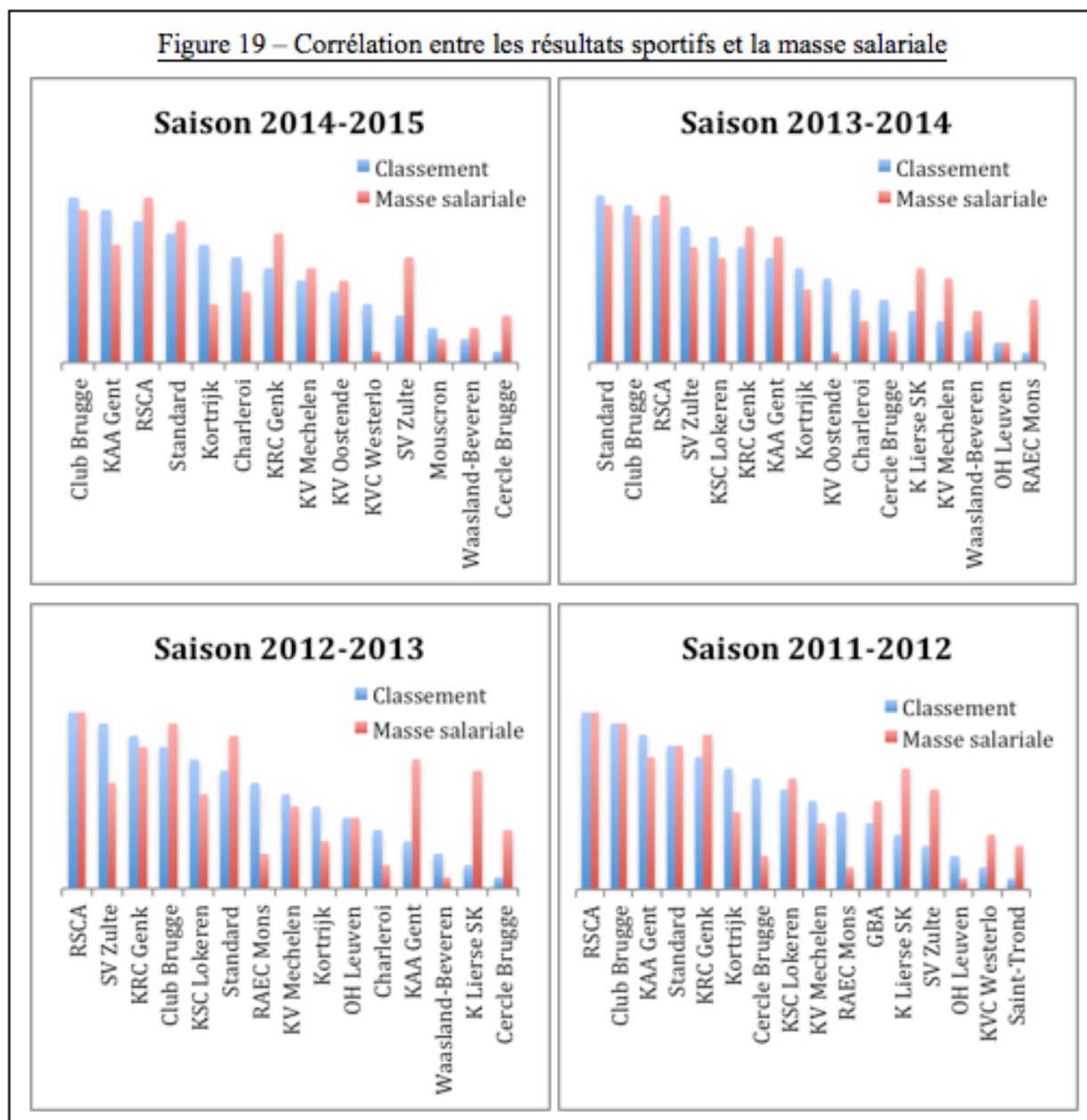
En conclusion, trois éléments s'opposent à la réduction de la masse salariale. Premièrement, selon la maladie des coûts, réduire la masse salariale impliquerait une diminution de la productivité des joueurs. Deuxièmement, en raison d'une « course à l'armement », la concurrence entre les clubs entraîne une inflation des salaires. Troisièmement, en raison de la corrélation de la masse salariale et des résultats sportifs, diminuer la masse salariale aboutirait à de moins bons résultats sportifs. Ainsi, il semble utopique d'attendre des clubs qu'ils diminuent leur masse salariale d'eux-mêmes et même qu'ils réduisent la croissance de celle-ci. Une solution déjà envisagée dans certaines compétitions comme la NBA, la NFL²⁹ ou la MLS³⁰ existe pourtant : le salary cap. Le salary cap ou plafond salarial consiste à imposer aux clubs un plafond dans leur masse salariale soit en valeur absolue, soit en valeur relative (limite à un certain pourcentage du chiffre d'affaires, par exemple). Il permet ainsi de limiter l'inflation des salaires et de garantir l'équilibre compétitif des compétitions (Drut, 2014). Toutefois, pour qu'une telle mesure fonctionne, il est indispensable que la décision soit prise au niveau européen. En effet, si une ligue nationale décide seule d'imposer une limite salariale à ses clubs, ceux-ci ne pourront plus rivaliser avec les autres championnats sur le marché des transferts avec les conséquences financières et sportives que cela implique. Si un tel plafond pourrait réduire le gaspillage des ressources mis en évidence par Ascari et Gagnepain, il semble toutefois peu probable qu'une telle mesure soit adoptée dans un futur proche.

²⁸ Notamment le Lierse lors des 3 saisons au cours desquelles il évoluait en D1.

²⁹ Nationale Football League, la ligue nationale de football américain des Etats-Unis

³⁰ Major Soccer League, la ligue professionnelle de football des Etats-Unis

Les graphiques³¹ suivants démontrent la corrélation entre les résultats sportifs et la masse salariale des clubs de Division 1 belge.



³¹ Ces graphiques sont réalisés sur base des informations publiées dans les comptes annuels des clubs. En 2014-2015, les clubs de Lokeren et du Lierse ont été exclus du classement car, leurs comptes annuels étant clôturés au 31 décembre, aucune donnée financière n'était disponible. De plus, en 2012-2013, le GBA a été exclu du classement étant donné que les comptes annuels ne sont pas disponibles pour cet exercice en raison de la faillite du club.

L'entreprise spécialiste de l'informatique Cisco a réalisé une enquête auprès de fans de sports afin d'étudier la manière dont ils consomment le sport, ce qui importe dans leur consommation du sport et pour quoi ces fans paient pour assister à une rencontre sportive (Cisco, 2012).

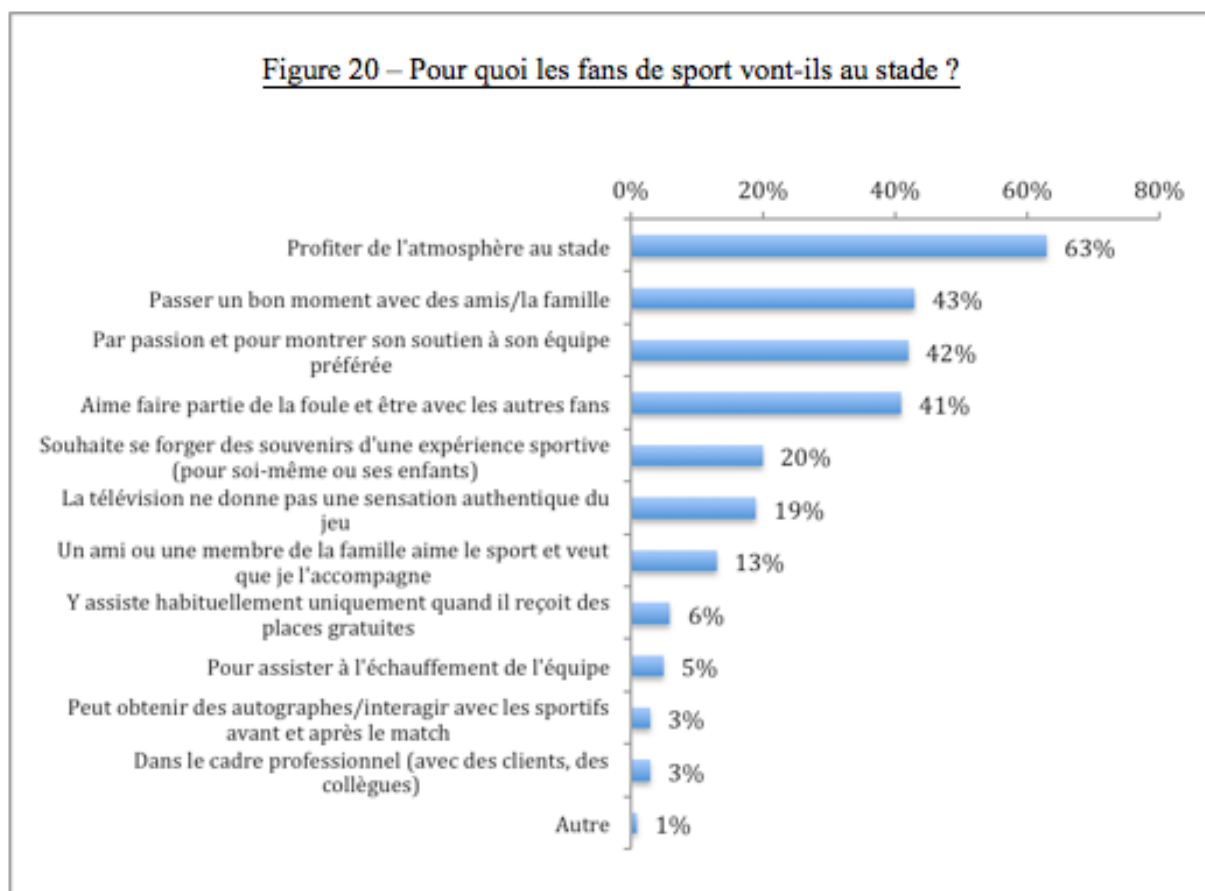
Cette enquête portait sur 1.842 consommateurs de sports dont 33% d'Américains, 33% d'Anglais, 25% d'Australiens et 9% de Néo-Zélandais.

