

Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Société

THESE DE DOCTORAT EN « SCIENCES DE GESTION »

Les nouvelles techniques de billetterie pour augmenter les  
revenus des clubs professionnels de football en France

*Présentée et soutenue publiquement le 06/07/2017 par*

**Pascal Perri**

**Membres du jury:**

- M. Wladimir Andreff, Professeur Emérite, Université de Paris 1, Panthéon Sorbonne ;
- M. Michel Desbordes, Professeur, Université Paris Sud ;
- M. Arnaud Rivière, Maître de Conférences - Habilité à diriger des Recherches (HDR), Université de Tours ;
- Directeur de thèse : M. Oliver Babeau, Professeur, Université de Bordeaux.

## **Résumé:**

Le football professionnel est devenu une industrie du spectacle audiovisuel dont il tire une partie importante de ses revenus. Cependant, les recettes dites Matchday et les revenus annexes de la billetterie constituent un gisement de croissance important pour les clubs français. Ceux-ci devraient pouvoir maîtriser les capacités offertes au public du spectacle vivant dans les stades et devenir propriétaires de leurs enceintes en utilisant la technique des baux emphytéotiques. Les politiques de prix variables ou de prix dynamiques conduites dans d'autres secteurs comme les transports, l'hôtellerie ou les centres de loisirs sont applicables dans la gestion de la billetterie. La digitalisation de l'offre ouvre de nouvelles perspectives de relation client. Elle améliore la traçabilité des consommateurs et permet de déterminer leur propension optimale à payer. Les solutions de CRM, Customer Relationship Management améliorent la connaissance client et permettent de mieux segmenter l'offre pour mieux cibler les différents publics du stade. Dans une activité fondée sur l'incertitude du résultat mais sur la certitude des coûts de production, les ressources digitales permettent de fidéliser les différentes catégories de fans et d'augmenter le panier moyen. Les clubs français très engagés dans la gestion à court terme ont négligé les outils du pricing et tardent à adopter les solutions digitales qui ont donné des résultats satisfaisants dans des secteurs comparables. Nous formulons des propositions adossées à des expérimentations concrètes pour augmenter les performances de la billetterie dans le secteur de l'industrie du football en France.

## **Mots clés:**

Stades, Capacité, Billetterie, Matchday, Prix variables, Prix dynamique, Catégories tarifaires, Revenue management, Yield management, CRM, Ventes on line, Ventes off line, Digital, Bail emphytéotique, Premier League, NFL, NHL, MLS, MLB, Ligue 1.

---

# **New ticketing solutions to improve French football league incomes**

## **Abstract:**

Football has become a major industry of entertainment for TV networks and also for companies running football squads. TV rights represent at least 50% of the French clubs incomes. Meanwhile, most of them have disregarded Matchday revenues. For a large majority of them, they don't own their arenas. Moreover, they play in (too) large stadiums with overcapacities according to average attendances. This is why average prices are below the European average price when we compare French League One with the other major's championships in Europe. In this field, we suggest long-term leases between public owners and football firms in order to transfer both property and ability to refit arenas and stadiums. In addition, French firms running football clubs have not yet fully used technics of variable prices and dynamic prices. They should also display CRM resources in order to address each segment of costumers, including fans, year ticket holders, walk in customer or families. The target is to hit as close as possible the willingness to pay of each category of customers. We have experienced such policies for Year ticket holders in French third division. Digital resources increase customer insights and sustain cross selling policies increasing revenues as it is done in other comparable sectors such as air transportation, leisure parks, hotels and resorts. We make some suggestions and recommendations to strengthen home revenues in the French professional football League.

## **Keywords:**

Stadium, Ticketing, Matchday, Variable prices, Dynamic prices, Matchday, Revenue management, Yield management, CRM, Online sales, Offline sales, Digital, Premier League, NFL, NHL, MLS, MLB, Ligue 1.

---

## **Unité de recherche**

Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Société

## Remerciements

Dans le cas présent, les remerciements adressés à tous ceux qui m'ont apporté leur concours se doublent d'une grande considération personnelle pour les enseignants qui m'ont accompagné. En premier lieu, j'adresse mes remerciements appuyés à mon directeur de thèse le professeur Olivier Babeau et à Michel Desbordes, rapporteur du présent travail, professeur à l'université Paris Sud. Je me félicite de leur confiance pour défricher un champ économique peu exploité en France. Les échanges que nous avons eus au cours de la recherche puis de la rédaction ont été une constante source d'apprentissage et d'enrichissement pour moi. Ils se sont souvent doublés de moments agréables.

J'entends également adresser des remerciements admiratifs au professeur Wladimir Andreff que je n'avais pas rencontré avant la soutenance mais dont j'ai lu les articles et les ouvrages. Il a contribué à renforcer ma curiosité et mon intérêt pour la matière, l'économie du sport. Il a donné à cette discipline la légitimité dont elle peut se prévaloir. Tous ceux qui travaillent sur l'économie du sport et sur la gestion des entreprises de spectacles sportifs lui sont reconnaissants. Remerciements également pour Arnaud Rivière, maître de conférences à l'université de Tours rencontré dans un cadre professionnel où les références aux techniques de prix sont le quotidien des opérateurs. A tous, je veux dire ma gratitude.

D'autres remerciements sont à adresser aux professionnels du secteur sportif, rencontrés dans le cadre de la recherche ou à d'autres occasions. Toutes les personnes que je vais citer sont ou ont été des interlocuteurs professionnels. Ils ont accepté de répondre à mes questions, ils ont ouvert leurs livres de compte et leurs bases clients. Dans certains cas, ils ont accepté de se prêter à mes expérimentations en matière de politique de prix : Merci donc à Jean Michel Rouet, une des plus belles plumes du journalisme sportif français désormais engagé avec le F.C. Chambly-Oise en championnat National et à Fulvio Luzi, président du club, remerciements aux dirigeants de clubs, Eric de Cromières (ASM), Pauline Gamberre (Red Star), Jean Michel Aulas et Olivier Blanc (Olympique Lyonnais) Yves Bailly (SAS Epinal). Je suis reconnaissant à Frédéric Thiriez, ancien dirigeant de la LFP (Ligue de Football Professionnel), à Frédéric Jaillant, ancien directeur de la communication de la LFP, à Didier Quillot, directeur général exécutif de la LFP au moment où ces lignes sont écrites. J'adresse une mention spéciale à M. le ministre Thierry Braillard et le remercie pour la confiance qu'il a placée dans mon savoir-faire à l'occasion de la Conférence nationale sur la compétitivité du sport français. Enfin, je remercie Ken Samama qui a suivi mes travaux. Il a facilité mes recherches documentaires. Son concours a été précieux. J'ai beaucoup apprécié son aide.

## Sommaire

Remerciements .....	4
Introduction .....	9
Partie 1 Revue de littérature .....	18
Sous partie 1. Un corps de doctrine très anglo-saxon .....	18
Chapitre 1. Le sport comme industrie .....	18
A. Une science encore jeune en France.....	18
B. Une science d'inspiration américaine.....	19
C. Développer les revenus Matchday .....	20
Chapitre 2.....	26
Un nouveau regard sur les activités de spectacles culturels et sportifs .....	26
A. Les nouvelles ressources des stratégies tarifaires.....	26
B. L'apparition du Yield Management dans les activités de service .....	27
C. Le football progresse aux Etats Unis .....	28
D. En France, une vision très administrative du football.....	29
E. Le poids économique du sport en France .....	31
F. Les limites de l'acceptabilité sociale .....	32
Chapitre 3.....	34
En France une industrie essentiellement financée par les droits audiovisuels .....	34
A. Le « poison » des droits TV.....	34
B. Le retard français .....	36
C. Spectateurs directs et indirects .....	40
D. Les Droits TV : Un poison pour la France .....	43
Sous partie II. Capacité et propriété des stades .....	50
Chapitre 1. Le statut des stades.....	50
A. Le stade, personne de droit public .....	50
B. Financer ou acquérir l'actif immobilier .....	53
Chapitre 2.....	58
Soutenir la croissance des revenus avec un actif adapté et optimisé.....	58
A. Les exemples de l'Angleterre et de l'Allemagne .....	58
B. Des stades français trop grands et trop chers.....	60
Sous partie III .....	66
Chapitre 1.....	66
La demande de spectacle sportif. ....	66
A. Le football est-il une activité économique comme les autres ? .....	66
B. Le spectacle sportif est-il une commodité ou un produit de luxe?.....	69
C. Tarification et acceptation des fans.....	74

Chapitre 2.....	76
Elasticité prix de la demande dans le sport.....	76
A. Arbitrage des consommateurs .....	76
B. Tarification optimale des évènements sportifs .....	78
Chapitre 3.....	84
Une demande polymorphe .....	84
A. Une demande très segmentée et des attentes très différentes.....	84
B. Définir des familles de consommateurs .....	87
C. Une consommation de spectacle sportif évolutive et diversifiée.....	90
Chapitre 4.....	100
Tarification variable et recherche du prix optimum.....	100
A. Maximisation des profits ou quête de la victoire sportive .....	100
B. Les prix variables .....	108
C. Discriminer par les prix pour mieux répondre aux demandes exprimées. ....	113
D. Adapter la discrimination des prix au contexte de la compétition .....	118
E. Les différents niveaux de discriminations par les prix.....	120
F. Rechercher la tarification optimale .....	127
Chapitre 5.....	132
Les prix dynamiques et les outils tarifaires associés.....	132
A. Les prix dynamiques .....	132
B. Le Yield management, objet d'un débat académique .....	138
C. Le Yield dans ses secteurs historiques.....	143
D. Respecter les consommateurs.....	149
E. Le Yield pratiqué par une entreprise en situation de monopole .....	152
F. Adapter le Yield au marché du football professionnel .....	155
G. Adapter le Yield au contexte du club .....	162
Chapitre VI .....	170
Abonnements / mini-abonnements.....	170
A. Abonnements, billetterie du Matchday, la recherche du bon équilibre.....	170
B. Les défaillances d'abonnés .....	179
Chapitre VII .....	186
Le football à l'épreuve du digital.....	186
A. De la e-billetterie à la e-relation.....	186
B. Les ressources du digital au service du sport .....	193
C. Les sites de vente on line.....	196
D. Les nouveaux clients issus de la transition digitale.....	199

E. Confort, connectivité, Intelligence artificielle .....	204
Partie 2.....	209
Epistémologie et Méthodologie.....	209
Sous partie I. Epistémologie .....	209
Chapitre 1, le rapport au réel.....	209
A. La recherche du paradigme épistémologique adéquat .....	209
A. Naissance de la problématique de recherche .....	213
C. Une approche pluridisciplinaire, voire transdisciplinaire .....	216
Chapitre 2.....	220
Paradigme épistémologique.....	220
A. Un paradigme épistémologique émiété.....	220
B. Une matière instable et évolutive .....	222
C. Dédution-induction-abduction.....	225
Sous partie II .....	233
Méthodologie.....	233
Chapitre 1 Recherche des informations .....	233
A. Stratégie de recherche empirique .....	233
Chapitre 2.....	240
Entretiens et enquêtes de terrain .....	240
A. La recherche d'exemple de bonne gouvernance .....	240
B. Design global de la recherche.....	242
C. Marier la théorie et les faits sans les trahir.....	246
Recommandations théoriques et apport de l'enquête.....	250
Introduction .....	250
Chapitre 1.....	252
Favoriser le transfert de propriété des stades aux clubs.....	252
A. Penser les stades du XXIe siècle.....	252
B. S'orienter vers des stades 365.....	258
C. Le rôle des collectivités dans la construction de stades. ....	262
D. Stratégies de gestion des infrastructures de sport.....	266
E. Avantages et limites du P.P.P. ....	269
F. Imaginer de nouvelles formules.....	275
Chapitre 2.....	283
Développer la digitalisation de la billetterie et améliorer le Pricing .....	283
A. Maitriser et utiliser les données.....	283
B. Les données et les catégories tarifaires.....	289

C. Un Yield plus imaginatif et des catégories tarifaires plus larges .....	294
Chapitre 3.....	300
Le recours aux réseaux sociaux pour assurer la transition intergénérationnelle de la passion et augmenter les revenus Earned Media Value des clubs.....	300
A. Prendre conscience de l'enjeu digital.....	300
B. Des clubs 2.0 pour transmettre la passion aux jeunes générations.....	306
Conclusion.....	310
Annexe n° 1.....	332
Améliorer l'approche billetterie. ....	332
Annexe n°2.....	335
FC Chambly Oise .....	335
Recommandation pricing et segmentation du stade des Marais .....	335
Annexe n° 3.....	337
Synthèse de la réunion de travail « Billetterie ».....	337
RED STAR.....	337
Annexe n°4.....	339
Conférence sur la compétitivité du sport .....	339
Annexe n°5.....	341
Entretien complet avec Arnaud SYOEN, expert infrastructures CBRE. ....	341
Annexe n°6.....	348
Proposition commerciale de teach4 team à SAS Epinal club du championnat National.....	348



## **Introduction**

« La connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir. Pas de problème sans savoir, pas de problème sans non-savoir »  
Karl Popper, 1979.

Le football a connu une très forte croissance au cours des 15 dernières années. A peu près partout dans le monde, il est rentré dans l'ère du professionnalisme et de la mondialisation. L'explosion des recettes et de son économie estimée à 5 milliards d'€ en France pour l'année 2014 a conduit les investisseurs à rationaliser leur action (Rondeau, 2016). Peu de spectacles présentent un caractère aussi universel et rassemblent un public aussi large. 3 milliards d'individus ont suivi la dernière finale de la Coupe du monde de football entre l'Allemagne et l'Argentine ! Presque la moitié de l'humanité. Le sport professionnel est devenu une industrie mais il n'est pas partout abordé de la même façon. Pour les Américains, les clubs sportifs sont d'abord des entreprises orientées vers la maximisation de leurs profits, qu'il s'agisse des clubs de football américain, de basket, de hockey ou de baseball. En France, comme le dit Frédéric Longuépée le directeur général du Paris Saint Germain interrogé par les professeurs Desbordes et Chanavat (2015) « les clubs français (de football) sont essentiellement focalisés sur le sportif. Lorsqu'un club a des revenus, il s'empresse aussitôt d'investir dans l'achat de joueurs pour viser le plus haut classement quitte à définir un budget dépendant des résultats sportifs (par nature aléatoires, NDLA). Les budgets doivent se faire sur ce que vous contrôlez et non sur ce que vous ne contrôlez pas. Cela devient de la cavalerie ». En France et en Europe, dans les ligues ouvertes, le courant dominant est celui fondé sur l'incertitude du résultat. Andreff (2009) évoque régulièrement l'équilibre compétitif pour exprimer l'idée d'une concurrence sportive équilibrée et si possible intense<sup>1</sup>. Les Américains, parce qu'ils valorisent avant tout l'équilibre économique, ont privilégié les ligues fermées pour sécuriser les investisseurs sur le long

---

<sup>1</sup> Revue économique, « Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnelle », 2009/3, 60.

terme. Les ligues américaines réservent peu de surprises mais beaucoup de spectacle. Les clubs sont protégés des relégations sportives qui effraient tant les dirigeants des clubs européens. Frédéric Longuépée a été le premier en France à introduire des outils de gestion tarifaire de la billetterie au tournoi de tennis de Roland Garros. Quand il évoque « ce qui est contrôlé » dans les budgets, Monsieur Longuépée vise en particulier les revenus de la billetterie qui ne dépendent que des choix économiques du club. C'est sur ce point que nous porterons toute notre attention pour comprendre le retard des clubs français de football, et accessoirement de tous les sports collectifs et c'est dans ce domaine que nous formulerons des propositions pour améliorer les revenus des entreprises de sport.

