

**COMMENT GÈRE-T-ON UN CLUB DE
FOOTBALL PROFESSIONNEL DANS LE
MONDE ENTREPRENEURIAL ?
SPÉCIFICITÉS DU MANAGEMENT SPORTIF**

Jury :
Promoteur :
Laurent STAS DE RICHELLE
Lecteur(s) :
Pascal DEPRAETERE
Bruno VENANZI

Mémoire présenté par
Kévin MARCZEWSKI
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion
Année académique 2016/2017

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Laurent Stas de Richelle, pour ses conseils, sa disponibilité et pour m'avoir permis de m'immerger dans un monde fascinant.

Je souhaite également remercier Messieurs Thierry Zintz et Pierre François pour leurs pistes de réflexion.

Ensuite, j'aimerais particulièrement exprimer ma gratitude envers mes lecteurs, Pascal Depraetere, Bruno Venanzi et son équipe, pour m'avoir accordé leur temps en maintes occasions.

Enfin, je remercie Élisabeth pour la relecture, ainsi que mes proches et ma famille pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE	7
TABLE DES ACRONYMES	9
INTRODUCTION.....	11
Partie 1 : L'ÉVOLUTION ET L'HISTORIQUE DU FOOTBALL MODERNE ET PROFESSIONNEL JUSQU' À AUJOURD'HUI.....	13
Partie 2 : STRUCTURE ET BUSINESS MODEL D'UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL	19
Partie 3 : ANALYSE DES DIFFÉRENTES SPÉCIFICITÉS DE LA GESTION SPORTIVE.....	39
Partie 4 (Extra) : LES DIMENSIONS ÉTHIQUES ET SOUTENABLES DE LA RECHERCHE.....	71
CONCLUSIONS.....	77
ANNEXES.....	83
BIBLIOGRAPHIE	95
TABLE DES MATIÈRES	103

TABLE DES ACRONYMES

CCI LVN : Chambre de Commerce et d'Industrie Liège-Verviers-Namur

CRM : Customer Relationship Management

FA : Fédération Anglaise

ECA : European Club Association

FIFA : Fédération Internationale de Football Association

FPF : Fair-play Financier

UEFA : Union Européenne de Football Association

URBSFA – KBVB : Union Royale Belge des Sociétés de Football Association – Koninklijke Belgische Voetbalbond

INTRODUCTION

Lors de mes toutes premières investigations concernant le sujet de mon mémoire-recherche, je portais déjà mon attention vers la gestion sportive et le football qui, depuis toujours, me passionne. Outre le football, véritable spectacle et divertissement qui mélange et réunit différentes cultures, procure de vives émotions et permet l'évasion durant nonante minutes au moins, j'ai toujours été intéressé voire intrigué par ce qui se déroulait de l'autre côté du décor, en termes de gestion, d'organisation et de décision.

Avec les nouvelles technologies numériques et l'internationalisation des échanges culturels et économiques qui débouchent sur une visibilité et une attractivité toujours plus importante, le football s'est transformé au fil du temps en une véritable industrie commerciale. Les clubs de football se sont adaptés et érigés en tant qu'entreprises à part entière avec des responsabilités sociales, administratives, financières ou sportives.

« Football is a specific type of activity with its peculiarities, but general business sense and management tools can be applied to it »

Cette assertion provient de Ferran Soriano, directeur général de Manchester City, qui considère la gestion d'une entreprise sportive telle un club de football comme quelque chose de spécifique même si, selon lui, un certain sens des affaires et des outils de gestion peuvent lui être appliqués. C'est justement cet aspect spécifique du football et de sa gestion que nous observerons tout au long de ce travail.

Le mémoire comprendra trois parties distinctes qui s'articuleront autour de la gestion d'un club de football professionnel. Celle-ci sera abordée de manière théorique, et de manière plus pratique avec des exemples concrets et quelques témoignages émanant de professionnels du secteur.

Dans le premier chapitre, nous retracerons les prémices de la gestion du club de football, son développement, son évolution et sa professionnalisation.

Ensuite, dans le second chapitre, il conviendra d'analyser les différents modèles économiques des clubs de football professionnel afin de mieux comprendre les stratégies et enjeux de ces

entreprises sportives. Nous verrons également l'organisation et la structure générale de ce type d'entreprise.

Enfin, le dernier chapitre nous permettra de détailler les particularités du management sportif. Ce mémoire a donc pour but de créer des ponts entre le football et le monde de l'entreprise et de dégager les grandes spécificités qui en font un secteur à part.

Un club de football professionnel peut-il être géré de la même façon qu'une entreprise ordinaire ? Le dirigeant sportif peut-il transposer l'ensemble des outils utilisés dans la gestion entrepreneuriale classique, au club de football ? En d'autres termes, en quoi l'entrepreneuriat traditionnel peut-il influencer l'entrepreneuriat sportif, et inversement ?

Voilà autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre par l'analyse des différents départements et services qui constituent un club de football professionnel.

Partie 1 : L'ÉVOLUTION ET L'HISTORIQUE DU FOOTBALL MODERNE ET PROFESSIONNEL JUSQU' À AUJOURD'HUI

Afin de comprendre et d'analyser parfaitement les stratégies et enjeux liés à la gestion d'un club de football professionnel moderne, il semble essentiel d'en évoquer le contexte et l'évolution générale. Ainsi, le premier chapitre retracera l'essor et les prémices du football professionnel, son développement au travers d'une société en constante évolution et sa professionnalisation globale.

C'est sans réelle surprise en Angleterre qu'apparaissent les premières formes de « clubs de football ». En 1863, dans une taverne londonienne, est créée pour la première fois dans l'histoire du football la « Football Association » rassemblant les clubs de la capitale anglaise ainsi que ceux de la région. La « Football Association » a pour but de définir et déterminer un cadre et des règles générales afin de coordonner au mieux l'ensemble des rencontres et des clubs. Ces premières décisions seront suivies par une multitude d'autres telles que la délimitation des surfaces de jeu, l'arrivée d'arbitres ou encore certaines règles dont celle du hors-jeu. C'est la naissance du football professionnel et surtout moderne (Pouyat, 2006).

Parmi les autres dates marquantes se trouve celle du 20 juillet 1885, où le football professionnel est officiellement légalisé dans le nord de l'Angleterre. Apparaît alors rapidement le premier championnat anglais géré par la fédération anglaise de football (FA). On retrouve les premiers footballeurs professionnels et salariés de clubs dans lesquels ils évoluent. Des transferts de joueurs sont également organisés entre les clubs participant à la compétition. Les dirigeants commencent eux aussi à s'activer financièrement et débloquent des budgets dans le but d'améliorer les performances de leur équipe. La ligue anglaise octroie notamment des subventions (Grün, 2004).

Le modèle du football professionnalisé d'Outre-Manche attire et séduit l'Europe continentale. En effet, de la France à l'Italie en passant par les Pays-Bas et le Danemark, chaque pays fonde son association de football professionnel. En Belgique, l'URBSFA (Union Royale Belge des Sociétés de Football Association) est fondée en 1895. Le premier club de football belge à caractère professionnel est le Royal Antwerpen Football Club, créé en 1880. Le club d'Anvers est le plus ancien du royaume et porte donc le matricule 1 (URBSFA, 2017).

Les dirigeants de club sont, à l'époque, souvent épaulés par des investisseurs industriels régionaux. Le football se développe et s'apparente doucement mais sûrement à une affaire commerciale comme une autre. Les patrons d'entreprises injectent des fonds dans le club de football de la ville afin de promouvoir leurs produits ou services. Ce sont les premières formes de sponsoring. À titre d'exemple, l'entreprise française « Peugeot » crée, via deux de ses employés et sous l'impulsion du directeur général, le « Football Club Sochaux-Montbéliard » (Bouchez, 2015).

En 1904, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) s'érige à Zurich comme l'organisme représentant le football mondial professionnel. S'ensuit alors l'organisation de la première coupe du monde en Uruguay comprenant treize nations (1930). Le ballon rond, déjà très populaire, est enfin universalisé et étendu à l'ensemble du globe. Malgré tout, l'Europe et l'Amérique du sud sont les principaux continents à se développer et se professionnaliser (FIFA, 2017).

La place des clubs de football professionnel dans la société va de plus en plus s'accroître au travers de leur championnat et de leur fédération. L'enjeu des rencontres nationales (et internationales par après), va faire naître un caractère économique toujours plus important. Rapidement, une distinction va se faire entre le football dit « amateur » et le football dit « professionnel » réservé aux joueurs d'un certain niveau, pouvant se permettre d'y consacrer la majeure partie de leur temps à titre semi-professionnel ou professionnel.

En 1954, l'UEFA ou l'« Union Européenne de Football Association » est mise en place et basée en Suisse, dans la ville de Nyon. Cette institution européenne a pour but de réunir l'ensemble des fédérations de football européen afin de développer et améliorer la gestion du football continental. Étant donné l'importance et l'influence du football européen dans le monde, les instances de l'UEFA vont très vite prendre un rôle aussi fondamental et puissant que celui de la FIFA, instance mondiale du football (UEFA, 2017).

Le 15 décembre 1995 constitue un tournant majeur dans l'histoire du football moderne. Jean-Marc Bosman, alors en procès depuis cinq ans concernant le refus de son ancien club de le libérer gratuitement au terme de son contrat, obtient gain de cause. Le médiatique « arrêt Bosman » est signé et marquera pour toujours la libéralisation économique du football. À partir de cette date, les joueurs de football professionnel faisant partie de la Communauté Européenne peuvent quitter de manière totalement libre le club dans lequel ils jouent et

auquel ils appartiennent lorsque leur contrat prend fin. Ces joueurs ont par la suite le droit de signer un nouveau contrat dans un club de leur choix appartenant lui aussi à la Communauté Européenne. En plus de ce changement fondamental, les quotas limitant jusqu'alors le nombre de joueurs étrangers européens dans le noyau d'une équipe sont également supprimés. Plus de vingt années plus tard, Jean-Marc Bosman (2015) revient sur l'arrêt qui portera son nom à jamais : "J'ai libéré tous les joueurs et je crois que j'ai donné beaucoup de bonheur à beaucoup de joueurs qui, avant, n'auraient pas pu aller exercer dans des championnats étrangers comme à l'heure actuelle. D'ailleurs, on le voit avec l'équipe nationale belge, c'est la plus belle génération que nous n'ayons jamais eue. Ces joueurs, s'ils sont dans des clubs étrangers vont pouvoir grandir et élever leur niveau. Et c'est du bonheur pour moi d'avoir fait quelque chose de bien. Je n'ai rien fait de mal dans cet arrêt, que du contraire. Mais les jeunes générations ne le comprennent pas" (Capart & Luthers, 2015).

De nos jours, malgré le fait que l'arrêt autorise le joueur à quitter son club librement à la fin de son contrat, il est rare de voir les joueurs arriver à une telle situation. La valeur propre du joueur augmente inévitablement et les derniers mois ou années de contrat se négocient arduement au moyen de prolongation ou de transfert définitif. Les clubs vont donc tout faire afin d'éviter de voir partir leurs joueurs librement et sans retour financier.

Ce changement va incontestablement provoquer l'explosion des ventes et des prix sur le marché des transferts. Les budgets des clubs vont de ce fait décupler et les droits télévisuels vont eux aussi générer beaucoup d'argent. Les quotas étant abrogés, les clubs de tout niveau peuvent se permettre de transférer des joueurs étrangers européens. Par conséquent, les meilleurs joueurs commencent à rejoindre les meilleures équipes ou du moins les équipes économiquement et financièrement plus séduisantes. Les plus petits championnats comme la « Jupiler Pro League » ne peuvent dès lors plus concurrencer les compétitions telles que la « Premier League » ou la « Bundesliga ». Avant l'arrêt Bosman, un jeune et talentueux joueur belge avait de fortes chances d'effectuer l'entièreté de sa carrière dans son club formateur. Aujourd'hui, la puissance des championnats étrangers oblige les clubs provenant de ligues dites « inférieures » à former leurs joueurs dans le but de les revendre à prix d'or (Delstanches, 2015).

Depuis l'arrêt, les clubs professionnels se sont vus dans l'obligation de modifier leur stratégie afin d'accroître leur budget dans le but de former des joueurs à haute valeur de revente (pour les petits clubs et petits championnats) ou alors dans le but de dégager des sommes

importantes réservées aux transferts de talents futurs ou confirmés (pour les plus grosses écuries). Les clubs deviennent alors d'authentiques sociétés traitant avec des montants toujours plus élevés et devant gérer l'ensemble des activités structurelles qui englobent le club.

Aujourd'hui, le football professionnel est un véritable business où les transactions s'effectuent à coup de millions. Au niveau européen, le marché se concentre sur les cinq plus gros championnats que sont l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et la France. Ce « Big five » du football européen représente à lui seul plus de 60 % des revenus footballistiques du vieux continent. Parmi les vingt plus grosses écuries européennes, on compte pas moins de 9 clubs anglais (voir annexe I). Les têtes de classement sont inchangées depuis 1997 mais permutent parfois en terme de leadership. C'est ainsi que le club de Manchester United est repassé en tête avec plus de 689 millions d'euros de chiffre d'affaires, notamment grâce à quelques gros contrats de sponsoring signés avec Adidas et Chevrolet (voir annexe II). En Belgique, le récent champion brugeois tourne autour des 40 millions d'euros de chiffre d'affaires alors que le RSCA Anderlecht se maintient comme le plus gros club belge avec ses 53 millions d'euros (Deloitte, 2017).

Le marché mondial des produits et des services liés au football dépasse les 600 milliards d'euros. Ces montants englobent aussi bien les sponsors, la diffusion des rencontres en télévision, les paris ou les articles dérivés du ballon rond, pour n'en citer que quelques-uns. Le football étant universel et pratiqué par plus d'un demi-milliard d'individus sur terre, ce sport est devenu le plus gros divertissement et spectacle au monde (Gayant, 2013).

Notons ensuite que le « Fair-play financier » (FPF) a fait son apparition en 2011 avec l'idée d'assainir les finances générales du football européen. Les clubs se qualifiant pour les coupes européennes doivent régulariser leurs factures envers leurs joueurs, d'autres clubs et les états dans lesquels ils évoluent. Les clubs ont donc en quelque sorte l'interdiction de dépenser plus que ce qu'ils ne gagnent même si cela peut être autorisé pour un certain montant (cinq millions d'euros) durant chaque période d'évaluation (trois ans). Les pertes peuvent elles aussi excéder ce seuil dans le cas où elles sont couvertes par le(s) dirigeant(s). Le but est de freiner les tendances dépensières des nouvelles puissances du football européen que sont, entre autres, des clubs comme le Paris Saint-Germain ou Manchester City, tous deux financés par des fonds d'investissement qataris. Les sanctions prennent alors effet sous forme

d'amendes, d'interdictions de recrutement ou encore d'exclusions aux compétitions nationales et internationales (UEFA, 2017).

Le FPF de l'UEFA est donc une initiative positive qui ne règlera cependant pas de nombreux problèmes persistant dans le monde du football. En effet, malgré ces nouvelles contraintes, le fossé entre les gros championnats et les plus petits ne cessera de se creuser. Même sans déficit, les clubs de « Premier League » ou de la « Liga espagnole » continueront d'accentuer leur domination financière. Le FPF ne tient également pas compte des équipes ne participant pas aux coupes européennes et qui symbolisent pourtant les faiblesses du football moderne en Europe (Drut, 2011).

Pour terminer, il serait difficile de ne pas mentionner l'avènement des championnats et fédérations dits « exotiques » comme le Moyen-Orient, la « Super Ligue Indienne » ou la « Super Ligue Chinoise ». Ces nouveaux intervenants hors Europe ne sont, par conséquent, pas assujettis au FPF et ont donc le droit d'investir et de surenchérir à leur guise sur des joueurs des championnats européens afin d'améliorer leur championnat local. « L'Indian Super League » (ou ISL) se base sur la « Major League soccer » et le modèle américain. Ce championnat fonctionne avec un système de franchises où les propriétaires payent des droits pour accéder au championnat qui ne contient donc pas d'équipes montantes ni descendantes. Les clubs peuvent y transférer des joueurs de renommée internationale pour des durées de quelques mois moyennant des primes et salaires affolants. L'objectif est de rendre le football populaire au sein d'un pays principalement attiré par le cricket (Grenapin, 2016).

Les dirigeants du championnat chinois s'attèlent quant à eux, depuis quelques années, à débaucher des stars partout en Europe à des prix démesurés. Ils n'hésitent pas à faire sauter les clauses parfois démentielles des meilleurs joueurs, permettant jusqu'alors aux clubs de garder une certaine mainmise sur leurs perles (voir annexe III).

Ces nouveaux participants, débarquant dans le monde du football, font office d'élévateur financier dans un milieu déjà dicté par l'argent. Les aspirations semblent néanmoins être d'ordre économique et politique et ceci s'explique bien évidemment par le rôle, la puissance et l'attractivité que peut représenter le football à l'échelle mondiale.

Partie 2 : STRUCTURE ET BUSINESS MODEL D'UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL

Dans ce chapitre, nous allons partir du Business Model des clubs de football et en dégager les différentes possibilités de stratégies qui s'offrent aux clubs. Nous analyserons également les différents types de structures entrepreneuriales des entreprises de football au travers d'exemples. L'objectif du chapitre est de mieux comprendre l'organisation se cachant derrière les terrains de jeu.

2.1. Définition du Business Model

En premier lieu, il est nécessaire de se référer à ce que le terme « Business Model » signifie exactement. Le « Business Model » (Modèle d'Affaires) ou plus généralement appelé « Modèle Économique » dans les pays francophones, s'est fortement généralisé depuis le début des années 2000, avec l'apparition d'outils informatiques permettant de redéfinir de manière plus précise la gestion et les stratégies d'entreprises.

Comme Matthieu (2008) l'explique : « Concrètement, le Business Model n'est autre que la représentation de la façon dont une organisation réalise (ou essaye de réaliser) du chiffre d'affaires, ou plus simplement comment elle gagne de l'argent. Il détaille donc la façon dont l'organisation crée de la valeur pour ses clients et la monétise (concept lié à celui de chaîne de valeur). ».

Selon les auteurs de « Strategor (2008) », il existe des concepts différents au « Business Model » suivant les départements de l'entreprise.

- En marketing, c'est la « proposition de valeur faite au client ».
- En finance, c'est un « modèle de revenus » ou un « modèle de coût ».
- Pour les décideurs et managers, « c'est la valeur attribuée pour le client, cette valeur la différencie de la concurrence ». C'est cette valeur qui déterminera la viabilité et la capacité d'une entreprise quelconque.

Il est donc essentiel pour tout type d'entreprise de créer de la valeur pour ses clients. C'est ce qui va rendre l'entreprise attractive et crédible. La valeur pour le client est donc quelque

chose de subjectif car il est difficile de mesurer exactement ce que vaut une activité par rapport à une autre du même genre. C'est donc l'entreprise qui va dicter la qualité de sa valeur, via l'image qu'elle véhicule, ses produits ou services, sa communication ou sa stratégie générale. Il n'y a donc pas d'idéal établi pour un Modèle Économique parfait. Par contre, il y a un modèle cohérent pour toute entreprise (Gonzalez, 2017).

2.2. Contextualisation des clubs de football professionnel

Le « Business Model » ayant été expliqué, penchons-nous à présent sur son application aux clubs. Tout d'abord, il est bon de savoir que la gestion d'un club de football professionnel est entourée d'un ensemble d'éléments : la teneur économique, l'aspect social et politique.

Premièrement, la teneur économique est difficile à nier. Comme évoqué dans le chapitre précédent, le football est devenu un véritable business rapportant énormément d'argent et touchant un nombre considérable de personnes. L'arrêt Bosman a servi d'accélérateur dans un monde conditionné par l'argent. Le football est également créateur d'emplois. Selon un rapport d'Ernst & Young Advisory de 2014, le football professionnel aurait généré directement et indirectement plus de 26 000 emplois pour la saison 2012-2013 en France, par exemple. Cela représente une croissance de 5% par rapport au même bilan effectué deux saisons auparavant. Concernant les retombées économiques d'événements organisés à l'échelle mondiale (Coupe du Monde) ou à l'échelle européenne (Championnat d'Europe), il est difficile de dégager des conclusions tant les rapports et avis divergent sur le sujet. Néanmoins, certains événements semblent être plus satisfaisants que d'autres : le mondial brésilien en 2014 est davantage apparu comme un fardeau économique (voir annexe IV) alors que l'Euro 2016 organisé en France tire un bilan plutôt positif (Pôle emploi, 2016).

Deuxièmement, l'aspect social du football est unique. Nelson Mandela a un jour dit : "Le football, aussi bien que le rugby et le cricket et les autres sports collectifs, a le pouvoir de guérir les blessures." Cette citation est d'autant plus vraie pour le football que son attractivité et sa popularité mondiale ne sont plus à démontrer. Le ballon rond représente une échappatoire pour des millions de personnes et la professionnalisation du sport a permis à beaucoup de s'identifier aux joueurs qu'ils supportent. Le caractère unificateur du football n'est pas à démontrer : il rassemble les populations par son côté multiculturel et permet parfois d'adoucir les conflits pesant sur terre, notamment en Belgique avec les tensions communautaires. Les hautes instances du football mondial ainsi que les stars du ballon rond

ont donc également un rôle d'ambassadeurs sociaux à bon nombre de niveau tant elles peuvent impacter la société.

Troisièmement, au niveau politique, les enjeux sont majeurs et tendent à intéresser de plus en plus de pays. Le football est un vecteur de développement immense, et sa notoriété permet à certains états désireux de se développer, d'étendre leurs activités. L'organisation du Mondial 2018 en Russie suit parfaitement la logique de l'état russe qui cherche depuis de nombreuses années à développer ses terres et son attractivité (notamment touristique et économique) via le football. Nous retrouvons ce même type de stratégie au Qatar ou aux Émirats arabes unis où les décisions politiques influent sur les stratégies footballistiques choisies. Ces pays du Moyen-Orient ont tout d'abord investi dans leurs structures régionales avant de se pencher sur la gestion ou la participation de clubs européens. L'apothéose du projet est notamment l'organisation de la Coupe du monde 2022 à Doha. Ces projets politiques utilisent donc le football à des fins purement économiques et sociales.

2.3. Stratégies et objectifs des dirigeants de clubs de football professionnel

Avant de comprendre les stratégies et objectifs des dirigeants de clubs, il semble judicieux de comparer les différents types de structures en Europe.

Les Anglais sont les premiers à se préoccuper des statuts de clubs de football professionnel. Dès 1923, l'ensemble des clubs professionnels sont des sociétés dites « à actions ». En Espagne, le statut de « société anonyme » est exigé pour les clubs en 1990, soit de nombreuses années après l'Angleterre. Ceci s'explique par le fait que l'état espagnol se rend compte assez tard (fin des années 80) des déficits énormes des clubs du territoire. Des lois régissent alors la gestion des clubs : les actionnaires doivent être de nationalité espagnole par exemple. Très vite, les grosses écuries espagnoles que sont le Real Madrid et le FC Barcelone se mettent en ordre afin d'obtenir une dérogation leur permettant d'instaurer un système unique : les parts « socios ». Les « socios » sont les supporters investissant un capital annuel, appelé cotisation, qui leur permet d'avoir un mot à dire sur l'élection du président du club et d'être représentés lors des conseils d'administration. À Barcelone, on compte plus de 150 000 socios pour 80 000 à Madrid. En Italie, le système suit le modèle anglais avec un pourcentage obligatoire du budget du club dédié à la formation. L'Allemagne, quant à elle, s'est développée sur le tard. Il faut attendre 1998 pour que les clubs soient en droit d'obtenir le

statut de sociétés par actions avec, tout de même, quelques limitations commerciales (Bertaudon, 2012).

Venons-en aux dirigeants de clubs. Selon Drut (2014), il est important de différencier le type de dirigeant. À l'époque du football business, il existe en effet deux sortes de propriétaires : les entreprises et les particuliers.