Cette étude a permis de répondre à trois questions précises :

1. Pour quoi ces fans assistent-ils à des rencontres sportives au stade ?
2. Quelles sont les limites de leur expérience au stade ?
3. Quels sont les avantages de suivre les rencontres sportives à la télévision plutôt qu'au stade ?

1. Pour quoi ces fans assistent-ils à des rencontres sportives au stade ?

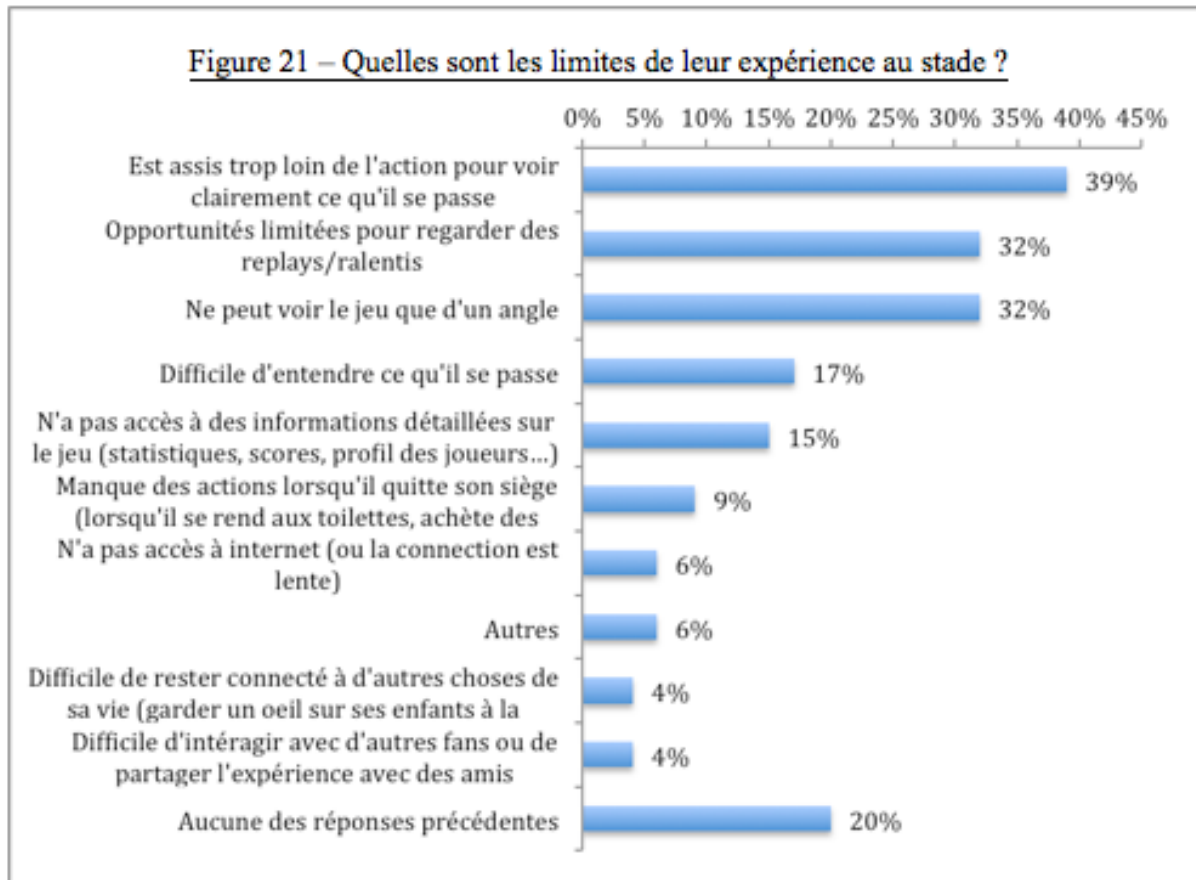
A cette question, les personnes interrogées ont répondu comme suit.



Ainsi, les fans de sport se rendent au stade essentiellement pour partager des émotions.

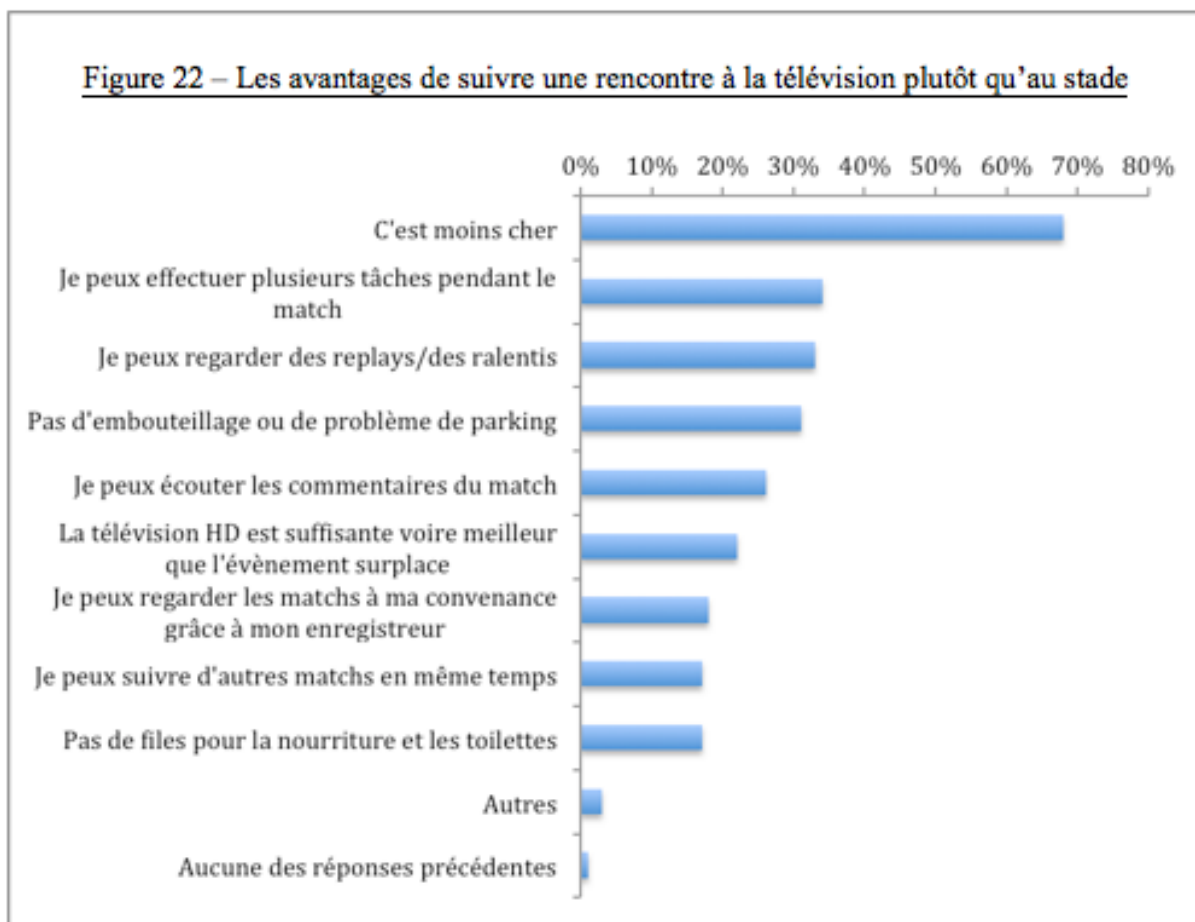
2. Quelles sont les limites de leur expérience au stade ?

Selon les personnes interviewées, les limites de leur expérience au stade sont les suivantes.