Les pouvoirs publics pourraient contribuer à renforcer la compétitivité du sport professionnel français. L'environnement fiscal et social du sport professionnel en France est défavorable aux entreprises de production de spectacles sportifs. Les professionnels des équipes enregistrées en France payent l'impôt sur le revenu comme tous les autres contribuables mais c'est surtout le niveau des cotisations sociales payées par les employeurs, indexé sur des salaires nets très élevés, qui alourdit considérablement la masse salariale chargée des clubs français. En dépit de ce contexte défavorable, il est nécessaire de moderniser la gouvernance des clubs et de professionnaliser leur gestion.

Notre conviction profonde, partagée par une partie de la communauté scientifique est que les clubs mènent des politiques de l'offre inadéquates voire défailtantes. A la différence des parcs d'attraction, des cités scientifiques, des théâtres ou des salles de concert, à la différence de toutes les activités de service, les clubs de sport s'adosent prioritairement à l'argent des droits audiovisuels et n'ont pas encore pris conscience des ressources nouvelles dans le domaine de la billetterie. Ce travail porte précisément sur ces outils utilisés dans toutes les autres activités de spectacles mais pas encore ou de façon très marginale dans le sport professionnel. Dans le cadre de ce travail, nous avons mené des expérimentations en matière de solutions de billetterie dans différents clubs

de sport professionnels. Nous avons appliqué les recettes acquises dans le secteur du transport (aérien ou ferroviaire) et déployé des offres numériques quand celles-ci n'étaient pas proposées. Les résultats opérationnels de ces innovations seront exposés dans les parties II et III. En marge de ces expériences empiriques mais sans doute généralisables, d'autres dispositions générales du ressort des autorités organisatrices comme les rencontres du dimanche après midi, sur le modèle allemand, pourraient faciliter la gestion des clubs. Arnaud Jaouen, responsable marketing de l'AS Saint Etienne, club historique du football français déclare à ce sujet : « Quand on joue le dimanche à 14 h, on joue à guichets fermés à Geoffroy-Guichard. Les gens viennent le matin, consomment sur place, vont au musée, à la boutique et repartent le soir. En revanche, si le match se déroule le samedi soir à 20 h, on observe une consommation inférieure »<sup>2</sup>. Les clubs sont dépendants du plan de diffusion audiovisuel imposé par les télévisions. Des dispositions similaires pourraient être prises pour concentrer les rencontres le samedi après midi, comme c'est souvent le cas en Allemagne ou en Grande Bretagne. Ainsi, les conditions générales sont peu favorables mais les clubs français de football et de rugby n'ont pas utilisé tous les moyens disponibles et autonomes pour augmenter leurs recettes de billetterie. La télévision a imposé ses règles et les clubs français sont globalement télé-dépendants. Les revenus du sport professionnel sont liés aux droits de retransmission audiovisuels alors qu'ils dépendaient de la billetterie à plus de 90 % au début du professionnalisme (Drut, 2011).

Les chaînes anglaises SKY Sport et British Telecom ont acheté pour une somme record les droits de la *Premier League* anglaise, le championnat le plus valorisé du monde. Toutefois, les Anglais ne négligent pas les recettes de billetterie et ont mis au point des stratégies de prix déjà pratiquées dans des secteurs comme le transport aérien, maritime ou en autobus, l'hôtellerie ou les réservations de véhicules, pour optimiser les recettes guichet. Les Anglais, les Allemands ont diversifié leurs sources de financement. Pour une

---

<sup>2</sup> Marketing du football, Chanavat et Desbordes, Economica, 2015.

même rencontre, ils proposent une offre tarifaire large et profonde. C'est ce qui manque aux clubs français.

Pourtant, à partir des années 1970, les clubs de football français ont intégré le marketing comme une fonction clé (Chanavat et Desbordes, 2015). Les clubs français qualifiés participent aux grandes compétitions européennes retransmises par les chaînes de télévision. En 1976, l'hymne « Allez les Verts » qualifie la saga de l'équipe de Saint-Etienne et scelle un pacte entre le club et ses supporters, où qu'ils se trouvent. L'engouement autour du phénomène, d'après Michel Desbordes et Nicolas Chanavat conduit à la naissance d'enjeux économiques dérivés que l'on appelle merchandising (Monegethi, Tétart et Wille, 2007). Le sport spectacle a pour but d'optimiser l'expérience des supporters dans les stades et au dehors.

La transition entre le sport amateur et l'hyper professionnalisme a été progressive. Pour Boli (2005), l'AS Saint Etienne est le premier club à assumer sa mutation en entreprise de spectacles. Au cours des années 2000, le football devient un vrai spectacle audiovisuel. Le stade est l'enceinte où se retrouvent tous les partenaires des clubs sportifs, essentiellement en football et en rugby puis dans les autres sports collectifs : sponsors, partenaires, agences de marketing, diffuseurs, tous sont là autour du « pitch » pour associer leur nom de marque à l'événement. Le football est ainsi devenu un phénomène social global. Les grandes nations européennes de football s'adaptent à ce phénomène en corrigeant au passage les défauts de leur modèle : les Anglais luttent contre le hooliganisme dans et à l'abord des stades et procèdent à des politiques dites de *gentrification*. Les prix d'accès au stade augmentent opérant ainsi une sélection par le revenu. En Allemagne, les clubs améliorent les conditions d'accueil à l'occasion de la Coupe du monde 2006 et privilégient le confort pour faire du football un spectacle familial. Les Anglais ont une avance sérieuse dans le domaine des équipements sportifs. Leurs stades sont plus nombreux, mieux adaptés à leur environnement et de façon générale, le sport est perçu en Angleterre comme une discipline de l'éducation à part entière. La société ne porte pas de jugement moral sur le sport professionnel, elle n'entretient nulle condescendance à l'égard des professionnels. Le sport est dans la culture

anglaise comme il est dans la culture allemande. Il faut relire les notes de Taine sur ses voyages en Angleterre : « Ainsi, l'adolescence se passe chez nous sous une cloche artificielle, à travers laquelle suinte l'atmosphère morale et physique d'une capitale ; chez eux, à l'air libre, sans séquestre d'aucune sorte, dans la fréquentation constante des champs, des eaux et des bois. Or c'est un grand point pour le corps, l'imagination, l'esprit, et le caractère que de se développer dans un milieu sain, calme et conforme aux sourdes exigences de leurs instincts<sup>3</sup> ». En Angleterre et en Allemagne, l'exercice physique et le sport sont des éléments constitutifs de la formation qui conduit de l'enfance à l'âge adulte.

Dans la revue *Business et Management*, les professeurs Gerd Nufer et Jan Fisher relèvent que « la popularité mondiale du football et l'intérêt des supporters pour ses résultats génèrent un chiffre d'affaires très significatif ». Reprenant l'étude annuelle Deloitte de 2011 sur la situation du football professionnel en Europe, ils observent à juste titre qu'en dépit de la crise (2007-2008 turmoil) le chiffre d'affaires du football européen a augmenté de 11 % pendant la période observée (2007-2008). Les clubs de football ont généré des revenus en provenance de trois grandes sources : les droits TV, les revenus commerciaux et la billetterie. Les clubs anglais se sont révélés être les plus aptes à « capitaliser » autour de toutes les sources de revenus, ouvrant la voie devant les clubs allemands<sup>4</sup>. Nufer et Fisher identifient que « les ventes de tickets (les recettes de la billetterie) sont la source de revenus la plus contrôlable. Proposer le bon prix pour un billet écrivent-ils peut conduire à une augmentation de la recette sans aucune autre forme d'investissement ». Nufer et Fisher font écho aux travaux de AT Kearney pour qui le « pricing », c'est à dire la politique de prix sur la billetterie représentait le principal gisement d'augmentation des revenus des clubs allemands de Bundesliga<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Hyppolite Taine, « voyage en Angleterre, notes », 16, 23 juin 1860.

<sup>4</sup> Ticket Pricing in European football, analysis and implications, Gerd Nufer & Jan Fisher, Reutlingen University, ESB Business School, Business and management review, vol 3, pp 43v à 58, mai 2013.

<sup>5</sup> A.T. Kearney (2009).

Pour mener à bien une politique de billetterie optimisée, plusieurs conditions sont nécessaires, à commencer par la qualité des stades qui accueillent le public. Les stades français ne sont pas la propriété des clubs à quelques exceptions près. Ils ont été conçus comme des œuvres d'art et sont vieux pour ne pas dire plus : début 2015, ils avaient 55 ans de moyenne d'âge. La vague de rénovation des enceintes sportives associée à la construction de nouveaux stades pour l'Euro français de 2016 a ouvert le champ à de nouvelles perspectives de croissance des revenus des clubs. Des clubs qui sont structurellement déficitaires. En effet, le football français s'est contenté des lauriers de la Coupe du monde 1998. Il a négligé les ressources de sa billetterie considérant que celle-ci ne devait répondre qu'à des considérations quantitatives. D'autres nations sportives sont très en avance. En Angleterre, depuis 1961, le club de Manchester United a conduit une politique de fidélisation de ses supporters à travers le « *Manchester United Commercial Department* ». L'enjeu était de transformer les supporters en consommateurs (Boli 2005). Manchester est passé progressivement d'une fidélité locale à une fidélité globale incluant des supporters de l'autre bout du monde. En 2016, le club mancunien a reconduit l'opération #ILOVEUNITED qui vise à renforcer la fidélité de ses supporters en dehors du territoire britannique. La rencontre Manchester City - Manchester United, le grand derby du championnat de Premier League a été diffusé en Chine en présence d'un ancien joueur du club. Au cours de la saison 2016-2017, Manchester a été présent en Indonésie, en Thaïlande ou au Viêt Nam. Le club revendique 659 millions de sympathisants dans le monde. Andreff désigne l'avènement de sport-spectacle dans un contexte globalisé et mondialisé sous le nom de *sportainment*.

Toutes les activités économiques ont besoin de financements. Plus ces financements sont diversifiés, moins le danger de dépendance est grand. Le football français est dopé aux droits audiovisuels qui représentent plus de 45 % des revenus des clubs de Ligue 1. L'objet de notre recherche portera sur les conditions à mettre en œuvre pour optimiser la gestion des politiques de billetterie pour les clubs professionnels de football. Nous nous intéresserons en particulier aux deux divisions professionnelles françaises, la

Ligue 1 et la Ligue 2 ainsi qu'au championnat « national » dont le statut est fédéral, c'est à dire semi professionnel. Nous évoquerons également le cas des clubs de rugby professionnels français dont celui de l'AS Montferrand qui a accepté de coopérer dans le cadre de cette recherche. A cet égard, le cas du football et celui du rugby sont étroitement liés même s'il est vrai que le rugby professionnel est moins richement doté par les droits audiovisuels et par conséquent plus sensible aux autres sources de revenus.

Dans une note de synthèse datée d'avril 2014, le Sénat constatait qu'« on assiste ainsi à la montée en puissance d'une véritable industrie du sport professionnel qui fait du sportif un professionnel, du club une marque, du supporter un consommateur, et du sport une marchandise »<sup>6</sup>. La mission du sénateur Savin regrette à juste titre que les droits TV alimentent l'inflation des salaires des joueurs professionnels laissant aux Collectivités la lourde charge de financer les infrastructures. Les sénateurs membres de la commission de réflexion se demandent notamment s'il ne serait pas opportun de « réserver » une partie des droits audiovisuels au financement des infrastructures et en particulier des stades pour organiser progressivement le transfert de propriété de ceux ci vers les utilisateurs. Si cette réflexion aboutissait, une partie des financements du sport professionnel obtenus par les droits TV serait « fléchée » vers l'acquisition des actifs immobiliers utilisés par les clubs. Cela reviendrait à réduire d'autant les ressources des clubs issus des droits audiovisuels et renforcerait du coup la nécessité de développer d'autres revenus comme ceux issus de la billetterie.

Les derniers éléments chiffrés de la Ligue de football professionnel issus du rapport sur la « Situation du football professionnel 2014-2015 » publié par le collège de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) en avril 2016, confirment tendanciellement les résultats économiques et financiers des saisons précédentes. Le chiffre d'affaires des clubs de Ligue 1 et Ligue 2

---

<sup>6</sup> Sénat, 2014, Sport professionnel et collectivités territoriale : l'heure des transferts, Mission commune d'information sur le sport professionnel et les collectivités territoriales présidée par Monsieur le sénateur Michel Savin, sénateur de l'Isère.

constitué des recettes d'exploitation hors transferts a légèrement reculé (1418 K€ contre 1497 K€). Le football professionnel français a pourtant réduit ses pertes d'exploitation grâce à une meilleure maîtrise de ses dépenses mais la perte nette reste élevée à 67 millions d'€. Ces résultats ont tout lieu de décevoir, en particulier la baisse de chiffre d'affaires dans la mesure où la saison 2014-2015 est la première au cours de laquelle certaines villes organisatrices de l'Euro 2016 bénéficient de stades aux capacités d'accueil supérieures (Marseille et Saint Etienne en particulier). La capacité globale des stades accueillants les clubs de L1 a augmenté de 6 %. Le rapport de la DNCG fait observer que le nombre de places gratuites a reculé de 12 % en trois saisons. « Ces chiffres démontrent en effet que nos clubs ont pris conscience que le fait que leurs stades soient vides n'est pas irrémédiable et que, lorsque des efforts sont mis en place, particulièrement dans les domaines des techniques de vente, comme dans ceux de l'accueil, du confort et des services les jours de matches, ils se traduisent par des améliorations très significatives des affluences ». Les mêmes progrès n'ont malheureusement pas été observé en Ligue 2 ; Toutefois la recette billetterie des deux divisions supérieures augmente de 10 % au cours de la saison 2014-2015 pour s'établir à 181 millions d'€, très en dessous des résultats des autres grands championnats européens.