Comme mentionné dans la première partie du travail avec le club de Sochaux-Montbéliard, les clubs sont tout d'abord soutenus financièrement par de grands patrons industriels régionaux, l'objectif étant de développer la marque entrepreneuriale par le biais du club de football et de son attrait local. Toujours en France, l'AS Saint-Etienne fut créé par Pierre Guichard, fils du fondateur du groupe français Casino. En Russie, le Zénith Saint-Pétersbourg est détenu par Gazprom et en Allemagne, le FC Wolfsburg par la firme automobile Volkswagen. Chaque fois, on retrouve l'aspect régional dans la gestion des clubs de football par de puissants industriels eux aussi régionaux. La stratégie de ces firmes internationales qui investissent dans les clubs de leur région est à la fois liée à du marketing et de la communication. Le club de football est un générateur de notoriété pour la marque, d'autant plus quand les résultats sportifs suivent (Bertaudon, 2012).

En ce qui concerne les particuliers, ce sont généralement de riches entrepreneurs ayant fait fortune dans divers secteurs. Leur but n'est pas toujours clair. D'une part, certains investissent dans un club afin de faire fluctuer leur argent et revendre leurs parts par après. Cette stratégie, bien que peu loyale vis-à-vis des supporters, existe mais ne mène généralement à rien de cohérent sur le long terme. D'autre part, certains particuliers investissent dans un but de notoriété ou simplement dans un but de divertissement personnel, ouvrant bien souvent des portes, parfois au-delà du football (Bertaudon, 2012).

Nous pourrions également parler d'une troisième sorte de propriétaire, à mi-chemin entre l'entreprise et le particulier. Il s'agit du propriétaire représentant une entité, dans la plupart des cas un fonds d'investissement souverain comme c'est le cas au Paris Saint-Germain où Nasser Al Khelaïfi exerce le poste de directeur/président tout en étant soutenu par un fonds d'investissement qatari. Ces investissements sont en fait des stratégies rondement étudiées cherchant à capitaliser sur des « marques-clubs » à haut potentiel « bankable » se trouvant bien souvent dans une ville géopolitiquement intéressante, comme cela peut être le cas avec Paris.

LES PRINCIPAUX CLUBS EUROPÉENS DÉTENUS PAR DES INVESTISSEURS DES PAYS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

Nom du Club	Pays	Nom du Propriétaire /Président	Pays
Manchester City	R-U	Suleïman al-Fahim	EAU
Manchester United	R-U	Avram Glazer	USA
Chelsea	R-U	Roman Abramovich	Russie
Liverpool	R-U	Tom Werner	USA
FC Valence	Espagne	Peter Lim	Singapour
Atlético Madrid	Espagne	Wang Jianlin (20 % des actions)	Chine
Malaga	Espagne	Al Thani	Qatar
Inter Milan	Italie	Erick Thohir	Indonésie
AS Rome	Italie	Thomas Di Benedetto	USA
Paris Saint Germain	France	Nasser Al Khelaifi	Qatar
AS Monaco	France	Dmitry Rybolovlev	Russie
RC Lens	France	Hafiz Mamadov	Azerbaïdjan
Olympique de Marseille	France	Margarita Dreyfus	Russie

Sources : Bureau de l'économie du Sport – France 2015

2.4. Analyse du Business Model d'un club de football

Maintenant que nous avons défini le Business Model, étudié l'environnement entourant les clubs de football ainsi que les statuts et types de dirigeants sportifs, analysons de manière plus précise et détaillée les stratégies et Business Model de tops clubs européens. Pour ce faire, nous nous dirigerons vers les deux clubs de la ville de Manchester. Financièrement puissants, United et City figurent tous les deux parmi les meilleures équipes d'Angleterre et d'Europe. Malgré une certaine similitude économique, il est intéressant de constater à quel point ces deux clubs peuvent être différents dans la façon dont ils sont gérés.

Cas 1 : Manchester United

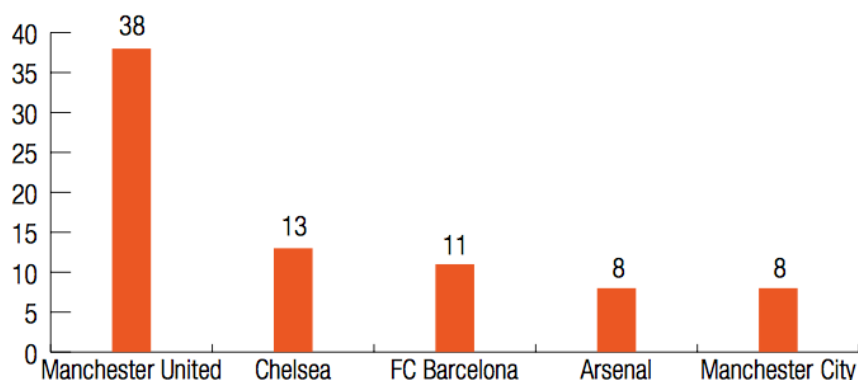
Club emblématique anglais, Manchester United est, depuis plusieurs dizaines d'années, une des équipes les plus performantes d'Europe. Cette emprise sur le ballon rond outrepassent amplement les résultats sur le terrain. Avec son propriétaire américain, le milliardaire Malcom Glazer, le club voit toujours plus grand et plus loin. United symbolise parfaitement à lui seul le football-business du XXI^{ème} siècle avec tout ce que cela peut comporter comme des transferts records, des salaires illimités ou un merchandising plus que bien installé partout dans le monde (Le Figaro économie 2009).

Aujourd'hui, Manchester United est le club le plus riche au monde avec un chiffre d'affaires estimé à 689 millions d'euros (Deloitte, 2017). Malgré les dernières saisons décevantes s'expliquant par la fin de règne de Sir Alex Ferguson, le club a enregistré une croissance pharamineuse qui s'explique par des recettes commerciales toujours mieux négociées. Entre les saisons 2015/2016 et 2016/2017, les recettes du club ont augmenté de 100 millions

d'euros. Ceci s'explique notamment par de nouveaux partenariats importants avec Adidas et Chevrolet. La firme Adidas s'est engagée à verser un montant annuel de 80 millions d'euros pendant dix ans afin d'être présente sur les équipements du club. Les plus grandes entreprises mondiales n'hésitent plus à sortir le chéquier afin de s'associer à des clubs dont l'envergure confère une valeur ajoutée à leur marque dans le monde entier.

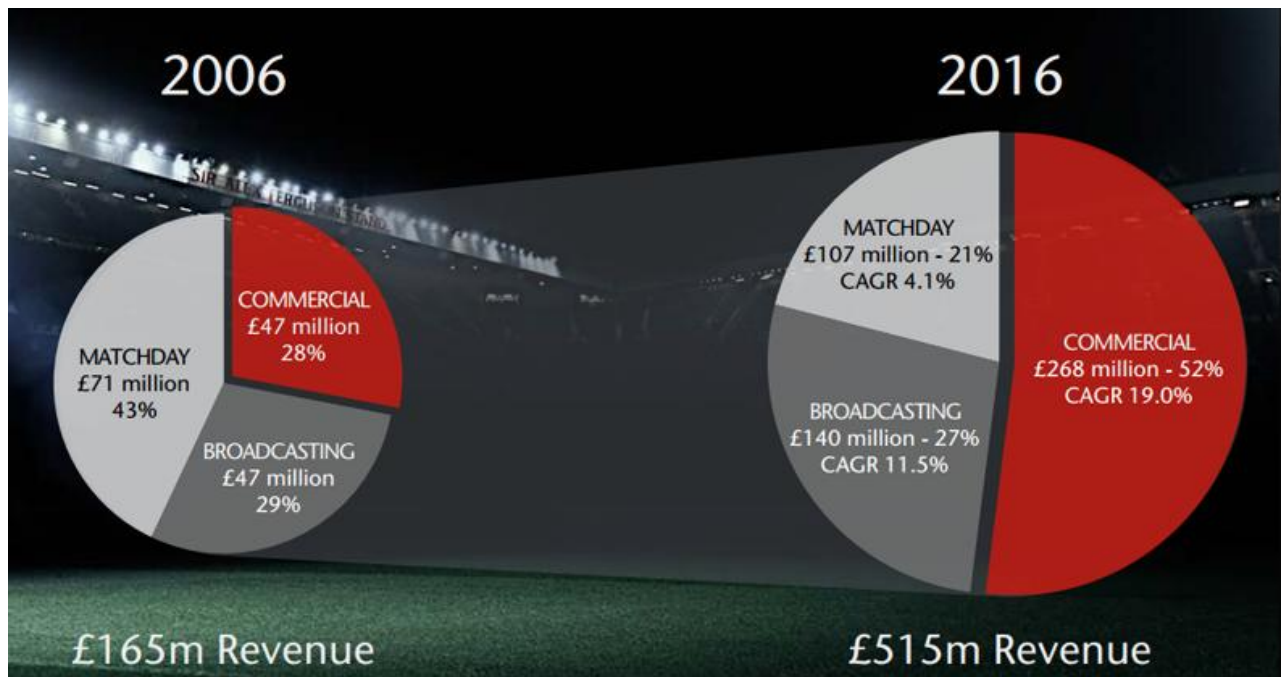
Lors de la saison 2013/2014, les vingt plus grosses écuries européennes avaient négocié pas moins de 84 partenariats de sponsoring avec des firmes régionales. Ces 84 accords équivalaient à un montant total de 54 millions d'euros. Cependant, un peu moins de 60% de ce montant fut à mettre à l'actif de Manchester United, soit la bagatelle de 32 millions d'euros pour exactement 38 sponsors. Le tableau ci-dessous montre la domination de la marque mancunienne sur le football européen (Bureau de l'économie du Sport – France, 2015).

TOP 5 DES CLUBS EUROPÉENS EN TERMES DE REVENUS LIÉS AU SPONSORING RÉGIONAL EN M€ EN 2014



Sources : Bureau de l'économie du Sport – France 2015

Les graphes ci-dessous montrent l'évolution et la répartition des revenus du club depuis 10 ans. Le premier constat est inévitablement l'augmentation des revenus qui triplent en l'espace d'une décennie. Si l'on se base sur le rapport effectué par la société Deloitte, les revenus estimés pour l'année 2017 semblent encore augmenter. Attardons-nous tout d'abord sur la répartition précise des revenus.



Sources : Manchester United 2017¹

La partie commerciale représente 52% des revenus du club, soit 268 millions de livres sterling. Cette partie comporte en fait trois niveaux de revenus distincts : le « **Sponsorship** », le « **Retail, Merchandising, Apparel & product licensing** » et le « **Mobile & Content** ».

Le « **Sponsorship** » : Le club se sert de sa marque et de sa communauté de fans pour développer de nouveaux partenariats avec des firmes régionales et internationales. Les différents marchés ont ainsi été segmentés suivant différentes stratégies de partenariat.

Le « **Retail, Merchandising, Apparel & product licensing** » : Cette sous-partie concerne donc les ventes, le merchandising général, ainsi que les vêtements et produits dérivés sous licence. La vente d'habits de sport avec le blason du club représente un marché formidable avec bien sûr, les maillots officiels des joueurs du club comme produits phares. Les produits dérivés vont de la tasse de café aux draps de lit en passant par des kits de décoration pour voiture. Cette tranche commerciale est entièrement distribuée aux revendeurs agréés par la marque « Manchester United » dans des boutiques officielles, magasins de sport, plateformes Internet et autres chaînes de distribution.

¹ CAGR = Compound annual growth rate (taux de croissance annuel moyen).

Le « **Mobile & Content** » : Grâce à la force et la qualité de sa marque, Manchester United a signé des accords avec des firmes de Telecom dans de nombreux pays afin de proposer un contenu mobile exclusif pour ses abonnés. Les fans du monde entier pourront dès lors bientôt s'abonner, moyennant paiement, à l'application Manchester United. Cet abonnement leur donnera accès à un large panel de vidéos, interviews, photos et concours, tout en proposant la vente en ligne des produits du club. Les revenus liés au contenu mobile étaient de l'ordre des 10.9 millions de livres pour l'exercice 2016.

La partie « Broadcasting » représente les droits télévisuels que perçoit et redistribue la fédération anglaise aux clubs en respectant une certaine proportion calculée sur l'attrait des clubs diffusés sur les écrans et chaînes de télévision. Manchester United reçoit donc des revenus directement de la diffusion des matchs en live mais également des revenus indirects provenant de l'exposition des partenaires commerciaux durant les diffusions. Les revenus liés aux diffusions dérivent donc des droits télévisuels arduement négociés entre les différentes chaînes de télévisions locales et internationales. Plus un club est attractif et susceptible d'attirer des parts d'audience télé élevées, plus les chaînes sont prêtes à délier les cordons de la bourse afin d'en avoir l'exclusivité sur petit écran. Au-delà des chaînes privées ou publiques, Manchester United a également développé sa propre chaîne « MUTV » disponible dans plus de 56 pays et proposant toute une série de reportages, interviews et analyses au sein même du club. Ces revenus représentent 27% des revenus totaux de l'année 2016.

Enfin la dernière partie des revenus, tout aussi considérable, concerne la billetterie. Old Trafford est l'un des stades les mieux équipés au monde et avec ses 75.643 sièges, il est le plus grand stade au Royaume-Uni. L'assistance moyenne lors des matchs est de l'ordre de 99%, ce qui signifie que les mancuniens jouent quasiment continuellement à guichets fermés. Le prix des places varie entre 100 et 500 euros par match, ce qui constitue des revenus avoisinant les 107 millions de livres annuellement, soit 21% des revenus totaux pour l'année 2016.

En résumé, les têtes pensantes du club de Manchester United ont très bien compris la problématique actuelle : il ne suffit plus de vendre des tickets à l'entrée du stade pour être rentable, d'où l'obligation de suivre un Business Model clairement défini pour rendre les résultats financiers du club indépendants des résultats sportifs de l'équipe. Trop souvent dans les clubs de moindre envergure, un élément dépend de l'autre, ce qui pose tôt ou tard des problèmes quand on sait qu'une mauvaise saison sportive est toujours possible. Manchester

United est donc devenu une marque en tant que telle qui se vend partout dans le monde grâce à un projet commercial et marketing rondement mené. Le stade d'Old Trafford n'est plus seulement un stade où se rendent les supporters toutes les deux semaines. Il s'agit également d'un endroit où l'on peut aller manger au restaurant, faire du shopping ou réserver ses vacances dans une agence spécialisée, le tout à l'effigie du club. À Manchester United, tout se décline à travers le blason et les produits dérivés s'exportent plutôt bien. Le modèle économique du club conduit au développement de la marque « United » dans les pays émergents que sont l'Inde ou la Chine. Pour ce faire, le club a ouvert de nombreuses boutiques en Asie, spécialement en Inde et en Chine, où l'intérêt de la population pour le football ne cesse de croître. Ces stratégies de diversification des recettes poussent aussi le club à organiser des tournées de pré-saison en Asie où l'accueil réservé aux joueurs est aussi important que les retombées financières qui en découlent. L'objectif de l'exportation de la marque « Manchester United » se traduit aussi par la création de fan clubs ou d'académies de football flanqués du blason « Manchester United ». Ainsi, le club anglais forme en partie ses futures générations de joueurs ou de supporters tout en entretenant l'image véhiculée par le club en Asie (Manchester United, 2017).

Cas 2 : Manchester City

Manchester City n'a certainement pas l'histoire ni le palmarès de son rival Manchester United. Cependant, le club des « Sky blues » de City tend à redresser la barre depuis une petite dizaine d'années avec le rachat du club en 2008 par des investisseurs d'Abou Dhabi et deux titres de championnat national glanés. Depuis ce changement de direction et l'afflux important d'argent dans le club, Manchester City s'est établi comme un des clubs anglais et européens les plus prolifiques et excitants. Les « citizens », comme ils sont généralement appelés, ne peuvent se baser sur un passé glorieux ou une marque initialement forte et connue du monde entier. Toutefois, le club a su créer en quelques années, un modèle économique sérieux et intéressant afin de faire du club un produit comparable à son voisin mancunien.

Le club fut donc racheté en 2008 par un fonds d'investissements d'Abou Dhabi moyennant plus de 200 millions de livres. La particularité de ce fonds d'investissements est qu'il a également investi dans trois autres clubs se trouvant sur trois autres continents. Le but est de créer une « famille » interconnectée afin de construire une seule marque avec ses propres revenus. Cette « famille » comprend le « New York City FC », un nouveau club franchisé évoluant depuis 2015 dans la ligue américaine de soccer, le « Melbourne City FC », jouant

depuis janvier 2014, sous la tutelle du fonds, dans le championnat australien (A-League) et le « Yokohama F Marinos » pour lequel le groupe d'investissements détient une part minoritaire d'actions depuis 2014.

Ce réseau a pour objectif de développer les ambitions du club principal de ce projet, à savoir Manchester City. Avec un pied sur différents continents (Amérique, Europe, Asie et Océanie), les dirigeants souhaitent toucher de nombreux marchés, sponsors et fans via la marque « City ». Dans une interview en 2014, le CEO du « City Football Group », Ferran Soriano, expliquait : « Avec cette structure, nous sommes en train de faire quelque chose qui n'a jamais été fait auparavant. Cela signifie que nous prenons des risques, nous innovons et nous n'avons pas peur d'essayer de nouvelles choses. Il n'y a pas de limites à ce que nous souhaitons réaliser. ». Le CFG pourrait encore ajouter des clubs à son consortium dans les années à venir même si l'objectif à court terme est de consolider le modèle actuel.

Les clubs du réseau centralisent leurs ressources comme le marketing, les technologies d'information ou les finances en Angleterre ainsi que les services de coaching et de recrutement de joueurs. Certains observateurs extérieurs se posent des questions quant à l'équité du projet en terme de Fair-play financier et processus de transferts. Malgré tout, les derniers rapports de l'UEFA et du FPF tendent à prouver que les exigences imposées aux clubs de la galaxie « City » respectent les normes en vigueur.

La structure du « CFG » est donc cruciale pour assurer la compétitivité tant sur qu'en dehors du terrain. En 2014, le groupe a mis en place deux divisions séparées à Manchester et à Londres pour la gestion de services réservés aux quatre clubs : le « City Football Services » et le « City Football Marketing ».

Le premier service, sous la conduite de l'ancien joueur d'Arsenal Brian Marwood, consiste à créer une empreinte ADN sur le jeu proposé par les clubs du groupe. Ceci inclut une certaine coordination au niveau du coaching, du scouting, des processus de recrutement de joueurs ainsi qu'au niveau du développement des académies masculines et féminines.

Le deuxième service marketing se penche en particulier sur la gestion des partenariats commerciaux du « City Football Group ». Début 2015, la marque de boisson Coco Joy, sponsor du club de Melbourne City FC, a décidé de revoir son contrat de sponsoring à l'ensemble des clubs satellites de City. Cette annonce fut faite lors d'un match de pré-saison

opposant le club de Manchester City à celui de Melbourne City, prouve que ce changement tend vers une globalisation des revenus commerciaux. Cette stratégie de généralisation des sponsors permet d'une part aux marques d'élargir leurs campagnes de promotions dans d'autres régions du monde tout en maintenant un partenariat déjà solide et constitué. D'autre part, cela permet au CFG de produire de considérables nouveaux revenus.

La compagnie aérienne Etihad, principal sponsor maillot de Manchester City, qui a également donné son nom au stade du club, a lancé il y a plusieurs mois une large campagne sur les réseaux sociaux afin de faire découvrir l'expérience vécue par les fans des clubs de la communauté « City ». Ceci a été effectué suite à une demande d'Etihad d'étendre son partenariat maillot aux clubs de New York et de Melbourne. L'objectif réel de l'opération marketing menée par la compagnie aérienne basée à Abou Dhabi est en fait de développer ses vols vers l'Amérique et l'Océanie.

Suite à une croissance fulgurante depuis quelques années, le groupe ne cesse de renforcer et de souder ses différents clubs. À titre d'exemple, les clubs de New York et Melbourne ont rapidement ajouté le mot « City » dans la dénomination de leur club ainsi que la couleur bleu ciel à leurs maillots. Le club de Manchester City reste le porte-drapeau de ces opérations marketing. Cette politique identitaire est un signe de prestige pour les fans des plus petits clubs du groupe qui peuvent ainsi s'identifier à un club ténor du football mondial. Les clubs eux-mêmes bénéficient aussi de ce regroupement comme vu précédemment via les sponsors, investissements ou tournées de pré-saison.

La franchise du New York City FC a directement enregistré une moyenne de 18000 supporters abonnés pour sa toute première saison en MLS, ce qui constitue une des plus fortes affluences moyennes par match dans le championnat de football américain. La nouvelle franchise a rapidement dépassé les résultats enregistrés par le club de football des New York Red Bulls, évoluant pourtant dans la ville et dans le championnat depuis une vingtaine d'années. Ceci s'explique par une demande toujours plus importante pour le « soccer » aux États-Unis et par l'arrivée de joueurs stars dès les premiers mois de la mise en place du nouveau club.

Scott Munn, CEO du Melbourne City, présente des chiffres similaires depuis que son club a rejoint le CFG. En 2014, le chiffre d'affaires a doublé, le nombre d'abonnés a augmenté de 140% et les résultats de l'équipe se sont eux aussi largement améliorés (voir annexe V). Munn

attribue ce succès aux fans restés fidèles au club ainsi qu'à un processus de recrutement et d'investissement mieux défini. Ceci comprend l'ouverture de l'académie et du centre d'entraînement professionnel construit par le CFG.

Selon le dernier rapport « Football Money League » de Deloitte, City se place comme le sixième club le plus riche au monde avec des revenus augmentant de 28% pour un montant de 347 millions de livres en 2013/2014, ce qui représente la plus grosse croissance parmi le top 10 du rapport Deloitte.

Cette nouvelle forme de gestion par synergie semble porter ses fruits. Le CFG prétend compter aujourd'hui près de 400 millions de fans au sein de ses quatre clubs et négocie des partenariats toujours plus importants avec des entreprises de plus en plus demandeuses. Depuis quelques années, Manchester City est le club qui se développe le plus en terme de marque et de club de football à proprement parler. L'objectif du club est de croître de manière rapide et efficace pour défier les clubs de football les mieux établis de la planète foot (Bacon, 2015).

2.5. Analyse de la structure et de l'organisation d'un club de football professionnel

Dans cette partie, nous allons tenter d'analyser la structure et l'organisation générale d'un club de football professionnel. Nous verrons qu'il existe plusieurs modèles et différents départements tels que les activités marketing et commerciales, les infrastructures, la communication et les fonctions médicales et légales. Ces services sont en place dans le but de supporter les principales activités du club et, dans la majorité des cas, ils créent des sources de revenus. Ces revenus peuvent, en retour, être réinvestis dans les opérations quotidiennes du club, principalement dans le département football et dans l'équipe professionnelle, mais également pour d'autres fonctions. Les départements seront, quant à eux et pour la plupart, étudiés et décryptés dans le prochain chapitre.

L'organigramme d'un club incorpore trois notions qui sont le temps, l'activité et l'environnement.

Dans toute entreprise, le temps fait partie intégrante de la stratégie optée par le club. Qu'il soit de court, de moyen ou de long terme, cette notion temporelle permet l'organisation et la mise en place des actions liées à l'activité de l'entreprise ou du club de football dans notre cas. Dans le monde du ballon rond, le court terme est assimilé à un laps de temps très bref,

allant du prochain match, de la prochaine période des transferts, jusqu'à la fin de la saison. Le moyen terme, quant à lui, est souvent calculé suivant une période, un cycle de 3 ans, tandis que le long terme se base sur une planification bien plus lointaine.

Les activités présentes au sein d'un club sont multiples : elles concernent le sportif, les affaires mais aussi le relationnel et la communauté qui entoure l'entreprise sportive. Ces activités sont bien évidemment connectées et dépendantes les unes des autres. Certains services et départements permettent l'exploitation de ces trois activités principales.

Enfin, l'environnement est ce qui rend un club de football professionnel unique de par son histoire et ses caractéristiques. Le milieu dans lequel se trouve le club va déterminer sa particularité et son attrait ou non par rapport aux autres clubs. L'environnement sera donc composé d'éléments spécifiques au club mais également d'éléments plus communs propres à toutes sortes d'organisations.