3. Quels sont les avantages de suivre les rencontres sportives à la télévision plutôt qu'au stade ?

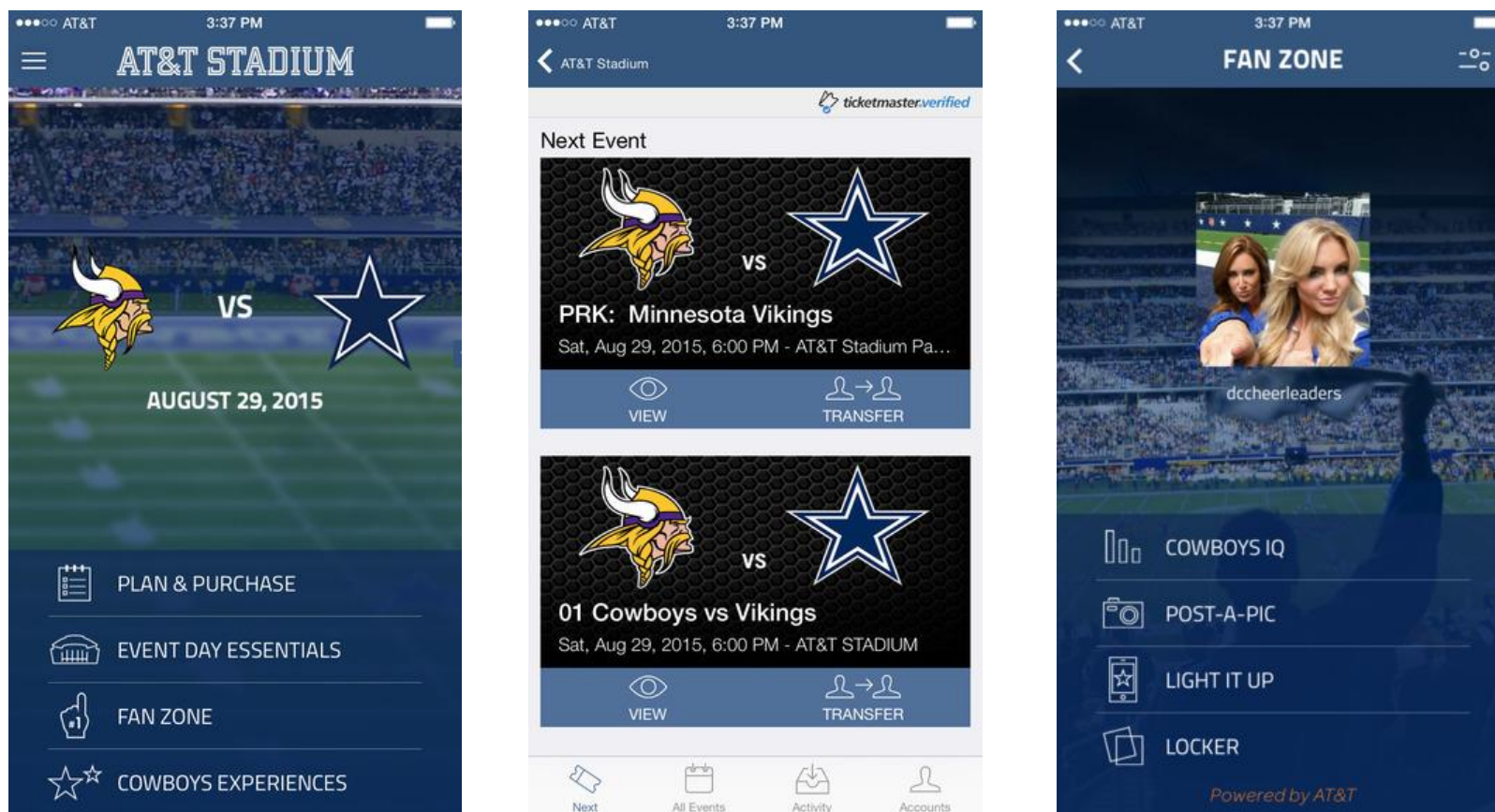
Les personnes interviewées préfèrent regarder des rencontres sportives à la télévision plutôt qu'au stade pour les raisons suivantes.

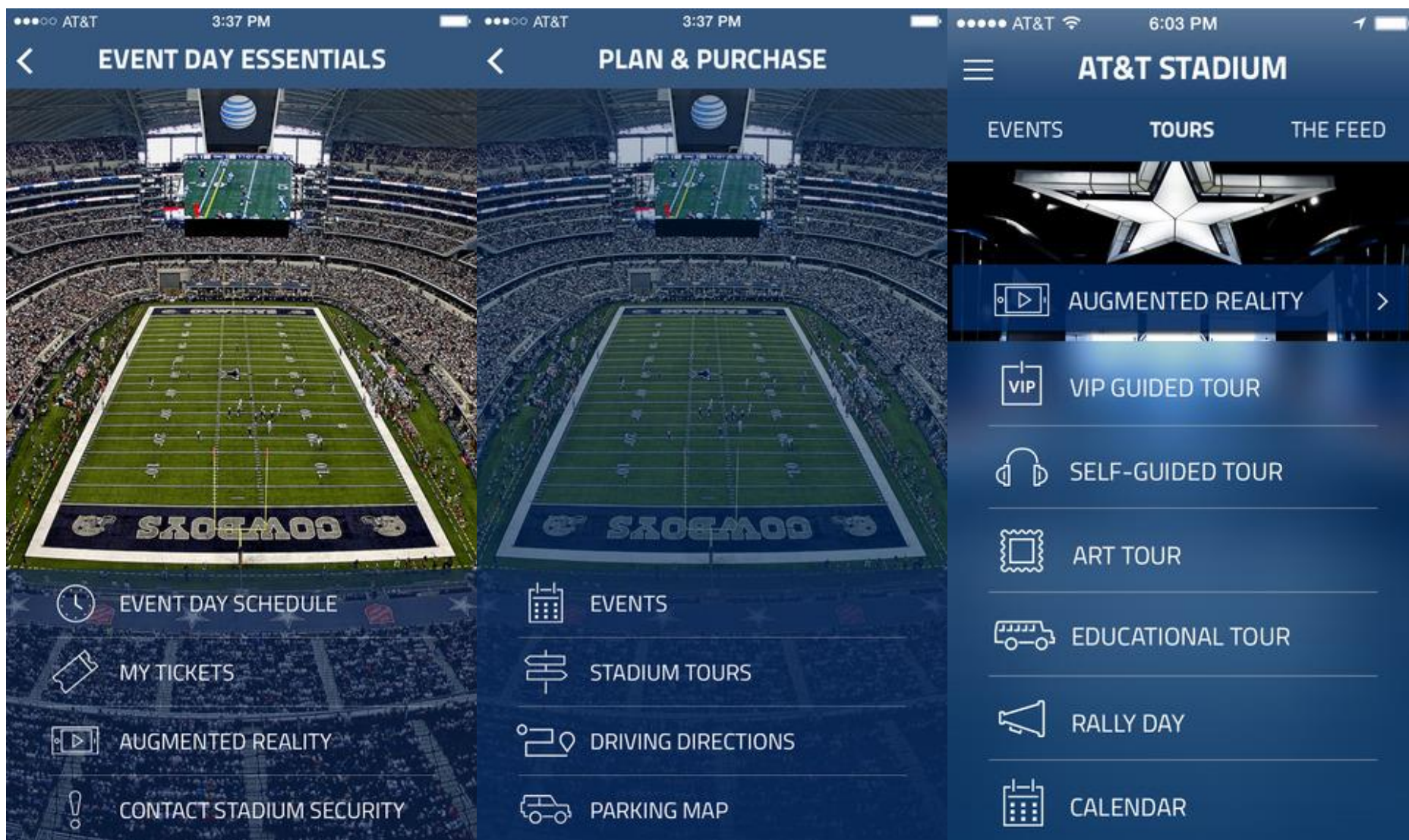


Annexe 12 – Présentation d'in-stadium apps

Dans cette annexe, vous trouverez des copies d'écran de quelques in-stadium apps, en l'occurrence celles de l'AT&T Stadium, du Barclays Center et du Levi's Stadium.

1. AT&T Stadium (iTunes, 2016a)

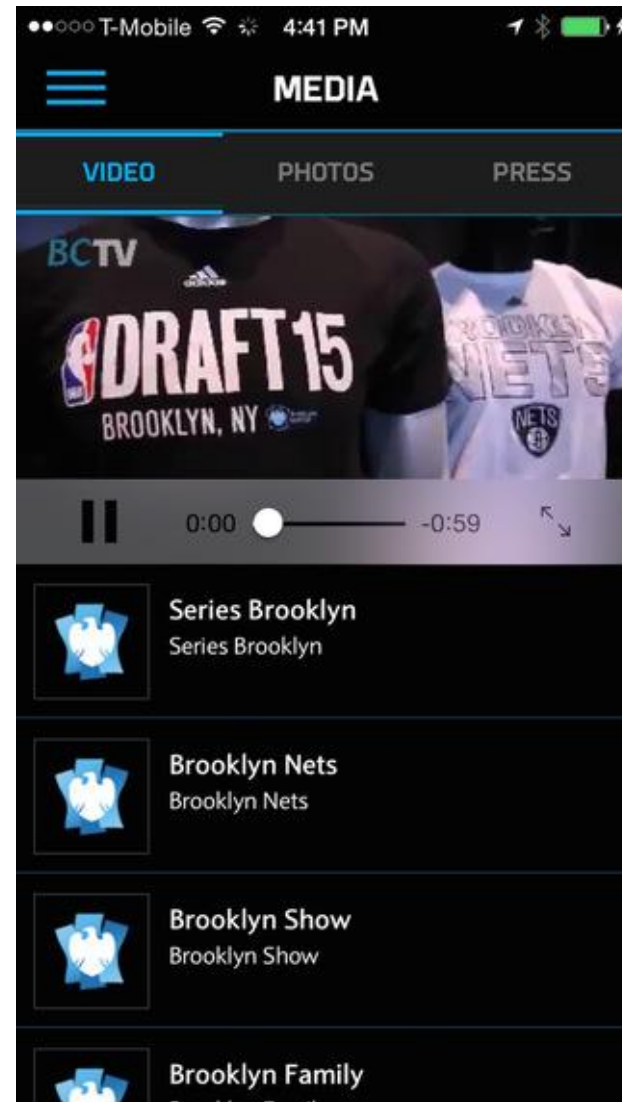
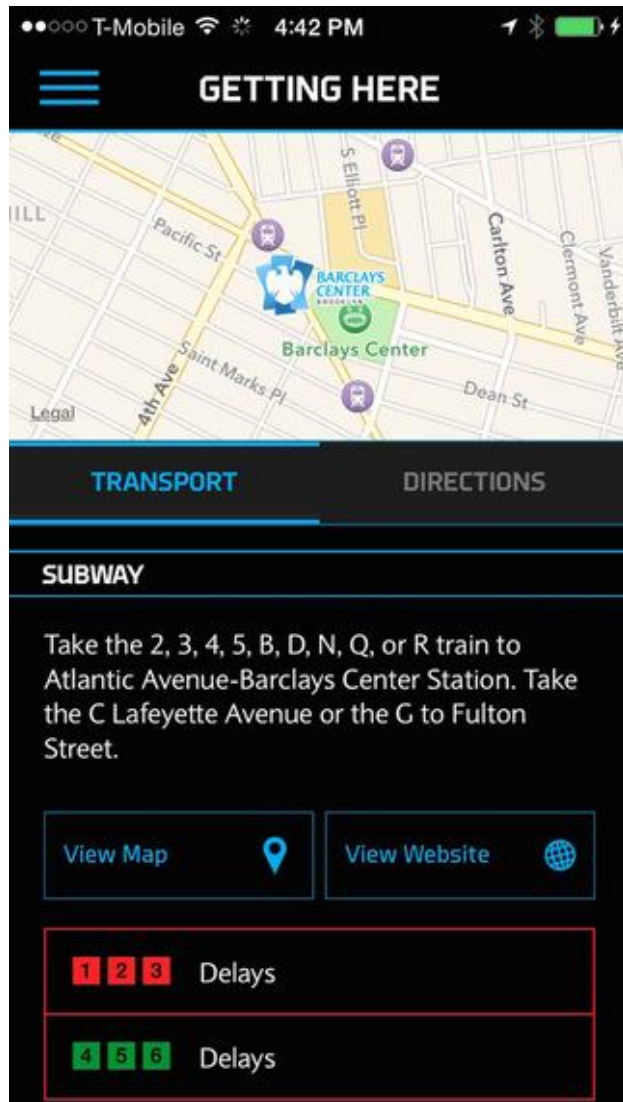