L'industrie du spectacle sportif doit engager de profonds changements dans son approche billetterie. Des politiques de prix variables, de prix dynamiques, un Revenue management adapté aux activités sportives, c'est à dire en partie adossé à des considérations psycho-sociales, des politiques d'abonnement et de mini abonnement, tous ces éléments sont à créer ou au mieux à développer. Nous sommes par ailleurs convaincu que la digitalisation de la billetterie est une étape décisive dans la conquête de nouveaux revenus pour les entreprises de spectacle sportif. Non seulement elle permet de constituer des bases de données et de mieux connaître les consommateurs mais, de surcroit, elle ouvre la voie aux techniques du cross selling lesquelles permettent d'augmenter le panier moyen du consommateur. Ces chantiers sont à mettre en œuvre rapidement pour au moins deux raisons.



Tout d'abord, les droits audiovisuels négociés pour le football français jusqu'à la saison 2019 n'augmenteront pas de façon spectaculaire. Les entreprises ne peuvent pas compter comme en Angleterre sur une spectaculaire hausse de la contribution audiovisuelle. En second lieu, tous les clubs qui disposent d'une carte d'invitation de l'UEFA (Union Européenne de Football Associations) pour participer aux compétitions européennes devront se conformer aux règles du Fair Play financier. Les clubs vont devoir équilibrer leurs dépenses et leurs recettes. Le Fair Play financier vise à réduire puis à interdire le financement de la croissance des dépenses par l'augmentation de la dette. La dette globale du football européen est à ce stade de 3,5 milliards d'€. Michel Platini ancien dirigeant de l'UEFA (Union européenne de football associations) voyait dans ce niveau d'endettement un risque systémique pour le football européen. Le Fair Play financier encourage des clubs à augmenter leurs revenus autonomes. En France, le Paris Saint Germain, propriété du groupe QSI (Qatar Sport Investment) a été sanctionné au titre du Fair Play financier en raison d'un contrat signé avec l'autorité touristique du Qatar portant sur un montant de 200 millions par an. Les instances européennes du football ont estimé que ce contrat était survalorisé et ont décidé de le réduire de moitié. La question clé des revenus autonomes issus de l'exploitation du club se pose pour ce club qui nourrit de grandes ambitions sportives. Elle se pose plus largement pour toutes les autres entreprises de spectacle sportif et à tous les échelons du monde professionnel.

## **Partie 1** **Revue de littérature**

« Les clubs de Premier League préfèrent avoir 70 % de touristes, voire asiatiques, qui paient très cher, que 90 % de vrais Fans, rétifs à la dépense ».

Journal L'Equipe, Vincent DULUC, mardi 24 février 2015.

“The success of The Premier League, which is grounded on the quality of the football competition, has created a circle of growth. This should help ensure that the significant contribution to the UK economy and society will continue to increase in the years ahead” Marc Gregory Chief economist Ernst and Young.

### **Sous partie 1. Un corps de doctrine très anglo-saxon**

#### **Chapitre 1. Le sport comme industrie**

##### **A. Une science encore jeune en France**

Le premier article sur l'économie du sport a été publié en 1956 sous la plume de Rottenberg (Andreff, 2009). Il portait sur l'incertitude du résultat. Les spectateurs sont attirés par des rencontres de forces égales pour lesquelles le résultat n'est pas garanti à l'avance. L'affluence est maximale dès lors que le championnat est équilibré. On dit qu'il y a un équilibre compétitif. Cette thèse est aujourd'hui très largement contredite par une littérature notamment anglaise qui montre que les « Fans » plébiscitent au contraire le déséquilibre compétitif (Andreff, 2009). Ils vont au stade et sont disposés à payer plus cher pour voir leur équipe gagner contre un club plus faible. La littérature académique sur l'économie du sport est une littérature récente qui laisse déjà une place aux débats et aux controverses. En France, elle est assez peu abondante sur la question des stratégies de billetterie comparée à la production Anglo-saxonne, orientée par la marchandisation du sport. Les questions liées à la billetterie, la plus directe des recettes ne sont pas le terrain privilégié de recherche. Les auteurs français ont orienté leurs recherches vers d'autres sources de financement des activités sportives, en particulier la Bourse (Aglietta, Andreff, Drut, 2008) ou les droits audiovisuels (Cavagnac, Gougnet, 2008) et tous les revenus dit marketing (Desbordes et

Richelieu). Faisant écho à une opinion publique souvent très sensible, ils se sont intéressés au phénomène abondamment commenté des très hauts revenus des superstars du sport (Bourg 2008).

## **B. Une science d'inspiration américaine**

La recherche anglo-saxonne et singulièrement américaine a au contraire consacré de très nombreuses études aux différents profils de la demande, aux différentes expressions de celle-ci et aux réponses apportées par les clubs en matière de politique de prix.

La France, de son côté, a été pendant longtemps la championne des prix administrés, y compris dans le domaine sportif. « En économie, il y a une *loi du prix unique* selon les économistes Main Stream dont ceux du FMI et de la Banque mondiale croyant que les marchés parviennent toujours à l'équilibre, ce que l'observation empirique contredit fréquemment, et que d'autres économistes ne valident pas. Dans ce cas, le prix unique relève surtout de la croyance ou de l'hypothèse a priori. Il peut aussi y avoir prix unique quand le prix est fixé (administrativement). C'est le cas des économies planifiées ou simplement régulées comme le fut le cas de la France d'après-guerre, époque où les prix d'accès aux stades étaient strictement réglementés » (Andreff, 2015).

« Longtemps considérée par les clubs et les fédérations comme le parent pauvre du marketing, face aux droits TV et au sponsoring, la billetterie se développe et devient l'affaire de professionnels » (Decouacon, 2015). Dans ce domaine, la Ligue 1 de football accuse un retard considérable par rapport à ses voisins européens. Selon le rapport rendu en 2015 par l'Union des clubs professionnels de Football (UCPF), le club anglais d'Arsenal génère à lui seul 78 % des revenus de billetterie de toute la Ligue 1. Dans les championnats anglais et allemands, les stratégies de billetterie sont au centre des politiques de gestion des clubs. Thomas Held, le dirigeant de eForSorts, société spécialisée dans les techniques de billetterie remarque que « l'explosion prévue des droits audiovisuels au Royaume Uni à partir de 2016 n'empêche pas les clubs de développer des ressources propres

comme celles de la billetterie »<sup>7</sup>. Dans sa définition de base, la billetterie se résume à « la délivrance d'un billet ou titre d'accès dans l'optique d'assister à une manifestation ». Desbordes et Falgoux (2003) rappellent à ce sujet que « toutes les entrées dans les réunions sportives doivent en effet donner lieu à la remise d'un billet ». Le Code général des impôts, article 290, précise que « sur les lieux où sont organisés des spectacles comportant un prix d'entrée, les exploitants doivent délivrer un billet à chaque spectateur ou enregistrer et conserver dans un système informatisé les données relatives aux entrées, avant l'accès au lieu de spectacle ». En plus d'offrir des garanties en matière d'accueil et de confort, l'activité de billetterie qui est le sujet de cette recherche, doit être pensée comme une activité commerciale à part entière. « En tant que transaction commerciale, la billetterie devient tout naturellement un pôle de profit important pour les clubs de football professionnels » (Decouacon, 2015). Philippe Séguin, ancien ministre et auteur du rapport de la Commission Grands stades en vue de l'Euro 2016 (2008) notait avec justesse que la billetterie n'est plus seulement une activité administrative. « Les ventes de billets s'intègrent désormais dans une politique tarifaire adaptée, destinée à obtenir le meilleur chiffre d'affaires possible ». « Ce qui se faisait il y a quelques années n'est plus réalisable, la billetterie est un métier à part » (Frédéric Morel, FFHB cité par Decouacon, 2015).

### **C. Développer les revenus Matchday**

Les revenus du Matchday incluent la billetterie et toutes les ventes associées à un siège dans un stade ou une arena. Ces revenus ont la particularité d'être directement sensibles aux politiques commerciales et aux politiques de prix mises en œuvre. Ils peuvent augmenter à bref délai, à la différence des autres sources de revenus comme les, droits TV, négociés à l'avance pour des campagnes de trois saisons.

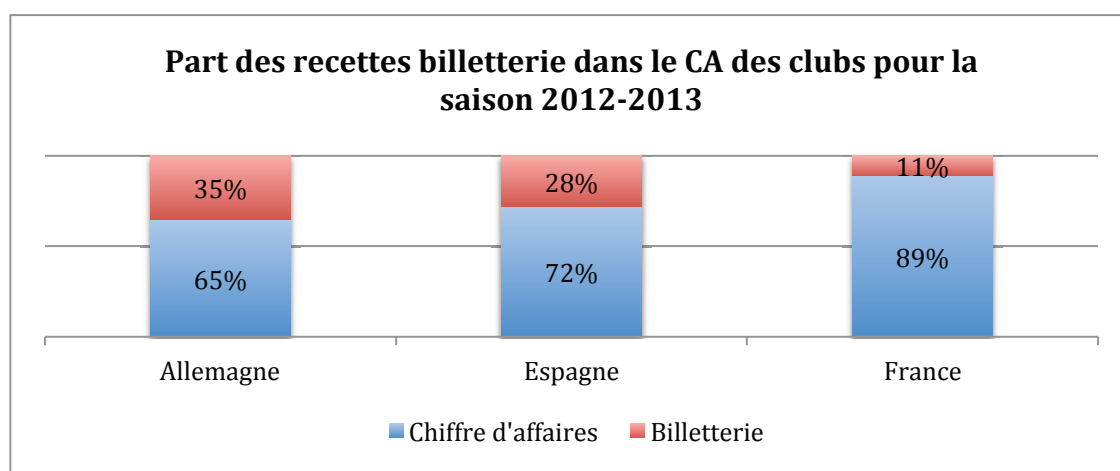
---

<sup>7</sup> Entretien personnel avec l'auteur, le 25 février 2015.

### a) *Un fort potentiel de progression*

Le présent travail a pour ambition de proposer des solutions novatrices pour développer les revenus autonomes, hors droits TV dans les activités de sport professionnel et singulièrement dans les championnats professionnels de football (et de rugby). A ce stade, trois options sont immédiatement disponibles : les stratégies de billetterie, le sponsoring associant les clubs de sport professionnel à des entreprises du marché et le merchandising qui utilise notamment l'image des clubs mais aussi et surtout celle de leurs icônes, leurs joueurs les plus populaires au service de grandes marques. Ce travail portera sur le premier point, les stratégies de billetterie qui forment un gisement mal exploité de revenus immédiats et sur l'étude des différentes formes exprimées de la demande dans les activités sportives professionnelles. Le tableau ci dessous présente la part comparée des revenus de billetterie dans le chiffre d'affaires des clubs de football professionnels de l'élite entre la France, l'Allemagne et l'Espagne pour la saison 2012-2013. La France accuse un retard sérieux mais certains clubs ont pris des décisions de gestion pour améliorer l'offre de billetterie en proposant des solutions innovantes.

*Tableau 1, source Decouacon, 2015*



### b) *La France sauvée par ses centres de formation*

La France est considérée comme un des meilleurs pays dans le domaine de la formation des jeunes champions. A défaut de droits audiovisuels très

élevés et de revenus directs très significatifs, les entreprises de football professionnel, de rugby, de handball et de basket ont misé sur la formation. Les académies sportives françaises sont excellentes et produisent de grands champions qui sont ensuite cédés à des clubs européens riches. Les plus talentueux et les plus valorisés des jeunes joueurs évoluent d'abord pour de courtes périodes dans le championnat français puis le quittent pour aller jouer dans des championnats prestigieux. L'attractivité globale du championnat de Ligue 1 en souffre. Au marché d'été 2014, les clubs français ont acheté pour 144 M€ et vendu pour 211 M€, soit une balance de +67 M€ (Duclos, LFP, 2015).

*c) La question de l'outil de production*

Nous consacrerons une partie de cette étude à la question des stades. Nous verrons en particulier que la propriété des stades par les clubs est une condition centrale pour développer les revenus issus de la billetterie, du Naming et des produits associés. On ne peut séparer les stratégies de billetterie des clubs de l'environnement immobilier dans lequel elles sont appliquées. Le stade détermine la capacité offerte au marché. Sur une saison de rencontres de championnat jouées à domicile, les options disponibles varient d'un stade à un autre. La capacité totale offerte sur 19 rencontres est de 946 000 billets au stade Pierre Mauroy de Lille alors qu'elle n'est que de 305 000 au stade Armand Cesari de Bastia (Decouacon, 2015). La question de la jauge est essentielle. Elle détermine si l'offre est sous capacitaire ou sur capacitaire et influence ainsi les politiques de billetterie et les stratégies de prix. Les taux de remplissage sont très variables d'une rencontre à l'autre. On trouve des rencontres à forte demande et d'autres pour lesquelles la demande est faible, voire très faible. Wladimir Andreff parle de marché déséquilibré dans lequel « la quantité de l'offre n'est presque jamais égale à la quantité de demande ».

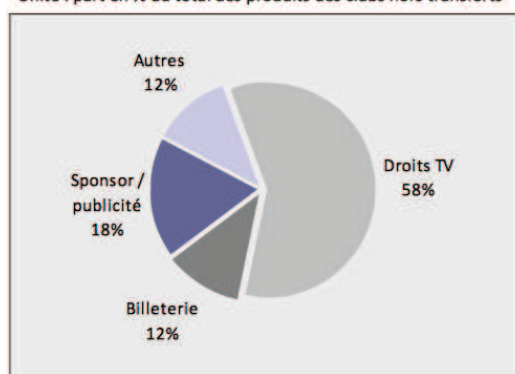
#### d) Le football français cherche son modèle économique

Le modèle économique des clubs de football a beaucoup évolué entre 1980 et 2000. Les clubs sont passés d'un modèle « spectateurs-subventions-sponsors » à un modèle « médias-corporate-merchandising-marché globalisé » (Andreff et Staudohar, 2000). En France, la transition a toutefois été moins radicale. Les entreprises françaises de football professionnel ont pris un tournant plus lent vers la marchandisation de leurs activités. L'enrichissement très relatif des clubs français par rapport à leurs voisins est avant tout le produit de la croissance des droits audiovisuels. Bastien Drut rappelle les points suivants : lors de la saison 1970-1971, les revenus des clubs de première division française provenaient à 81 % de la billetterie, à 18 % de subventions municipales et à 1 % de sponsors. Pour la saison 2008-2009, ils étaient constitués à 58 % de droits de retransmission télévisuelle, à 18 % de recettes de sponsoring, à 14 % de la billetterie et à 10 % d'autres recettes (2011). L'étude de l'institut économique XERFI publiée en 2014 sur la situation du football professionnel français donne la mesure des enjeux de billetterie. Cette étude montre que pour les 6 clubs de Ligue 1 suivants, Olympique de Marseille, Olympique Lyonnais, Montpellier Hérault, Lille Olympique Sporting Club, AS Saint Etienne et Girondins de Bordeaux les recettes de la billetterie constituent seulement 12 % des recettes totales.