Définir la structure organisationnelle d'un club de football professionnel est une des tâches essentielle de la gestion de club, et plus particulièrement de la gestion administrative. La place des différentes parties du club vis-à-vis des autres, la connexion et les liens entre les départements, les rôles des membres du club et la division des pouvoirs sont des concepts cruciaux généralement couverts par le département administratif et les ressources humaines.

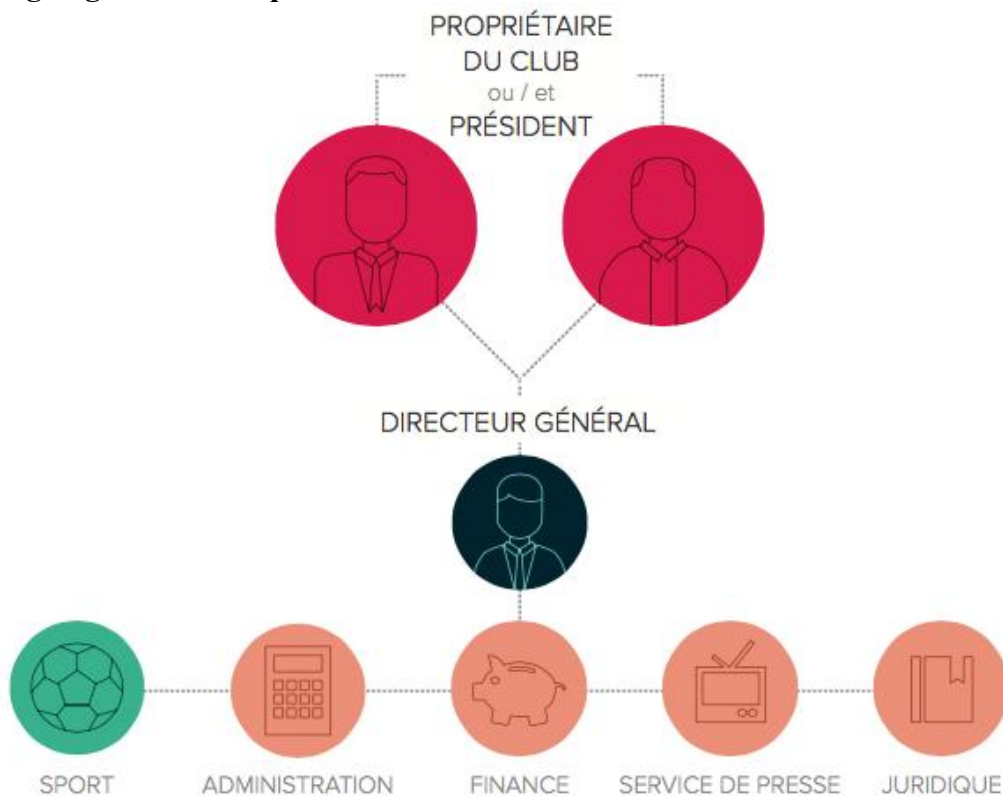
Au sein du football européen, il n'y a pas de modèle ou de structure traditionnelle de base. Selon Anatoly Kapski, président du club de football du Bate Borisov : « La structure idéale d'un club, ce sont les bonnes personnes aux bons endroits. Ce n'est pas une grande chose qui fait la différence, mais une combinaison de petites choses ». Chaque club possède sa propre organisation individuelle et unique, formée par son environnement et son histoire. De plus, les réglementations légales définies dans chaque pays tendent à influencer la forme de gouvernance et la structure organisationnelle des clubs. Cependant, il est possible de dégager des tendances. Celles-ci se basent notamment sur la place du département sportif et la relation entre le propriétaire du club et le manager ou le directeur sportif.

L'une des difficultés majeures des clubs est de trouver l'équilibre entre le pouvoir de décision et les individus au sein de l'organisation pour prendre les décisions de haute importance. Dans certains cas, l'autorité ultime au niveau du club est une seule et unique personne, alors que

dans d'autres cas, il y a un comité de gestion ou un conseil de direction où les décisions les plus cruciales sont prises collégalement.

Les trois organigrammes simplifiés ci-dessous représentent divers exemples de structures de club. Ils figurent parmi les organisations les plus communes mais ne sont bien évidemment pas exclusifs. Quatre couleurs sont utilisées. Le rouge désigne la personne ou l'entité la plus importante du club. C'est généralement l'organe de décision. Le bleu indique le président ou le directeur général, qui est le lien entre l'organe décisionnel et le reste de l'organisation. Dans certains cas, le président ou le directeur général est aussi chargé des décisions. La couleur verte symbolise la partie sportive. Enfin, l'orange est utilisé pour tous les départements techniques et les services de support du club.

Organigramme basique de club :

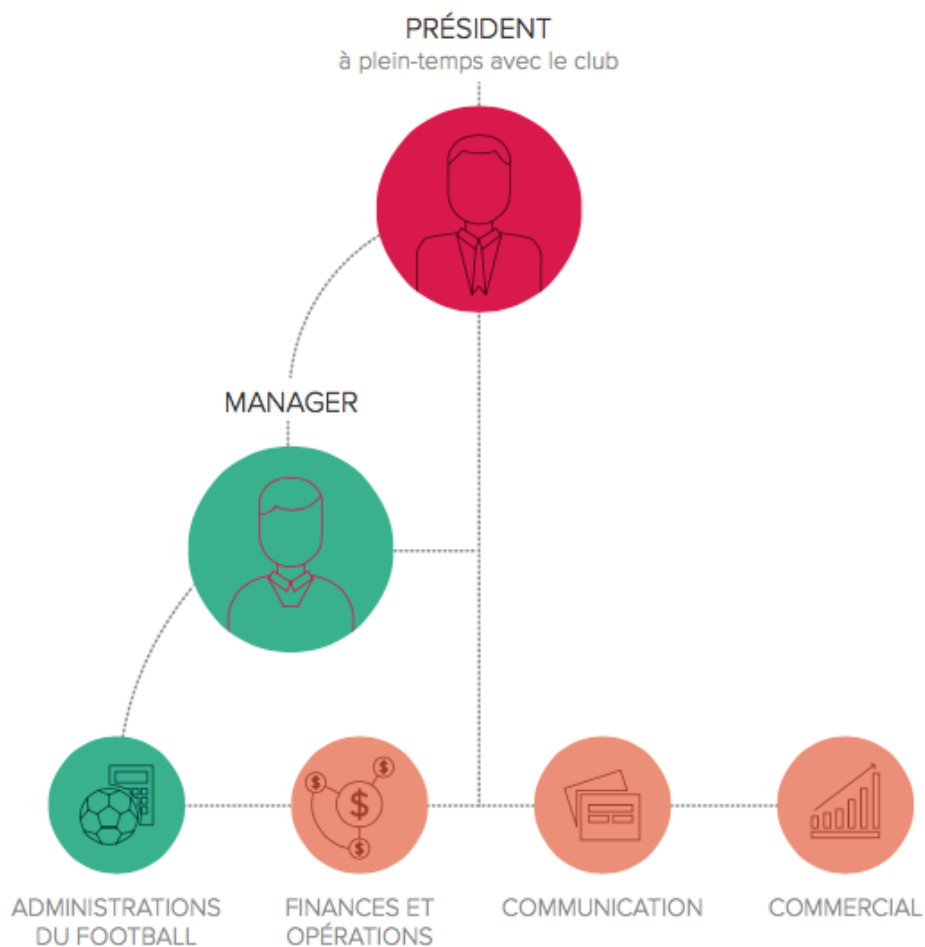


Sources : ECA Club management guide 2015

L'organigramme ci-dessus est un modèle basique de structure de club que l'on retrouve dans de nombreux clubs. Le haut de la hiérarchie est représenté par le propriétaire seul ou accompagné d'un président prenant les décisions avec le propriétaire ou simplement au nom de celui-ci (il endosse alors l'entière responsabilité de ses actes). Le directeur général sert

alors de lien et de contact entre le propriétaire/président et le reste des départements. Ces derniers sont eux-mêmes divisés en plusieurs parties bien distinctes comme le sportif, l'administratif, la gestion financière, le service média et presse ainsi qu'une partie juridique propre au secteur du football.

Organigramme selon l'approche anglaise :

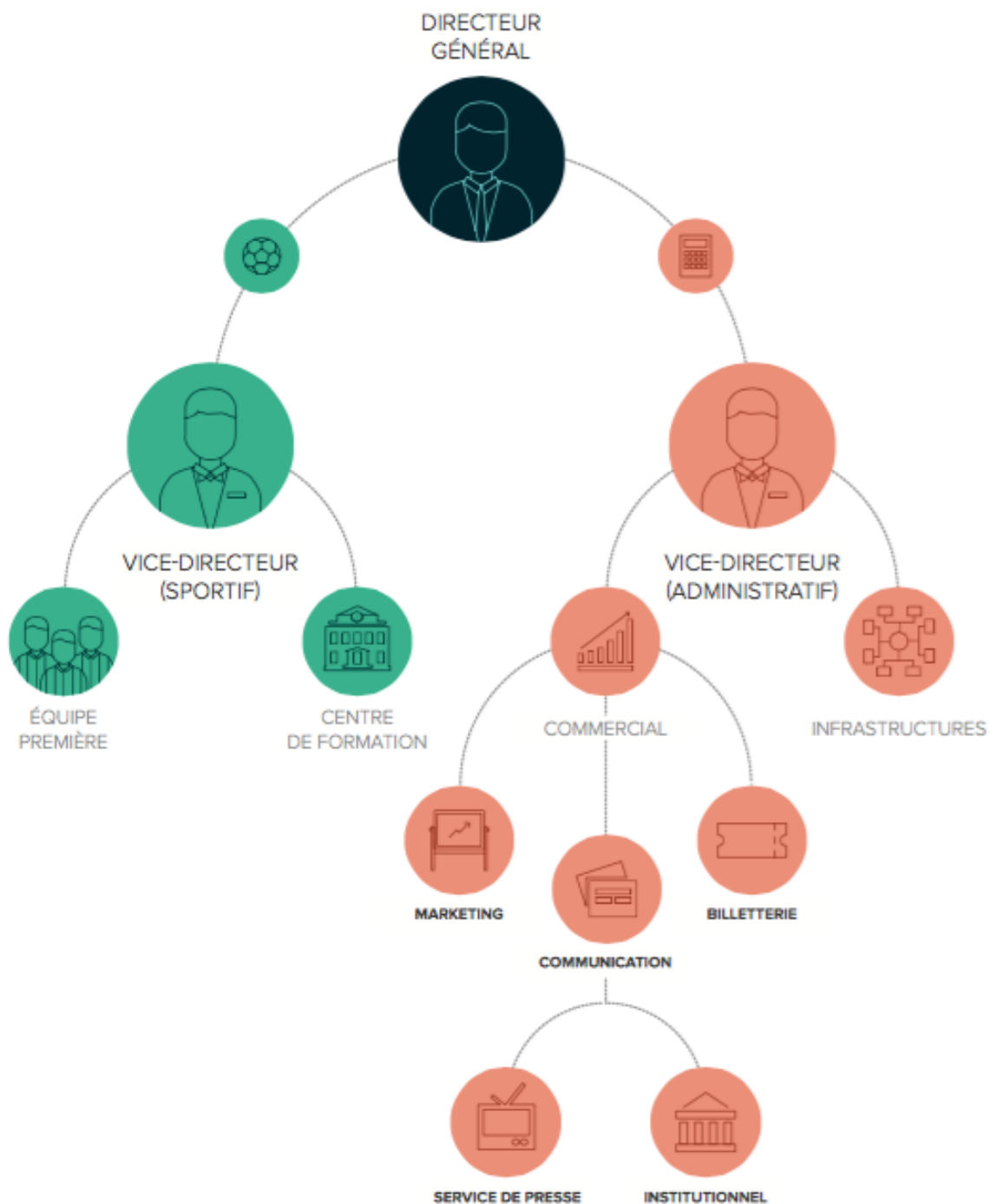


Sources : ECA Club management guide 2015

En Angleterre, le rôle de l'entraîneur appelé « manager » est différent par rapport au rôle qu'il peut exercer dans d'autres pays ou championnats. En effet, le manager est, en théorie, aussi chargé des décisions à prendre par rapport aux recrutements, aux transferts et à la constitution de son noyau de joueurs. Ses tâches sont donc plus importantes ici qu'ailleurs, où la formation du noyau et les transferts de joueurs sont généralement effectués par un directeur sportif. Le

manager/entraîneur se réfère donc directement au président et a son mot à dire dans l'ensemble des départements stratégiques et sportifs du club pour lequel il travaille.

Organigramme selon l'approche sud-européenne :



Sources : ECA Club management guide 2015

Selon le modèle sud-européen représenté ci-dessus, nous observons une distinction significative entre le sportif et l'administratif. La partie sportive est dirigée par un directeur sportif qui s'occupe de la gestion des équipes et du centre de formation. Le directeur sportif prend des décisions en concertation avec le directeur général ou président. Concernant le directeur administratif, il s'occupe de gérer les autres départements et services présents dans le club. Son rôle est déterminant tant il est essentiel pour un club de football de mener au mieux la gestion extra-sportive afin de diversifier au maximum les revenus et rentrées du club (les résultats sportifs sur le terrain contribuent en effet eux aussi à la santé financière de la structure footballistique). Ce type d'organigramme est habituellement utilisé en Espagne et en Italie (ECA, 2015).

2.6. Les parties prenantes d'un club de football professionnel

Les parties prenantes, ou communément appelées « stakeholders » en anglais, rassemblent l'ensemble des acteurs internes et externes qui interviennent de près ou de loin dans l'activité économique d'une entreprise. Il est nécessaire de jeter un coup œil à l'organigramme afin de déterminer l'intérêt et l'influence de chacun dans le fonctionnement d'un club de football.



Sources : ECA Club management guide 2015

Nous avons divisé ces intervenants en trois catégories distinctes : les parties prenantes économiques, les parties prenantes politiques aussi bien liées au football qu'au non-football et les parties prenantes sociales.

Les intervenants économiques, dans notre cas, comprennent tout d'abord les actionnaires (au sens d'investisseurs), qui peuvent se présenter sous la forme d'investisseurs privés ou publics ou de supporters dépensant leur argent pour leur club favori. Les médias au sens large du terme ont probablement un des rôles économiques majeurs étant donné la valeur des droits télévisuels et les négociations concernant les diffusions de matchs. Les sponsors représentent eux aussi une source de revenus importants, ils sont en quelque sorte des investisseurs en quête de reconnaissance. Le club de football sert de vitrine pour ces derniers. Il reste enfin les joueurs du club qui, bien que faisant partie des stakeholders internes au club, ont une valeur économique importante au vu des montants pour lesquels ils peuvent être vendus entre clubs.

Au niveau politique, une série d'acteurs se retrouvent liés directement ou indirectement au football et forment un environnement rempli de régulations au sein duquel le football se situe. Les clubs doivent continuellement faire face à des fédérations ou institutions comme les ligues, les associations ou les hautes instances telles que l'UEFA en Europe ou la FIFA au niveau mondial. En outre, d'autres parties prenantes indirectement liées au football comme les états ou gouvernements dans lesquels les clubs évoluent, instaurent certaines règles territoriales.

Enfin, les stakeholders sociaux comptent principalement les supporters parmi leurs acteurs. Ceux-ci sont tout autant considérés comme acteurs économiques que sociaux de par leur influence sur les ventes de billets de match, produits dérivés ou droits télévisuels. Ils sont aussi perçus comme des intervenants fondamentaux pour l'identité et la perpétuité du club (ECA, 2015).

Partie 3 : ANALYSE DES DIFFÉRENTES SPÉCIFICITÉS DE LA GESTION SPORTIVE

Nous allons à présent tenter de comprendre les spécificités du management sportif afin de voir si, un club de football professionnel peut être géré de la même façon qu'une entreprise standard. Le dirigeant sportif peut-il calquer la gestion de son club sur une gestion entrepreneuriale classique ? Les outils utilisés sont-ils les mêmes ? À l'inverse, en quoi le sportif peut-il influencer sur une entreprise dite « ordinaire » ?

Dans la partie précédente, nous avons vu que, de par son organisation, sa structure et son environnement, un club sportif n'est pas une entreprise comme une autre. Certaines caractéristiques se retrouvent dans ses services et ses départements. Essayons, au travers des chapitres suivants, de déterminer l'origine et les particularités de cette gestion sportive.

3.1. Les ressources humaines

Une des caractéristiques de la gestion sportive d'un club de football se trouve dans son service des ressources humaines. La gestion du personnel est capitale en ce qui concerne la compétitivité des entreprises et la juste répartition entre main-d'œuvre nécessaire et ressources attribuées. Les clubs de football sont aussi concernés par la problématique du recrutement des employés qualifiés aussi bien au niveau sportif que non-sportif. La spécificité du management sportif, au niveau des ressources humaines, est principalement axée sur le recrutement et les transferts de joueurs. Les stratégies sportives des équipes, l'offre et la demande font en sorte qu'il y a un turnover continu au sein même des clubs. Le recrutement ayant une influence sur les résultats sportifs et donc, en partie, sur les résultats économiques, il est important pour l'entité footballistique d'avoir une politique de gestion des ressources humaines sportives précise.

3.1.1. Les employés

Le personnel et les ressources humaines font partie des actifs les plus précieux d'un club. L'entretien et le développement de ces biens sont des enjeux primordiaux. Parmi les clubs de football, on distingue généralement quatre catégories d'employés qui nécessitent un programme de développement spécifique :

- les joueurs,

- le personnel d'entraînement,
- le personnel sportif divers (personnel médical, cellule de scouting),
- le personnel lié au non-sportif (développé, pour certains départements, dans d'autres chapitres).

Les trois premiers groupes sont habituellement dirigés par le département sportif. Les entraîneurs prennent en charge le développement des joueurs et reçoivent des formations via des programmes pour entraîneurs organisés au niveau des instances nationales. Certains clubs utilisent aussi des programmes internes dans le but de former leurs entraîneurs à une philosophie bien définie ou une façon de travailler en corrélation avec les idées du club. Ces coûts sont souvent élevés pour le club mais néanmoins sont indispensables puisqu'une structure classique contient à priori une équipe première, une équipe réserve et une académie comportant toutes les catégories d'âge. Du point de vue du développement, il paraît important pour un club d'encourager ses entraîneurs à atteindre les plus hauts niveaux de qualification possibles, et de couvrir les coûts financiers pour exploiter ces formations comme un investissement en ressources humaines au bénéfice des différentes équipes.

Le personnel médical et notamment les kinésithérapeutes ou les médecins sont, quant à eux, soumis à certaines réglementations les obligeant à suivre régulièrement des formations de mise à jour afin de garder leur statut professionnel.

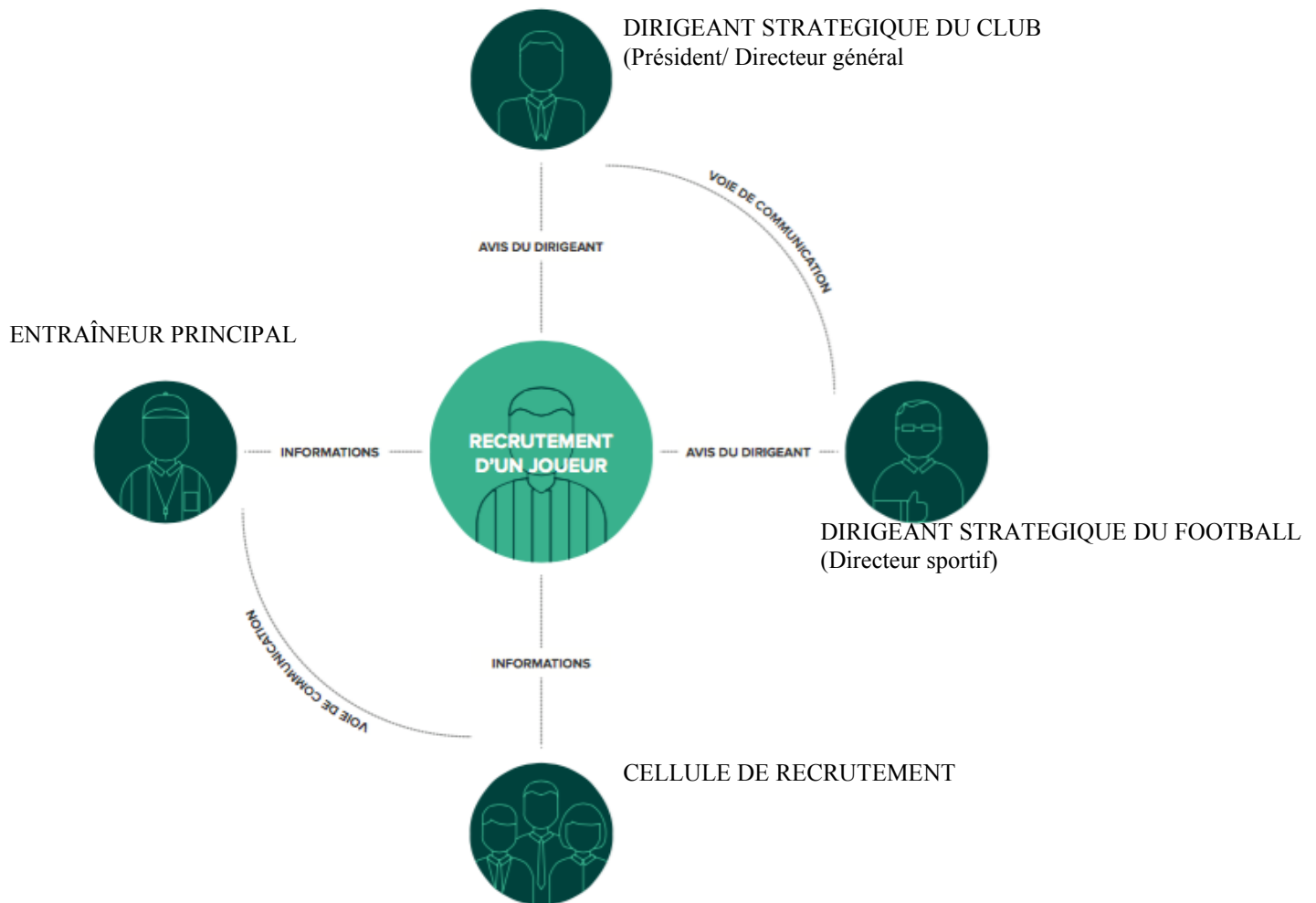
3.1.2. Le processus de recrutement

Les clubs différencient la plupart du temps le travail de recrutement des « scouts » ou recruteurs, de la décision même de recruter. Il est rare que le recruteur soit décideur. Le graphe ci-dessous montre le processus de recrutement.

Le coach gère son noyau de joueurs en vue des rencontres sportives. Son rôle est d'optimiser les performances des joueurs ainsi que les résultats sur le terrain. À l'approche des « mercatos » ou périodes de transfert, il détermine les profils de joueurs qui sont nécessaires afin d'améliorer le noyau de l'équipe. Ces profils sont transmis à la cellule de recrutement et au directeur sportif qui analysent continuellement la situation.

Les recruteurs travaillent sur base de critères définis par le club dans le but de dénicher des joueurs au potentiel intéressant. Ils analysent ensuite les performances dans la durée, de manière à maximiser le taux de réussite des recrues potentielles. Leurs rapports sont ensuite

décryptés par les dirigeants, à savoir le directeur sportif ou le président dans certains cas, qui prennent alors la décision finale de proposer un contrat au joueur ciblé. Ce choix dépendra d'autres composantes telles que les finances du club, les exigences du club vendeur et celles du joueur lui-même. Il est rare qu'un choix fasse l'unanimité tant les montants et l'incertitude de réussite planent autour du recrutement sportif (ECA, 2015).



Sources : ECA Club management guide 2015²

² Notons tout de même que ce type de processus n'est pas exactement d'application en Angleterre où l'entraîneur prend souvent le rôle de directeur sportif et s'occupe lui-même des négociations de joueurs à transférer (voir partie 2).