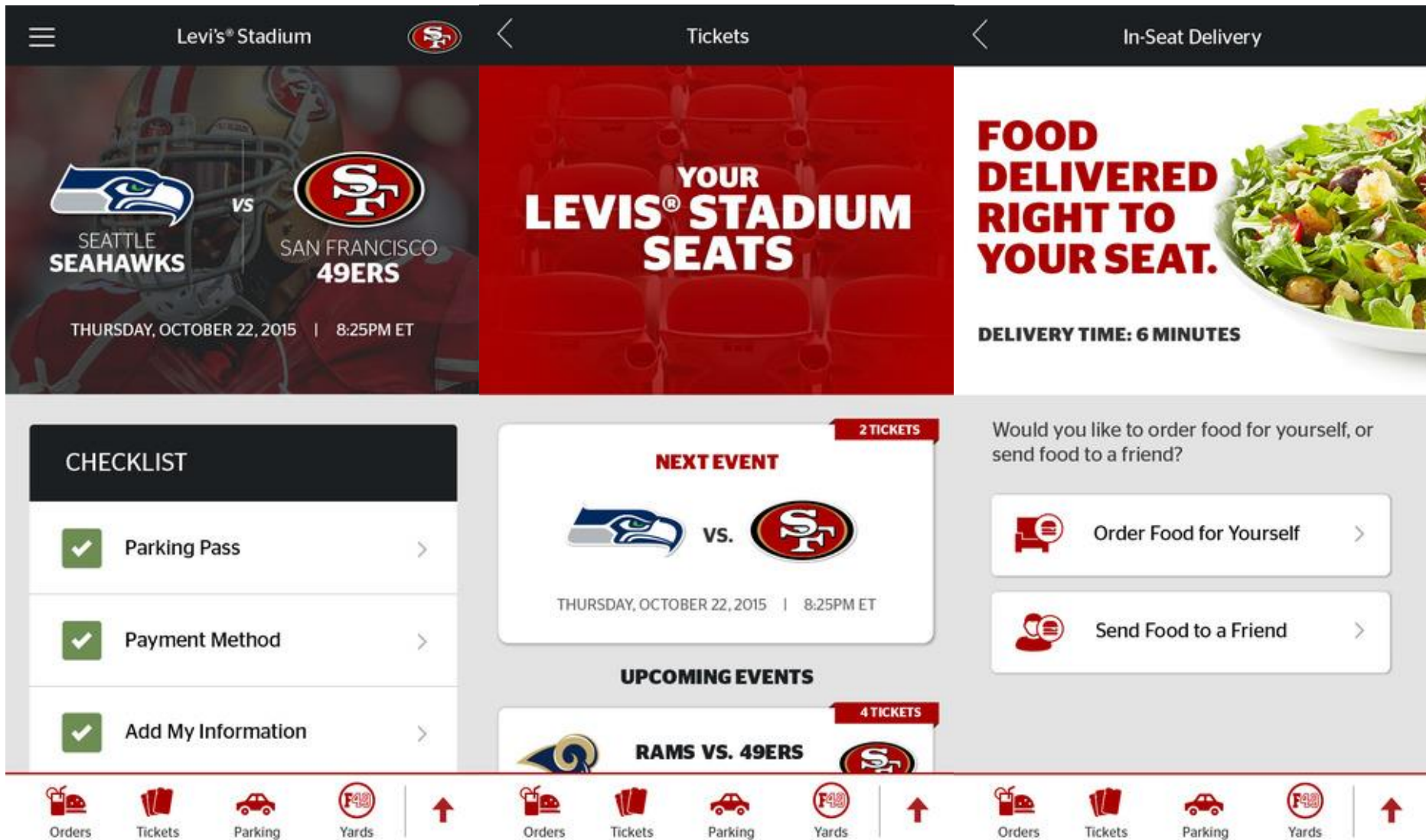
2. Barclays Center (iTunes, 2016b)

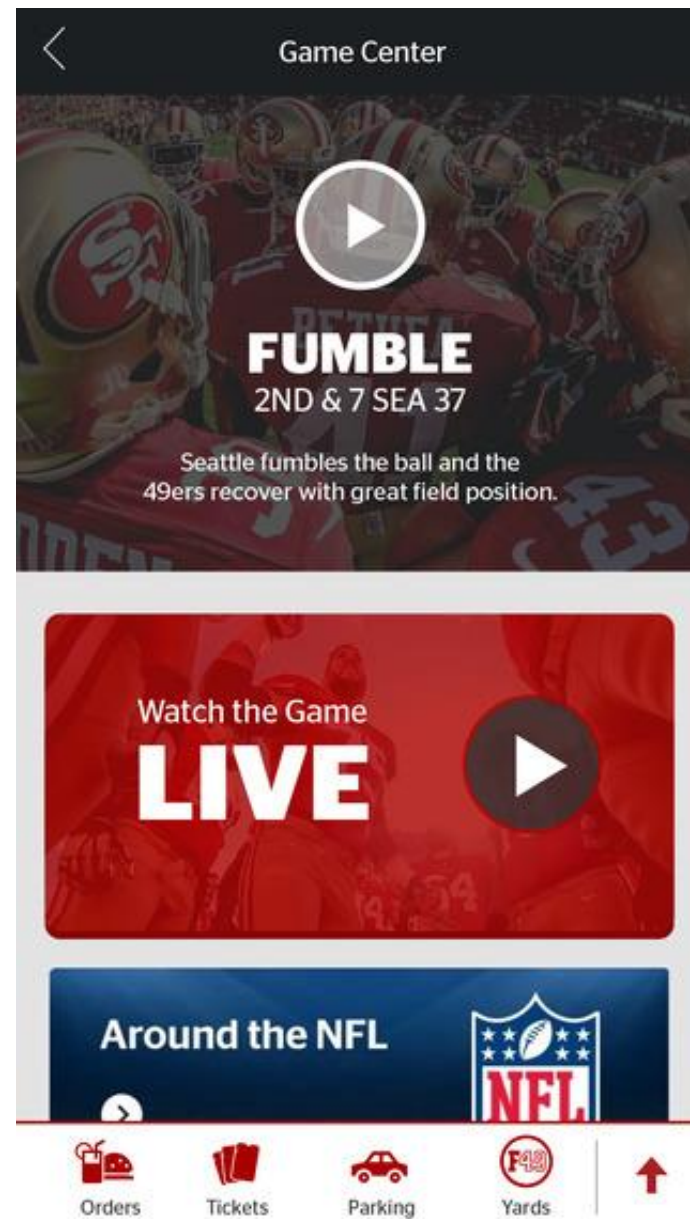
The screenshot displays the mobile application interface for the Barclays Center, specifically for the Kevin Hart 'WHAT NOW TOUR' event on July 9, 2015. The interface is divided into several sections:

- Header:** Shows the time (4:41 PM and 4:42 PM) and signal strength (T-Mobile).
- Navigation:** Includes 'UPCOMING EVENTS', 'CONCOURSE', '3D MAPS', 'LIST', 'EVENT LIST', and 'EVENT' buttons.
- Event Details:** Features the event title 'KEVIN HART WHAT NOW TOUR', the date 'JUL. 9, 2015', and promotional images for 'BROOKLYN SHOW'.
- Seating Chart:** A central map of the arena showing seating areas (e.g., 102-105, 106-110, 111-115) and amenities. A key at the bottom identifies colors: blue for FOOD, pink for DRINKS, green for RETAIL, and orange for OTHER.
- Event List:** A list of events including 'Kevin Hart' (July 9, 2015), 'Romeo Santos VOL2 WORLD TOUR' (July 10-12, 2015), 'VIP Access Tour' (July 13-14, 2015), and 'Legacy of Hope Concert' (July 15, 2015).
- Event Information:** For the Kevin Hart event, it provides 'ADD TO CALENDAR' and 'MORE INFO' buttons, along with showtimes: 'THU, JUL. 9 - 7:00 PM ET' and 'THU, JUL. 9 - 10:30 PM ET', each with a 'Buy Tickets' button.