Tableau 2. XERFI, DNCG, 2012-2013

##### Répartition des revenus des clubs leaders (\*)

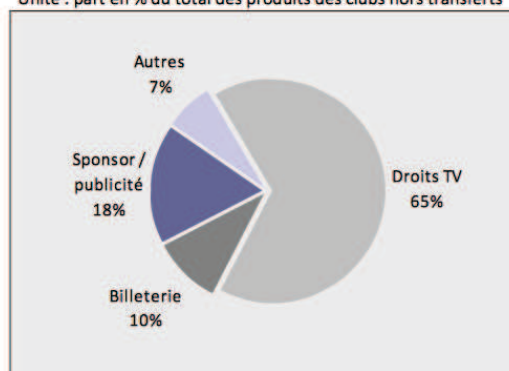
Unité : part en % du total des produits des clubs hors transferts



(\*) Marseille, Lyon, Lille, Montpellier, Bordeaux, Saint-Étienne, hors PSG pour lequel le contrat signé avec QTA fausse la donne  
Traitement Xerfi / Source : DNCG, données 2012/2013

##### Répartition des revenus des autres clubs de Ligue 1

Unité : part en % du total des produits des clubs hors transferts



Traitement Xerfi / Source : DNCG, données 2012/2013

Pour les 13 clubs restants (tableau de droite), à l'exception du Paris Saint Germain placé hors catégorie en raison de sa situation particulière, les recettes du Matchday représentent 10 % des revenus. Le tableau ci dessous montre un retard français inquiétant dans le développement des revenus de la billetterie. Depuis 2008, année de référence pour le cabinet Ineum Consulting la situation a empiré.

*Tableau 3, INEUM consulting, 2008*

Recettes Matchday moyenne par clubs et/% du chiffre d'affaires

Pays	Recettes Matchday moyenne	% du CA
Angleterre	40,1 millions €	35%
Allemagne	17,2 millions €	22%
Espagne	17,2 millions €	26%
Ecosse	10,8 millions €	50%
Italie	8,7 millions €	13%
France	6,9 millions €	14%
Pays Bas	6,6 millions €	30%
Portugal	4,9 millions €	33%

Très dépendant des droits audiovisuels, le football français n'a pas encore engagé la transition vers un modèle de financement plus autonome de son activité. « Dans beaucoup de clubs, la seule préoccupation concernant la billetterie est le remplissage du stade sans se soucier de la politique tarifaire » estime le dirigeant de eForSorts, Thomas Held<sup>8</sup>.

*e) L'étude annuelle BBC des revenus Matchday*

L'étude annuelle publiée par la BBC en d'octobre confirme pour 2015 les écarts entre les clubs français (hors le Paris Saint Germain) et les autres clubs européens. Pour les abonnements, le PSG est devenu le champion européen de l'abonnement Premium le plus cher à 2832 € contre 2697 € à Arsenal, le club londonien qui passe pourtant pour être un des plus chers d'Europe, 1273 € pour Manchester United dont la valeur sportive est plus élevée et 823 € pour le F.C. Barcelone, champion d'Europe en titre au jour de la publication de l'étude BBC. Les autres clubs français, comme

<sup>8</sup> Ibid.



l'Olympique de Marseille, l'A.S Monaco ou le Lille OSC proposent leurs abonnements les plus chers autour de 1000 €. La capacité de leurs enceintes, entre 40 000 et 55 000, comparée par exemple au Camp Nou de Barcelone (100 000 places) réduit mécaniquement la recette des abonnements qui s'adressent pourtant à des spectateurs assidus et fidèles. Toujours selon les chiffres de la BBC collectés auprès des clubs, étudiés et validés par les Ligues professionnelles, les clubs français formulent des propositions tarifaires dites Matchday (à l'unité) très étirées entre le 1<sup>er</sup> prix, autour de 15 € et le prix le plus élevé, 121 € pour Marseille, 140 € pour Lille et 150 € pour Marseille. L'étude ne précise pas la distribution de l'ensemble des tarifs, c'est à dire le nombre de places disponibles par catégorie tarifaire mais elle présente le revenu global des différents championnats pour l'année comptable 2014 (Source UEFA). Le championnat anglais de Premier League perçoit 685 millions d'€ de recette billetterie, la Bundesliga allemande 474 millions d'€, la Liga espagnole 390 millions, l'Italie 196 et la France 158. La France est le championnat le moins efficace des 5 grandes ligues européennes en matière de recette guichet. Au classement des clubs européens, le Real Madrid arrive en tête du classement des recettes de billetterie avec une recette de 121 millions d'€, devant Arsenal 120, Manchester United, 119, Barcelone 117, le Bayern de Munich 109. Le premier club français est le Paris Saint Germain avec 47 millions d'€ de recettes de billetterie. Ses dirigeants prévoient une augmentation importante de cette recette pour la saison 2015-2016, autour de 80 millions d'€, comme nous l'a confirmé M. Longuépée, le directeur général adjoint du club, chargé de la billetterie au cours d'un entretien cité plus loin dans ce travail.

## Chapitre 2.

### Un nouveau regard sur les activités de spectacles culturels et sportifs

#### **A. Les nouvelles ressources des stratégies tarifaires**

En Europe continentale et singulièrement en France, les spectacles culturels placés dans le même cas de gestion que les activités sportives ont été majoritairement soutenus par des subventions publiques et le sont encore pour beaucoup. C'est moins le cas aux Etats Unis et au Royaume Uni où les activités sportives et culturelles sont considérées très majoritairement comme des activités éligibles aux règles du marché. Dans ces pays, les règles de gestion des activités de service comme par exemple la segmentation tarifaire (Yield management) sont appliquées indifféremment dans les théâtres, les opéras, dans les salles de spectacles et dans certains cinémas. Les résultats de ces politiques volontaristes menées dans le sport aux Etats Unis se retrouvent dans les chiffres. La part de la recette billetterie est très significative dans les trois des quatre grandes compétitions sportives professionnelles américaines en dépit du poids des droits audiovisuels :

*Tableau 4 : Part de la recette billetterie globale des clubs américains (Perri, 2015)*

Sports	Part de la recette billetterie
Baseball (MLB)	44,70%
Hockey (NHL)	41,90%
Basket (NBA)	32,90%
Foot US (NFL)	15,40%

Nous montrerons en quoi les outils de gestion de métiers comme les transports aérien, ferroviaire ou routier, l'hôtellerie, la location de véhicules, sont « exportables » dans les activités sportives et déjà, souvent présents dans les activités culturelles. De nombreux auteurs considèrent en effet que les spectacles sportifs dans des stades présentent toutes les conditions pour entrer dans le champ des stratégies de Revenue management (Nufer et Fisher, 2008).

En France, le secteur de la culture est soutenu par les aides à la création et à la diffusion du ministère de la culture et par les collectivités locales. En 2013, un projet de réforme du mode de subvention des théâtres et des spectacles de danse devait être proposé. En 2014, ce projet de réforme était enterré par les services du ministère de la culture. La même année, les crédits accordés au spectacle vivant progressaient de 1,3 %, c'est à dire plus que le rythme de l'inflation (0,4 % d'août 2013 à août 2014). Les spectacles culturels ont jusqu'à 2014-2015 été épargnés par des politiques rigoureuses de baisse des dépenses publiques, qu'il s'agisse des dépenses de l'Etat ou des collectivités.

## **B. L'apparition du Yield Management dans les activités de service**

Les stratégies de billetterie comme le Yield management ont été récemment introduites dans certaines de ces activités mais dans des proportions encore modestes. Les grandes salles de spectacles dans les grandes agglomérations où existe une concurrence naturelle des spectacles proposent des programmes de fidélité et des tarifications différenciées. Elles ont cherché à mieux connaître leur public et à mieux cerner ses attentes tarifaires. Les ressources du numérique qui occupent une place importante dans ce travail ouvrent des perspectives nouvelles de revenus pour les producteurs des spectacles culturels ou sportifs. Le traitement des données personnelles, non seulement leur collecte mais aussi leur analyse fine permet aujourd'hui de proposer à chaque consommateur le produit, le service et le prix qu'il est prêt à payer. Dans le secteur de la culture, la notion de marché est encore discutée. On dit beaucoup en France que « la culture n'est pas une marchandise ». En 2013, le président français, François Hollande estimait que « la création culturelle et artistique (...) n'est pas une marchandise »<sup>9</sup>. Il reste que l'évolution des outils change radicalement le comportement des consommateurs. Nul ne peut l'ignorer et dans ce domaine, les postures idéologiques sont d'un faible renfort. Les consommateurs attendent désormais des offres attractives, renouvelées,

---

<sup>9</sup> Tribune publiée sur le site français du « Huffington Post » et sur les sites anglophones. En marge du sommet du G8 à Lough Erne en Irlande du Nord, les 17 et 18 juin 2013.

dynamiques, des prix bien adaptés et eux aussi dynamiques. Ignorer les tendances induites par la révolution digitale serait contre productif. On ne pourra longtemps prétendre que la culture n'est pas une marchandise comparable à beaucoup d'autres quand chaque jour, les grandes entreprises du e-commerce proposent des offres et des prix inédits et quand au même moment des sites spécialisés, en France ou ailleurs, vendent des billets pour les spectacles culturels ou sportifs en cassant les règles tarifaires habituelles de la distribution corporelle.

### **C. Le football progresse aux Etats Unis**

Dans les activités sportives professionnelles, les Etats-Unis et le Royaume-Uni sont très en avance. L'Allemagne et les Pays-Bas ont suivi mais c'est d'abord aux Etats Unis que le sport est devenu une activité professionnelle et simultanément, un marché de masse. Aux Etats Unis et au Royaume Uni, le sport professionnel est géré comme une industrie. Le football américain, le hockey sur glace, le basket et le baseball rencontrent un grand succès populaire et commercial en Amérique du Nord tandis qu'en Angleterre, football et rugby sont des activités très professionnalisées et gérées par des sociétés privées dans le cadre de compétitions elles mêmes gérées par des entreprises privées, comme par exemple la Premier League. Il faut ajouter que le football, « soccer », s'implante progressivement aux Etats Unis, poussé en particulier par les vagues successives d'immigrés en provenance d'Amérique Latine. Ces publics ont apporté avec eux leurs habitudes de consommation du sport et leur goût pour le football. Ils contribuent à en faire un sport de masse. Le championnat professionnel rencontre un succès grandissant et l'équipe des Etats-Unis de soccer, entraînée par l'ancien champion allemand Jürgen Klinsmann peut être sportivement considérée comme une valeur émergente du football international. La rencontre amicale opposant Manchester United au Los Angeles Galaxy, disputée en 2014 à Pasadena dans une ville latino du sud des Etats Unis a attiré 86 432 spectateurs payants. L'année précédente, le derby Portland Timbers et Seattle Sounders disputé au Century Link Field de Seattle avait accueilli

67 000 spectateurs, c'est à dire autant que dans un très grand championnat européen (Ligue Nationale de Soccer américaine, 2014).

Toutes ces raisons concourent dans ces pays au développement d'une littérature économique orientée vers l'augmentation des recettes de la billetterie. Mais, aux Etats-Unis, d'autres sports que le football (soccer) ont atteint l'âge de la maturité. Il s'agit de sports de masse, très populaires et très codifiés, organisés en championnats et en ligues professionnelles. Le basket, le football américain, le hockey sur glace et le cricket sont de véritables spectacles sportifs, joués devant des publics nombreux et suivis par des centaines de millions de téléspectateurs. Les clubs qui évoluent dans ces championnats sont de grandes entreprises propriétaires de franchises mobilisant les moyens modernes de gestion et utilisant pleinement toutes les ressources du marketing (Mak et Chen 2012). La finale du championnat de football américain est suivie en moyenne par 110 millions de téléspectateurs aux Etats Unis et diffusée simultanément dans 100 autres pays. Les écrans publicitaires diffusés à la mi-temps ont atteint ces dernières saisons le prix record de 4 millions de dollars pour 30 secondes. La finale de 2014 a donné lieu à 30 millions de commentaires sur les réseaux sociaux, de quoi animer les immenses communautés de fans sur Internet qui concourent à la vie des marques et portent l'image de leur club de cœur.

#### **D. En France, une vision très administrative du football**

Aux Etats Unis, les universitaires, les chercheurs et les économistes publient régulièrement des articles sur les différentes techniques de tarifications et sur les outils de gestion appliqués au sport. Les clubs eux mêmes multiplient les innovations pour augmenter leurs revenus. C'est donc naturellement dans cette direction que nous avons cherché. Nous nous sommes également penchés sur les publications britanniques, Allemandes et néerlandaises. Dans ces deux pays, le football et le rugby (pour le seul Royaume-Uni) sont depuis longtemps considérés comme de vrais marchés. La Premier League de football anglaise est une société de droit privé avec ses propres

règlements et sa propre logique économique (FA Premier League, private company limited by shares, 1992). En dehors des règles habituelles du droit des affaires, les pouvoirs publics n'y ont aucune influence comme nous le verrons plus loin.

En France, à l'exception des économistes et des chercheurs cités dans ce travail, l'économie du sport peine à trouver sa place dans la communauté de la recherche universitaire. Les sujets d'économie sportive débattus dans l'espace public concernent le plus souvent les transferts et les salaires des footballeurs. La taxe à 75 % sur les revenus de plus de 1 million d'€ par an est vite devenue une taxe anti foot. Cependant, si l'on excepte le Paris Saint-Germain et l'Olympique Lyonnais, les politiques en matière de gestion tarifaire demeurent frustes. Le débat n'est pas tranché pour savoir si oui ou non le sport est une activité économique comme les autres. Dans le cas du football, du rugby, du basket et du handball, qui sont reconnus comme disciplines professionnelles, les ligues professionnelles agissent sous couvert d'une subdélégation du ministère des sports. Le sport professionnel est d'une certaine façon considéré comme un service public ! Dans le cas du football, le ministère de tutelle délègue l'organisation des compétitions professionnelles à la Fédération Française de football qui elle même délègue le championnat de Ligue 1 et de Ligue 2 à la L.F.P (Ligue professionnelle de football). La ligue organise les compétitions qui dépendent de son périmètre, championnats professionnels et Coupe de la ligue. Cette consanguinité entre le politique et le sport a beaucoup handicapé le développement économique des activités de sport professionnel : les jugements de valeur portés sur les salaires des joueurs, les controverses alimentées par des responsables politiques sur le marché des transferts, la propriété des stades relevant des collectivités locales, l'intervention des ministres dans la vie des équipes nationales, tous ces éléments de coloration entretiennent l'idée que les dirigeants des ligues professionnelles et la communauté du sport ne sont pas légitimes pour diriger leur destin.