3.1.3. Les types de contrats

La gestion des contrats et du budget salarial est souvent du ressort du directeur sportif ou directement du président. Cependant, à l'Olympique Lyonnais, le président Jean-Michel Aulas fait appel depuis quelques années à une directrice des ressources humaines qui s'occupe des salariés dits « administratifs » ainsi que des salariés dits « sportifs » sous la houlette du directeur général adjoint, Vincent Ponsot. En 2013, le président Aulas explique dans une interview ses choix de gestion : « J'ai toujours managé différemment les salariés en CDI et les sportifs qui sont, eux, en CDD ». Il explique ensuite ceci : « Il faut faire attention à l'expression, car la relation avec les sportifs est constamment troublée par le contexte médiatique, alors que personne ne me demande jamais de déclaration sur mes collaborateurs en CDI. Mais au-delà de cet aspect, en termes de management, je suis revenu à une conception assez commune des deux mondes ». L'Olympique de Lyon comptait en 2013 plus ou moins 40 salariés sportifs et environ 150 employés en CDI. De manière générale, une approche uniforme de la gestion salariale commence seulement à voir le jour dans les clubs, étant donné que le fair-play financier, établi par l'UEFA oblige désormais les clubs à diminuer la masse salariale aux alentours des 50% du chiffre d'affaires (Marmo & Duluc, 2013).

Au Standard de Liège aussi, tous les employés du club sont gérés par le service RH, qu'ils soient sportifs ou non. Les contrats sont, évidemment, à chaque fois différents et les règles sont spécifiques aux types d'activités, même si le principe reste semblable. Le service est composé de trois personnes dont le chef (A. Grosjean, communication personnelle, 26 Avril, 2017).

3.1.4. La gestion des salariés sportifs

Une particularité dans le monde du football est le salarié sportif. Le joueur de football est un actif du club. Il est inscrit dans le bilan financier de son entreprise sportive et a donc une réelle valeur marchande. Les montants en jeu sont bien évidemment considérables dans de nombreux cas, ce qui rend la situation d'autant plus spéciale.

En effet, dans une entreprise standard, sermonner ou réprimander un employé peut s'avérer sans conséquences désastreuses. Cependant, lorsqu'il s'agit d'un joueur professionnel, le sanctionner par une mise à l'écart lors de matchs ou d'entraînements, peut s'apparenter à une

dépréciation de sa valeur financière. Plus un joueur est bon, plus il est inconfortable de le punir ou de l'écarter. Sportivement, il n'est pas évident pour un entraîneur de se passer d'un joueur performant. Financièrement, cela n'est pas bon non plus pour le club. En outre, les sanctions financières ne sont guère intimidantes quand on connaît les salaires de certains joueurs.

Le comportement sportif et extra-sportif est un élément clé durant les négociations menant à un transfert. Si la conduite ou la réputation d'un joueur semble négative, sa valeur en pâtira et ses propriétaires seront donc susceptibles de gagner moins d'argent sur le transfert. De plus, si la mise à l'écart mène au conflit, le joueur et son entourage peuvent envisager un départ via un transfert dès l'ouverture de la période des transferts. Cette situation pose un sacré dilemme pour les décideurs car il est difficile de garder un joueur contre son gré lorsqu'il souhaite partir. L'une des solutions est de placer le footballeur en réserve, le temps de calmer les choses. Même si cette option peut être un signal fort pour le reste du groupe, elle reste compliquée. La conjoncture actuelle et la valeur intrinsèque du joueur poussent la plupart du temps le directeur à vendre le joueur afin de récupérer une partie de son investissement sans laisser le joueur végéter dans l'équipe réserve et risquer d'installer un climat néfaste au sein du club. L'autre solution est le licenciement, mais il n'est pratiqué très que rarement car il est toujours possible par une vente de récupérer un certain montant, si minime soit-il.

Ajoutons aussi l'impact inhérent de l'entourage sur le joueur de football. Ici aussi, contrairement au monde de l'entrepreneuriat général, le footballeur a cette spécificité d'être parfois fortement influencé par son agent, son avocat, ses amis ou sa famille. Ceux-ci sont dans certaines situations assez convaincants et prennent alors le dessus sur l'autorité que doit normalement représenter un entraîneur ou un patron. La raison principale qui encourage souvent le joueur à suivre davantage l'avis de son entourage plutôt que son engagement envers son propre employeur est l'argent, qui circule de manière beaucoup plus apparente et concrète dans le milieu.

De nos jours, le droit du travail et ses lois impliquent que le recrutement d'un nouvel employé en entreprise soit une décision basée sur le long terme. En effet, hors mis le cas de faute grave ou de faillite, il est compliqué et onéreux de se séparer d'un collaborateur. Dans le monde du football, l'engagement d'un nouveau membre du personnel s'effectue souvent dans la précipitation, voire dans l'urgence : celle de combler un poste vacant. Dans le football professionnel, il n'y a qu'une vingtaine de joueurs sélectionnés pour un match, et seulement

onze joueurs débutent la rencontre. Le fait que tous les salariés sportifs ne peuvent s'exprimer en même temps ou de manière régulière permet aux dirigeants de préparer les périodes de recrutement et d'analyser les manquements ou départs possibles.

Dans le monde professionnel dit « classique », tous les acteurs « jouent » et personne n'est remplaçant. Lorsqu'il faut remplacer un employé, même si la période de préavis existe pour aider l'entreprise à trouver un nouvel élément, il est rare que le successeur soit déterminé au préalable. Le processus de recrutement est donc encore plus stratégique pour une entreprise non sportive.

Contrairement au football, où les cellules de scouting et les agents examinent les joueurs dès l'enfance, il est quasiment impossible pour l'entreprise de connaître les compétences réelles d'un candidat à l'avance. Seuls une période d'essai ou un stage peut permettre à l'employeur de juger un profil en action.

Malgré tout, il est possible de trouver des similitudes au niveau du recrutement entre les deux mondes. En effet, dans le secteur footballistique, il arrive parfois qu'un joueur soit transféré par un directeur sportif via sa cellule de recrutement ou via un autre canal et qu'il n'entre pas dans les plans de son entraîneur. Dans d'autres cas, il se peut qu'un joueur précis soit acheté par un club pour satisfaire la demande de son coach et que ce dernier se fasse licencier pour faute de résultats. Le joueur peut alors aussi devenir indésirable au club.

Dans le monde de l'entreprise standard, la situation n'est pas si excessive, mais il n'est pas rare de constater des cas de désaccords entre un département des ressources humaines qui doit respecter un budget tout en recrutant une personne d'une certaine expérience, avec un plan à moyen voire long terme, et d'autre part, un manager qui voit presque uniquement sur du court terme avec un objectif opérationnel immédiat. Cela peut mener à des tensions quelquefois pénibles pour le nouveau salarié. En fait, il est compliqué d'accorder des contextes opposés tels que le court et le long terme ou l'expérience et la formation (Marmo & Duluc, 2013).

3.2. La communication et les médias

Même si un certain nombre de clubs regroupent leurs services de communication et de marketing sous un seul et unique département, nous analyserons volontairement ces deux aspects de manière distincte en vue de développer précisément toutes les singularités qui rendent ces services si particuliers dans la gestion quotidienne d'un club sportif.

Au sein d'un club de football professionnel, la communication est un outil essentiel et de plus en plus déterminant. Ces dernières années, le développement fulgurant des technologies de communication et l'apparition des réseaux sociaux, ont obligé les clubs à s'adapter et à repenser leur modèle de fonctionnement. Ces nouvelles possibilités d'échanges et d'interactions permettent à n'importe qui de devenir non pas uniquement une source médiatique, mais aussi une sorte d'éditeur ou de distributeur. Cette nouvelle donne pousse donc les clubs à implémenter de nouvelles techniques et politiques pour s'assurer de garder le contrôle de leur information.

3.2.1. Rôle du responsable en communication

Le service de communication peut parfois compter sur plusieurs salariés remplissant des rôles tels que la relation avec la presse, le développement des contenus numériques, le service télé et vidéo, le tout orchestré par un manager en charge de la communication générale.

Être la source même de l'information qui intéresse est une ressource précieuse pour le club qui peut dès lors gérer à sa façon la diffusion des contenus. Cela ne signifie pas limiter la communication, que du contraire. La clé est de trouver une bonne communication interne afin de transmettre des renseignements mesurés au public. L'intérêt que porte l'environnement extérieur sur les activités du club peut concerner n'importe quel type d'information. Les supporters, la presse et globalement les médias se passionnent pour les joueurs, les transferts, la structure ou un service généralement peu médiatisé. Cela fait partie des spécificités proéminentes du football business. Néanmoins, cette caractéristique propre au football professionnel n'est pas considérée par les dirigeants comme un facteur négatif. C'est justement en fonction de cet avantage médiatique que des stratégies de communication peuvent être développées.

Dans un club de football, le responsable communication, qui exerce aussi dans certains cas les fonctions de responsable marketing, doit agir comme le lien entre la presse et le club, en assurant un flux constant d'informations vers ces médias. Son rôle est aussi de véhiculer les valeurs du club via, par exemple, des publications sur les réseaux sociaux, en touchant le plus grand nombre de personnes. Le service communication s'occupe encore de l'organisation des conférences de presse. C'est un des postes obligatoires dans un club selon le règlement des licences de l'UEFA.

Quelques clés pour la bonne mise en œuvre d'un système de communication dans un club de football professionnel :

- Maintenir les médias au courant de l'ensemble des activités du club et pas seulement au niveau de l'équipe première,
- S'exprimer lors des conférences de presse pour les déclarations officielles,
- Publier une déclaration d'avant-match le jour avant une rencontre,
- Veiller à ce que la communication interne fonctionne bien,
- Promouvoir le travail du club,
- Faire attention à ce que le site web du club soit régulièrement mis à jour et contienne des nouvelles et des informations adéquates.

Une autre priorité pour un club de football est de devenir une institution visible au cœur de son environnement. Les contacts et relations sont forgés au fil des années et le club de football se trouve souvent au centre de sa communauté, entouré par les citoyens, les entreprises, le gouvernement local et les institutions sociales et éducationnelles. L'image du club de foot est habituellement positive et cela doit être une tâche fondamentale pour le club d'assurer et de maintenir cette image au travers d'une présence positive. Beaucoup de clubs participent à de nombreuses manifestations importantes pour leur communauté locale voire nationale.

Tout ceci requiert une attention particulière pour laquelle le club établit en principe une politique des relations publiques de manière à créer une culture de club. Cela signifie que l'entité sportive devient un acteur perceptible pour les actions qu'elle estime importantes pour son développement. Parmi les parties prenantes du monde du football, il y en a un certain nombre à tenir principalement en compte au niveau de la communication :

- les instances footballistiques,
- les autorités locales,
- la communauté « Business »,
- les communautés sociales et éducationnelles,
- la presse.

Tout club a intérêt à entretenir de bonnes relations avec ses stakeholders incluant le monde des affaires et des médias, qui représentent des sources directes et indirectes de revenus et qui permettent la propagation de l'image et de la publicité du club (ECA, 2015).

3.2.2. Les conférences de presse

Dans le monde de l'entrepreneuriat, les conférences de presse ne font pas spécialement partie du quotidien. Dans le monde du football, au contraire, celles-ci sont des événements plutôt communs. Les conférences de presse ont lieu de manière presque hebdomadaire, souvent avant et après les matchs et lors d'autres occasions particulières comme des déclarations importantes ou des nouveaux transferts. Ces séances de communication avec les médias impliquent essentiellement les joueurs et leur coach, mais peuvent aussi nécessiter la présence des dirigeants. Ces rencontres prennent couramment place dans des salles adaptées au sein même du club et contiennent un nombre de journalistes proportionnel à l'ampleur du club ou proportionnel à l'actualité de celui-ci.

3.2.3. Les nouveaux moyens de communication

Concernant les nouvelles technologies et les nouveaux moyens de communication, le site web est aujourd'hui le minimum requis pour un club de football. Les clubs se doivent de suivre les tendances en matière de réseaux sociaux et surfer sur la vague de ces nouveaux médias. Ces plateformes demandent une présence continue pour le club et nécessitent d'être constamment mises à jour.

Objectifs clés des médias sociaux :

- Promouvoir les activités du club,
- Refléter la personnalité et les valeurs du club,
- Apporter des informations, statistiques et contenus perpétuellement mis à jour,
- Promouvoir les activités des sponsors et des partenaires commerciaux,
- Offrir aux fans l'opportunité d'interagir avec le club en donnant leur opinion,
- Permettre de fournir des informations directes à la presse.

Pour atteindre ces objectifs, le site internet doit se focaliser sur les attentes et besoins des différents types de supporters. Les réseaux sociaux influencent de plus en plus les activités quotidiennes et les stratégies de communication des clubs de football. Définies comme « l'ensemble des sites internet et applications permettant de se constituer un réseau d'amis ou

de connaissances professionnelles et fournissant à leurs membres des outils et interfaces d'interactions, de présentation et de communication » (Bathelot, 2016), ces plateformes virtuelles sont donc développées afin d'échanger des avis, idées ou contenus.

Ces médias peuvent être classés en différentes catégories suivant leur principe et leur but. Dans l'industrie du football, les catégories les plus rencontrées sont les réseaux sociaux à proprement parler (Twitter, Facebook, Google+) et les communautés de contenu (Youtube, Flickr, Instagram). Facebook a pour habitude d'être le réseau social le plus utilisé, suivi par Youtube, Twitter, Google et Instagram. Malgré tout, ces applications ou sites sont constamment voués à évoluer ou changer, ce qui oblige les responsables en charge de la communication à sans cesse s'adapter aux tendances utilisées sur le marché.

De nos jours, la majorité des clubs se sert d'au moins un réseau social afin de communiquer des informations, partager des photos et vidéos et interagir avec leur communauté. Dans les faits, ces nouveaux outils technologiques ouvrent la communication du club à l'international et plus uniquement au local comme c'était le cas auparavant. Ceci donne aussi la possibilité aux détenteurs de droits et marques d'échanger avec tous types de fans, des plus jeunes aux plus âgés.

Pour les grands clubs, ces nouvelles formes d'interactions ouvrent des portes jusqu'alors difficiles d'accès. Effectivement, les ténors du football peuvent ainsi cibler toutes les communautés de supporters à travers le monde grâce à des réseaux sociaux adaptés et transformés pour eux-mêmes. Les sites, applications ou autres moyens de communication sont alors traduits dans de nombreuses langues et leur contenu est ajusté.

Avec cette popularité toujours plus croissante des médias sociaux, les grands clubs de portée internationale ne savent plus exactement qui sont leurs fans. Il est de plus en plus complexe pour les clubs de les identifier étant donné que ce sont les plateformes numériques qui enregistrent les données. Malgré tout, ces plateformes donnent aujourd'hui aussi des statistiques et informations pour que les clubs puissent eux aussi gérer leur base de données.

On distingue deux types d'approches en ce qui concerne l'utilisation de ces réseaux sociaux. Dans une première approche, chaque membre du département communication a accès au partage et à la publication du contenu. Dans une deuxième approche, plus concentrée, le club attribue un responsable des réseaux sociaux qui consacre son emploi du temps à générer de

l'actualité et à gérer une certaine forme d'interactivité grâce à ces nouveaux outils technologiques.

3.2.4. La chaîne TV du club

Venons-en désormais à la diffusion en télévision. Aujourd'hui, un grand nombre de clubs professionnels disposent de leur propre chaîne de télévision avec tous les équipements et le matériel nécessaires. Cependant, la majorité de ces clubs n'ont pas les moyens de supporter une présence TV en continu. À côté de cela, la diffusion via internet fournit aux clubs une plateforme à moindre coût de manière à développer leur présence et fournir aux supporters un certain contenu. Dépendant bien sûr de la taille et de la portée des opérations, les clubs peuvent retransmettre leurs contenus soit au travers d'une entité ne diffusant que du contenu lié au club et à ses partenaires, ou bien via un plus gros groupe qui relaie le contenu du club dans une grille de programmation sous la forme d'une émission à part entière.

Les clubs sont évidemment propriétaires des droits de diffusion de leur propre contenu. Toutefois, ils ne peuvent distribuer que ce qui n'a pas été négocié au préalable avec des distributeurs externes. Les rencontres officielles sont négociées sous forme de package avec la fédération nationale dans laquelle évolue le club. Ces distributeurs disposent donc d'une certaine exclusivité achetée bien souvent à pont d'or. Les clubs tentent alors d'en proposer plus par le biais, par exemple, des matches amicaux, entraînements, images et vidéos en coulisses de façon à ce que les fans puissent en voir toujours plus (ECA, 2015).

Comme dans toutes les entreprises habituelles, le but de la communication est de vendre son produit, sa marque. Le football n'y déroge pas ; toujours est-il que le contexte unique qui l'entoure attire de nombreux regards. Les micros et caméras se trouvent constamment à l'affût afin de ne rien manquer de ce qui puisse être relaté aux parties intéressées. Un petit détail peut vite être gonflé et exagéré, les médias proposent des hypothèses, des interprétations de manière à continuellement converser sur un sujet qui passionne et pour lequel la demande est constante (Delanoë, 2014).

3.2.5. La communication chez les joueurs de football

Enfin, la particularité de la communication sportive serait probablement moins spéciale sans les joueurs. Ceux-ci sont la plupart du temps fortement exposés, que ce soit devant les caméras des journalistes ou devant leurs fans, la pression médiatique est inhérente au métier de footballeur. Souvent considérés comme des stars, ils ressentent rapidement le poids de la pression et de la demande et ce, de plus en plus jeunes. Le rôle de la cellule de communication du club est aussi là pour les aider. L'influence et l'utilisation des réseaux sociaux ainsi que l'exercice de l'interview n'étant pas toujours innés chez chacun, le responsable en communication doit veiller à ce que tout se déroule toujours correctement dans l'intérêt du club et de ses stratégies. La presse a parfois le don de poser des questions embarrassantes quand elle sait qu'elle pourra mettre le doigt sur un élément sensible permettant, en cas de réponse intéressante, de se vendre d'autant mieux. Là aussi, le club formate de plus en plus ses joueurs afin d'éviter toute polémique pouvant avoir des effets et répercussions néfastes sur le club ou l'équipe. C'est ce circuit, de plus en plus formaté, qui provoque aujourd'hui des conversations toujours plus monotones et standardisées entre les médias et les joueurs de football, les obligeant souvent à utiliser la langue de bois.

Globalement, nous pouvons donc dire qu'à l'inverse des entreprises dites « ordinaires », qui sont beaucoup moins exposées, la surmédiatisation du football oblige les clubs à gérer de manière continue la communication avec le monde extérieur. Le responsable de la communication est dans l'obligation de mener à bien ses tâches, que ce soit durant les périodes fastes du club que durant des périodes plus difficiles comme lors de crises sportives. C'est probablement ce caractère sportif et la relation particulière qu'entretient le club avec la presse et ses supporters, qui forcent le club à gérer sa communication de main de maître.

3.3. Le marketing d'un club de football professionnel

Analysons désormais l'approche et la stratégie marketing dans un club de football, et tentons d'en dégager les aspects spéciaux qui différencient le microcosme footballistique des autres entreprises.

Provenant du marketing, avec un aspect relatif au sport et en l'occurrence, au football, le marketing sportif a pour but d'exploiter le sport, son image et les intervenants au bénéfice des produits et services (sportifs ou non-sportifs) de l'entité sportive. En d'autres termes, le

marketing sportif est l'ensemble des outils et procédés marketing adaptés aux produits et services d'un club ou d'une association sportive.

Le football est devenu un véritable business et son industrie crée de nombreuses opportunités économiques pour les clubs, qui demandent donc également certaines techniques marketing (Kotler & Armstrong, 2013).

Le marketing d'un club de football est, au sens large, une question de gestion et d'identification des ressources humaines indispensables. Il y a certaines compétences nécessaires pour réussir dans ce sport, comme des bons réseaux et une certaine connaissance de la manière dont les relations avec les partenaires et sponsors fonctionnent. Comme l'explique Nicolas Chavanat, auteur du « Marketing du football » en 2015, beaucoup de clubs n'hésitent pas à dépenser des millions d'euros pour des joueurs qui, parfois, ne jouent quasiment pas. Cela fait partie de la culture et du système du football moderne. Cependant, ces mêmes clubs sont en général quelque peu réticents à déboursier des sommes nettement moindres pour l'amélioration d'un service tel que le marketing ou bien les nouvelles technologies digitales. Pourtant, selon l'auteur, il ressort que cet investissement dans les départements clés comme la communication ou le marketing, peut s'avérer être extrêmement rentable sur le moyen et long terme. C'est donc une approche stratégique et utile à considérer afin de vivre en adéquation avec les nouveaux outils et procédés d'une époque en constante évolution.

Les clubs doivent donc apprendre des grosses entreprises qui débloquent des budgets considérables pour le développement marketing de leur activité, le tout dans une optique et une vision des choses à plus long terme. À titre d'exemple, les clubs italiens ont par coutume tendance à sous-traiter leurs activités liées aux ventes et au marketing tout en acceptant d'être, de ce fait, moins conscientisés par les attentes ou désirs de leurs supporters en échange d'un service externe qui leur assure contractuellement des revenus. Le grand club de la Juventus a malgré tout décidé récemment de revenir à une forme intra-structurelle de marketing lui permettant de recentrer ses stratégies marketing au sein même de son entité.

Le marketing sportif peut être divisé en deux catégories ; d'un côté, le marketing sportif qui conduit les produits et services aux consommateurs de sport ; de l'autre, le marketing sportif qui concerne aussi les produits et les services, mais qui conduit à des consommateurs

professionnels comme c'est le cas pour la promotion ou le sponsoring. Le but principal est, des deux côtés, de générer une attractivité (pour les fans et les investisseurs) (ECA, 2015).

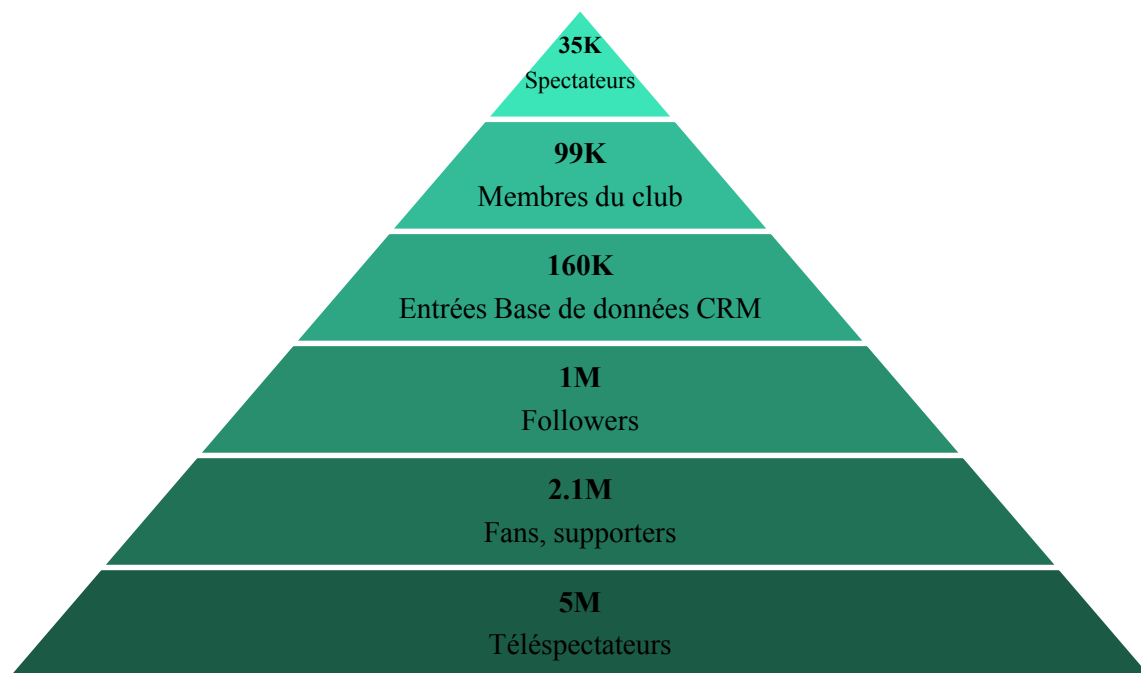
Les avancées technologiques et les réseaux sociaux, que nous avons développés dans le chapitre sur la communication, sont étroitement liés au marketing également. L'échange et l'interaction des supporters au travers du net permettent au club de proliférer son image de manière directe et indirecte, grâce entre autres aux fans qui coproduisent l'information et la font véhiculer tout en la consommant.