3. Levi's Stadium (iTunes, 2016c)





Annexe 13 – Grille tarifaire du FC Bruges pour la saison 2015-2016

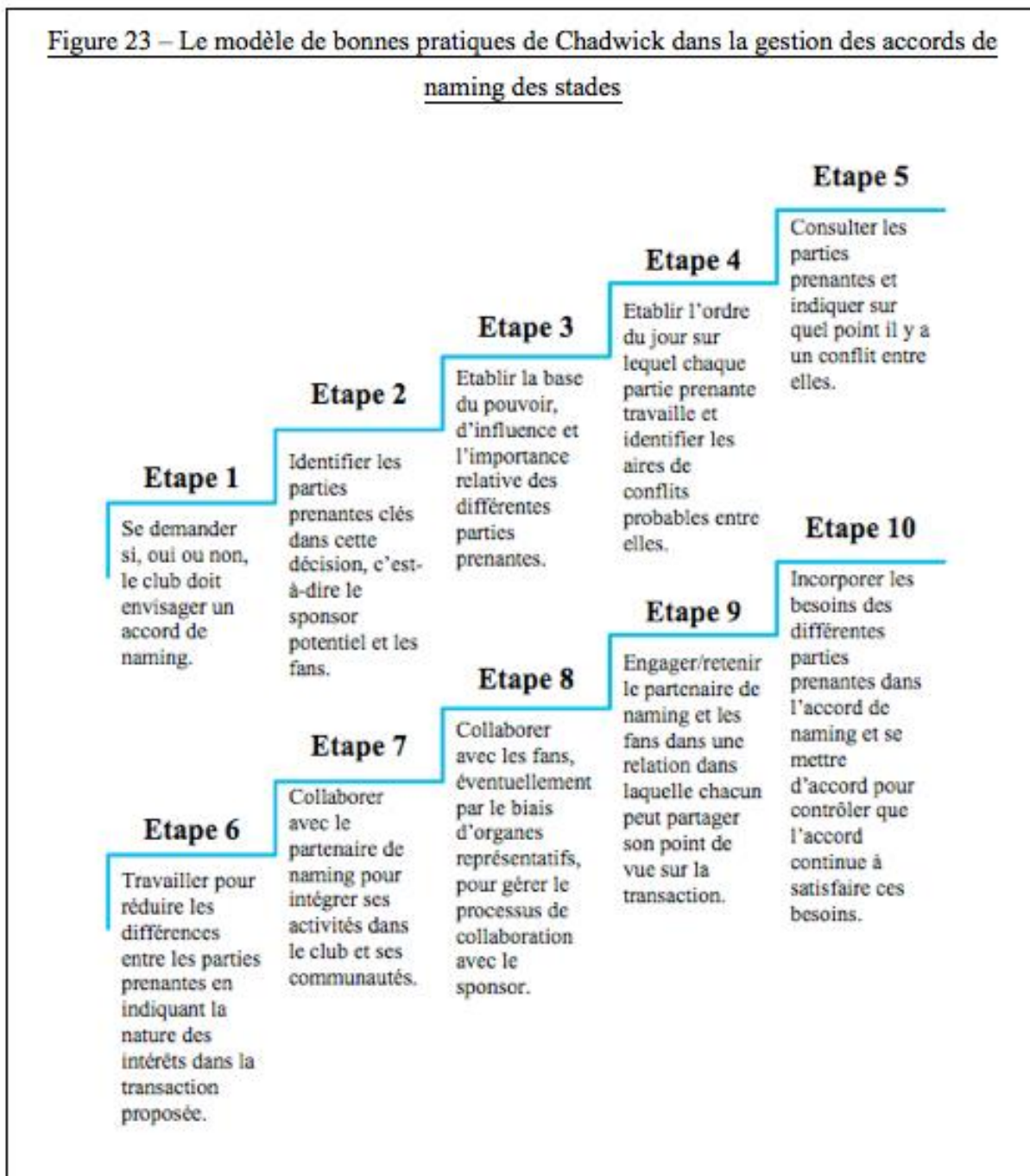
Pendant la compétition régulière 2015-2016, les tarifs du FC Bruges étaient les suivants (Club Brugge, s.d.).

Tableau 7 – Grille tarifaire du FC Bruges pour la saison 2015-2016			
Tribune	Anneau	Prix normaux	Prix majorés
Tribune 1 (Ouest)	Haut	45€	60€
Tribune 1 (Ouest)	Bas	20€	25€
Tribune 2 (Nord)	Haut	20€	25€
Tribune 2 (Nord)	Bas	20€	25€
Tribune 3 (Est)	Haut	35€	50€
Tribune 3 (Est)	Bas	20€	25€
Tribune 4 (Sud)	Haut	20€	25€
Tribune 4 (Sud)	Bas	15€	20€
Tribune 4 (Sud)	Action jeunes	10€	/
Prix majorés : Anderlecht, Racing Genk, La Gantoise, Standard, Ostende Prix normaux : Westerlo, Courtrai, Lokeren, Malines, Saint-Trond, Mouscron, Charleroi, Zulte-Waregem, Waasland-Beveren, OH Louvain.			

Ainsi, on constate que le FC Bruges applique une stratégie de Variable Ticket Pricing dont les facteurs de différenciation sont l'emplacement du siège et la qualité de l'adversaire, les prix étant majorés face aux équipes considérées comme plus fortes et en cas de derby. Enfin, des actions pour les jeunes sont prévues de temps en temps tandis que le club ne semble offrir aucune réduction spécifique aux seniors, aux personnes handicapées ou aux chômeurs.

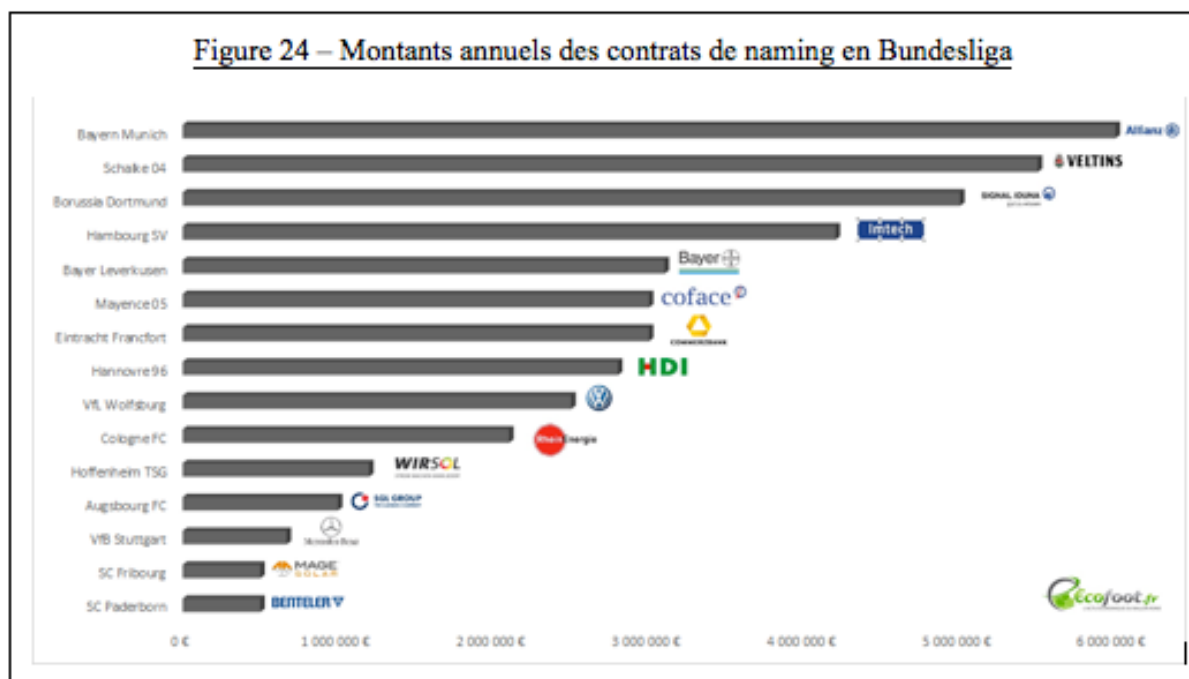
Annexe 14 – Le modèle de bonnes pratiques de Chadwick dans la gestion des accords de naming de stades

Afin d'éviter le mécontentement des supporters lors de l'instauration du naming d'un stade, Chadwick (s.d.), professeur de Sport Business Strategy and Marketing à l'Université de Londres, propose le modèle suivant de bonnes pratiques dans la gestion des accords de naming de stades.



Annexe 15 – Les contrats de naming des clubs de Bundesliga

Le graphique suivant reprend les montants annuels des contrats de naming des stades de Bundesliga (Ecofoot, 2014a).