## E. Le poids économique du sport en France

Pourtant, au delà du football qui est le sport le plus populaire et le plus professionnalisé, les revenus produits par le sport pèsent 35 milliards d'euros en France selon une étude du cabinet Kurt Salmon<sup>10</sup> : 19,6 milliards proviennent de la consommation des ménages, 10,5 du financement des collectivités locales, 7,5 du bénévolat, 1,6 des entreprises et 1,2 des médias et droits audiovisuels. Le poids économique du secteur global du sport, « dopé » par les activités professionnelles très prescriptives est considérable. Le sport est un marché dynamique et en progression constante. Il représente à lui seul 275 000 emplois (Chaudel, 2014). Selon une étude réalisée par la société KantarSport, « la France est une nation de sportifs, 17,5 millions d'individus sont licenciés dans une fédération sportive et 22,5 millions de personnes pratiquent un sport au moins une fois par semaine »<sup>11</sup>.

Le sport français de masse reste cependant très dépendant de la sphère publique. Les financements majoritaires proviennent des collectivités locales, premiers financeurs du sport français avec une enveloppe de 10,5 milliards d'euros et de l'école et de ses diverses activités (3,8 milliards d'euros). La France est donc un pays de sportifs. « C'est heureux, remarque le consultant Vincent Chaudel dans le rapport Kurt Salmon dont il est le coordonnateur mais une personne pratiquant une activité physique et sportive régulière économise entre 65 et 250 euros par an sur les dépenses de santé, soit 5 milliards au total ». Le sport est durablement installé dans la vie des Français mais le lien entre le public et le circuit professionnel est encore fragile. L'opinion adhère majoritairement à l'idéal de « la glorieuse incertitude du sport ». C'est aussi ce qui explique la résistance des Français et d'une majorité de dirigeants du football au principe de ligues semi ouvertes. En France, c'est le résultat sportif qui domine, aux Etats Unis, les entreprises de sport privilégient la maximisation du profit, quitte à délaissier les résultats sportifs. Pour Neale (1964), l'incertitude du résultat est la principale variable

---

<sup>10</sup> Rapport 2014 sur le sport en France, Cabinet Kurt Salmon, septembre 2014, Paris.

<sup>11</sup> Les Echos, « Le sport pèse 35 milliards d'euros en France », le vendredi 19 septembre 2014, article de Philippe Bertrand.

d'attraction des spectateurs. Le public est sensible à l'imprévisibilité des résultats. Toutefois, si les clubs ont intérêt à remporter des victoires, ils est vital que leurs adversaires gagnent régulièrement pour préserver leur rentabilité, gage de la durabilité des compétitions (Jones, 1969 ; Sloane, 1971).

## **F. Les limites de l'acceptabilité sociale**

Très majoritairement, les Français rejettent « le sport business » avec cependant quelques nuances. Un sondage IFOP publié par le journal l'Humanité relevait en 2012 que 86 % des personnes interrogées estimaient alors que la place de l'argent dans le sport était trop importante<sup>12</sup>. Que l'opinion s'inquiète des dérives financières dans le sport est compréhensible. L'orientation des questions autant que celle du journal à l'origine de ce sondage ne laisse aucun doute sur les intentions des commanditaires. Cependant, la mise en œuvre de techniques commerciales de vente et d'outils marketing postule par avance le fait que le public reconnaisse le sport professionnel comme une activité de spectacle professionnel. Ce n'est pas toujours le cas. Le dialogue est complexe entre les entreprises du sport professionnel et leurs différents publics. Il en résulte un retard pris par la France dans le domaine du marketing sportif. Pourtant, le flux de la billetterie et les politiques commerciales des entreprises sont pour les clubs de football la source de revenus la plus ajustable et la plus directement efficace. Au cours de cette étude, nous avons rencontré les dirigeants du club professionnel de rugby de l'AS Montferrand. Ce club historique du Puy de Dôme, abonné aux phases finales des championnats de France et d'Europe entretient une communauté de destin et une filiation déjà ancienne avec le fabricant de pneumatiques Michelin. Eric de Cromières son président que nous avons rencontré à de nombreuses reprises est représentatif des dirigeants des clubs français qui hésitent encore à pratiquer la technique des

---

<sup>12</sup> IFOP-l'Humanité, sondage réalisé auprès d'un échantillon représentatif de la population en France métropolitaine en décembre 2012. Lire aussi "L'argent a dénaturé le sport", l'expertise de Jérôme Fouquet, directeur du département opinion de l'IFOP. <http://www.humanite.fr/sport-et-argent-le-rejet-des-francais-sondage-exclusif-ifop-lhumanite#sthash.yXNzii7I.dpuf>



prix dynamiques dans leur politique de prix<sup>13</sup>. Beaucoup ont tendance à se substituer aux consommateurs et estiment que les augmentations de prix comme la pratique de prix variables ne sera ni comprise ni acceptée. Pourtant, fixer le bon prix pour un ticket d'entrée au stade peut doper les profits sans que les clubs aient à lever des investissements importants (Nufer, Fisher 2013). Faire varier les prix, à la hausse ou à la baisse peut soit doper immédiatement les recettes, soit limiter les sièges vides.

---

<sup>13</sup> Nous avons rencontré Eric De Cromières, président de l'ASM dans le cadre des travaux de la commission compétitivité du sport français sous la direction du ministre des sports Monsieur Thierry Braillard, au cours des années 2015 et 2016 puis à travers une collaboration entre la société PNC Economic et l'ASM. Les travaux réalisés au cours de cette collaboration sont présentés dans la troisième partie de ce travail.

## Chapitre 3

### En France une industrie essentiellement financée par les droits audiovisuels

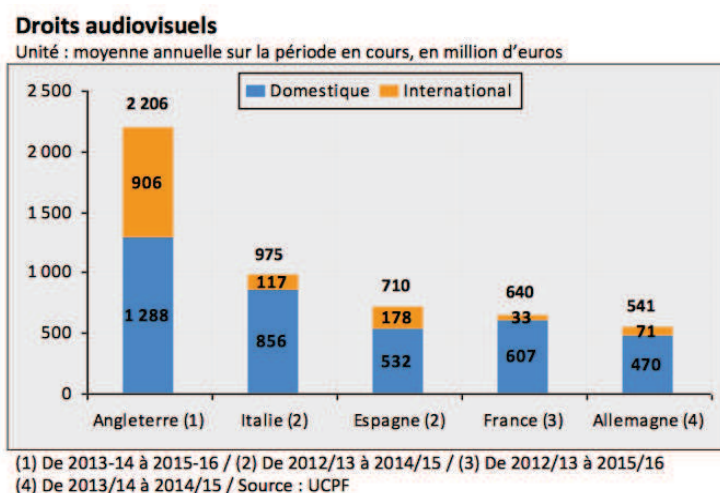
#### **A. Le « poison » des droits TV**

Les clubs français de football ont beaucoup compté sur l'augmentation des droits TV. Ils augmenteront encore pour la levée 2017-2019. Le football français doit se désensibiliser aux revenus audiovisuels et développer des outils pour réduire sa trop forte télé dépendance.

##### *a) Le tournant des années 1990*

La communauté du football se souvient de 1992 comme de l'année qui marque une séparation entre le monde ancien et l'ère moderne du football. En 1992, le groupe britannique de télévision par satellite Sky dépensait 304 millions de livres, soit environ 700 millions d'euros pour s'offrir les droits de retransmission de la Premier League pour une période de 5 ans. En 2015, pour les droits courant de 2016 à 2019, pour une période de seulement 3 ans, le même groupe et un deuxième opérateur, BT (British Telecom) ont dépensé 5,9 milliards d'euros, soit presque 10 fois plus, une fois cette somme corrigée de l'inflation. Le produit dérivé, le match télévisé a supplanté le produit principal, c'est à dire le match vendu dans le stade (Andreff, 2009). La société Premier League Limited a obtenu les droits les plus élevés jamais payés par des chaînes de télévision. Le championnat anglais domine dorénavant et déjà tous ses concurrents européens. Le tableau ci dessous montre l'écart entre l'Angleterre et les 4 autres championnats de football les plus valorisés de la zone UEFA. Le total des droits audiovisuels, nationaux et internationaux obtenus par la Premier League dépasse les 2,2 milliards d'€, l'Italie arrive loin derrière avec moins de 1 milliard d'€. Didier Quilliot élu directeur général de la Ligue Professionnelle de football en 2016 regrettait au cours d'une conférence de presse en juin 2016 que la Ligue soit encore « un championnat à moins de 1 milliard par an » pour les droits audiovisuels (News tank football, juin 2016).

Tableau n° 5, source Union des clubs professionnels de football, 2015



*b) La richesse des clubs anglais*

Les conséquences de la domination audiovisuelle anglaise se retrouvent dans les ressources des clubs de Premier League. En 2015, le dernier de ce championnat, l'équipe des Queens Park Rangers avait obtenu plus du double de la dotation audiovisuelle accordée par la Ligue de football professionnelle française au champion de France, le PSG (89 millions d'€ pour QPR contre 45 pour PSG).

Tableau n° 6, source, Premier League limited Droits audiovisuels en Angleterre, saison 2014-2015

Nom de l'Equipe	Classement	Droits TV (C)
Chelsea	1er	136 198 750
Manchester City	2ème	135 519 205
Manchester United	4ème	132 877 961
Arsenal	3ème	132 790 763
Liverpool	6ème	127 654 457
Tottenham	5ème	122 171 763
Southampton	7ème	113 609 419
Everton	11ème	110 867 113
Swansea	8ème	110 854 123
Stoke City	9ème	107 079 787
Newcastle	15ème	107 074 225
Crystal Palace	10ème	106 381 544
West Ham	12ème	105 015 038
West Bromwich	13ème	100 218 373
Leicester	14ème	98 509 777
Sunderland	16ème	96 122 720
Aston Villa	17ème	94 412 490
Hull City	18ème	91 672 763
Burnley	19ème	89 949 175
QPR	20ème	89 258 741

*c) Une très forte inflation des droits*

Cette situation n'est pas sans rappeler le très fort pouvoir de négociation des sociétés d'exploitation des championnats américains, les *Major League*, qu'il s'agisse de celle du basket, du football, du hockey ou du baseball. A titre d'exemple, les droits du championnat américain de basket NBA ont été renégociés en 2014 pour une période de 9 ans. ESPN, ABC et TNT ont obtenu les droits. Ceux ci sont passés de 930 millions de dollars par saison à 2,7 milliards. L'entrée en lice de concurrents diffuseurs comme FOX Sport 1 et NBC Sports a contribué à faire grimper les prix. Dans des ligues fermées, la société de tête négocie pour le compte des franchises les droits audiovisuels de tout le championnat. Le secteur du sport est le seul de toute l'économie américaine où cette pratique de cartel bénéficie d'une exemption de la loi antitrust grâce au Sport Broadcasting Act de 1961 (Desbordes et Richelieu, 2011, Andreff, 2009).

Les matchs de football en direct représentent en Angleterre 0,6 % des audiences annuelles mais comptent pour 17 % des dépenses totales dans les programmes télévisés (Enders analysis, 2015). L'envolée des droits audiovisuels à partir de 2016 portera le prix d'acquisition d'une rencontre à plus de 11 millions de livres.

## **B. Le retard français**

Le championnat anglais de Premier League est devenu le spectacle audiovisuel le plus cher du monde. Non seulement, les diffuseurs anglais se livrent une concurrence pour acquérir ses droits mais au surplus, en Asie et partout ailleurs dans le monde, les droits de la P.L. ont explosé. La France reste à cet égard beaucoup moins attractive.

### *a) Le Royaume-Uni tire partie du dynamisme de son championnat*

L'écart se creuse entre les droits audiovisuels versés pour le football anglais et pour les autres compétitions comme la Ligue 1 française. Cette situation rend d'autant plus nécessaire la mise en œuvre de nouvelles politiques de billetterie par les clubs français au risque d'être totalement décrochés du reste du football européen en termes de revenus. Les droits audiovisuels anglais sont versés sur la base de critères objectifs : une moitié est reversée à parts égales aux clubs de Premier League, un quart en fonction du classement et un quart sur la base de l'exposition médiatique des équipes.

En Europe, dans les pays historiques du football professionnel, l'inflation des droits audiovisuels a été la règle, mais la croissance de ces droits a varié selon les pays. Pour reprendre l'expression employée par Arnaud Syoën, directeur régional du groupe CR Richard Ellis, spécialiste des installations sportives, que nous avons rencontré et interrogé, le sport avait une fonction cathartique mais celle-ci « a laissé quasiment place à la fonction cathodique via la médiatisation du sport qui envahit nos écrans<sup>14</sup> : les Jeux ne sont pas destinés aux quelque 80 000 spectateurs qui sont dans le stade mais à toute la planète ; sans les médias, nous ne pouvons rien » expliquait Juan Antonio Samaranch, ancien Président du CIO (Comité International Olympique). Dès la saison 2013-2014, le championnat anglais de Premier League avait pris une avance considérable sur des concurrents européens.

- Angleterre : 1, 2 milliards d'euros (2,3 milliards par saison pour 2016-2019)
- Italie : 960 millions d'euros
- Espagne : 750 millions d'euros
- France : 748 millions d'euros
- Allemagne : 675 millions d'euros

*b) Les premiers clubs français distancés*

Tableau N° 7, Droits audiovisuels en Europe, saison 2015-2016, Rapport UEFA

<b>Clubs</b>	<b>Classement</b>	<b>Droits TV (€)</b>
FC Barcelone	1	160 000 000
Real Madrid	2	156 800 000
Chelsea	3	135 900 000
Manchester City	4	135 519 205
Manchester United	5	132 877 961
Arsenal	6	132 790 763
Liverpool	7	127 654 457
Tottenham	8	122 171 763
Southampton	9	113 609 419
Everton	10	110 867 113
Swansea	11	110 854 123
Stoke City	12	107 079 787

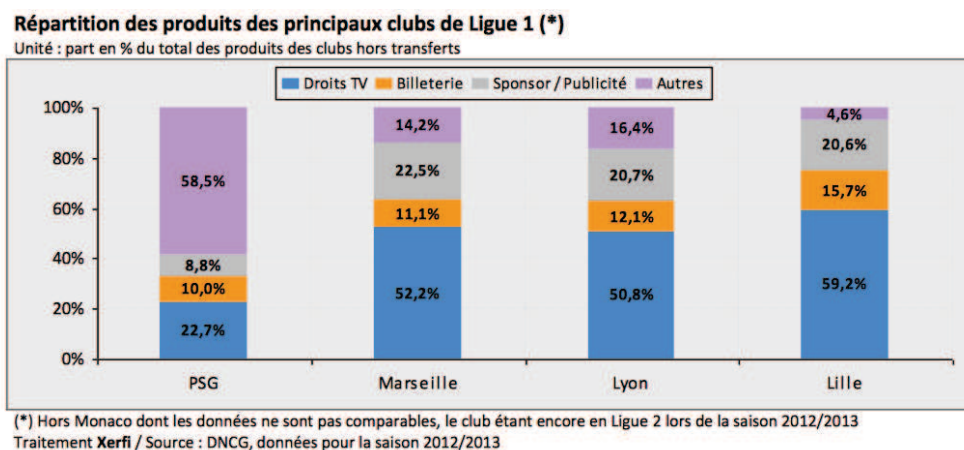
<sup>14</sup> Intervention à Science Po Paris (IEP), mars 2008.