Une des difficultés reste de parler et échanger avec le plus grand nombre de gens. Que ce soit les enfants, les adolescents, les cinquantenaires, les familles, les ultras ou les hommes d'affaires, le manager doit, dans sa communication, cibler un public très large. C'est un réel challenge qui pousse bien souvent les dirigeants à prendre le moins de risques possibles. Que ce soit au travers d'annonces publicitaires, du choix d'un slogan ou bien d'une musique, le club n'a d'autre choix que de suivre une ligne de conduite bien déterminée et s'y tenir. Le meilleur compromis ou le consensus idéal n'existe pas (Delanoë, 2014).

3.3.1. Le CRM

La gestion de la relation client ou plus communément appelée « customer relationship management » (CRM) en anglais, est essentielle pour le club souhaitant connaître ses clients. Le CRM se traduit par une base de données qui collecte l'ensemble des informations sur les clients et les divise en catégories différentes. Cette collecte permet alors aux clubs de définir des stratégies ou d'adopter des positions sur base des données étudiées.

Pyramide CRM, PSV Eindhoven :



Sources : ECA Club management guide 2015

La pyramide ci-dessus représente la base de données des clients du club hollandais du PSV Eindhoven. Cette pyramide classe le nombre de personnes (en milliers « K ») touchées de près comme de loin par les activités du club. Cinq millions de téléspectateurs sont potentiellement intéressés par les diffusions relatives au PSV Eindhoven. Cela ne signifie donc pas que systématiquement cinq millions de personnes regardent les rencontres du club, mais ce nombre peut atteindre ces chiffres. Nous constatons dans la tranche supérieure que moins de la moitié des cinq millions de téléspectateurs sont considérés comme supporters du club. Par la suite, la moitié de ces supporters suivent l'actualité ou les informations concernant le club sur les réseaux sociaux ou autres sites d'informations, le nombre de « suiveurs » ou « followers » est d'un million. Le club référence quelque 160 000 personnes

dans sa base de données. Ce chiffre semble déjà important et donne la possibilité aux dirigeants de se calquer sur des chiffres assez importants. Par après, le club détient un système de « membership » permettant aux supporter de se référencer au nom du club via une carte de membre. Ces cartes recensent l'activité des supporters, comme leur présence au stade durant les matchs ou tout simplement leurs achats. Enfin, les 35 000 personnes représentant le sommet de la pyramide sont les supporters pouvant remplir le « Philips Stadion » d'Eindhoven.

Le but du club est donc d'augmenter le nombre d'individus de chaque catégorie de la pyramide et de pousser le plus grand nombre de personnes vers la tranche supérieure. Pour ce faire, le club propose plusieurs idées, comme par exemple pour tous les nouveaux étudiants, un ticket pour un match gratuit (lors de rencontres de moindre envergure) à retirer sous forme de voucher au fan shop du club. Cela donne l'opportunité au club de faire découvrir l'ambiance du stade aux plus jeunes et de susciter un intérêt auprès de nouvelles cibles.

3.3.2. Le sponsoring

Outre les nouveaux outils comme les technologies numériques ou les bases de données CRM, le sponsoring fait partie intégrante du monde du football dans la mesure où il est une importante source de revenus pour les clubs. Ces contrats peuvent prendre forme de différentes manières selon les clubs et les pays, cela dépend de la nature des accords. Ils sont bien souvent de nature financière bien que parfois, ils s'apparentent à des prestations de services. Les sponsors peuvent se trouver sur les maillots ou autres vêtements, dans l'enceinte du stade ou sur les abords du terrain par exemple. Les marques sponsorisant les clubs obtiennent alors une visibilité qui varie suivant la valeur du contrat. Autrement dit, plus l'investissement de l'entreprise est important, plus la visibilité sera grande.

Différentes stratégies de sponsoring sont mises en place par les clubs, certaines impliquent l'élargissement et l'entretien d'un nombre important de partenaires. D'autres préfèrent se focaliser sur quelques gros contrats. Tout dépend bien entendu de la taille et de la portée du club en question.

Les sponsors sont habituellement des parties prenantes dites « passives » car leur impact et influence sur le club se limite à l'engagement signé entre les deux parties. Néanmoins, dans certains cas, le sponsor essaie d'influencer la gestion et le processus de décision du club, en

utilisant son emprise économique pour des décisions concernant l'image ou les stratégies du club.

Dans quelques endroits d'Europe, comme en Russie, les sponsors peuvent avoir le rôle de donateur plutôt que de partenaire commercial. Dans cette situation, il se peut que le sponsor soit en fait le propriétaire du club ou soit du moins directement lié à la gestion financière du club. Le Zénith Saint-Pétersbourg en est un parfait exemple. Son propriétaire, Gazprom est une entreprise russe spécialisée dans l'extraction, la production et la commercialisation de gaz naturel. La firme est également présente en tant que sponsor sur les maillots et dans les alentours du stade russe.

Que ce soit pour le club, qui emmagasine d'importants revenus nécessaires à son activité, ou pour l'entreprise qui voit sa notoriété et sa visibilité augmentées au travers du club et de son blason, les avantages sont nombreux des deux côtés. L'entreprise qui décide de cet investissement joint donc son image à celle du club choisi. Ses valeurs s'associent en quelque sorte à celles de l'entité sportive. Les symboles retrouvés se traduisent généralement par des thèmes chers au football comme le succès, la performance, le collectif ou le dépassement de soi.

Nous pouvons distinguer trois types de sponsoring selon les objectifs de l'entreprise :

- ***Le sponsoring lié à la notoriété*** : Il permet à l'entreprise de maximiser sa visibilité par le biais d'un partenaire médiatisé.
- ***Le sponsoring lié à l'image*** : Il permet à l'entreprise de se créer une image en fonction d'un public ciblé. Le message qui est véhiculé est clairement discernable.
- ***Le sponsoring lié à la crédibilité*** : Il permet à l'entreprise d'associer ses produits ou services à un partenaire à la hauteur de son rang. Dans ce cas, le sponsoring donne la possibilité à la société d'accroître sa position.

Les marques peuvent aussi bien sponsoriser un club qu'un joueur personnellement. Dans ce deuxième cas, les négociations et contrats se font directement avec le joueur et son entourage. Le responsable marketing et commercial du club veille tout de même à ce que ces contrats individuels ne viennent entraver les partenariats de l'entreprise sportive.

L'avantage de sponsoriser une équipe plutôt qu'un joueur réside dans le fait qu'il y a nettement moins de risques pris. A titre d'exemple, le sponsor maillot implique l'ensemble de

l'équipe, qu'il y ait des blessés ou non, la marque sera toujours présente sur le terrain. Idem s'il s'agit d'une pancarte le long du terrain. Les dangers du sponsoring individuel peuvent être considérés tout aussi bien que ses points forts : dans le cas où le joueur s'expose parfaitement, sa notoriété et son rayonnement vont décupler l'image de la marque. Dans le cas inverse, une affaire extra-sportive ou négative relative au joueur sponsorisé va provoquer des retombées négatives pour la société qui supporte le joueur en question (ECA, 2015).

3.3.3. Le naming

Une autre forme de sponsoring possible est le « naming » qui devient de plus en plus tendance sur le marché européen. Le « naming » consiste à vendre ou louer le nom d'une infrastructure de club. Bien souvent, c'est le nom du stade qui est négocié. Le deal permet aux dirigeants du club d'enregistrer de nouvelles rentrées sans coûts supplémentaires. Pour ce qui est de l'entreprise investissant dans la dénomination du stade, c'est une opportunité unique de fusionner sa marque avec une infrastructure connue, dont le nom est constamment prononcé et utilisé. Pour certains clubs, le « rebranding » du stade aide à développer les infrastructures et d'autres projets grâce aux montants que peuvent couvrir de tels partenariats.

Lorsque cela a lieu pour un nouveau stade, le nouveau nom ne pose souvent pas problème pour les fans, car ils savent que l'opération va de pair avec de nouvelles installations. Cependant, lorsqu'il s'effectue dans un ancien stade, cela pose quelques soucis au président qui doit faire face aux supporters voyant en cette décision une perte d'identité (ils se sont attachés à un nom parfois depuis des dizaines d'années).

Notons tout de même que cette stratégie marketing qui admet un nouveau nom, ne concerne pas uniquement les stades. Cela peut aussi passer pour l'académie ou pour le centre d'entraînement d'une équipe. Certains clubs négocient aussi certaines parties d'un stade comme une tribune ou une zone spécifique dans les alentours du stade. Enfin, une autre pratique a aussi vu l'intégration de marques directement dans le nom de l'équipe de football. Bien que cette façon de faire apparaît comme une simple suite logique dans la commercialisation toujours plus expansive des clubs de football professionnel, l'UEFA a interdit cette pratique pour les clubs évoluant sous son territoire, avec quelques exceptions pour les clubs utilisant déjà ce procédé depuis longtemps (ECA, 2015).

3.3.4. Les tournées de pré-saison

Clôturons ce chapitre lié à une partie des activités marketing d'un club de football, par les tournées mondiales ou les camps d'été des équipes, qui ressemblent parfois plus à un coup marketing qu'à une préparation d'avant-saison. Comme nous l'avons analysé auparavant dans les Business Models des clubs de Manchester City et Manchester United, ces tournées asiatiques (pour la plupart des tops clubs) s'organisent afin de combiner à la fois le résultat sportif et commercial. Dans les faits, cela mène à deux scénarios possibles : soit ces tournées comprenant matchs et tournois amicaux sont organisées par le département sportif du club et s'assimilent alors principalement à de la préparation d'avant-saison ; soit le tout est géré par l'équipe commerciale qui profite des opportunités économiques pour impliquer les fans étrangers, les sponsors et les médias durant la période estivale des entraînements. Le football business pousse bien évidemment les dirigeants à opter pour le deuxième scénario qui permet en quelque sorte de faire d'une pierre deux coups. L'ensemble des ressources du club sont alors en action. Le staff sportif se prépare dans un cadre extérieur et différent face à des équipes plus ou moins prestigieuses, et l'équipe commerciale et marketing travaille à améliorer ou développer l'image et la marque du club dans des régions habituellement fréquentées. De plus en plus, l'aspect économique prime davantage sur le sportif qui souffre de plus en plus de ces stages lointains. De nombreux entraîneurs ont tendance à redouter ces périodes qui sont, finalement, plus destinées à la promotion du club qu'autre chose. Les choix finaux reviennent malgré tout aux directeurs et responsables du club, pour lesquels les enjeux commerciaux prennent quelquefois le dessus, au détriment de l'aspect purement sportif (ECA, 2015 ; l'équipe Dynamique Entrepreneuriale, 2014).

Le club de football est donc une sorte d'aimant qui, de par son exposition et sa notoriété, attire de nombreuses entreprises désireuses d'augmenter elles-mêmes leur visibilité ou tout simplement en quête de nouvelles cibles. Une des particularités est donc le fait que la gestion marketing d'un club passe pas les dépenses marketing d'entreprises extérieures au bénéfice même du club. La majorité des entreprises ordinaires ne peuvent malheureusement pas compter sur une attractivité forte. Ces dernières, lorsqu'elles investissent de quelle que manière dans une équipe sportive, se doivent de trouver l'équilibre entre investissement et retour sur investissement. À titre d'exemple, lorsqu'un partenariat permet à l'entreprise d'être affichée en télévision, les retombées financières peuvent rapidement s'avérer payantes.

L'argent ne permet pas toujours d'atteindre les résultats sportifs escomptés, mais des insuffisances financières peuvent enrayer le travail et les projets d'un club sur le long terme. À notre époque, les dirigeants de club comprennent de plus en plus la problématique et décident de s'équiper de mieux en mieux afin de professionnaliser l'ensemble de leurs services et de les mettre à jour. Aujourd'hui, la bonne gestion commerciale et marketing dans le management sportif est donc devenue cruciale et se traduit par des outils et procédés parfois très spécifiques et personnalisés pour les associations sportives comme les clubs de football.

3.4. La gestion des infrastructures du club de football professionnel

Au-delà de l'aspect purement sportif et administratif d'un club de football, il est une chose supplémentaire qui caractérise la gestion d'un club par ses têtes pensantes : l'infrastructure. Celle-ci se définit bien évidemment par le stade et tout ce qui l'entoure, la billetterie, l'accueil d'évènements ou la restauration. Le club compte aussi en principe une académie et un centre d'entraînement dédié à toutes les catégories d'âge, des plus jeunes au noyau professionnel. Le patron d'un club de football se doit de gérer l'ensemble de ces infrastructures destinées d'une part au travail de ses employés, et d'autre part à ses clients et supporters.

3.4.1. Le stade

Le stade est un des actifs tangibles les plus importants d'un club. Il symbolise le point de ralliement de toute la communauté du club et des supporters. C'est l'endroit qui regroupe l'ensemble des émotions et des souvenirs sportifs. Le stade a donc une signification particulière qui dépasse sa simple utilisation footballistique. Les clubs se différencient toutefois selon la nature de la propriété. En Europe, les clubs ont pour habitude de ne pas posséder les installations qu'ils utilisent pour les rencontres et pour accueillir les spectateurs. Des accords sont alors passés avec les propriétaires, bien souvent la commune ou la région dans laquelle se trouve l'équipe de football. Dans certains cas, les clubs louent même le complexe uniquement pour les matchs à domicile. Le stade ne leur appartient donc que quelques jours par mois, comme cela pourrait se faire dans d'autres organisations (festivals, concerts, spectacles).

La gestion de ce type d'infrastructure est très complexe, que ce soit en termes d'organisation, de services aux clients ou tout simplement de sécurité. Une pratique habituelle dans les grands clubs est d'utiliser les services de sous-traitants afin de déléguer la gestion et l'organisation

des jours de matchs et de la réception de milliers de personnes se déplaçant au stade. Tout dépend bien entendu du budget et du nombre de supporters du club en question. Les stratégies de club peuvent aussi pousser les dirigeants à arranger eux-mêmes l'organisation des événements dans le but d'économiser des coûts de sous-traitance. Cela requiert alors un management opérationnel bien défini.

Les clubs se doivent de maintenir le stade dans les conditions conformes aux lois et règles en vigueur. Ordinairement, la réception d'un match est régulée par des règlements et lois domestiques décrétées par les instances suprêmes du football national et international. Le rôle des organes décisionnels internationaux est avant tout d'assurer la sécurité des fans au travers d'organisations événementielles parfaitement qualifiées et pouvant contrôler l'afflux de dizaines de milliers de spectateurs (ECA, 2015).

Opérationnellement parlant, on recense toute une série d'acteurs intervenant dans la gestion d'un événement sportif au sein d'un club de football. Nous trouvons :

- les gestionnaires de l'évènement en question,
- les gestionnaires des services,
- la police locale assurant la sécurité aux abords du stade,
- la sécurité privée ou les stewards,
- les autorités locales,
- les services de diffusion et retransmission TV.

3.4.2. La billetterie

La billetterie, ou le service de ticketing, a longtemps été une des sources de revenus les plus considérables pour un club de football. D'ailleurs, l'origine et la tradition de payer les joueurs sur base hebdomadaire découlent de l'époque où les dirigeants anglais payaient leurs joueurs chaque semaine, après avoir récolté l'argent provenant des ventes de tickets du weekend. Aujourd'hui, avec l'expansion du football business et le développement des médias et des services marketing, les revenus liés à la vente de tickets n'ont plus la même valeur qu'auparavant. Ils ont été dépassés par les revenus provenant tout d'abord des transferts de joueurs ainsi que des droits télévisuels et recettes en lien avec la participation à une compétition internationale (voir annexe VI).

Le rôle du service billetterie d'un club moderne est d'assurer la vente des tickets de matchs et d'abonnements aux supporters. Les clubs organisent ces ventes par la création de catégories différentes qui varient selon la tribune, la qualité des sièges, l'affiche, l'adversaire, l'angle de vue ou tout simplement la proximité du terrain et des joueurs. Les fans sont encouragés à acheter leurs tickets à l'avance, via un service d'abonnement qui englobe un « package » complet pour la saison, financièrement plus intéressant. La vente d'abonnements en avant-saison est ce que le club tente de maximiser afin d'assurer une part de rémunérations et une certaine assistance régulière sur toute l'année sportive.

Un autre rôle primordial de la billetterie est l'enregistrement de données et statistiques pour le club. Le développement des données CRM, l'analyse des reconductions d'abonnements ou d'achats de simples tickets permettent aux responsables des clubs d'entretenir une forme de relation avec leurs clients. Ces collectes d'informations permettent aux clubs d'établir de nouveaux aperçus comportementaux, d'en dégager des tendances qui seront par la suite analysées dans le but d'améliorer le service et d'augmenter les revenus (ECA, 2015).

3.4.3. La gestion du centre d'entraînement et de l'académie

En plus du stade, la majorité des clubs professionnels sont équipés d'installations supplémentaires comme un centre d'entraînement et une académie. Ajoutons-y quelquefois des infrastructures dédiées au non-sportif, utilisées pour un usage commercial comme des clubs sociaux, centres de loisirs, bureaux ou même des hôtels. Une décision importante au sein des clubs, qu'ils soient loués ou possédés, est de savoir si les équipes de football doivent être regroupées en un seul endroit ou si les sections jeunes et professionnelles doivent être séparées. Chacune des options présente de nombreux avantages et inconvénients. Le tableau ci-dessous recense les aspects positifs et négatifs de la gestion collective ou séparée des installations liées à l'entraînement et à la formation des équipes d'un club de football. Le dilemme en terme de management est de savoir s'il faut ou non centraliser l'ensemble des catégories sous un seul et même lieu. Il n'y a bien évidemment pas de solutions parfaites ou d'exemples standards. Certaines contraintes expliquent bien souvent les choix des clubs en la matière. Le budget et l'investissement nécessaire freinent souvent les dirigeants de clubs dans ce type de nouveaux projets. Le manque d'espace au sein d'une académie ou d'un centre d'entraînement pousse parfois aussi les patrons à aménager de nouveaux endroits dans le but de répondre à une demande croissante de formation et d'entraînement (ECA, 2015).

Avantages et inconvénients de la gestion unique ou séparée des installations :

	Avantages	Inconvénients
Installation unique	Supervision, contrôle et maintenance centralisés	Diminution de l'intimité du noyau professionnel
	Facilités d'encadrement des professionnels pour les jeunes	Difficultés liées à la combinaison des exigences académiques et professionnelles en un seul et même endroit
	Facilités d'acclimatation et de contacts pour les jeunes avec les méthodes professionnelles	Surabondance de personnes en un seul endroit et répercussions sur la qualité du travail effectué
		Accessibilité trop importante des professionnels pour les jeunes et perte d'aura et d'inspiration
Installations séparées Jeunes / Professionnels	Focalisation sur le travail tant pour les professionnels que les jeunes	Difficultés de créer des liens de collaboration entre professionnels et jeunes
	Installations sur mesure pour les professionnels et pour les jeunes	Difficultés liées à la supervision, au contrôle et à la maintenance
	Augmentation de l'intimité des professionnels	Difficultés d'encadrement des jeunes par les professionnels
	Aspect d'inspiration augmentée et volonté décuplée d'atteindre le noyau professionnel pour les jeunes	Difficultés d'acclimatation et de contacts pour les jeunes avec les méthodes professionnelles
Gestion de plusieurs installations à différents endroits		

Sources : ECA Club management guide 2015

Au Standard de Liège, l'académie Robert Louis-Dreyfus est scindée en trois parties :

- L'académie des jeunes regroupant plusieurs terrains d'entraînement (naturels, synthétiques et même un terrain couvert), une piste d'athlétisme et un bâtiment accueillant le service administratif de l'académie et les vestiaires des jeunes.

- Le bloc accueil regroupant un terrain (avec tribune) sur lequel se jouent les rencontres officielles de l'équipe féminine, des U21, de certaines équipes d'âge et même, parfois, les matchs amicaux de l'équipe première, les vestiaires, une salle de fitness et les bureaux de la direction sportive du club.

- Le bloc « PRO » regroupant deux bâtiments (vestiaires, soins, kinés, bureaux du staff sportif et de la logistique) ainsi que le bloc repos (restaurant, espace récréatif, chambres individuelles et plusieurs terrains d'entraînement).

Au Standard de Liège, les professionnels sont séparés des jeunes. La configuration architecturale de l'académie a été conçue de la sorte. Les dirigeants estiment qu'il est important de maintenir ces deux espaces distincts pour de nombreuses raisons citées dans le tableau ci-dessous mais aussi parce que les besoins des uns ne sont pas ceux des autres (A. Grosjean, communication personnelle, 26 Avril, 2017).

3.4.4. La gestion liée à la réception lors des jours de match

Selon l'UEFA et la FIFA, entre 5% et 8% de la capacité totale d'un stade de football devrait être dédiée à l'accueil d'invités et de sponsors. Cela correspond couramment à des places et sièges de qualité supérieure avec un service supplémentaire. D'autres installations concernées par un accueil plus « VIP » peuvent offrir par des loges accompagnées d'un service de restauration qui fournit un repas au sein même de ces suites. L'organisation et la réception des spectateurs VIP lors des rencontres à domicile est une des choses les plus importantes dans la gestion opérationnelle d'un club de football. De plus en plus, les dirigeants développent un service exclusif aux entreprises ou clients prêts à payer un supplément pour un accès aux zones dites privilégiées. Ces zones peuvent se différencier selon plusieurs catégories, comme un « business club » regroupant une partie de tribune dédiée au monde des affaires, où particuliers et professionnels se rencontrent et échangent en un seul et même endroit. La catégorie supérieure est en général composée de suites ou loges louées à l'année par des

entrepreneurs et sociétés souhaitant inviter eux-mêmes leurs clients dans un cadre sportif atypique joignant le divertissement aux affaires.

Cette organisation événementielle est essentielle pour un club de football qui désire exploiter les opportunités de revenus supplémentaires, d'une part en consolidant ses propres relations établies avec les partenaires commerciaux, et d'autre part en permettant à d'autres individus ou sociétés de bénéficier des services et de l'attrait qu'un club de football peut procurer pour générer de nouveaux contacts et futures affaires commerciales.

Outre la réception des invités qui demande l'implication du département commercial, marketing ou opérationnel, une multitude d'autres éléments nécessitent le travail des membres du club lors de matchs à domicile, ce qui rend l'événement et sa gestion particulière aussi bien au niveau sportif que non-sportif. La gestion et l'encadrement des médias et de la presse sont bien souvent gérés par le responsable en communication. D'autres employés s'occupent de la billetterie. Il y a aussi un travail effectué au niveau du son, des vidéos et animations qui se déroulent dans l'enceinte même du stade, sans oublier l'entretien et la préparation du terrain qui peuvent varier selon les températures, le climat et la fréquence d'utilisation. Ajoutons enfin le système de sécurité, assuré en partie par la police et des stewards volontaires ou provenant de sociétés privées. Ces personnes qui travaillent à la sécurité d'un tel événement se doivent de faire respecter certaines règles et protocoles afin de favoriser l'ordre et la protection de la totalité des supporters se présentant au stade (les locaux comme ceux de la partie adverse).

En résumé, la gestion d'une entreprise sportive trouve une de ses spécificités dans l'organisation des événements sportifs. Cette gestion, bien que parfois externalisée ou sous-traitée, s'apparente à la réception d'un spectacle ou d'un concert. Mais, de par le caractère économique que peut représenter un divertissement comme un match de football professionnel, cela implique aussi toute une série de dispositions bien définies qui traitent du non-sportif et qui sont en lien avec la partie plus commerciale d'un club de football (ECA, 2015).