Bibliographie

- Advertiseat. (s.d.). *Seat Connect*. En ligne <http://advertiseat.com/seat-connect/>, consulté le 5 mai 2016.
- Agoria. (2015). *Les supporters du AA Gent les plus satisfaits de leur stade de foot*. En ligne <http://agoria.be/fr/Les-supporters-du-AA-Gent-les-plus-satisfaits-de-leur-stade-de-foot-enquete-Agoria-iVOX>, consulté le 6 février 2015.
- Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). *The Evolving European Model of professional sports finance*. *Journal of Sports Economics*, 1 (3), 257-276.
- Barclays Center. (2016). *Barclays Center*. En ligne <http://www.barclayscenter.com>, consulté le 20 avril 2016.
- Beacon Belgium. (s.d.). *Découvrez l'iBeacon*. En ligne <http://www.beacon-belgium.be>, consulté le 20 avril 2016.
- Berwart, J. (2013). *Analyse des états financiers*. Syllabus, Université de Liège.
- Besson, E. (2008). *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français*. Paris : Prospective Evaluation.
- Bolotny, F., & Monna, O. (2008). *Modèle économique des clubs : des stades, vite !* In LFP, *Nouveaux stades – Top départ*. (pp. 60-65). Paris : LFP.
- Breuer, C., & Kemper, C. (2015). *What factors determine the fans' willingness to pay for Bundesliga tickets? An analysis of ticket sales in the secondary market using data from ebay.de*. *Sport Marketing Quarterly*, 24(3), 142-158.
- Breuer, C., & Kemper, C. (2016). *Dynamic ticket pricing and the impact of time – an analysis of price paths of the English soccer club Derby County*. *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 233-253.
- Burch, L., & Geurin, A. (2015). *Sport brands' use of online user-generated visual content s a marketing tool*. Saint-Trond : ESSMA.

- Chadwick, S. (s.d.). *Addressing English football's stadium naming rights dilemma : towards a model of good practice*. Londres : University of London.
- Cisco. (2012). *Connected sports fan : Best of home viewing comes to live sports*. En ligne <http://fr.slideshare.net/CiscoIBSG/connected-sports-fan>, consulté le 19 avril 2016.
- Cisco. (s.d.). *Cisco connected stadium Wi-fi*. En ligne <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/industries/sports-entertainment/stadium-wifi.html>, consulté le 19 avril 2016.
- Cisco. (s.d.). *Cisco StadiumVision*. En ligne <https://itunes.apple.com/us/app/levis-stadium/id891480007?mt=8>, consulté le 20 avril 2016.
- Club Brugge. (s.d.). *Tickets & Club Card – Jupiler Pro League 2015-2016*. En ligne <http://clubbrugge.be/nl/tickets/jupiler-pro-league-2015-2016>, consulté le 26 avril 2016.
- Collin, Y. (2004). *Rapport d'information fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification sur les problèmes liés au développement économique du football professionnel*. En ligne <http://www.senat.fr/rap/r03-336/r03-3361.pdf>, consulté le 28 mars 2016.
- Commission Grands Stades Euro 2016. (2008). *Rapport de la Commission Grands Stades Euro 2016*. En ligne <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000725/>, consulté le 1 mai 2016.
- Dallas Cowboys. (2015). *AT&T Stadium*. En ligne <http://www.dallascowboys.com/stadium>, consulté le 20 avril 2016.
- Dallascowboys.com. (2013). *AT&T takes naming rights of stadium ; now AT&T Stadium*. En ligne <http://www.dallascowboys.com/news/2013/07/25/att-takes-naming-rights-stadium-now-att-stadium>, consulté le 6 mai 2016.
- Dermit-Richard, N., & Scelles, N. (2015). *Article 2. « Maladie des coûts » et régulation financière du football professionnel français et européen*. In D. Rey & B. Zoudji (Eds.), *Le football dans tous ses états : Evolutions et questions d'actualité*. (pp. 169-179). Louvain-la-Neuve : Editions De Boeck.

- Dermit, N., Tribou, G., & Wojak, C. (2015). *Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs (4è ed.)*. Paris : Editions Dunod.
- Drut, B. (2014). *Economie du football professionnel*. Paris : Editions La Découverte.
- Duffaut, H. (2015). *Le stade 2.0, un enjeu majeur pour le sponsoring*. En ligne <http://www.session-sport.com/stade-2-0/le-stade-2-0-un-enjeu-majeur-pour-le-sponsoring>, consulté le 5 mai 2016.
- Ecofoot. (2014). *La Bundesliga est adepte du naming des stades*. En ligne <http://www.ecofoot.fr/bundesliga-naming-des-stades/>, consulté le 6 mai 2016.
- Ecofoot. (2014). *Le recours au naming se généralise en Liga BBVA*. En ligne <http://www.ecofoot.fr/developpement-naming-liga-bbva/>, consulté le 6 mai 2016.
- Ecofoot. (2015). *Le secteur des télécommunications soutient la croissance du naming*. En ligne <http://www.ecofoot.fr/secteur-telecommunications-croissance-naming/>, consulté le 6 mai 2016.
- Ecofoot. (2016). *Comment le FC Barcelone a réussi sa stratégie d'internationalisation en Turquie ?* En ligne <http://www.ecofoot.fr/fcbarcelone-internationalisation-turquie-796/>, consulté le 10 mai 2016.
- Ecofoot. (2016). *L'enceinte du FC Barcelone disposera-t-elle bientôt d'une couverture wifi ?* En ligne http://www.ecofoot.fr/fcbarcelone-stade-connecte-camp-nou-725/?utm_source=newsletter, consulté le 23 avril 2016.
- Ecofoot. (2016). *Tottenham Hotspur changera-t-il de dimension grâce à son nouveau stade ?* En Ligne <http://www.ecofoot.fr/nouveau-stade-tottenham-hotspur-543/>, consulté le 9 mai 2016.
- ESSMA. (2013). *Ghelamco Arena KAA Gent par Dirk Piens*. En ligne <http://www.essma.eu/fr/component/k2/item/198-ghelamco-arena-kaa-gent-par-dirk-piens>, consulté le 8 mai 2016.
- ESSMA. (2013). *Multi-use of stadiums by Lee Jackson (Manchester City)*. En ligne <http://www.essma.eu/en/news/item/128-multi-use-of-stadiums-by-lee-jackson-manchester-city>, consulté le 8 mai 2016.

- ESSMA. (2014). *BayArena Leverkusen operations by Stephan Rhem*. En ligne <http://www.essma.eu/en/news/item/208-bayarena-leverkusen-operations-by-stephan-rehm>, consulté le 12 mai 2016.
- ESSMA. (2016). *ESSMA Summit 2016 – workshop sessions Fan Entertainment*. En ligne <http://www.essma.eu/en/news/item/558-essma-summit-2016-workshop-sessions-fan-entertainment>, consulté le 20 avril 2016.
- ESSMA. (s.d.). *Case study : la signalétique digitale des stades*. En ligne <http://www.essma.eu/fr/component/k2/item/176-case-study-la-signalétique-digitale-dans-les-stades>, consulté le 5 mai 2016.
- ESSMA. (s.d.). *Fan Experience à la BayArena du Bayer 04 Leverkusen*. En ligne <http://www.essma.eu/fr/component/k2/item/279-fan-expérience-à-la-bayarena-du-bayer-04-leverkusen>, consulté le 24 avril 2016.
- ESSMA. (s.d.). *Premier Fan Experience Workshop organisé par ESSMA le 24 novembre à Paris*. En ligne <http://www.essma.eu/fr/component/k2/item/531-premier-fan-experience-workshop-organisé-par-essma-le-24-novembre-à-paris>, consulté le 12 avril 2016.
- ESSMA. (s.d.). *Vision/Mission*. En ligne <http://www.essma.eu/en/about-essma/vision-mission>, consulté le 31 mars 2016.
- EVS. (2015). *Return on emotion. Creating an immersive experience for connected sports fans*. Liège : EVS.
- FIFA. (s.d.). *2018 and 2022 FIFA World Cups – Bid Evaluation Report : Holland & Belgium*. Zurich : FIFA.
- Fischer, G. (2015). *E-transformation des stades, arénas et spectacles sportifs*. En ligne <http://www.session-sport.com/stade-2-0/e-transformation-des-stades-arenas-et-spectacles-sportifs>, consulté le 19 avril 2016.
- Fischer, J., & Nufer, G. (2013). *Ticket pricing in European football – Analysis and implications*. *Sport and Art*, 1(2), 49-60.