Newcastle	13	107 074 225
Crystal Palace	14	106 381 544
West Ham	15	105 015 038
West Bromwich	16	100 218 373
Leicester	17	98 509 777
Sunderland	18	96 122 720
Juventus	19	96 100 000
Aston Villa	20	94 412 490
Hull City	21	91 672 763
Burnley	22	89 949 175
QPR	23	89 258 741
Milan AC	24	78 500 000
Inter Milan	25	78 400 000
Rome	26	62 200 000
Naples	27	61 200 000
Lazio Rome	28	51 400 000
Bayern Munich	29	50 600 000
Valence	30	48 000 000
<b>Paris SG</b>	31	45 500 000
<b>Marseille</b>	32	42 800 000
Borussia Dortmund	33	42 600 000
Fiorentina	34	42 400 000
<b>Lyon</b>	35	41 900 000
Schalke 04	36	41 900 000
Atlético Madrid	37	41 600 000
Bayer Leverkusen	38	41 000 000
Mönchengladbach	39	36 100 000
Hanovre	40	36 000 000

*c) La télévision soutient la fréquentation des stades*

La billetterie a été pendant longtemps « le seul moyen de financement du sport (Desbordes, 2011). Au début du siècle (20<sup>e</sup> siècle NDLA), les matches de football en Europe et de baseball aux Etats Unis étaient financés à 100 % par les spectateurs, le spectacle était produit pour eux, dans une logique commerciale ; les joueurs quand ils étaient professionnels étaient payés presque directement par les spectateurs » !

Tableau N° 8, décomposition du chiffre d'affaires des clubs français les plus prestigieux, 2012-2013, L.F.P.



Aujourd'hui comme on le voit sur le tableau ci dessus réalisé avec les chiffres de la DNCG (Direction nationale du contrôle de gestion de la ligue professionnelle), « les droits de retransmission télévisuels constituent la majeure partie des revenus des clubs professionnels. Mais écrit Bastien Drut dans l'économie du football professionnel, ceci n'a pas toujours été le cas<sup>15</sup>. En 1967, les clubs anglais avaient refusé de signer un contrat de retransmission avec la BBC pour la somme d'un million de livres sterling, « de peur que les supporters désertent les stades en regardant les matches à la télévision » (Andreff et Staudohar, 2000). Nous savons aujourd'hui que la diffusion de rencontres sportives professionnelles renforce leur popularité auprès du grand public et contribue à la fréquentation des stades. C'est donc l'inverse qui s'est produit. Les craintes des clubs professionnels anglais en 1967 n'étaient pas fondées. La télévision est un puissant vecteur de diffusion des compétitions sportives. Elle est à l'origine d'un changement de modèle économique comme le remarque Bastien Drut. La mondialisation des grands événements a encore accentué la prééminence de la télévision. Dans le meilleur des cas, la billetterie ne représente jamais plus de 40 % du total du financement d'un événement (Desbordes, 2011).

<sup>15</sup> Drut, B., « Economie du football professionnel », avril 2011, Editions la découverte, pages 50-54.

### **C. Spectateurs directs et indirects**

Dans « Néo marketing du sport » (De Boeck Edition, 2011), Desbordes et Richelieu utilisent les termes de spectateur indirect pour qualifier le téléspectateur et de spectateur direct pour qualifier les spectateurs qui se rendent dans l'enceinte sportive au moment des compétitions. Certains auteurs (comme Desbordes et Richelieu) se demandent s'il convient de s'intéresser vraiment aux spectateurs directs tant leur contribution au financement du spectacle est faible, voire marginale dans les championnats français !

#### *a) Droits TV en France, un modèle égalitaire*

Le débat engagé par Desbordes et Richelieu a été tranché. On ne peut garantir la qualité de retransmission d'un spectacle à la télévision sans que celui-ci ne soit de qualité. Or l'engagement personnel du public dans l'enceinte, sa capacité à produire lui aussi une partie du spectacle renforce l'attractivité des compétitions et donne une valeur additionnelle essentielle pour la télévision (Desbordes, 2011, Mak & Chen, 2012). Dans le sport populaire, « celui qui paye produit également la prestation » (Tribou, 2007, Eiglier & Langeard, 1987).

Les clubs sportifs professionnels français ont beaucoup bénéficié de l'augmentation massive des droits audiovisuels payés par les diffuseurs télévisés. Ces droits sont répartis de façon égalitaire entre tous les clubs pour 50 % de leur montant, 30 % sont orientés en fonction de critères sportifs et 20 % dépendent de la notoriété de marque des clubs.



Tableau N° 9, Droits audiovisuels Ligue 1, répartition et décomposition des droits par club (2014-2015), source DNCG.

CLUB	PART FIXE	LICENCE CLUB	CLASSEMENT SPORTIF				NOTORIETE	TOTAL	
			Saison en cours		5 saisons révolues PROVISoire *				
PARIS SAINT-GERMAIN	6 547 790	4 365 193	1	15 714 696	3ex	2 182 597	2	16 714 249	45 524 525
OLYMPIQUE LYONNAIS	6 547 790	4 365 193	2	13 663 055	1ex	2 926 862	3	14 433 438	41 936 339
AS MONACO FC	6 547 790	4 365 193	3	11 873 326	12	628 588	11	3 060 501	26 475 398
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	6 547 790	4 365 193	4	10 323 682	3ex	2 182 597	1	19 381 043	42 800 306
AS SAINT ETIENNE	6 547 790	4 365 193	5	8 970 472	6	1 510 357	6	8 479 937	29 873 750
GIRONDINS DE BORDEAUX	6 547 790	4 365 193	6	7 802 783	5	1 748 260	5	9 813 334	30 277 361
MONTPELLIER HERAULT SC	6 547 790	4 365 193	7	6 787 876	7	1 305 193	8	6 316 091	25 322 143
LOSC LILLE	6 547 790	4 365 193	8	5 893 011	1ex	2 926 862	4	11 357 268	31 090 125
STADE RENNAIS FC	6 547 790	4 365 193	9	5 129 102	8	1 126 220	7	7 310 291	24 478 596
EA GUIGAMP	6 547 790	4 365 193	10	4 452 497	19	224 807	19	947 078	16 537 366
OGC NICE	6 547 790	4 365 193	11	3 874 109	11	726 805	12	2 648 326	18 162 224
SC BASTIA	6 547 790	4 365 193	12	3 372 112	14 *	469 258	15	1 701 248	16 455 602
SM CAEN	6 547 790	4 365 193	13	2 924 680	17 *	301 198	18	1 099 132	15 237 993
FC NANTES	6 547 790	4 365 193	14	2 542 725	18 *	261 912	17	1 268 647	14 986 267
STADE DE REIMS	6 547 790	4 365 193	15	2 215 336	15 *	403 780	16	1 473 251	15 005 351
FC LORIENT	6 547 790	4 365 193	16	1 920 685	10	840 300	10	3 531 158	17 205 126
TOULOUSE FC	6 547 790	4 365 193	17	1 669 686	9	973 438	9	4 092 420	17 648 528
EVIAN TG FC	6 547 790	4 365 193	18	0	13	543 467	14	1 976 031	13 432 481
FC METZ	6 547 790	4 365 193	19	0	20	194 251	20	821 383	11 928 618
RC LENS	6 547 790	4 365 193	20	0	16 *	349 215	13	2 285 904	13 548 103
<b>TOTAL</b>	<b>130 955 800</b>	<b>87 303 870</b>		<b>109 129 835</b>		<b>21 825 967</b>		<b>118 710 730</b>	<b>467 926 202</b>

\* Classement du critère sportif 5 saisons révolues provisoire dans l'attente de l'issue définitive du contentieux engagé par le FC Nantes contre la décision de la Commission des Compétitions du 12 février 2014

Le tableau de synthèse ci dessus, réalisé avec les chiffres de la LFP, présente la répartition des droits audiovisuels en France. La part fixe et la licence club (première et seconde colonnes) sont égalitaires. Le classement sportif de la saison écoulée et les performances, elles aussi sportives des 5 dernières saisons sont ensuite prises en compte, enfin le critère de notoriété semble être le seul qui repose sur la rémunération de l'image. Prenons le cas des 3 dernières équipes au classement de la Ligue 1 pour la saison concernée, Lens, Metz et Evian : la part fixe et la rémunération de la licence club constituent plus de 80 % de la ressource audiovisuelle. Pour ces clubs, les droits TV sont très insuffisants pour bâtir un budget compétitif. Plus que tous les autres, les clubs les plus modestes auraient intérêt à développer des revenus autonomes dont ceux issus de la billetterie. Les techniques de prix dynamiques et de prix variables qui dopent les recettes billetterie sont vitales pour ces équipes.

En France comme en Grande Bretagne, le principe égalitaire l'emporte dans la distribution des droits TV. Le rapport Deloitte de 2010 montrait en revanche que deux clubs espagnols, le F.C. Barcelone et le Real Madrid se partageaient 51 % des droits TV à eux seuls<sup>16</sup>. En Espagne, la vente des droits audiovisuels est restée individuelle jusqu'à la réforme d'avril 2015. Les clubs les plus modestes de Liga ont obtenu un partage plus équitable des droits audiovisuels pour au moins trois saisons à compter de 2015. En Italie rappelle Bastien Drut, le principe d'individualisation des négociations s'est imposé dès 1999, « les revenus des grands clubs se sont donc fortement accrus alors que l'inverse s'est produit pour les petits clubs »<sup>17</sup>. Il ne reste que l'Allemagne où les droits TV ne constituent pas la majorité des recettes des clubs. Toutefois, les 5 championnats communautaires les plus puissants captent à eux seuls 88 % des droits de retransmissions totaux en Europe.

#### *b) Le confort de la rente*

Cette manne régulière et abondante a fait oublier à une majorité d'entreprises sportives professionnelles les impératifs de bonne gestion de la billetterie, en particulier en France. C'est pourquoi, les techniques de gestion moderne appliquées au Royaume Uni dans les clubs des deux premières ligues professionnelles ou dans des industries comme les transports ont rarement été mises en œuvre par les clubs de football et de rugby français. Les clubs disposent pourtant de bases de données utiles qui forment le point de départ de politiques tarifaires ajustées. Le Big Data, c'est à dire la masse considérable de données qualifiées disponibles est une chance offerte aux entreprises sportives de mieux connaître leurs clients et de leur proposer le prix le plus proche de leur capacité maximale à payer et les services qu'ils seraient satisfaits de pouvoir consommer. La majorité des clubs français a fait le choix de politiques quantitatives. Lors d'un entretien personnel, Bernard Caiazza, Président du club de l'A.S. Saint Etienne m'avait déclaré :

---

<sup>16</sup> Etude du Cabinet Deloitte, Football money League, 2010.

<sup>17</sup> Drut.B, « Economie du football professionnel », avril 2011, Editions la découverte, pages 50-54.

« pour nous l'essentiel est de remplir le stade, nous évoluons dans une ville populaire »<sup>18</sup>.

#### **D. Les Droits TV : Un poison pour la France**

Dans un rapport sur la compétitivité du football français portant son nom et daté de 2008, l'ancien ministre Eric Besson, alors secrétaire d'Etat du président Nicolas Sarkozy reconnaissait déjà que le poids des droits audiovisuels dans les recettes du football professionnel français pouvait agir comme un poison et devait être considéré comme un « handicap structurel » (Besson, 2008).

##### *a) Un handicap structurel*

Il est vrai que l'argent facile et garanti des droits TV a réduit le risque financier pour les clubs et souvent servi de prétexte pour ne pas engager les réformes dans les stratégies de billetterie. Paradoxalement, on peut considérer que le football français vit en situation de confort en dépit des appels répétés de ses dirigeants pour améliorer sa compétitivité. Les dirigeants des clubs français sont conservateurs et, à quelques exceptions près, ne semblent pas considérer l'augmentation des recettes autonomes comme des priorités en matière de gestion. Une révolution « darwinienne » pourrait les y aider : la contrainte dit-on produit souvent du progrès. Quand on sort de sa zone de confort, il faut être agile et imaginatif. Les droits audiovisuels sont certes sécurisés pour une période longue, pratiquement jusqu'à l'horizon 2020, mais de nouvelles charges apparaissent pour les clubs professionnels de football autant que de rugby, il est vrai dans des proportions inférieures. En 2012-2013, les droits audiovisuels représentaient 49 % des recettes des clubs de Ligue 1 et 2, soit un total de 735,6 millions d'euros, les ventes de maillots et produits dérivés 365,6 millions d'euros, soit 24,4 %, les recettes de sponsoring et de publicité 240,9 millions d'euros soit 16 %, enfin la billetterie 159,1 millions d'euros, soit 10,6 % des recettes totales (Xerfi 2014). Le total des produits du football professionnel représentait pour cette période une enveloppe globale, 1,5 milliard d'euros, soit une progression de 152 millions d'euros en deux saisons. Dans cette même édition, le rapport annuel de Xerfi nous apprenait que le poste des salaires représentait 43 % des dépenses des clubs.

---

<sup>18</sup> Entretien avec l'auteur, le 14 décembre 2014, Paris.

*b) Dépenses trop élevées ou recettes insuffisantes ?*

Comme on le voit, la part des salaires consomme une majorité des recettes. Les droits TV élevés sont devenus une source de financement essentielle du football (et en partie du rugby). Cependant, certains auteurs se posent la question de savoir s'il s'agit d'une bonne ou d'une mauvaise nouvelle... La hausse des droits TV est-elle la cause des déséquilibres financiers ou au contraire, un moyen de couvrir ex post des dépenses salariales excessives (Andreff, 2009). Cette situation est d'autant moins durable que l'explosion des droits TV du championnat britannique de Premier League à compter de 2016 va inévitablement attirer les meilleurs joueurs européens et alimenter l'inflation des revenus des professionnels (un peu plus de 3 milliards d'€ de recettes annuelles pour la Premier League en incluant les droits internationaux). Il conviendra dès lors d'identifier de nouvelles sources de revenus, sauf à courir le risque de l'asphyxie financière. A défaut, le football français devra accepter sa rétrogradation « en deuxième division » européenne, pour reprendre le vocabulaire de ses instances représentatives. Symbole de cette inflation et accessoirement facteur d'inflation elle-même, la masse salariale brute chargée du Paris Saint Germain, propriété d'investisseurs qataris a été de 359 millions d'euro en 2013. Le coût complet du joueur vedette suédois du PSG, Zlatan Ibrahimovic pour la même période a été de 49 millions d'euros. En 2015, selon le classement de l'UEFA, le P.S.G est entré au Panthéon des 5 clubs de football les plus riches de la planète.