3.4.5. Le développement des infrastructures du Standard de Liège

Aujourd'hui plus que jamais, le club de football doit diversifier ses sources de revenus et cela passe, entre autres, par le développement des installations et des infrastructures de l'entreprise sportive. Au Standard de Liège, le président Bruno Venanzi comprend tout à fait les enjeux de cette diversification, c'est pourquoi ce dernier projette l'évolution et l'aménagement des sites de son club. La particularité du Standard de Liège réside dans son statut : le club est une société anonyme dont l'ensemble des infrastructures qui le composent appartiennent au patron, à savoir Bruno Venanzi, président et actionnaire majoritaire du club depuis juin 2015. La majorité des autres clubs belges sont des ASBL qui louent les infrastructures qu'ils utilisent lors de leurs rencontres à domicile. L'avantage pour le président du Standard de Liège est qu'il possède un total pouvoir décisionnel sur le développement de ses installations. Les clubs sont de plus en plus amenés à étendre les activités dans et autour du stade et ce pas uniquement pour la vingtaine de matchs qu'une équipe dispute à domicile par année.

Afin d'étendre ses activités, le Standard de Liège a décidé, l'an passé, de louer une partie non utilisée d'une tribune et de la transformer en bureaux pour la Chambre de Commerce et d'Industrie Liège-Verviers-Namur (CCI LVN). Avec quelque 2000 entreprises affiliées et plus de 70 événements par an, la CCI LVN fait figure de partenaire stratégique pour le club liégeois.

Dans cette optique, le club a également décidé de lancer il y a quelques mois, un projet de business club appelé « 1+1=11 » qui tend à réunir les abonnés dits « business » du Standard de Liège avec les membres de la CCI LVN au sein même du stade liégeois. Ce projet, qui coûte entre 75€ et 100€ aux participants selon le repas choisi, a pour but de réunir et de mélanger tout un ensemble d'hommes d'affaires de secteurs économiques différents et d'horizons plus larges autour d'une activité de networking originale. En effet, ces soirées commencent tout d'abord sur la pelouse de Sclessin par l'interview d'une personnalité médiatique invitée par le club. La soirée se poursuit ensuite dans les tribunes via un talk-show impliquant les invités et se termine par un repas permettant à tout le monde de se rencontrer. Ce projet développé par les dirigeants du club et par la Chambre de Commerce et d'Industrie Liège-Verviers-Namur utilise les ressources du club. L'infrastructure est de la sorte rentabilisée d'une façon totalement différente et permet à tout un chacun d'élargir son cercle de contacts en Belgique et au-delà. L'entreprise « Standard de Liège » s'implique de cette

manière un peu plus dans sa région et dans le développement économique de celle-ci grâce à son attractivité et à sa capacité à déclencher des opportunités en sa propre enceinte.

D'autres projets sont encore en cours d'élaboration, comme celui de créer une esplanade derrière le stade afin de réunir les différents clubs de supporters avant et après le match. Actuellement, le Standard de Liège n'a aucun pouvoir de décision ou d'influence sur ce qui se passe en dehors de son terrain, notamment dans les bars et tavernes se trouvant aux abords du stade. Une autre idée est de créer quelques commerces et centres de loisirs dans l'enceinte même du stade afin d'attirer des clients et supporters en dehors des jours de matchs. Dans cette perspective s'inscrit aussi le souhait d'ouvrir un restaurant tous les jours de la semaine (midi et soir) visant à accueillir une clientèle nouvelle et régulière. Actuellement, le stade est en activité huit heures toutes les deux semaines ce qui représente bien peu pour une telle infrastructure. Le président Venanzi espère donc exploiter l'extra-sportif et produire à Sclessin (et à l'Académie dans une moindre mesure) un véritable pôle économique qui bénéficiera d'une part à l'économie de la région, et d'autre part, aux recettes sportives et non-sportives du club (B.Venanzi, communication personnelle, 19 Avril, 2017).

3.5. L'émotionnel

Le club de football propose un service sportif qui n'est pas tangible en soi et qui provoque quoi qu'il arrive de l'émotion. Cette émotion est bien souvent partagée par l'ensemble des acteurs qui gravitent autour du ballon rond. Depuis toujours, la passion et l'émotion présentes au sein du jeu, se retrouvent décuplées pour toute une série de raisons liées directement à la pratique du sport. La rivalité, les valeurs symboliques, les résultats ou les défis sont habituellement les causes.

Selon Alexandre Grosjean, directeur commercial et communication au Standard de Liège, l'aspect passionnel et émotionnel du football le distingue clairement d'une entreprise. Selon lui, l'entreprise ordinaire peut se permettre de tout calculer afin de réduire les incertitudes quasiment à néant. Le club de football dépend quant à lui de résultats sportifs imprédictibles. Des résultats meilleurs que prévus ou à l'inverse moins bons, peuvent influencer des projets ou stratégies dans le club de football. Les dirigeants sont donc malgré tout dépendants de ce facteur qui met l'émotionnel en avant. Les supporters sont les clients de l'entité sportive, ceux-ci s'identifient aux valeurs du blason et sont, pour certains, particulièrement impliqués émotionnellement par les décisions et les actions de leur club. Le club de football a beau être

dirigé par des directeurs ou actionnaires, dans l'esprit du supporter, celui-ci lui appartient. L'entrepreneuriat habituel propose des produits ou services à des clients qui décident selon leur gré de leur fidélité ou non. Le dirigeant de club doit lui gérer des fans souvent moins éphémères qui, nonobstant des périodes peu glorieuses, restent plutôt fidèles.

L'émotion et la passion ne concernent pas uniquement les supporters et ne sont pas uniquement liés aux résultats sur le terrain. Le rôle principal d'un dirigeant est de trancher sur certains points et le risque pour celui-ci est de décider sous le coup de l'émotion. Une mauvaise décision peut engendrer des pertes importantes, que ce soit au niveau sportif comme financier. Le patron de club allie habituellement passion et raison et toute la subtilité est de différencier le bon du mal, la raison de la passion, le tout dans l'intérêt de son entreprise sportive. Ces facteurs rendent inévitablement le management plus spécial et délicat que nulle part ailleurs (A. Grosjean, communication personnelle, 26 Avril, 2017).

3.6. Les supporters

Terminons l'analyse des différentes spécificités de la gestion d'une entreprise sportive comme un club de football, par un chapitre consacré à un acteur qui intervient et prend place dans l'ensemble des processus de décision et de gestion d'un club : le supporter.

De nombreux clubs se posent la question de savoir si un supporter est autre un client comme un autre, ou pas. Si le club de football est considéré comme une entreprise d'affaires à part entière, qui vend des services et des produits, les acheteurs sont naturellement des clients.

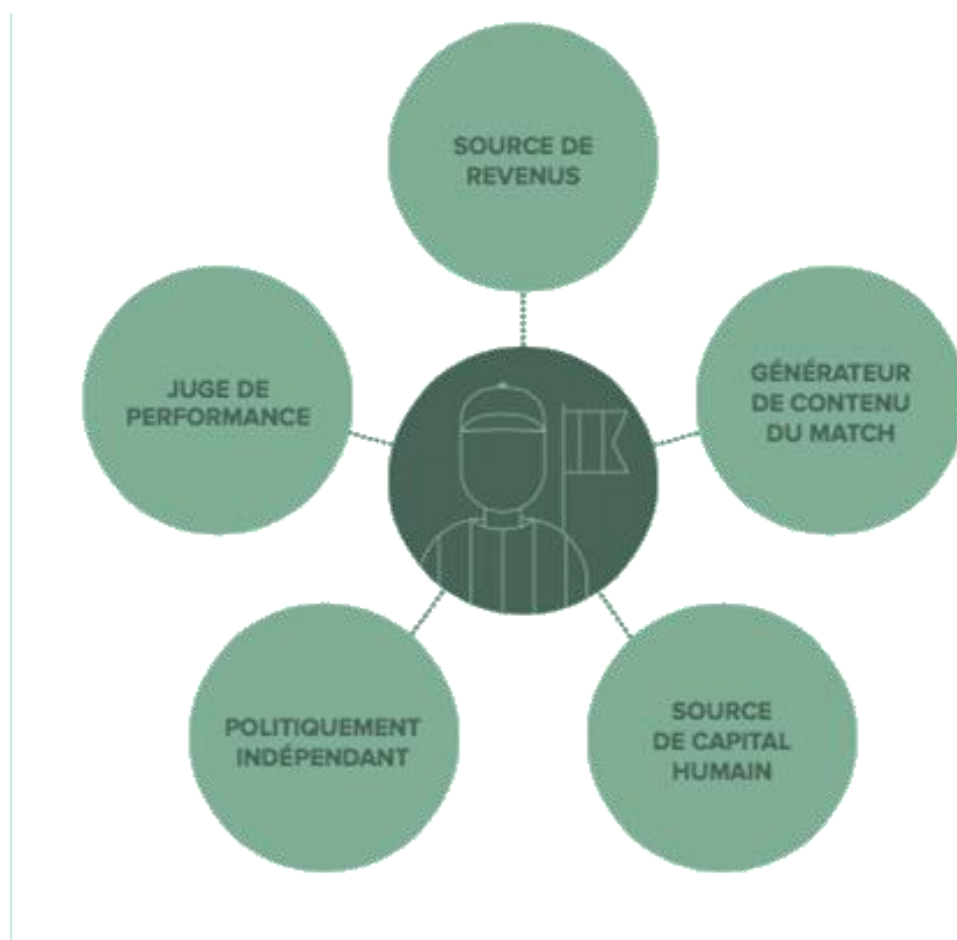
Cependant, les supporters, par tradition, sont un peu plus que de simples clients car, premièrement ils s'identifient de manière très particulière aux valeurs du club et deuxièmement, parce que leur fidélité envers le blason est bien plus importante que dans la plupart des autres business.

Depuis le commencement d'une certaine forme de « football business », les clubs tendent de plus en plus à voir le supporter comme un client et cela se fait plus ressentir du côté des fans. Selon l'opinion de ces derniers, être considéré comme un client peut dévaluer le concept de supporter et augmenter l'impression de n'être qu'une source de profits commerciaux. Ce sentiment ressenti par les supporters peut être très néfaste dans la relation que ceux-ci entretiennent avec la direction du club de football.

D'une certaine façon, le fan est aussi un client dans la mesure où il bénéficie d'une certaine qualité de service au travers de ses contacts avec le club. Il peut vivre sa relation avec l'équipe de diverses manières tant qu'il respecte les règles. Le vrai débat se situe entre les fans et les pseudo supporters (hooligans) qui n'éprouvent absolument aucun intérêt envers le sport et les valeurs du football. Les mauvais résultats sportifs et les mauvaises décisions managériales peuvent augmenter la présence de ces pseudo supporters qui n'ont pour unique objectif que d'influencer la gestion du club.

Les supporters sont donc des acteurs (et stakeholders) cruciaux dans la vie de chaque club. Leur rôle au sein du club ne peut pas être sous-estimé tant ils peuvent influencer ou affecter l'ensemble de la structure du club de football. La place du fan est centrale et le graphe ci-dessous montre les domaines d'intervention de celui-ci.

Analysons ces quelques points en vue d'en savoir plus sur l'importance d'une bonne relation entre le club et sa communauté.



Sources : ECA Club management guide 2015

- ***Source de revenus :***

Les supporters représentent une source considérable de revenus directs pour un club (ticketing, merchandising, events). Ils interviennent aussi de manière indirecte dans une grande partie des autres sources de revenus que sont, par exemple, les droits télévisuels ou les sponsors, qui basent leurs négociations et contrats en fonction des bases de données connues sur les supporters. Qu'importe la taille du club ou le championnat dans lequel il se trouve, les revenus engendrés grâce aux supporters sont cruciaux et déterminent bien souvent les stratégies et projets du club, d'où l'importance d'établir une bonne relation.

- ***Générateur du contenu du match :***

Les supporters assistent aux matchs à domicile comme à l'extérieur et, avec les joueurs et l'arbitre, ils font intégralement partie d'une rencontre ; et leur soutien est bien souvent indispensable à l'équipe. Techniquement, cela demande aux clubs une coordination et une organisation spécifique en termes d'infrastructure, de confort et de sécurité, ceci aussi bien à domicile, pour ses propres supporters que pour ceux de l'adversaire, qu'à l'extérieur. Les clubs de supporters ont l'avantage de regrouper une bonne partie de personnes sous une seule et même gérance. Cependant, il est important pour les clubs de considérer aussi les supporters ne faisant pas partie de groupes déterminés et se déplaçant de manière individuelle au stade. Notons que lors de matchs en dehors des installations du club, les clubs organisent généralement les déplacements de façon uniforme afin d'éviter la dispersion des supporters dans le camp adverse.

- ***Source de capital humain :***

L'engagement des supporters se fait de manière très vaste dans et autour du club. Un grand nombre de volontaires, ou stewards, contribuent à la sécurité générale et effectue ce boulot par sympathie pour le club, l'équipe qui leur est chère. Les supporters s'investissent aussi dans des actions spéciales comme des animations en tribunes ou des œuvres caritatives au nom de leur équipe. Tout ceci impose donc aux dirigeants de prendre en considération l'opinion des supporters dans certains choix et décisions.

- ***Politiquement indépendant :***

Plus particulièrement dans le cas d'un club avec des supporters actionnaires ou des supporters représentés au niveau des assemblées, ces derniers tiennent en partie la gouvernance de leur club entre leurs mains. À leur niveau, ils peuvent être vus comme propriétaires du club et collaborent aux différents processus décisionnels.

Au Standard de Liège, l'ASBL Famille des Rouches (FDR) regroupe l'ensemble des 66 clubs de supporters répartis en Belgique. Cela représente entre 12 et 13.000 abonnés. Un des administrateurs de la FDR dispose d'un siège au Conseil d'Administration de la S.A. Standard de Liège. Cela étant, cet administrateur dispose d'un pouvoir consultatif (il est régulièrement consulté par l'actionnaire et la direction du club afin d'entretenir de bonnes relations entre le club et ses supporters), mais l'unique décisionnaire reste évidemment l'actionnaire majoritaire du club, à savoir Bruno Venanzi (avec plus de 99% des parts) (A. Grosjean, communication personnelle, 26 Avril, 2017).

- ***Juge de performance :***

À la fois acteurs, sources de revenus et émotifs lors des performances de l'équipe, les supporters sont aussi les premiers juges des opérations de leur club. Ceci se remarque tout d'abord dans le soutien qu'ils manifestent pour les joueurs et la gestion sportive du club. Les fans veulent évidemment voir des performances et des résultats sur le terrain et ce, à court, moyen et long terme. Ensuite, une des particularités de ces supporters, est qu'ils s'intéressent non seulement aux produits ou services qui leur sont proposés, mais également à la totalité du fonctionnement du club. Cela concerne aussi bien les aspects économiques, qu'administratifs; tout est susceptible de passionner ou captiver le supporter. Enfin, ajoutons le fait que les fans s'inquiètent de la direction donnée par les dirigeants et se préoccupent du futur de leur club. Leur volonté est que celui-ci survive indéfiniment (ECA, 2015).

Partie 4 (Extra) : LES DIMENSIONS ÉTHIQUES ET SOUTENABLES DE LA RECHERCHE

Ce chapitre supplémentaire a pour objectif d'expliquer en quoi le mémoire-recherche participe aux dimensions éthiques et/ou soutenables des réponses apportées à la question de recherche posée. Nous analyserons ainsi les aspects éthiques liés à la gestion professionnelle d'un club de football. Par la suite, nous essayerons de trouver des pistes menant à la durabilité au sein du management sportif.

4.1. L'éthique dans le monde du football

Même si la pratique de tout sport est un droit de l'homme, cela implique aussi quelques devoirs (Charte Olympique). L'éthique sportive dépasse le seul fait de respecter les règles du jeu, cela concerne toute une série d'autres exigences pour les sportifs amateurs comme professionnels. Il convient de garder les valeurs et l'esprit sportifs souvent remis en cause par la violence, l'hooliganisme, le dopage ou la corruption ainsi que d'encourager les valeurs sociales, culturelles et écologiques telles que le respect ou l'égalité des genres et des races.

Dans cette optique, les instances sportives mondiales ont établi une commission d'éthique formulant certaines règles et mesures afin de promouvoir le sport éthique. Chaque fédération sportive adopte une charte éthique et un code déontologique (Gardes & Miniato, 2014).

Avant d'entrer dans l'analyse de l'éthique footballistique à proprement parler, analysons le top 10 des questions à se poser afin de prendre une décision éthique :

- 1) Ferais-je cela devant ma mère ?
- 2) Est-ce le meilleur choix pour le plus grand nombre de personnes ?
- 3) Comment me sentirai-je par rapport à moi-même ?
- 4) Est-ce équilibré, honnête et juste ?
- 5) Si quelque chose de terrible devait arriver, pourrais-je défendre mes choix ?
- 6) Est-ce que mes choix seront acceptés par le public ?
- 7) Est-ce la bonne chose à faire ?
- 8) Est-ce raisonnable ?
- 9) Est-ce légal ?
- 10) Est-ce que cette décision peut devenir une habitude ?

Tous les clubs de football ne suivent pas spécialement une ligne de conduite éthique, ceux-ci ont d'ailleurs tendance à chercher un équilibre entre les bons comportements et la nécessité de résultats. Dans le monde du football, quand les résultats ne suivent pas, il est tout bonnement impossible de licencier les joueurs, de par leur valeur mais aussi de par l'impossibilité de les remplacer en dehors des périodes de transferts. L'entraîneur est donc la victime toute désignée même si les choix sont parfois effectués à contre cœur.

Concernant la violence, elle provient particulièrement du hooliganisme à son apogée vers la fin du XIX^{ème} siècle en Angleterre principalement mais qui était bien évidemment moins médiatisé qu'aujourd'hui. Les faits de violence entre supporters représentent tout l'opposé des valeurs du football et des notions de fair-play. Il est cependant difficile de distinguer d'où provient réellement cette violence. La violence prend probablement sa source dans la société et est amenée aux stades mais il est concevable d'admettre qu'elle provienne aussi du football lui-même qui met en avant la rivalité et certains thèmes comme le combat, la rivalité, la guerre. Le ballon rond véhicule donc une certaine image néfaste qui peut provoquer quelques pulsions négatives chez les supporters.

De ces problèmes se pose la responsabilité des clubs et des instances supérieures. Bien souvent, on retrouve une sorte de connivence entre les clubs et leurs supporters lorsque les enjeux sportifs ou financiers dépassent l'importance de l'éthique (Müller, 2006).

En Belgique, la Ligue pro a instauré en 2010 une commission d'éthique souhaitée par l'ensemble des clubs professionnels afin de réglementer certains comportements sur les terrains du championnat belge de football. La commission se compose de deux magistrats, de deux journalistes et de personnalités du monde du football. Cette commission statue sur les problèmes éthiques et comportementaux présents sur les pelouses des clubs professionnels. Cela concerne aussi bien les comportements racistes, les agressions verbales ou physiques ou tout simplement le manque de fair-play et de courtoisie. En cas de rapport négatif, la commission saisit un des organes disciplinaires (la Pro league, l'Union belge, le club,...) qui prend la décision de sanctionner ou non (Belga, 2010).

Analysons maintenant, de manière plus pratique, la notion d'éthique au sein d'un club de football. Serge Aurier, défenseur du Paris Saint-Germain, durant une vidéo postée en direct chez lui, n'a pas hésité à critiquer ouvertement ses coéquipiers et à utiliser des propos homophobes vis-à-vis de son entraîneur de l'époque, Laurent Blanc.

Cette affaire a provoqué un tollé médiatique que le club du Paris Saint-Germain s'est empressé de contenir en suspendant de manière publique son joueur. Le club a même été plus loin en retirant la prime d'éthique accordée au joueur. Cette prime a normalement pour but de « limiter » la communication des joueurs tout en augmentant de façon variable leur salaire, afin d'éviter que ce genre de problème n'arrive.

À Paris, les primes d'éthique ont débarqué avec l'arrivée des dirigeants qataris, en 2011. Le capitaine parisien Thiago Silva signe alors un contrat prévoyant une prime d'éthique de 41 000 euros par mois afin de respecter le règlement intérieur du club. Ce montant est variable selon les joueurs et il est négocié pendant la signature du contrat.

Cette prime d'éthique pose elle-même un problème éthique à partir du moment où les joueurs n'ont pas les mêmes droits que leur club en terme de communication. Malgré tout, la prime entre de plus en plus dans les mœurs et les footballeurs ne cessent pas pour autant de la signer. Le bien-fondé d'une telle prime s'oppose quelque peu à la Charte du football professionnel qui permet les sanctions face aux mauvais comportements des sportifs. Quelle est alors la véritable utilité de ce bonus ? La réponse se trouve dans la gestion et le contrôle de la communication des clubs. La prime d'éthique permet d'établir des règles plus strictes que celles se trouvant dans la Charte. En d'autres termes, la prime permet aux clubs d'introduire l'interdiction de commentaires négatifs ou dégradants à l'encontre de l'entité sportive. La sur-médiatisation des clubs et la nécessité d'une communication parfaitement établie obligent les clubs à se protéger davantage. Ces primes prévoient notamment l'interdiction de critiquer publiquement l'ensemble des choix effectués par les managers du club (tactiques, management, transferts). Cela provoque inévitablement des discours et interviews toujours plus stéréotypés où la langue de bois est devenue obligatoire.

Malgré une légitimité douteuse quant à l'utilisation et l'activation de ces primes, aucun joueur ne s'est encore permis de remettre en question le problème. Les sommes étant bien souvent très élevées, il est dans l'intérêt du joueur de faire profil bas et d'éviter la perte éventuelle de cette rémunération supplémentaire, quitte à autocensurer ses propos.

Même s'il a commis une erreur dépassant toutes les limites, Serge Aurier ne sera pas le premier joueur à critiquer le système.

Notons tout de même qu'en 2006, Vikash Dhorasoo fut le premier footballeur licencié depuis la mise en place de la Charte de football professionnel. Le joueur avait été critique envers son

entraîneur de l'époque Guy Lacombe au Paris Saint-Germain (Hernandez, 2016).

Afin de conclure cette partie relative à l'éthique dans le football, il semble bon de rappeler que la question d'éthique se pose à tous les niveaux du football et concerne l'ensemble des acteurs intervenant de près comme de loin au monde du ballon rond. Les salaires parfois indécentes des joueurs, le rapport entre ces montants et le travail fourni, la violence, le racisme, la tricherie ou la fraude représentent autant d'aspects qui font dire que le football manque de morale. Si le football veut retrouver une certaine dignité morale, la seule véritable solution doit venir des instances supérieures (entachées elles-mêmes de nombreuses suspicions) en légiférant.

4.2. La durabilité environnementale dans le monde du football

Passons désormais à la durabilité environnementale dans le monde du football. Lorsqu'un club accueille en son stade plusieurs dizaines de milliers de supporters durant quelques heures, c'est comparable à une petite ville qui se déplace. Les différents moyens de transport, la consommation et les déchets ont un impact et des conséquences sur l'environnement. Ces conséquences ne sont bien souvent pas prises en compte par les clubs qui ne subissent actuellement que peu de pression des autorités gouvernementales pour ce qui est des normes écologiques ou environnementales. Une première approche pourrait se faire via la sensibilisation de chacun. Le club de football, grâce à son pouvoir d'exemplarité ou sa médiatisation, pourrait également aider la population à changer de mentalité au travers d'initiatives. Cependant, les dirigeants de clubs ont d'autres priorités.

Il est indubitable que le développement international accru des questions liées à l'environnement et le besoin de changement énergétique amèneront prochainement le monde du football à s'adapter afin de devenir plus vert. Il est de plus en plus difficile de nier l'impact d'un match sur l'environnement. Le tri des déchets et le déplacement des supporters sont deux aspects primordiaux auxquels les clubs, avec l'appui des autorités locales, devront faire face.

L'an passé, l'organisation de l'Euro 2016 en France a permis la construction de nouveaux stades comme ceux de Nice ou de Lille. Ces nouvelles infrastructures répondent aux nouvelles normes environnementales grâce à certaines caractéristiques comme l'utilisation de panneaux photovoltaïques, le tri sélectif ou encore la gestion et le recyclage des eaux (Sergeur, 2016).