- Forbes. (2012). *Dynamic pricing: the future of ticket pricing in sports*. En ligne <http://www.forbes.com/sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports/#2481181c55ac>, consulté le 26 avril 2016.
- Fourcade, N. (2015). *Transformations du supportérisme et de l'ordre des stades en France*. In D. Rey & B. Zoudji (Eds.), *Le football dans tous ses états. Evolutions et questions d'actualité* (pp. 311-320). Louvain-la-Neuve : Editions De Boeck.
- Gerrard, B., Parent, M., & Slack, T. (2006). *What drives the value of stadium naming rights ? A hedonic-pricing approach to the valuation of sporting intangible assets*. Leeds : University of Leeds.
- Global Games Sports. (2014). *Fanpark Concepts*. En ligne <http://globalgamesports.com/fanparks/fanpark-concepts/>, consulté le 5 mai 2016.
- Global Games Sports. (s.d.). *In-stadium activations*. En ligne <http://globalgamesports.com/wordpress/wp-content/uploads/2015/08/Match-Day-Promotion-Packages.pdf>, consulté le 5 mai 2016.
- Graeme, R. & Grant, A. (2008). *Does television crowd out spectators ? Journal of Sports Economics*, 9(6), 592-605.
- Helleu, B. (2015). *Le prix à payer*. En ligne <http://www.francefootball.fr/news/Le-prix-a-payer/596869>, consulté le 28 avril 2016.
- iTunes. (2016). *AT&T Stadium*. En ligne <https://itunes.apple.com/us/app/at-t-stadium/id891342618?mt=8&ign-mpt=uo%3D2>, consulté le 20 avril 2016.
- iTunes. (2016). *Barclays Center*. En ligne <https://itunes.apple.com/us/app/barclays-center/id562100511?mt=8>, consulté le 20 avril 2016.
- iTunes. (2016). *Levi's Stadium*. En ligne <https://itunes.apple.com/us/app/levis-stadium/id891480007?mt=8>, consulté le 20 avril 2016.
- LaLibre.be. (2015). *Le stade Roi Baudouin fermera en 2020*. En ligne <http://www.lalibre.be/actu/belgique/le-stade-roi-baudouin-fermera-en-2020-55857c293570f340d73f7644>, consulté le 4 avril 2016.

- Levi's Stadium. (2016). *Stadium info*. En ligne <http://www.levisstadium.com/stadium-info/about-levis-stadium/>, consulté le 20 avril 2016.
- LFP. (2008). *Nouveaux stades – Top départ*. Paris : LFP.
- Liverpool FC. (2016). *Fan experience. Family Park*. <http://www.liverpoolfc.com/fans/fan-experience/family-park>, consulté le 24 avril 2016.
- Magne, A. (2008). *Stades : construction ou rénovation ?* In LFP, *Nouveaux stades – Top départ*. (pp. 33-35). Paris : LFP.
- Magne, A. (2008). *Stades : si on changeait*. In LFP, *Nouveaux stades – Top départ*. (pp. 6-7). Paris : LFP.
- Maltese, L. (2015). *Choyer ses fans, mais pour quoi faire ?* En ligne <http://www.francefootball.fr/news/Choyer-ses-fans-mais-pour-quoi-faire/545819>, consulté le 13 avril 2016.
- Maltese, L. (2015). *Le parrainage sportif, une ressource à activer*. En ligne <http://www.francefootball.fr/news/le-parrainage-sportif-une-ressource-a-activer/604802>, consulté le 5 mai 2016.
- Neobrussels.com. (2016). *Le projet*. En ligne <http://www.neobrussels.com>, consulté le 9 mai 2016.
- Olentreprises.com. (s.d.). *Communauté OL Business Team*. En ligne <http://olentreprises.com/communaute-olbt/123/ol-bt>, consulté le 2 mai 2016.
- Olentreprises.com. (s.d.). *Le parc pour les entreprises*. En ligne <http://olentreprises.com/parc-ol/106/parc-entreprises>, consulté le 2 mai 2016.
- Olentreprises.com. (s.d.). *Loges*. En ligne <http://olentreprises.com/hospitalite/250/loges>, consulté le 2 mai 2016.
- Olentreprises.com. (s.d.). *Salons*. En ligne <http://olentreprises.com/hospitalite/200/salons>, consulté le 2 mai 2016.
- OLweb. (2016). *Sociol Room by Hyundai*. En ligne <http://www.olweb.fr/fr/article/sociol-room-by-hyundai-64350.html>, consulté le 20 avril 2016.

Parc-ol.com. (s.d.). *Bienvenue au Parc OL*. En ligne <http://www.parc-ol.com/presentation/>, consulté le 2 mai 2016.

Pillet, C. (2016). *Comment le m-ticket peut renforcer la sécurité sur les événements*. En ligne <http://www.magestionbilletterie.com/2016/02/11/tendance-comment-le-m-ticket-peut-renforcer-la-securite-sur-les-evenements-0123/>, consulté le 20 avril 2016.

Pro League. (2011). *Communiqué de presse – 27/06/2011*. Bruxelles : Pro League.

Pro League. (2014). *Les droits LIVE de la Jupiler Pro League attribués de façon non-exclusive et pour trois saisons à VOO, Belgacom et Telenet*. Bruxelles : Pro League.

Pro League. (2014). *Pro League : lancement du cahier des charges des droits de diffusion JPL 2014/2017*. Bruxelles : Pro League.

Pro League. (2016). *La Pro League va commercialiser les droits de la Coupe de Belgique pendant 6 ans*. En ligne http://www.sport.be/fr/jupilerproleague/nieuws/article.html?Article_ID=765865, consulté le 13 mai 2016.

Reddy, T. (2015). *10 ways stadiums & venues are using technology to delight fans & keep them coming back*. En ligne <https://www.umbel.com/blog/publishers/10-ways-stadiums-are-using-technology-to-delight-fans/>, consulté le 12 avril 2016.

Roberts, K. (2015). *The art of activation*. En ligne <http://www.sportbusiness.com/sportbusiness-international/art-activation>, consulté le 12 mai 2016.

Royal Standard de Liège. (2015). *La CCI Liège-Verviers-Namur s'installe au stade du Standard de Liège*. En ligne <http://www.standard.be/toutes-les-news/lire/~la-cci-lieege-verviers-namur-s-installe-au-stade-du-standard-de-lieege.htm?lng=fr#.VydNoWPbrkE>, consulté le 2 mai 2016.

RTBF. (2015). *Droits Télé de 7 milliards : la Premier League de tous les records*. En ligne http://www.rtbf.be/info/economie/detail_droits-tele-la-premier-league-de-tous-les-records?id=8903804, consulté le 13 février 2014.

- RTBF. (2016). *Le patron du Bayern évoque un projet de Superligue européenne*. En ligne http://www.rtf.be/sport/football/etranger/Allemagne/detail_le-patron-du-bayern-evoque-un-projet-de-superligue-europeenne?id=9184475, consulté le 15 février 2016.
- RTBF. (2016). *Les supporters de Liverpool désertent massivement Anfield samedi*. En ligne https://www.rtf.be/sport/football/etranger/angleterre/detail_les-supporters-de-liverpool-desertent-massivement-anfield-samedi?id=9205306, consulté le 11 mai 2016.
- Sacré, J.-F. (2015). *Pierre François, administrateur délégué de la Pro League : « la formation de jeunes joueurs est la principale richesse des clubs belges »*. L'écho, 25 juillet 2015, p.13.
- Seckel, H. (2015). *Naming : au nom du fric*. En ligne http://www.lemonde.fr/sport/article/2015/10/29/au-nom-du-fric_4799516_3242.html, consulté le 6 mai 2016.
- Session sport. (2015). *Top 5 : les meilleures innovations digitales dans les stades*. En ligne <http://www.session-sport.com/stade-2-0/meilleures-innovations-dans-les-stades>, consulté le 20 avril 2016.
- Shea, B. (2014). *Dynamic ticket pricing means stadium seat prices are adjusted up or down as a strategy to boost revenue for teams*. En ligne <http://www.craigslist.com/article/20140302/BLOG003/140309989/dynamic-ticket-pricing-means-stadium-seat-prices-are-adjusted-up-or>, consulté le 26 avril 2016.
- Simmons, R. (2006). *The demand for spectator sports*. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the Economics of Sport* (pp. 77-89). Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited.
- Sport Stratégies. (2007). *Le KRC Genk, premier exemple de naming en Belgique*. En ligne <http://www.sportstrategies.com/actualites/sponsoring/140157-le-krc-genk-premier-exemple-de-naming-en-Belgique>, consulté le 5 mai 2016.
- Stade de France. (s.d.). *Application mobile : le Stade de France connecte ses clients*. En ligne <http://blog.stadefrance.com/application-mobile-le-stade-de-france-connecte-ses-clients/>, consulté le 2 mai 2016.

- Stadiumguide.com. (2016). *Estadio de Gran Canaria*. En ligne <http://www.stadiumguide.com/estadio-de-gran-canaria/>, consulté le 4 avril 2016.
- Stadiumguide.com. (2016). *Stade Pierre Mauroy*. En ligne <http://www.stadiumguide.com/grandstadelille/>, consulté le 8 mai 2016.
- Stadiumguide.com. (2016). *Veltins Arena*. En ligne <http://www.stadiumguide.com/arenaaufschalke/>, consulté le 8 mai 2016.
- Sudinfo.be. (2016). *Trois millions pour le vainqueur de la Coupe*. En ligne <http://www.sudinfo.be/1470347/article/2016-01-19/trois-millions-pour-le-vainqueur-de-la-coupe-de-quoi-donner-une-saveur-encore-pl>, consulté le 13 février 2014.
- Tottenhamhotspur.com. (2016). *New stadium*. En ligne <http://www.tottenhamhotspur.com/new-scheme/stadium/#fan-experience>, consulté le 8 mai 2016.
- Tottenhamhotspur.com. (2016). *Scheme details*. En ligne <http://www.tottenhamhotspur.com/new-scheme/scheme-details/>, consulté le 8 mai 2016.
- Tottenhamhotspur.fr. (2015). *Un nouveau White Hart Lane pour 2018*. En ligne <http://www.tottenhamhotspur.fr/news/263-nouveau-white-hart-lane-2018/>, consulté le 8 mai 2016.
- Twitter. (s.d.). *Brazuca*. En ligne <https://twitter.com/brazuca?lang=fr>, consulté le 5 mai 2016.
- UEFA. (2011). *Guide de l'UEFA pour des stades de qualité*. Nyon : UEFA.
- UEFA. (2014). *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier. Edition 2015*. Nyon : UEFA.
- UEFA. (2015). *Panorama du football interclubs européen. Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2014*. Nyon : UEFA.
- UEFA. (2015). *Rapport financier 2013/14*. Nyon : UEFA.
- UEFA. (2015). *UEFA details club competitions distribution system*. En ligne <http://www.uefa.org/stakeholders/clubs/news/newsid=2229945.html>, consulté le 14 février 2016.