*c) Les droits audiovisuels sont-ils inépuisables ?*

La séquence 2012-2020 est une période faste pour les droits TV du football et accessoirement du rugby. La concurrence entre le diffuseur historique, la chaîne Canal+ et le nouvel entrant BeinSport a donné lieu à une guerre des images pour la retransmission exclusive du championnat du TOP 14, le championnat professionnel français de rugby. Grâce à la concurrence, la LRP, la Ligue professionnelle de rugby a obtenu le doublement des droits audiovisuels de retransmission pour un total de 74 millions d'euros par saison, ce qui en fait un des championnats les plus chers du monde. Canal +

a obtenu ces droits pour la période 2015 à 2019. Au mois de janvier 2015, une étude de la banque NATIXIS avait toutefois émis des doutes sur la soutenabilité du modèle de BeinSport après une analyse approfondie de ses recettes et de ses coûts d'exploitation. Sur la période 2012-2020, NATIXIS estime que le déficit opérationnel de la chaîne sportive qatari sera de 2,2 milliards d'euros. Le site Internet spécialisé dans l'actualité économique du football estimait que « ce chiffre pourrait faire craindre un arrêt des activités du groupe en France même s'il possède à sa tête un puissant actionnaire ».

Au début de l'année 2015, BeinSport revendiquait 2,5 millions d'abonnés mais devait supporter des coûts d'acquisition des droits TV très élevés<sup>19</sup>. Selon des informations publiées par la chaîne elle-même, la grille des programmes a coûté 387 millions d'euros en 2015, et devrait atteindre 450 millions d'€ en 2017, avec des recettes plafonnant à 275 millions d'€ (Natixis, 2015). Sur la base de ses dépenses actuelles et prévisionnelles, la chaîne de l'Emirat du Qatar a besoin de 6 millions d'abonnés pour couvrir ses dépenses.

#### *d) Les difficultés de BeinSport*

Dans le cas où les puissants actionnaires de BeinSport décideraient de renoncer, la fin de la concurrence actuelle entre chaînes sportives aurait pour conséquence de réduire les droits audiovisuels payés aux Ligues professionnelles. Les recettes liées aux droits à l'image diminueraient sensiblement pour rejoindre un niveau comparable aux temps du monopole de Canal+. Ce risque est à prendre très au sérieux depuis que Canal+ et BeinSport se sont rapprochés pour proposer des offres liées. En 2016, Canal+ propose d'acquérir l'exclusivité des droits de BeinSport pour commercialiser et diffuser ses programmes, en qualité d'éditeur de chaîne, sur son bouquet numérique. Canal+ accepte de payer 1,5 milliards d'euros pour une période de 5 ans, soit 300 millions d'€ par an. L'Autorité de la concurrence a finalement refusé le projet d'accord entre les deux chaînes

---

<sup>19</sup> Information communiquée par Yousef El Obaidly, président de BeinSport France dans un entretien au supplément économique du journal Le Monde daté du dimanche 13 septembre 2015. L'objectif espéré par le dirigeant de la chaîne est d'atteindre la barre des 3 millions d'abonnés à l'issue de l'Euro 2016, organisé en France.

estimant qu'il en résultait un risque pour les consommateurs et pour les autres parties concernées, dont les ligues de sport professionnel. Cet épisode a montré la fragilité du modèle actuel. Il est légitime de se demander dans quelle mesure la très forte hausse des droits de droits de retransmission télévisuelle peut se poursuivre (Drut, 2011). Il n'est pas garanti, en France, que les chaînes de télévision acceptent dans les années à venir de payer de plus en plus cher ou au moins aussi cher les retransmissions des différents championnats. Un premier incident révélateur avait eu lieu en 2008. La Ligue de football professionnel avait en effet été contrainte d'organiser un second tour d'enchères pour les droits de son championnat professionnel dans la mesure où les prix de réserve n'avaient pas été atteints. Cet épisode avait montré qu'il serait illusoire d'attendre beaucoup plus des droits audiovisuels et que les clubs devaient s'orienter vers le développement de ressources autonomes liées à l'exploitation de la billetterie ou du marketing (Drut 2011). Au début de l'année 2017, les actionnaires de la chaîne BeinSport ont dû la recapitaliser à hauteur de 600 millions d'€ pour éponger ses pertes. Plus que jamais, l'édifice financier des acheteurs-diffuseurs semble fragile.

#### *e) Des précédents fâcheux*

Au Royaume Uni, rappelle Bastien Drut dans son ouvrage « Economie du football professionnel », la bataille des images engagée entre chaînes de sport au cours des années 1990 et au début des années 2000 a produit de sérieux dégâts pour les clubs anglais<sup>20</sup>. Pour concurrencer BskyB, titulaire des principales images de Premier League, l'entreprise ITV digital formule une offre élevée à 315 millions de livres dans le cadre d'enchères ouvertes pour acquérir le droit de retransmettre les rencontres de 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> divisions professionnelles anglaises. Le nouvel entrant n'est finalement pas en mesure de tenir ses engagements et propose une baisse de sa contribution de 130 millions de livres par rapport aux engagements de départ. La Ligue anglaise refuse mais le mal est fait. Certains clubs ont anticipé ces revenus et se sont

---

<sup>20</sup> Drut.B, « Economie du football professionnel », avril 2011, Editions la découverte, pages 50-54.

endettés en louant les services de professionnels très chers. Il manque 40 millions de livres en Championship, la seconde division professionnelle et 10 clubs professionnels dont les célèbres Bradford City et Barnsley sont placés en redressement judiciaire puis rétrogradés dans des divisions inférieures. La question de la soutenabilité des droits TV dans les championnats de football peut légitimement être posée. Un autre exemple montre que les gestionnaires les plus avisés peuvent être menacés. Au printemps 2002, le groupe allemand KIRCH, détenteur des droits du football allemand fait faillite. Les clubs allemands ont subi un manque à gagner de « 30 millions de moins pour 2001-2002, puis de 70 millions d'euros l'année suivante enfin de 170 millions d'euros pour 2003-2004 » (Drut 2011). Il serait contraire aux principes de bonne gestion d'écarter totalement l'hypothèse d'un effondrement des ressources provenant des droits audiovisuels ou à défaut d'une baisse sensible de cette contribution dans les budgets des clubs professionnels de sport. Il convient par exemple de s'interroger sur les modèles de diffuseurs opérant sur le territoire français. Canal + a été attaqué par son concurrent BeinSport sur les droits sportifs et cette concurrence a très nettement augmenté les droits actuels, mais sur son autre métier, le cinéma, Canal + doit faire face à l'émergence d'acteurs numériques agressifs disposant de très fortes capacités de trésorerie pour substituer les programmes de cinéma proposés par la chaîne à péage française. Netflix en particulier s'est engagé en Europe et en France après ses succès rencontrés sur le marché américain. En France, les droits audiovisuels ont sans doute atteint un plafond et faute d'une augmentation de la valeur sportive des compétitions nationales, ils ne devraient plus augmenter de façon nette au delà de 2020.

*f) Exception anglaise: « belt and braces »*

Les droits audio-visuels anglais du football sont désormais les plus élevés du monde. Mais, les Britanniques ne se contentent pas de cette manne audiovisuelle. Dans un pays où le football et le rugby professionnel sont l'affaire de publics avertis et captifs, les Anglais ont travaillé à l'édification d'enceintes au service du spectacle vivant. « A la différence du reste de l'Europe où les stades sont financés par les collectivités publiques au titre

des infrastructures d'intérêt collectif, les stades anglais ont été construits dans une pure logique commerciale » (Roy, 2007). Rien d'étonnant dès lors à constater que les affluences anglaises sont non seulement les plus importantes en volume mais aussi les plus valorisées. « Les stades accueillent le spectacle sportif et toutes autres formes de spectacles. Les plus récents intègrent du commerce de revente, des loisirs, des activités professionnelles et des logements ». Les Britanniques placent les stades au centre d'une performance globale. Une étude de la Ligue professionnelle anglaise a montré que l'exposition médiatique des stades de EPL (English Premier League) rapportait environ 2,5 millions de £ aux sponsors visibles dans les enceintes, en raison des reportages ou de la couverture en direct des matches sur les télévisions anglaises et internationales (Roy, 2007).

*Tableaux N° 10 : Affluences dans les trois premières divisions professionnelles de football en Angleterre, 2014-2015, source English Premier League*

Equipe	Minimum	Maximum	Moyenne	Total Public	Matches joués
Man. United	75.294	75.395	75.339	979.419	13
Arsenal	59.900	60.074	59.985	719.822	12
Newcastle	47.763	52.315	50.883	610.606	12
Man. City	45.233	45.622	45.483	545.799	12
Liverpool	44.511	44.736	44.678	580.816	13
Sunderland	39.077	45.369	42.872	557.342	13
Chelsea	41.400	41.626	41.573	498.879	12
Everton	34.035	39.621	38.000	456.007	12
Tottenham	35.564	36.130	35.823	465.701	13
West Ham	34.125	34.977	34.845	452.985	13
Aston Villa	25.311	41.273	33.176	398.115	12
Leicester	31.448	32.000	31.726	380.722	12
Southampton	27.598	31.641	30.603	397.840	13
Stoke	26.332	27.550	27.186	326.232	12
West Brom	23.516	26.476	24.820	322.669	13
Crystal Palace	23.038	25.197	24.246	290.953	12

*b) Affluences en Championship*

Equipe	Minimum	Maximum	Moyenne	Total Public	Matches joués
Derby	26.373	32.705	28.609	429.144	15
Norwich	25.595	26.714	26.142	418.279	16
Brighton	23.044	28.802	25.412	381.187	15
Nottingham Forest	19.619	30.227	24.067	361.006	15
Leeds	17.634	29.131	23.563	377.022	16
Wolverhampton	18.391	28.132	22.345	335.184	15
Sheffield Wednesday	16.881	29.848	21.891	350.256	16
Cardiff	19.206	24.220	21.233	318.505	15
Ipswich	15.726	26.157	19.364	290.461	15
Middlesbrough	14.970	32.277	18.421	276.326	15
Fulham	14.325	21.123	17.974	287.592	16
Reading	13.775	19.430	16.995	254.481	15
Charlton	13.433	19.189	16.128	258.051	16



c) *Affluences en League One (troisième division professionnelle)*

Equipe	Minimum	Maximum	Moyenne	Total Public	Matches joués
Sheffield United	17.030	24.495	19.403	271.648	14
Bradford	11.948	14.784	13.212	198.183	15
Bristol	10.890	13.731	12.249	183.743	15
Prest North End	7.491	13.793	10.634	148.879	14
Coventry	2.279	27.306	9.320	139.806	15
Barnsley	8.328	10.499	9.160	137.406	15
Milton Keynes Dons	6.720	15.642	8.867	133.012	15
Swindon Town	6.332	12.565	8.033	112.465	14
Chesterfield	5.329	9.723	6.958	111.342	16
Doncaster Rovers	5.197	11.037	6.691	93.681	14
Peterborough	4.449	7.217	6.184	98.948	16
Port Vale	3.590	8.524	5.545	81.683	15
Notts County	3.792	7.746	5.433	76.072	14
Gillingham	4.632	7.042	5.423	86.780	16
Leyton Orient	3.534	5.619	4.937	69.122	14

Sous partie II. Capacité et propriété des stades  
Chapitre 1. Le statut des stades

**A. Le stade, personne de droit public**

Très majoritairement, les stades français appartiennent aux collectivités publiques. Pour les clubs de football, seuls Auxerre et l'AC Ajaccio et Lyon sont propriétaires de leur enceinte. Les stades construits dans une perspective omnisport ne sont pas toujours adaptés à la pratique du football. Ils ont souvent été conçus comme des œuvres d'art et non comme des outils fonctionnels et confortables.

*a) Le stade, lieu de production du spectacle*

Lyon a fait l'acquisition d'un stade financé sur fonds privés, en service depuis le début de l'année 2016. Dans les championnats de rugby, exception faite de l'arena 92 du Racing Métro, financée là encore sur fonds privés, les stades sont toujours la propriété des collectivités. Une nouvelle formule de quasi propriété sous forme de baux emphytéotiques existe désormais de façon marginale (Gerland, Lyon Olympique Universitaire, 2016). Pourtant, comme le notent avec justesse Desbordes et Chanavat, (2015) le stade est le creuset d'une politique relationnelle et expérientielle. Les enceintes sportives sont au service de l'expérience client. « Aujourd'hui un spectateur vient au stade pour assister à une rencontre sportive, mais plus encore pour vivre une expérience : profiter de l'atmosphère à laquelle lui même contribue ». Le stade devrait être dans tous les cas la base de toutes les politiques de billetterie. C'est lui qui détermine la capacité mise en vente, sa typologie, ses caractéristiques. Il devrait être « comme un nouveau pilier de développement pour les dix premiers clubs français de Ligue 1 » selon l'expression de Philippe Diallo, directeur général de l'Union des clubs professionnels de football. Les enceintes sont un élément discriminant de la performance sportive et économique des clubs qui sont aussi des entreprises. La France accuse un retard considérable dans ce domaine (Desbordes, 2015).

b) *Une ressource inégalement exploitée*

La puissance du football allemand et sa bonne santé économique proviennent d'abord de ses « superbes infrastructures immobilières » qui sont le résultat de la construction de nouvelles arenas et d'investissements massifs. Les professeurs Nufer et Fisher, enseignant-chercheurs rappellent à cet égard que la somme de 1,4 milliard d'euros a été consacrée à l'amélioration des capacités d'accueil dans 12 enceintes sportives à l'occasion de la Coupe du monde FIFA 2006<sup>21</sup>. Les autorités allemandes du football ont adapté leur politique tarifaire aux nouvelles capacités. Aucun championnat n'a fait mieux que la Bundesliga en matière de stratégie de prix des billets estime Mark Pannes, professeur à l'université du Texas (Austin, conférence diffusée sur le site Leaders in Sports, juillet 2016). Pannes établit le lien entre capacité et politique de prix et met en garde contre une augmentation trop forte des prix. « Le gros problème en ce moment, c'est que les familles commencent à moins se déplacer pour assister à tous les matches. Elles choisissent d'aller en voir un certain nombre et suivent les autres à la télévision » (Newstank, 27 juillet 2016 à 14 h 4 - Essentiel n° 73895). Selon la ligue de football anglaise (The Football Association Premier League Limited, 2011), au cours des 20 dernières années, les clubs anglais ont eux aussi massivement investi dans les capacités d'accueil pour un total de 2,5 milliards d'euros. Il en ressort que ces deux championnats, Bundesliga et Premier League présentent les niveaux de fréquentation populaire les plus élevés d'Europe. En comparaison, les clubs italiens évoluent dans des stades qui manquent cruellement de réinvestissements, des stades désuets et peu confortables. La majorité des équipes de Série A, la première division professionnelle italienne évoluent dans des « stades hors d'âge » souvent dotés d'une piste d'athlétisme, autrement dit peu adaptés aux compétitions de football, lesquelles exigent comme en Angleterre une proximité des spectateurs avec le jeu (Nufer et Fisher, 2013).