Pour conclure et à titre d'exemple, en Angleterre, le club d'Arsenal s'est installé en 2006 dans son nouveau stade, l'Emirates Stadium. Le stade, bien que construit il y a une dizaine d'années, répond à toute une série de normes environnementales et écologiques. Le stade londonien est d'ailleurs considéré comme le plus vert d'Angleterre. En plus des obligations légales en terme de durabilité, le club a instauré un ensemble d'initiatives vertes comme l'optimisation des lumières et équipement LED de l'installation. La politique de recyclage permet une réduction considérable des déchets procurés par les activités du stade, comme les plastiques et verres utilisés par les fans les jours de matchs. Le transport londonien a également été repensé afin de fournir des moyens de transport rapides et peu coûteux, le tout dans l'optique de réduire l'impact sur l'environnement (Arsenal, 2017).

CONCLUSIONS

Afin de conclure ce travail, reprenons les questions posées et tentons de trouver des réponses à la problématique de base, qui a servi de fil conducteur tout au long du mémoire.

Le dirigeant sportif d'un club de football professionnel peut-il transposer l'ensemble des outils et procédés utilisés dans la gestion entrepreneuriale classique, à son club de football ?

La réponse est plutôt mitigée. Bien qu'étant une entreprise, un club de football ne se gère pas tout à fait comme une entreprise ordinaire. L'analyse de sa structure, de son organisation et de ses différents départements tout au long du travail, permet de dégager toute une série d'éléments spécifiques à la gestion d'une entreprise sportive, ce qui la différencie des autres types de sociétés.

Tout d'abord, la structure et l'organisation d'un club de football distinguent l'entreprise sportive de l'entrepreneuriat traditionnel. Le département sportif est naturellement singulier et influence inévitablement l'ensemble des départements présents dans un club. Ceci s'explique entre autres par la pression inhérente liée aux résultats financiers comme dans toutes les entreprises, mais aussi, et surtout, sportifs. En entreprise, les stratégies se prennent généralement à moyen ou à long terme, ce qui est complètement différent dans un club de football où les dirigeants se doivent d'avoir des projets et stratégies à court terme, à moyen terme ainsi qu'à long terme. Quelques mauvais résultats sportifs consécutifs, et tout un projet peut être reconsidéré.

Le dirigeant d'un club de football doit gérer nombre d'acteurs qui gravitent autour du club. Ces intervenants ou « stakeholders » agissent sur la gestion et sont beaucoup plus nombreux que dans une entreprise dite classique. Ceux-ci sont représentés par les instances nationales et internationales, par les supporters, ou les joueurs et leurs agents pour n'en citer que quelques-uns. Les parties prenantes figurent donc parmi les particularités qu'un président de club doit prendre en compte.

L'entreprise sportive n'est pas une entreprise habituelle. En effet, elle ne peut exister sans rivalité et concurrence. Il faut inévitablement un certain nombre d'équipes pour créer une

compétition et un certain spectacle. Dans les entreprises traditionnelles, la concurrence n'est pas nécessaire, le monopole de plusieurs firmes en est la preuve.

Venons-en désormais aux départements et services analysés dans la troisième partie du travail et qui regroupent toutes les spécificités du management sportif.

Les ressources humaines symbolisent l'un des services dont les outils du monde de l'entreprise sont difficilement transposables au monde du football. Selon les clubs, la gestion du personnel sportif et non-sportif s'effectue de manière uniforme ou bien séparée. Une caractéristique du management sportif est le footballeur. Au-delà du fait que les sportifs gagnent plus d'argent que leurs propres patrons, ils sont des actifs du club inscrits dans le bilan financier de l'entreprise sportive. Ils ont donc une véritable valeur marchande. Cette donnée est donc prépondérante et doit être prise en compte dans la gestion quotidienne. Le FC Barcelone ne gère pas de la même manière Lionel Messi et Jérémy Mathieu, c'est un fait. Le recrutement des joueurs ne s'effectue pas non plus selon les mêmes principes que l'embauche d'un salarié lambda. C'est le directeur sportif qui s'en occupe et les contrats ont la particularité d'être des CDD continuellement négociables selon les performances sportives des joueurs.

Plus qu'ailleurs, la communication est déterminante dans un club de football. Elle semble être surexploitée par rapport aux entreprises ordinaires. La pression médiatique et l'intérêt que suscite un club de football nécessitent certaines précautions de la part de la direction. La société traditionnelle, quant à elle, peut être médiatisée pour des faits divers, lors d'un rachat ou d'une faillite. L'ensemble des activités sportives et non-sportives intéressent et passionnent le grand public, les supporters et la presse de manière globale. Bien que généralement sous-développés ou sous-estimés, les nouvelles technologies numériques et réseaux sociaux prennent tout leur sens au sein d'un club de football où la communication vers l'extérieur est constamment demandée. Les conférences de presse, la gestion télévisuelle interne, les médias sociaux utilisés par le club et les joueurs, tout doit être scrupuleusement calculé et surveillé.

Un club de football, tout comme une entreprise, vend des produits ou services. Le développement de ceux-ci passe par tout un ensemble d'outils marketing visant l'exploitation de l'activité. Les entreprises ordinaires n'hésitent pas à débloquer des budgets considérables alors que dans le milieu du football, les dirigeants voient difficilement l'intérêt de tels investissements. Par contre, dépenser des millions d'euros pour un joueur qui ne prestera pas

bien et passera la majeure partie de sa saison sur le banc semble normal, quoique irrationnel. Cela fait partie des mœurs. Toutefois, les mentalités commencent à changer et l'influence de la gestion d'entreprise classique y est certainement pour quelque chose. L'arrivée des nouveaux médias et nouvelles technologies pousse les clubs à s'équiper afin de répondre à une demande toujours plus croissante. Le sponsoring représente probablement ce qui se fait de plus spécifique dans un club de football. Le club et l'équipe, de par leur notoriété et leur attractivité, font office d'aimant et attirent nombre d'entreprises et de marques désirant associer leurs produits et services à l'image du club de football. Ces sponsors se retrouvent un peu partout dans l'environnement du club et peuvent même se traduire par une nouvelle dénomination du stade ou par des tournées exotiques de pré-saison. La gestion de ce service est donc cruciale quand on connaît la source de revenus que procure le sponsoring.

S'il y a quelque chose de difficilement comparable entre les types d'entreprises étudiés dans ce travail, c'est certainement la gestion de l'infrastructure. Le dirigeant d'un club de football se doit de gérer son personnel au sein de plusieurs installations différentes. La gestion se fait donc de manière beaucoup plus étendue; cela comprend l'académie des jeunes et le centre d'entraînement, la section féminine dans certains cas, la billetterie et bien évidemment le stade qui propose un service semblable à une organisation événementielle. Le club doit s'occuper de la réception des supporters, des invités, du bon déroulement du match et de la sécurité. La gestion des infrastructures du club ne dépend pas uniquement du sportif (matches) ou du commercial (accueil des partenaires et sponsors), cela concerne également le développement de celles-ci. Aujourd'hui, il est déterminant pour un club de diversifier ses sources de revenus, et cela passe par une plus grande exploitation des installations. Restaurants, commerces, centres de loisirs et d'animations, voilà quelques exemples d'investissements réalisés par les dirigeants de club afin d'attirer des clients et supporters pas seulement les jours de matchs.

L'émotion et la passion sont aussi des facteurs spécifiquement présents dans le management sportif. Le président de club doit faire la distinction entre passion et raison afin d'assurer la pérennité de son club. Il est parfois difficile d'agir en tant que dirigeant et non supporter et c'est bien là que se trouve toute la subtilité du management sportif tant celui-ci est parfois irrationnel.

Enfin, les supporters ne peuvent être considérés comme de simples clients, ils sont beaucoup plus exigeants parce qu'ils représentent les valeurs du club et s'y identifient. En plus de faire

partie intégrante du spectacle sportif, ils représentent une source de revenus directs et indirects. Les décisions et stratégies prises par le club doivent donc en partie répondre aux attentes des fans.

Le dirigeant de club travaille donc continuellement avec une pression liée aux résultats sportifs qui forme une sorte d'incertitude constante dont il doit tenir compte. Cette incertitude oblige les dirigeants à revoir régulièrement les projets et stratégies du club, que ce soit à court ou à long terme.

« There is not one model or recipe for football success, you can certainly learn a great deal by exchanging views and ideas, but, ultimately, to succeed you need to make an accurate assessment of where you are as a club now and where you want to be in the future. You must then plan and implement your strategy accordingly »

Cette citation de Jack Angelides, président du club de football du PAOK Salonique, résume assez bien la gestion stratégique d'un club de football. Comme dans toute entreprise, il n'y a pas un seul modèle de réussite ou une seule solution assurant la réussite. Chaque club de football se doit de suivre son propre modèle en fonction de ses valeurs et de ses traditions. L'important est de constamment évaluer la situation et établir des plans et stratégies à court, moyen et long terme.

De nos jours, le directeur d'un club de football tente par tous les moyens d'étendre ses sources de revenus non pas uniquement par le biais du sportif, mais également via toute une série d'investissements et projets permettant de ne plus systématiquement lier les résultats sportifs de l'équipe aux résultats financiers du club.

Malgré tout un ensemble de similitudes entre les deux types d'entreprises comme le suivi d'un projet, la gestion d'un personnel performant ou un recrutement astucieux, il reste une grande partie des méthodes de gestion propres et spécifiquement adaptées aux clubs de football.

En quoi la gestion sportive peut-elle influencer la gestion d'une entreprise ordinaire ?

Même s'il apparaît clairement que ce sont les clubs de football qui doivent s'inspirer du monde de l'entreprise, nous retrouvons tout de même quelques méthodes que l'entreprise pourrait importer du monde du football.

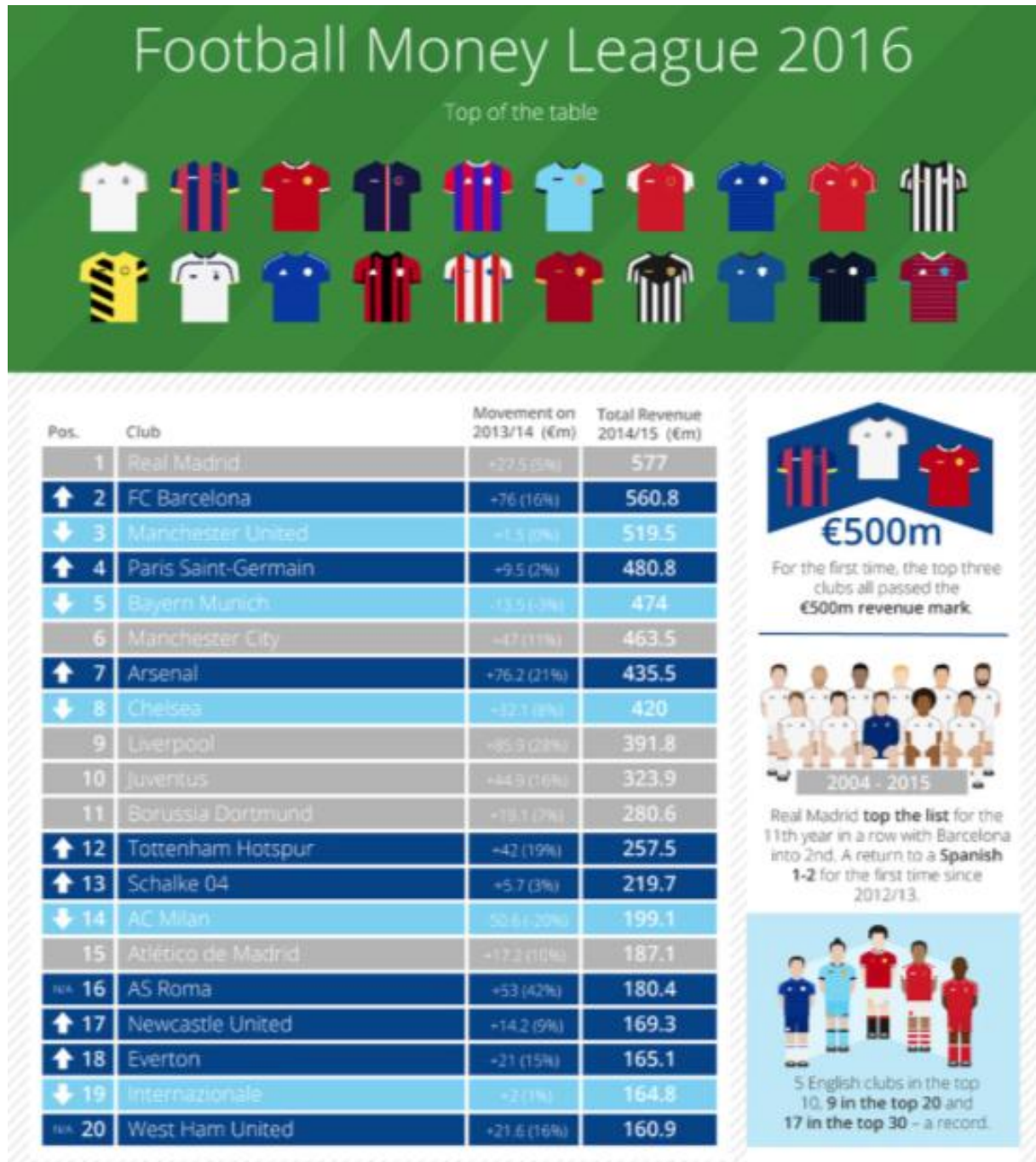
Tout d'abord, il y a une somme de valeurs propres au sport qui sont transposables, comme l'esprit d'équipe, le collectif, le dépassement de soi, la performance, le succès ou les récompenses individuelles et/ou collectives. Ces valeurs humaines et relationnelles, quelquefois inexistantes ou sous-développées en entreprise, sont pourtant essentielles pour un groupe de personnes amenées à travailler et cohabiter ensemble.

Un autre facteur pouvant être utilisé dans l'entrepreneuriat classique, c'est la gestion de l'incertitude. Celle-ci est évidemment plus présente dans le sport. Cependant, on retrouve une forme d'incertitude dans les entreprises qui travaillent avec des points d'interrogation concernant les risques économiques, financiers, politiques ou écologiques. Gérer ces risques et incertitudes requiert alors une attitude comparable au monde sportif.

Enfin, les entreprises ont certainement à apprendre de la gestion concurrentielle. Les sociétés basent généralement leurs stratégies par rapport aux concurrents alors que dans le football, les clubs semblent plus enclins à privilégier les clients, les supporters, les sponsors et collaborateurs via un service ou un retour sur investissement idéal dans une atmosphère réglementée sportivement.

ANNEXES

Annexe I : Tableau des revenus des vingt clubs de football les plus puissants en Europe



Source : Deloitte Football Money League 2016

Annexe II: Tableau des clubs en termes de revenus (2015/2016), (2014/2015)

2015/16 Revenue (€m)

1	↑	2	Manchester United	689
2	↔	0	FC Barcelona	620.2
3	↓	(2)	Real Madrid	620.1
4	↑	1	Bayern Munich	592
5	↑	1	Manchester City	524.9
6	↓	(2)	Paris Saint-Germain	520.9
7	↔	0	Arsenal	468.5
8	↔	0	Chelsea	447.4
9	↔	0	Liverpool	403.8
10	↔	0	Juventus	341.1
11	↔	0	Borussia Dortmund	283.9
12	↔	0	Tottenham Hotspur	279.7
13	↑	3	Atlético de Madrid	228.6
14	↓	(1)	Schalke 04	224.5
15	↔	0	AS Roma	218.2
16	↓	(2)	AC Milan	214.7
17	↑	1	FC Zenit Saint Petersburg	196.5
18	n/a	new	West Ham United	192.3
19	↑	1	Internazionale	179.2
20	n/a	new	Leicester City	172.1











































2014/15 Revenue (€m)

1	↔	0	Real Madrid	577
2	↑	2	FC Barcelona	560.8
3	↓	(1)	Manchester United	519.5
4	↑	1	Paris Saint-Germain	480.8
5	↓	(2)	Bayern Munich	474
6	↔	0	Manchester City	463.5
7	↑	1	Arsenal	435.5
8	↓	(1)	Chelsea	420
9	↔	0	Liverpool	391.8
10	↔	0	Juventus	323.9
11	↔	0	Borussia Dortmund	280.6
12	↑	1	Tottenham Hotspur	257.5
13	↑	1	Schalke 04	219.7
14	↓	(2)	AC Milan	199.1
15	n/a	new	AS Roma	179.1
16	↓	(1)	Atlético de Madrid	176.6
17	↑	2	Newcastle United	169.3
18	n/a	new	FC Zenit Saint Petersburg	167.8
19	↑	1	Everton	165.1
20	↓	(3)	Internazionale	164.8

DFML position
 Change on previous year
 Number of positions changed

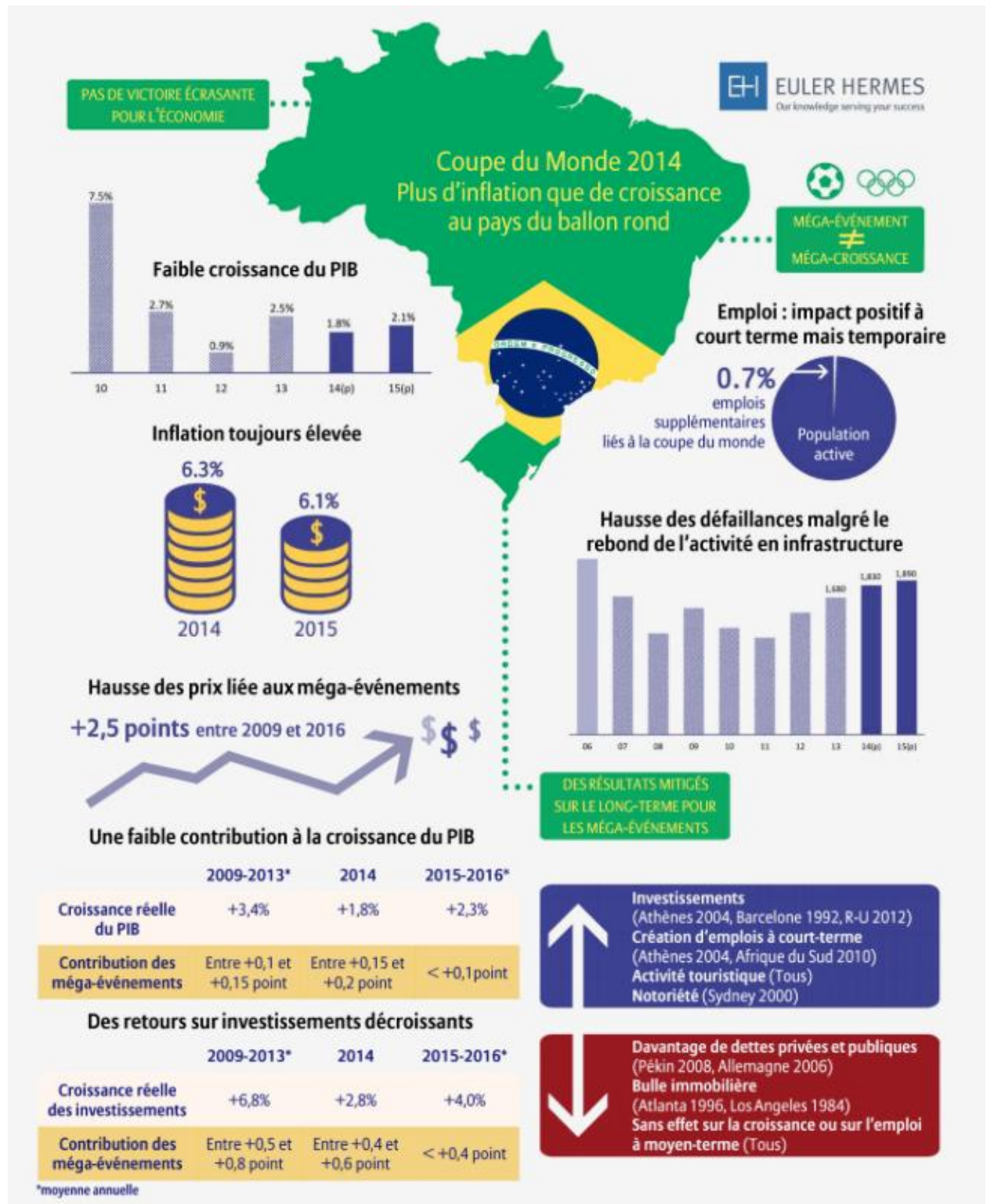
Source: Deloitte Football Money League 2017

Annexe III : Classement des plus gros transferts de l'histoire de la « Super Ligue Chinoise »

#	Player(s)	Age	Season	Nat.	Moving to	Transfer fee
1	 Oscar Attacking Midfield	25	16/17		 SIPG  Super League	£51.00m
2	 Hulk Right Wing	29	16/17		 SIPG  Super League	£47.43m
3	 Alex Teixeira Attacking Midfield	26	15/16		 JS Suning  Super League	£42.50m
4	 Jackson Martínez Centre-Forward	29	15/16		 GZ Evergrande  Super League	£35.70m
5	 Ramires Central Midfield	28	15/16		 JS Suning  Super League	£23.80m
6	 Odion Ighalo Centre-Forward	27	16/17	 	 CC Yatai  Super League	£19.81m
7	 Chengdong Zhang Right Wing	27	16/17		 HB CFCC  Super League	£17.37m
8	 Axel Witsel Central Midfield	27	16/17	 	 TJ Quanjian  Super League	£17.00m
9	 Elkeson Centre-Forward	26	15/16		 SIPG  Super League	£15.73m
10	 Alexandre Pato Centre-Forward	27	16/17		 TJ Quanjian  Super League	£15.30m

Sources : Transfermarkt, 2017

Annexe IV : La Coupe du Monde 2014 au Brésil, Bilan économique



Source : Euler Hermes, 2014

Annexe V : Le « City Football Group » en quelques chiffres

> City Football Group: The four clubs

- Manchester City FC (England)
- New York City FC (USA)
- Melbourne City FC (Australia)
- Yokohama F Marinos (Japan)



400m

The group's worldwide fanbase

18,000

Registered New York City season ticket holders in its first season in Major League Soccer



£347m

Manchester City's revenues in 2013-14, placing it sixth in the Deloitte Football Money League



140%

Growth in Melbourne City season ticket holders following CFG takeover

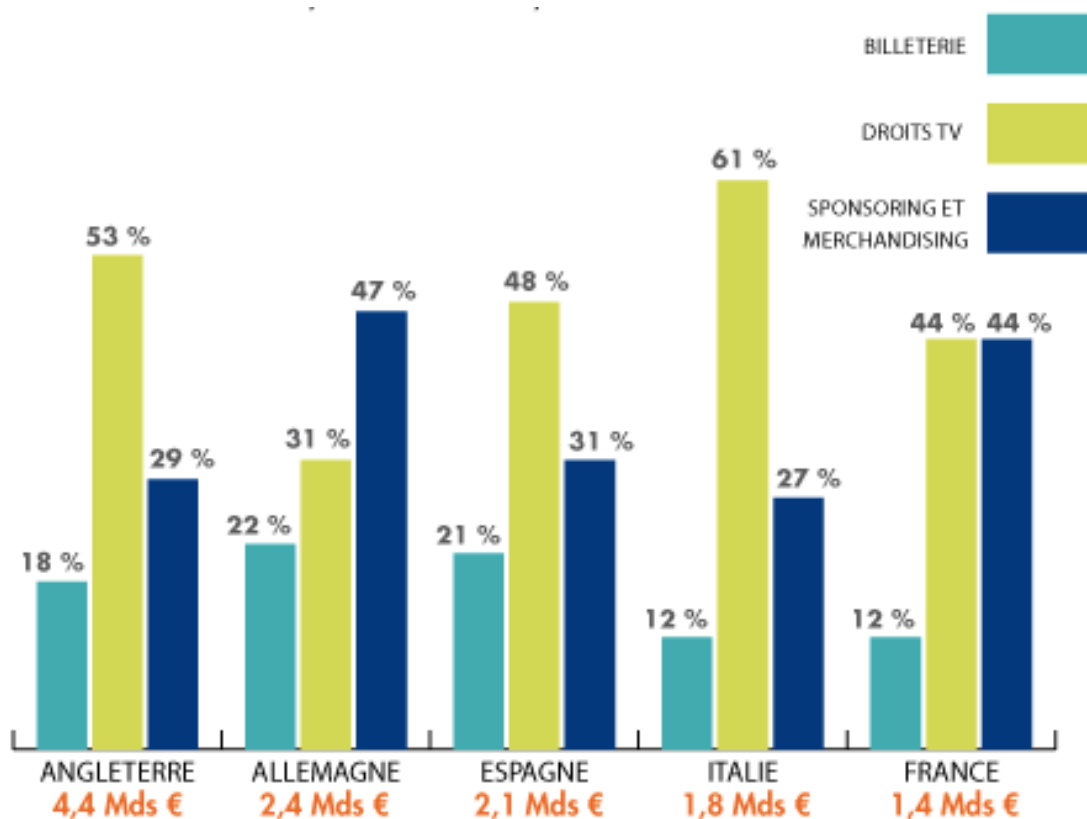
£200m

Investment in the City Football Academy, which opened in December 2014



Source : Marketing Week, 2015

Annexe VI : Répartition des sources de revenus dans les cinq plus gros championnats



Top 5 des revenus de billetterie en Europe (en millions d'euros, 2015)



Top 5 des revenus de droits TV en Europe (en millions d'euros, 2015)



Top 5 des revenus de sponsoring/merchandising en Europe (en millions d'euros, 2015)



Sources : « La finance pour tous » d'après Deloitte, 2015

Annexe VII : Discours de présentation du Président du Standard de Liège, Bruno Venanzi

Bonjour à tous,

Avant tout, permettez-moi de vous remercier de m'avoir invité à témoigner devant vous.