UEFA. (s.d.). *UEFA Champions League – Distributions to participating clubs*. Nyon : UEFA.

UEFA. (s.d.). *UEFA Europa League – Distributions to participating clubs*. Nyon : UEFA.

URBSFA. (2015). *Développer les stades ce y compris un stade national multifonctionnel*. En ligne <http://progress.belgianfootball.be/fr/objectifs-strategiques/developper-les-stades-ce-y-compris-un-stade-national-multifonctionnel>, consulté le 31 mars 2016.

Wackers, B. (2010). *Analyse financière et budgétaire des clubs de football professionnels en Belgique*. Mémoire de master en sciences de gestion non publié, Université de Liège, Liège.

Youtube. (2013). *Dance Cam : Dance-off, part 2 / December 6, 2013 / NBA 2013-14 Season*. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=UGtP878mK-4>, consulté le 24 avril 2016.

Table des matières

Remerciements	
Résumé	
Sommaire	
Introduction	1
Chapitre 1 - De la nécessité de repenser l'exploitation des stades de football en Belgique	3
1. Des résultats financiers incertains et dépendants des aléas sportifs	3
1.1. Les recettes des clubs de football professionnel.....	3
1.1.1. Les recettes de diffusion.....	5
1.1.2. Les recettes commerciales et de sponsoring.....	6
1.1.3. Les recettes de billetterie.....	8
1.1.3.1. Le nombre de matchs.....	9
1.1.3.2. Le nombre de spectateurs.....	10
1.1.3.3. Le prix des billets.....	11
1.1.4. Les versements de solidarité et primes de l'UEFA.....	11
1.1.5. Les autres recettes.....	13
1.2. Les salaires des joueurs, principales dépenses des clubs de football professionnel..	13
1.3. L'excédent brut d'exploitation pour évaluer la dépendance des clubs à la vente des joueurs.....	17
1.4. L'exploitation du stade comme solution à l'amélioration des finances des clubs.....	19
2. Des stades vétustes à l'exploitation limitée	19
2.1. L'Allemagne, premier de la classe.....	20
2.2. En Angleterre, d'anciens stades modernisés.....	20
2.3. En Espagne, un bilan mitigé.....	21
2.4. En France, l'Euro 2016 vient à point nommé.....	21
2.5. L'Italie, le mauvais élève européen.....	22
2.6. Aux Pays-Bas, des stades modernes et multifonctionnels.....	22
2.7. La Belgique se met petit à petit en marche.....	22
3. Conclusion : une réelle nécessité de repenser l'exploitation des stades belges	24
Chapitre 2 - De la conception à l'exploitation du stade	25
1. Construire ou rénover ?	25
2. Processus de développement d'un stade	26
2.1. Première phase : la conception.....	27
2.1.1. Le plan d'activité.....	27
2.1.2. Le plan de viabilité financière.....	28
2.1.3. Le plan des coûts.....	28
2.1.4. Le plan opérationnel.....	28
2.2. Deuxième phase : la définition.....	28
2.3. Troisième phase : la planification.....	28
2.4. Quatrième phase : la préparation.....	29
2.5. Cinquième phase : la réalisation.....	29
2.6. Sixième phase : l'exploitation.....	29
3. Comment améliorer l'exploitation des stades de football belges ?	29
3.1. Améliorer l'expérience des spectateurs pour accroître les revenus « matchday ».....	30
3.1.1. L'expérience Fan : définition.....	30
3.1.2. Que recherchent les spectateurs lorsqu'ils se rendent aux stades ?.....	31
3.1.3. Comment améliorer l'expérience Fan ?.....	32
3.1.4. La technologie au service de l'expérience Fan.....	33
3.1.4.1. Les indispensables : un réseau wifi performant et une application d'information....	34
3.1.4.2. Quand le Smartphone se retrouve au cœur de l'expérience Fan.....	35

3.1.4.3. Mettre le spectateur au cœur de l'événement et l'impliquer	38
3.1.5. Conclusion : repenser le parcours client pour enrichir l'expérience Fan.....	41
3.2. L'optimisation des recettes de billetterie grâce au Dynamic Ticket Pricing.....	42
3.2.1. L'évolution des méthodes de pricing dans l'industrie du sport.....	42
3.2.2. Les enjeux liés aux recettes de billetterie	43
3.2.3. Démonstration des bienfaits du Dynamic Ticket Pricing	45
3.2.4. Les déterminants du prix des billets sur le marché secondaire	48
3.2.5. L'implémentation d'un système de Dynamic Ticket Pricing sur le marché primaire	50
3.2.6. Conclusion : le Dynamic Ticket Pricing pour optimiser les recettes de billetterie.....	51
3.3. Le développement des installations d'hospitalité	51
3.3.1. L'offre d'hospitalité de l'Olympique Lyonnais	53
3.3.2. L'application Stade de France pour développer son réseau professionnel	55
3.3.3. Conclusion : continuer à développer inlassablement l'offre aux entreprises	55
3.4. L'activation des sponsors et le naming	56
3.4.1. Répondre aux attentes des sponsors	56
3.4.2. Assurer la visibilité des sponsors.....	57
3.4.2.1. Le sponsoring maillot.....	57
3.4.2.2. Les supports physiques.....	57
3.4.2.3. L'activation du parrainage	58
3.4.3. Optimiser les relations publiques des sponsors.....	60
3.4.4. Valoriser l'image des sponsors par le naming.....	60
3.4.5. Permettre aux sponsors de mener des actions commerciales et de licensing	62
3.4.6. Conclusion : optimiser les recettes de sponsoring grâce à l'activation des partenariats et au naming.....	63
3.5. La multifonctionnalité des stades.....	64
3.5.1. L'organisation d'autres évènements sportifs et culturels	64
3.5.2. Le stade moderne, un lieu de vie accessible 365 jours par an.....	66
3.5.3. Le projet ambitieux de Tottenham Hotspurs.....	67
3.5.4. Conclusion : développer la multifonctionnalité des stades belges.....	68

Conclusion 69

Annexes I

Annexe 1 – La mise en vente et la redistribution des droits TV.....	I
Annexe 2 – Communiqué de presse relatif à l'octroi des droits de diffusion du championnat belge pour la période 2014-2017 (Pro League, 2014b).....	IV
Annexe 3 – Communiqué de presse relatif à la distribution des droits de diffusion du championnat belge pour la période 2008-2011 (Pro League, 2011)	VII
Annexe 4 – L'impact des retransmissions télévisuelles sur les recettes de billetterie.....	VIII
Annexe 5 – Pyramide des gains des compétitions européennes	IX
Annexe 6 – Disparité au sein des compétitions européennes	XIII
Annexe 7 – Les compétitions européennes, accélératrices des inégalités.....	XVII
Annexe 8 – Part des rémunérations dans les ventes et prestations.....	XIX
Annexe 9 – Comment améliorer la marge brute d'exploitation des clubs belges ?	XX
Annexe 10 – Corrélation entre les résultats sportifs et la masse salariale.....	XXVI
Annexe 11 – Connected sports fan : Best of home viewing comes to live sports	XXVII
Annexe 12 – Présentation d'in-stadium apps.....	XXXI
Annexe 13 – Grille tarifaire du FC Bruges pour la saison 2015-2016.....	XXXVII
Annexe 14 – Le modèle de bonnes pratiques de Chadwick dans la gestion des accords de naming de stades	XXXVIII
Annexe 15 – Les contrats de naming des clubs de Bundesliga.....	XXXIX

Bibliographie

Table des matières.....

Executive Summary.....

Executive Summary

The purpose of this paper is to identify new ways to operate football stadiums in Belgium in order to diversify the revenues of professional football clubs and to decouple financial results and sports performance.

In the first part of this master thesis, we identify the main revenues of professional football clubs and we analyse some relevant questions about them. This analysis enables us to conclude that financial results of football clubs are highly correlated with performance on the pitch with the consequence that a poor season could lead a club into big financial trouble. In order to reduce this risk, we suggest the following solution: enhancing the operation of Belgian football stadiums in order to generate further financial benefits and to diversify the revenues of professional football clubs.

In the second part of this paper, we introduce five ways to develop the operation of Belgian football stadiums and present concrete real examples. These five ways are:

- The improvement of the Fan Experience to increase matchday revenues thanks to in-stadium apps, fan parks, entertainment before, during and after football matches...
- The implementation of a Dynamic Ticket Pricing strategy which means that the ticket prices vary every day based on the quality of the opponent, the performance of the teams, the number of unsold tickets...
- The development of the hospitality offer dedicated to VIP based on the example of the new stadium of the Olympique Lyonnais.
- The sponsorship activation and the naming rights in order to connect fans with brands.
- The multi-purpose stadiums in order to organize other events than football matches and to develop a real neighbourhood dedicated to the clubs in which the stadium is the heart.

Thanks to these concrete solutions we hope that Belgian football clubs will benefit more from their stadium and will be less dependant of their performance on the pitch.

Key words: football, financial analysis, operation of football stadiums, Belgium Pro League