Je suis Historien de formation. Vous avouerez que c'est assez peu banal pour entamer une carrière commerciale

Maintenant que vous savez tout de moi ou presque, vous devez certainement vous demander quelles sont les similitudes entre la gestion d'une entreprise telle que Lampiris et un club de foot comme le Standard et, surtout, si tout cela est bien compatible.

A certains égards, j'aurais envie de répondre d'emblée qu'un club de foot se gère exactement comme une entreprise. D'ailleurs, mon explication va tendre à vous le démontrer très clairement.

Une entreprise, tout comme un club de foot exigent de :

1. Définir un projet solide
2. Manager une équipe performante
3. Recruter intelligemment

1. Définir un projet solide

Tous les grands clubs de football ont un projet sportif sur le court et le long terme.

Le projet sportif peut effectivement être comparé au projet d'entreprise.

Il faut en effet avoir une vision à long terme, sur 10 ou 15 ans, qui définira les grandes tendances de l'évolution de son entreprise. Forcément, dans un contexte économique fluctuant, le projet évoluera. Mais il faut avoir un cap !

Puis être capable de voir son évolution à moyen terme, sur trois ans. Ici, la feuille de route doit être plus claire avec un vrai projet structurant.

Enfin, le projet à court terme, sur les six prochains mois par exemple, doit être très concret avec des actions immédiates à mettre en œuvre.

2. Manager une équipe performante

Si la définition du projet est importante, sa déclinaison l'est encore plus.

Ici, un parallèle existe entre l'entraîneur et le chef d'entreprise. Tous les deux doivent compter sur les autres pour mettre en place leur stratégie.

Il existe alors deux leviers principaux à actionner : les relais internes (des joueurs ou des collègues influents, capable de mener un vestiaire ou un bureau de façon constructive) et la motivation des équipes.

Un bon dirigeant d'entreprise doit s'inspirer de cette pratique. Il doit s'entourer de personnes de confiance qui, non seulement, comprennent le projet de l'entreprise, mais aussi y adhèrent totalement.

Concernant la motivation, le sujet est plus vaste. En effet, un bon manager doit être capable de prendre en compte toutes les individualités de son équipe et d'appliquer des techniques de management adaptées à chaque personne.

Mais, globalement, dans une entreprise, comme dans le foot, l'individu n'est rien, seule l'équipe compte.

3. Recruter intelligemment

De quelles compétences ai-je besoin sur le court et long terme ?

Quels sont les éléments qui vont me permettre d'atteindre mes objectifs ?

Pourquoi recruter un avant alors que c'est de défenseurs dont j'ai besoin ?

Pourquoi engager un financier alors que j'ai besoin d'un commercial ?

Est-ce que j'achète de l'expérience ou alors je mise sur le développement d'une future pépite ?

Bref, aussi bien dans un club de foot que dans une entreprise, c'est avant tout une mentalité à acquérir qu'il faut dénicher, qui peut faire la différence entre la réussite ou l'échec de son projet.

Ça y est, en principe, vous êtes à présent toutes et tous convaincus des similitudes entre la gestion d'un club de foot et d'une entreprise.

Maintenant, je vais vous détailler les grandes différences qui existent entre les deux entités et vous démontrer très simplement que l'un et l'autre ne se gèrent pas du tout de la même manière en trois éléments majeurs :

1. L'émotionnel
2. Le court terme
3. L'irrationnel

1. L'émotionnel

S'il y a un élément qui différencie fortement un club de foot d'une entreprise, c'est bien le côté émotionnel.

En effet, l'entreprise ne peut jamais rien laisser au hasard. Elle doit tout prévoir, tout anticiper, tout planifier, à coups de forecasts, de plannings prévisionnels, d'objectifs quantitatifs trimestriels, semestriels ou annuels précis et pilotés de façon rigoureuse.

Un club de foot, quant à lui, dépend quasi exclusivement de ses résultats sportifs : une élimination européenne prématurée ou à l'inverse une qualification ou un titre inespéré, peut complètement changer la donne et mettre à néant ou, au contraire, faire éclore de nombreux projets.

Qui plus est, une entreprise compte plusieurs dizaines, centaines ou milliers de clients selon sa taille et son secteur.

Un club de foot n'a pas de clients, mais des milliers de supporters.

Si un client est exigeant, un supporter l'est encore dix fois plus.

En effet, il est engagé émotionnellement et vit son club au quotidien, un peu comme s'il lui appartenait. Ce qui peut rendre la relation parfois plus compliquée et plus sensible à gérer qu'une entreprise classique.

Mais, les supporters ne sont pas les seuls concernés par cet aspect.

En effet, il en va de même pour les dirigeants. Qu'on le veuille ou non, il est humainement impossible de rester insensible aux résultats du ou des derniers matches.

On m'a souvent fait le reproche d'être trop supporter et pas assez Président. Cela dit, on reprochait exactement le contraire à mon prédécesseur.

Vous savez, je suis supporter depuis 45 ans et Président depuis à peine 5 mois. Vous me permettez donc de rester encore un peu supporter, si vous le voulez bien.

Enfin, j'ai souvent coutume de dire qu'après une défaite, dans le stade, règne une ambiance de plomb où la bière est mauvaise et les filles sont moches. Or, après une victoire, la bière est savoureuse et les filles sont jolies. Et pourtant, il s'agit de la même bière et des mêmes filles. Tout es donc à mettre en perspective.

2. Le court terme

Quand vous gérez une entreprise, vous vous fixez des objectifs et on vous demande des comptes plusieurs mois plus tard. Dans le football, c'est tout différent.

Par exemple, un entraîneur recruté le mercredi doit impérativement obtenir des résultats le samedi suivant, faute d'être à nouveau mis sur la sellette.

Et le plus problématique dans le monde du football à propos de la gestion à court terme revient à dire que vous avez à passer un nouvel examen tous les week-ends.

Vous pensez que cela va mieux parce que vous engrangez deux ou trois victoires d'affilée et une lourde défaite le week-end suivant remet subitement tout en cause.

Un bon dirigeant de foot, à l'instar d'un bon dirigeant d'entreprise, se doit de ne pas réagir à court terme et encore moins de prendre des décisions court-termistes.

Ce n'est pas un exercice facile, mais c'est vital dans la gestion d'un club de foot.

3. L'irrationnel

Dans le foot, vous vous levez le matin en ne sachant pas toujours ce que vous allez faire de votre journée, puisque celle-ci sera trop souvent dictée par ce que vous découvrirez dans la presse quelques instants plus tard. Et cela est particulièrement vrai pour le Standard de Liège, formidable caisse de résonance et centre d'attraction majeur de la presse écrite locale.

L'actualité joue elle aussi un rôle prépondérant et pas seulement l'actualité sportive. En effet, à titre d'exemple, les tristes événements de ces derniers jours ont eu une répercussion directe sur le football en Belgique.

D'une manière générale, l'irrationnel est presque devenu une norme dans le football.

La dualité qui existe entre la gestion administrative d'un club où chaque euro compte et la gestion sportive où un joueur peut être acheté ou vendu pour plusieurs millions d'euros en quelques heures à peine rend aussi les choses bien plus compliquées qu'elles n'y paraissent. En effet, allez expliquer à votre équipe administrative que l'achat de tel ou tel outil informatique pour quelques centaines d'euros doit être reporté pour manque de moyens, lorsque, quasi au même moment, vous annoncez dans la presse l'arrivée de tel joueur acquis pour plusieurs centaines de milliers (voire de millions) d'euros. C'est tout bonnement irrationnel et donc, dénué de toute raison.

Enfin et pour conclure, comme vous pouvez le constater, il n'est vraiment pas facile de répondre à cette question de façon aussi claire et tranchée.

J'aurais tendance à penser qu'il faut prendre le meilleur des deux, la quintessence et l'appliquer dans les deux cas et, surtout, au meilleur moment.

En effet, une entreprise ne se gère pas comme un club de foot et inversement. Mais, il existe de nombreuses similitudes et l'un peut s'inspirer de l'autre pour tendre vers l'excellence.

Une chose est certaine et c'est exclusivement en mon nom que je parle : jusqu'à présent, un seule et unique sentiment permanent m'a permis de mener à bien mes nombreux projets: **la passion**.

Sans elle, sans cette rage de me réveiller le matin avec l'indescriptible envie de soulever des montagnes, jamais je ne serais parvenu à réaliser tout ce que j'ai entrepris durant ma carrière de chef d'entreprise.

Et cette passion, elle est toujours aussi intacte qu'avant.

Et sachez que je compte en abuser au maximum, aussi bien dans mes projets sportifs qu'économiques, car je suis persuadé que c'est la colonne vertébrale de l'aboutissement d'un rêve, quel qu'il soit.

J'aime beaucoup cette citation de l'écrivain Pieter Aspe, né en 1953 à Bruges qui dit : « *La passion est un moteur dont personne ne mesure la puissance.* »

Personnellement, j'aurais tendance à dire que la passion est un moteur dont j'apprécie particulièrement la puissance à défaut de la mesurer.

Je vous remercie très sincèrement de votre attention.

BIBLIOGRAPHIE


Monographies :

- Chavanat, N. (2015). *Marketing du Football*. France : Economica.
- Drut, B. (2014). *L'économie du football professionnel*. Paris, France : La Découverte.
- Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod. Récupéré sur : <https://www.modeles-economiques.eu/quest-ce-quun-modele-economique>
- Gardes, D., & Lionel Miniato. (2016). *L'éthique en matière sportive*. France: Institut Fédératif de Recherche "Mutation des normes juridiques" - Université Toulouse I.
- Gonzalez, E. (2017). Dossier BUSINESS MODEL (MODÈLE D’AFFAIRE) EXPLICATIONS, IMPORTANCE ET PREMIERS PAS – 1ÈRE PART (Bacon, 2015)
- Grün, L. (2004). *La difficile émergence de la profession d'entraîneur de football en France (1890-1950)*. Metz, France : De Boeck Supérieur. Récupéré sur : <https://www.cairn.info/revue-staps-2004-1-page-45.htm>
- Jarosz, O.Kornakov, K. & Söderman, S. (2015). *ECA Club Management Guide*. Nyon, Suisse : Blossoming.
- Kotler, P., & Gary Armstrong. (2013). *Principes de marketing*. France : Pearson.
- L. F. (2009). *60 stratégies d'entreprises à la loupe*. Paris, France : Récupéré sur : <https://books.google.be/books?id=KP8ngxCOx2cC&pg=PA111&lpg=PA111&dq=le>

+modele+economique+de+manchester+source=bl&ots=3DwpIoXTUb&sig=kSWxR
ZBewn7rbC05zd2O8HzCxOc&hl=en&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwj1vtSZyPzSAh
UqJMAKHcdPCmsQ6AEIaDAJ#v=onepage&q=le%20modele%20economique%20d
e%20manchester%20united&f=false

- Marmo, D., & Vincent Duluc. (2013). *Football Management*. Paris, France : Eyrolles.

Articles de périodiques :

- Advisory, E.&Y. (2014).  Barometre des impacts économiques Entre ombre et lumière . *3e édition – 2014* .
- Aglietta M, Andreff W, Drut B, (2008). *Revue d'Économie Politique*, n° 2-2008.
Récupéré sur : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2008-2.htm>
- Bacon, J. (2015, Aout 5). Football's most innovative business model. *Marketing Week*. Récupéré sur : <https://www.marketingweek.com/2015/08/05/footballs-most-innovative-business-model/>
- Bertaudon, b. (2012, Février 14). LE STATUT DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL. *Come4news* . Récupéré sur : <http://come4news.com/le-statut-des-clubs-de-football-professionnel/>
- Bouchez, Y. (2015). Fin de l'histoire entre Peugeot et le FC Sochaux. Récupéré sur : http://www.lemonde.fr/football/article/2015/06/25/sochaux-ne-rugit-plus_4661918_1616938.html#fqwzpZmo1BIDSeqd.99

- Deloitte. (2017, Janvier). *Deloitte* . Récupéré sur : Deloitte Football Money League 2017: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Entrepreneuriale, L. D. (2014, Avril 7). Pourquoi sponsoriser une équipe ou un sportif ? *Dynamique-Mag.com*. Récupéré sur : <http://www.dynamique-mag.com/article/sponsoriser-equipe-sportif-raison.5035>
- Gayant, J.-P. (2013, Juillet). Le stade de foot, un cauchemar financier. *Le Monde – Economie*. Récupéré sur : http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/14/le-stade-de-foot-un-cauchemar-financier_3447460_3234.html
- GRENAPIN, A. (2016, Mai 12). PSG-Manchester City : business et diplomatie, les enjeux du "Golfico". *Le Point* . Récupéré sur : http://www.lepoint.fr/sport/football/football-qatar-abu-dhabi-le-match-derriere-psg-manchester-city-06-04-2016-2030307_1858.php
- Hernandez, A. (2016, Février 2). L’affaire Aurier rappelle l’existence de « primes d’éthique » au PSG En savoir plus sur http://www.lemonde.fr/ligue-1/article/2016/02/15/football-qu-est-ce-que-la-prime-d-ethique_4865637_1616940.html#0XZbkmWO7eZjEvt1.99. *leMonde.fr* .
- http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/14/le-stade-de-foot-un-cauchemar-financier_3447460_3234.html

- Mosimann, T. (2015, Avril). EMERGING FOOTBALL MARKETS. *Sport Eco*.
Récupéré sur :
http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_fiche1_marchesemergentsfoot_m9.pdf
- Müller, D. (2006, Mai). Le football comme miroir. *Cairn.info*. Récupéré sur :
<https://www.cairn.info/revue-etudes-2006-5-page-617.htm>
- Sergeur, F. (2016, Novembre 4). Environnement: le football prend son temps.
Youphill.com. Récupéré sur : <http://www.youphil.com/fr/article/06660-environnement-le-football-prend-son-temps>

Pages webs :

- B.Bathelot. (2016, Janvier 27). *Définitions Marketing*. Récupéré sur
<https://www.definitions-marketing.com/definition/reseaux-sociaux/>
- *Business Model*. (2017). Récupéré sur MANUTD.COM :
<http://ir.manutd.com/company-information/business-model.aspx>
- DELANOË, R. (2014, Février 2). *SO Foot*. Récupéré sur : COMMUNICATION
D'UN CLUB DE LIGUE 1, MODE D'EMPLOI:
<http://www.sofoot.com/communication-d-un-club-de-ligue-1-mode-d-emploi-180078.html>
- Deloitte. (2017, Janvier). *Deloitte* . Récupéré sur Deloitte Football Money League
2017: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

- Delstanches, C. (2015, Décembre). *RTBF.be*. Récupéré sur https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_quelles-sont-les-consequences-pratiques-de-l-arret-bosman?id=9165248
- F.C., A. (s.d.). *Environment and Regeneration*. Récupéré sur [arsenal.com](http://www.arsenal.com/the-club/community/environment-and-regeneration): <http://www.arsenal.com/the-club/community/environment-and-regeneration>
- FIFA-Fédération Internationale de Football Association, (2014). *L'histoire de la FIFA*. Récupéré sur : <http://fr.fifa.com/about-fifa/videos/y=2014/m=11/video=l-histoire-de-la-fifa-2477121.html>
- Hermes, E. (2014, Juin 12). *LES FRAGILITÉS DE L'ÉCONOMIE BRÉSILIENNE, SOUS LES PROJECTEURS DE LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL*. Récupéré sur : <http://www.eulerhermes.fr/mediacenter/actualites/Pages/economie-bresilienne-et-coupe-du-monde.aspx>
- L'internaute. (2006, Juin). *La naissance du football moderne*. Récupéré sur : <http://www.linternaute.com/histoire/magazine/dossier/06/foot/2.shtml>
- Luthers, P. C. (2015, Décembre). *RTBF.BE*. Récupéré sur : Il y a 20 ans, l'arrêt Bosman révolutionnait le football professionnel et le marché des transferts : https://www.rtbf.be/info/regions/liege/detail_il-y-a-20-ans-l-arret-bosman-revolutionnait-le-football-professionnel-et-le-marche-des-transferts?id=9165082
- Matthieu. (2008, Juillet 9). *Qu'est-ce que le Business Model ?* Récupéré sur :
Stratégies d'innovation:

<https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/07/09/quest-ce-que-le-business-model/>

- Pôle emploi. (2016). *Euro 2016, un évènement générateur d'emplois*. Récupéré sur : [http://www.jeunes.gouv.fr/actualites/agenda/article/euro2016-un-evenement-générateur-d](http://www.jeunes.gouv.fr/actualites/agenda/article/euro2016-un-evenement-generateur-d)
- *Sport et argent : le cas spécifique du football*. (2017, Février 14). Récupéré sur : [lafinancepourtous.com](http://www.lafinancepourtous.com):
<http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/Sport-et-argent-le-cas-specifique-du-football/Les-sources-de-revenu-des-clubs-de-football>
- Transfermarkt. (s.d.). *Clubs of the chinese super league 2017*. Récupéré sur : [Transfermarkt.com: https://www.transfermarkt.com/chinese-super-league/startseite/wettbewerb/CSL](https://www.transfermarkt.com/chinese-super-league/startseite/wettbewerb/CSL)
- UEFA, (2014). *Fair-play financier : tout ce qu'il faut savoir*. Récupéré sur : <http://fr.uefa.com/community/news/newsid=2065498.html>
- URBSFA- Union Royale Belge des Sociétés de Football-Association, (2016). *Statut fiscal des sportifs rémunérés*. Récupéré sur : <http://www.belgianfootball.be/fr/Statut-fiscal-sportifs-rémunérés>.

Textes législatifs :

- Règlement livre 1 à 3 Association des clubs francophones de football – Code éthique.

Récupéré sur :

http://www.belgianfootball.be/sites/default/files/img/acff/reglement/reglement_acff_2

013-2014_livres1_a_3_v2013-11-15.pdf

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE	7
TABLE DES ACRONYMES.....	9
INTRODUCTION.....	11
Partie 1 : L'ÉVOLUTION ET L'HISTORIQUE DU FOOTBALL MODERNE ET PROFESSIONNEL JUSQU' À AUJOURD'HUI.....	13
Partie 2 : STRUCTURE ET BUSINESS MODEL D'UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL	19
2.1. Définition du Business Model.....	19
2.2. Contextualisation des clubs de football professionnel.....	20
2.3. Stratégies et objectifs des dirigeants de clubs de football professionnel	21
2.4. Analyse du Business Model d'un club de football.....	23
Cas 1 : Manchester United	23
Cas 2 : Manchester City.....	27
2.5. Analyse de la structure et de l'organisation d'un club de football professionnel.....	30
Organigramme basique de club :.....	32
Organigramme selon l'approche anglaise :.....	33
Organigramme selon l'approche sud-européenne :.....	34
2.6. Les parties prenantes d'un club de football professionnel.....	36
Partie 3 : ANALYSE DES DIFFÉRENTES SPÉCIFICITÉS DE LA GESTION SPORTIVE.....	39
3.1. Les ressources humaines	39
3.1.1. Les employés.....	39
3.1.2. Le processus de recrutement	40
3.1.3. Les types de contrats.....	42
3.1.4. La gestion des salariés sportifs	42
3.2. La communication et les médias.....	44
3.2.1. Rôle du responsable en communication	45
3.2.2. Les conférences de presse	47
3.2.3. Les nouveaux moyens de communication	47
3.2.4. La chaîne TV du club	49
3.2.5. La communication chez les joueurs de football.....	50
3.3. Le marketing d'un club de football professionnel.....	50
3.3.1. Le CRM	53
3.3.2. Le sponsoring.....	54
3.3.3. Le naming.....	56

3.3.4.	Les tournées de pré-saison.....	57
3.4.	La gestion des infrastructures du club de football professionnel	58
3.4.1.	Le stade	58
3.4.2.	La billetterie.....	59
3.4.3.	La gestion du centre d’entraînement et de l’académie.....	60
3.4.4.	La gestion liée à la réception lors des jours de match.....	62
3.4.5.	Le développement des infrastructures du Standard de Liège.....	64
3.5.	L’émotionnel.....	65
3.6.	Les supporters.....	66
Partie 4 (Extra) : LES DIMENSIONS ÉTHIQUES ET SOUTENABLES DE LA RECHERCHE.....		71
4.1.	L’éthique dans le monde du football.....	71
4.2.	La durabilité environnementale dans le monde du football	74
CONCLUSIONS.....		77
ANNEXES.....		83
Annexe I : Tableau des revenus des vingt clubs de football les plus puissants en Europe.....		83
Annexe II : Tableau des clubs en termes de revenus (2015/2016), (2014/2015).....		84
Annexe III : Classement des plus gros transferts de l’histoire de la « Super Ligue Chinoise ».....		85
Annexe IV : La Coupe du Monde 2014 au Brésil, Bilan économique.....		86
Annexe V : Le « City Football Group » en quelques chiffres		87
Annexe VI : Répartition des sources de revenus dans les cinq plus gros championnats.....		88
Annexe VII : Discours de présentation du Président du Standard de Liège, Bruno Venanzi.....		90
BIBLIOGRAPHIE		95
Monographies :		95
Articles de périodiques :		96
Pages webs :		98
Textes législatifs :		101
TABLE DES MATIÈRES		103
EXECUTIVE SUMMARY		106

EXECUTIVE SUMMARY

For some years now and for different reasons such as new technologies, economical and cultural internalization generated by a growing attractiveness, football has turned into a real business. Football clubs are therefore built as a complete company with all related responsibilities and practices.

« Football is a specific type of activity with its peculiarities, but general business sense and management tools can be applied to it »

This quote comes from Ferran Soriano, managing director of Manchester City, who considers the management of a football club as a specific type of activity with many features even if a general sense of business and some tools can be applied to it. That is exactly what the thesis is all about; the analysis of the specificities in football management.

The work has been divided into three parts, which are all about the management of a professional football club, on the one hand in a theoretical way and on the other hand in a more practical way, with concrete examples and testimonies from professionals of the football field.

The first chapter will cover the beginnings of football management through its development, evolution and professionalization.

In the second chapter, we will analyze the economical models, the structure and the organization of football clubs to figure out what are the strategies and the stakes.

Finally, the last part of the thesis will allow us to go further into the characteristics and specificities of sport management.

Can we manage a professional football club as we manage a traditional company? Do all the managing tools used in a classic company fit with the management of a club and vice versa?

Those are the key questions for which I will try to elaborate the most comprehensive answers.