---

<sup>21</sup> Nufer.G., Fischer J., « *Ticket Pricing in European Football*, Sport and Art », vol. 1(2), 2013, pp. 49-60.

### c) *Le stade, source de revenus multiples*

Selon l'UEFA (2010), 65 % des clubs de première division en Europe louent leur stade aux autorités étatiques ou municipales, 18 % les louent à un tiers, seuls 17 % en sont propriétaires (Drut 2011). « Les ligues anglaises, espagnoles ou écossaises ont la plus forte proportion de clubs propriétaires de leur stade ». Les concessions d'occupation privatives du domaine public sont une règle quasi générale en France où seuls trois clubs sont propriétaires de leur actif immobilier, les équipes d'Auxerre, de l'A.C. Ajaccio et depuis 2016, l'Olympique Lyonnais. L'acquisition d'un stade permet de bénéficier de recettes additionnelles liées à l'organisation d'événements extérieurs au sport mais surtout, la construction d'un stade adapté au marché local ou régional, permet de maîtriser les dépenses d'infrastructures et la politique commerciale du club. Contrairement aux franchises nord américaines intégrées à des empires commerciaux, très peu de clubs européens sont engagés dans des activités commerciales extérieures au sport (Buraimo, 2006 ; Drut 2011). Dans le cas de ces franchises américaines, le stade est un outil de communication en même temps qu'une source de revenus additionnels. Ces stades sont pour la plupart remplis à 100 % les jours de match. Nous avons mené une enquête à Boston, ville de 645 000 habitants (5,8 millions pour le Grand Boston) où quatre grandes équipes de sport professionnel se partagent l'affluence sportive. Depuis 2011, les BRUINS, l'équipe de Hockey locale évolue devant une salle comble (17 565 places et un ticket moyen de 89 \$ selon les dirigeants du club), celle de football américain, les New England Patriots joue également devant un stade rempli à 100 %, (68 756 places et un prix ticket moyen de 120 \$), l'équipe de basket des Celtics, a connu un relatif trou d'air (94 % de remplissage en 2014) mais exception faite de cette (mauvaise) saison, elle ne peine pas à vendre les 18 600 places de son arena à un prix moyen coupon de 73 \$, enfin, les fameux *Red Sox*, équipe mythique de Baseball évoluent dans un stade toujours très rempli (entre 95 et 100 % de remplissage) pour un prix moyen coupon de 54 \$. Les stades jouent un rôle décisif. Ils sont l'actif de production essentiel dans une activité de spectacle vivant.

## **B. Financer ou acquérir l'actif immobilier**

La communauté française du football considère comme souhaitable un transfert de propriété des stades à son bénéfice, sur les modèles anglais ou allemand. Bernard Caiazza, le président de l'AS Saint Etienne a manifesté son intention d'acquérir le stade mythique des Verts. Les édifices publics représentent des charges élevées pour les collectivités. Ils sont parfois peu adaptés aux compétitions sportives modernes et ne répondent pas à toutes les attentes des clubs et de leur public (dans de nombreux cas), en particulier en termes d'aménagement intérieur.

### *a) Le système de « balance des ventes »*

Dans le cadre de la Conférence sur la compétitivité du sport français à laquelle nous avons participé, sous l'autorité du ministre des sports français, M. Thierry Braillard, nous avons formulé la proposition suivante pour assurer la transmission des actifs de production des collectivités vers les clubs désireux de les acquérir. Sous réserve que les arénas soient (ré) aménageables, nous avons proposé la mise en œuvre du système balance des ventes issu du droit canadien. Ce modèle tient compte du fait que très majoritairement, les clubs ne disposent pas de fonds propres suffisants pour acquérir ces enceintes. Dès lors, deux mesures peuvent être envisagées :

**Mesure principale :** Ce modèle de droit canadien consiste à transférer la propriété immédiate d'une entreprise contre paiement d'une fraction de chiffre d'affaires de celle-ci sur une période prévue par contrat (différent de la vente à terme). Si le contrat n'est pas rempli, il peut être résolu de plein droit. Ce modèle de cession est très populaire au Québec. Il s'est développé par défaut. A défaut de repreneurs solvables (d'héritiers) et de financements par les banques, le législateur québécois a encouragé le système de la vente d'entreprise « à crédit ». Le repreneur s'engage à verser une partie de son chiffre d'affaires au vendeur. Les mensualités ou annuités peuvent être modulables : une part fixe et une part variable par exemple. Un apport net de départ est souvent exigé (20 % du prix de cession). Ce système est souple. Il vise à fluidifier la reprise d'actifs de production. Il serait particulièrement adapté à la cession des stades.

**Mesure d'appui** : Pour accélérer la mutation des actifs immobiliers vers les clubs, nous avons proposé de nous inspirer de la cession d'appartements (actifs immobiliers) du parc HLM aux locataires. Le législateur a encouragé les sociétés de gestion à transformer les locataires en propriétaires, estimant qu'une personne propriétaire de sa résidence principale est plus confiante dans l'avenir. Tenant compte du fait que ces nouveaux propriétaires avaient déjà abondé au financement de l'actif à travers leurs loyers, les sociétés HLM ont accepté de considérer une fraction des sommes payées comme un apport pour des primo accédants peu argentés. Cette « prime négative » à l'accession à la propriété a favorisé les cessions. Un tel dispositif pourrait être adapté au transfert de propriété des stades. Les communes pourraient en accord avec les clubs estimer qu'une partie des loyers versés est à considérer comme un séquestre, un apport théorique dans le parcours immobilier des entreprises de sport.

*b) Le cas du Naming*

« Le Naming consiste à acquérir le droit de donner le nom d'une entreprise partenaire à un événement, un équipement ou un lieu totalement indépendant de ce parrain en vue d'atteindre des objectifs de communication marketing ». Aux Etats-Unis, dès 1998, 44 % des stades dans les quatre grandes ligues (Baseball MLB, Basket-ball NBA, Football Américain NFL, Hockey NHL) portaient le nom d'une entreprise. En 2002, ce chiffre a augmenté jusqu'à 66 % (Delattre, Aimé, 2010). Le Naming est une ressource supplémentaire pour augmenter les revenus hors droits audiovisuels des clubs professionnels de sport. Les recettes sont cependant moins immédiates que celles générées par une bonne politique de billetterie.

Aux Etats Unis, les dirigeants des clubs sportifs propriétaires de leurs enceintes et les grandes marques commerciales ont passé des accords dès l'entre deux guerres. « Dès 1926, le Cubs Park est rebaptisé Wrigley Field, du nom de William Wrigley, le célèbre industriel du chewing-gum » (McCarthy L.M. et Irwin R., 1998).

Le Naming est donc une pratique commerciale ancienne. Il correspond à l'avènement de la publicité et des grandes firmes automobiles (Tessier, 2014). Dans le Naming, ressource commerciale hors droits TV pour les

clubs, le stade porte le nom d'une marque commerciale. « C'est un levier privilégié de financement des grandes infrastructures qui échappe au moins partiellement aux vicissitudes liées à l'image du club, à l'actualité sportive immédiate, dans la mesure où il identifie l'entreprise à un lieu immuable et symbolique » (rapport de M. Philippe Séguin sur l'Euro 2016, 2008). Le Naming a connu son âge d'or aux Etats Unis au cours des années 1990. Le développement des grandes firmes américaines de télécommunication d'assurances et de banques a contribué à son développement. En 2014, 70 % des 121 clubs professionnels de sport aux Etats Unis (baseball, hockey, basket, et football américain) faisaient l'objet d'un Naming pour un montant de droits estimés à 3,5 milliards de \$ (Tessier, 2014). Le montant moyen représente 60 millions de \$ pour une durée de 20 ans, soit une contribution annuelle moyenne de 3,2 millions de \$.

### *c) Le Naming en France*

« Le Naming est un moyen efficace car il est un moyen de communiquer en échappant au brouhaha des situations de vente et à un moment où le public est "hors de portée" des média classiques » (Gregory, 1984). En France, dans le championnat de football professionnel, le Naming a été pour la première fois utilisé au Mans. Les débuts de ce modèle ont été laborieux et malheureux. Le club du Mans a été l'objet d'une liquidation judiciaire. Le stade est aujourd'hui sans club résidant à la mesure de ses ambitions commerciales. Les collectivités locales ont dû reprendre les engagements du club défaillant auprès du concessionnaire.

En dépit de ce premier accident de parcours, le Naming progresse en France. Le nouveau stade de Nice a été baptisé Allianz Riviera pour 10 ans (2013-2022) contre une rémunération de 1,8 millions d'euros par an. Le club de Bordeaux a eu recours au Naming lui aussi mais le nom finalement retenu le « MATMUT Atlantique stadium » a été l'objet de moqueries des bases de supporters et de Fans. Les Girondins de Bordeaux ont obtenu une rémunération de 3,9 millions d'€/an pour la période contractuelle 2015-2024. A Marseille, le stade de l'équipe locale porte un nom historique, inscrit dans le Panthéon du football phocéen. Pour le maire de la ville, Monsieur Jean Claude Gaudin autant que pour les dirigeants et supporters marseillais, il

était inconcevable que le mot Vélodrome disparaisse de l'appellation de l'enceinte. Un accord de Naming a toutefois été trouvé avec la société de télécommunication Orange, mais l'entreprise de téléphonie et d'accès à Internet a dû se contenter de juxtaposer son nom à l'épithète Vélodrome. Le stade s'appelle désormais Orange Vélodrome. La société de gestion du stade AREMA perçoit une rémunération annuelle de 2,7 millions d'euros pour 10 ans (2016-2026). Contrairement à des idées reçues, les Français ne sont pas hostiles au Naming. Selon une étude TNS SOFRES de 2014 pour le Centre de droit et d'économie du sport de Limoges (C.D.E.S.), 88 % des Français ayant assisté à un événement musical ou sportif approuvaient qu'une grande marque soit partenaire d'une enceinte et participe à son financement. 10 contrats de Naming, incluant la nomination du championnat de Ligue 2 de football en « Domino's Ligue 2 » pour la période 2016-2010, ont été signés en France. Le montant de 1,3 à 1,5 million d'euros par an est avancé par le site professionnel Newstank football pour l'opération Ligue 2. En 2015, le marché mondial du Naming était estimé à 2 milliards d'euros (CDES, 2015).

Le Naming s'est exporté dans d'autres secteurs que le sport. En Italie, à mi chemin entre Naming et mécénat, la marque de chaussure de luxe Tod's a financé la restauration du Colisée de Rome à hauteur de 25 millions d'euros en échange d'un droit d'image exclusif sur le monument pendant 15 ans et du droit à utiliser l'édifice pour des fins promotionnelles.

#### d) *Le Speed Naming*

Le *Speed Naming* est une forme avancée de *Re-Naming*. Le club de football de Hambourg, deuxième plus grande ville d'Allemagne, change de « partenaires Naming » assez régulièrement. On appelle cela le « Speed Naming ». En 2001, il choisit le nom du fournisseur d'accès à Internet AOL puis quelques années plus tard, en 2007, le stade est renommé HSH Nord Bank du nom d'une banque du nord de l'Allemagne. Puis, enfin depuis 2010, le stade devient l'IMTECH-Arena (Marousseau, 2009). La courte durée d'engagement limite le risque financier mais elle accroît sensiblement le risque de rejet par le public et, selon nous, l'opération de Naming peut y perdre sa légitimité, son prestige et sa crédibilité. Plusieurs études mettent



en évidence de manière assez concordante que la mémorisation des parrains augmente en fonction de leur durée d'exposition à la cible, de leur notoriété préalable, de la longueur ainsi que du design des messages, des variables sociodémographiques des spectateurs ainsi que de l'implication et de l'intérêt de la cible à l'égard de l'activité parrainée (Björn, 2006). En Allemagne, trois clubs n'avaient encore pas eu recours au Naming : le Werder de Brème a cependant changé de position et recherchait en 2016 un partenaire en vue du Naming de son enceinte, le Hertha Berlin n'est pas propriétaire de son stade, enfin le Borussia Mönchengladbach entend renforcer sa propre valeur de marque et créer un « empire » Borussia Land avec des Bars, des musées, et des espaces de vie des supporters à l'image de ce qui a été fait à Lyon avec le parc OL Land.

## Chapitre 2

### Soutenir la croissance des revenus avec un actif adapté et optimisé.

#### **A. Les exemples de l'Angleterre et de l'Allemagne**

En France, avant les travaux de rénovation ou de construction entrepris dans le cadre de l'organisation de l'Euro 2016 de football, la moyenne d'âge des stades était de 66 ans (Lambert, président du comité d'organisation de l'Euro 2016). L'Allemagne et l'Angleterre ont très vite compris que les conditions d'accueil dans des stades modernes et confortables étaient une condition de succès économique.

##### *a) L'exemple emblématique d'Arsenal*

Grâce à leurs stades, les 8 clubs les plus riches d'Europe détiennent 25 % de la richesse générée par l'ensemble des clubs européens. Une soirée de Champions League à l'Emirates Stadium d'Arsenal équivaut à la recette annuelle des clubs de Saint-Etienne et de Lens ! Les clubs français de football regardent le cas d'Arsenal comme l'exemple à suivre en matière de stratégie de développement. Arsenal perçoit environ 85 millions d'euros de droits audiovisuels chaque année, encaisse 80 millions de revenus issus du sponsoring mais c'est le stade Emirates Stadium qui produit les recettes les plus abondantes pour 135 millions d'euros par saison (Deloitte, Top of the table, Money League, sport business group, janvier 2016). Pourtant, le stade Emirates est uni fonctionnel. Il ne sert qu'au football. Arsenal a vendu les terrains qui correspondaient à l'ancienne enceinte d'Highbury où des logements de grand luxe, d'autres plus modestes et des services ont été bâtis. Le club a pu apporter une partie de fonds propres pour la construction de l'Emirates en limitant ainsi les risques financiers. Arsenal a par ailleurs passé un accord avec la société Delaware pour le catering de la nouvelle aréna contre une concession de 20 millions d'euros. Il est vrai qu'en Grande Bretagne, les revenus du catering sont beaucoup plus élevés qu'en France où la loi Evin interdit la vente d'alcool dans les stades (Tessier, 2014). Le stade Emirates est selon le site sportune.fr spécialisé dans l'actualité du football « le principal vecteur de développement du club, car il représente une majorité des produits hors football, en plus de divers investissements

immobiliers »<sup>22</sup>. Nufer et Fisher soulignent que Manchester United et Arsenal Football Club « vendent leurs tickets cher par rapport aux clubs allemands de Bundesliga ». Quoi qu'il en soit, ces prix apparaissent encore raisonnables quand on les compare aux meilleurs clubs italiens ou espagnols et permettent une utilisation parfaite des capacités disponibles ». Un stade confortable et de forte capacité avec une sécurité optimale pour que les familles le fréquentent et s'y sentent bien est propice à une bonne ambiance (Desbordes, 2011). Ceci rend le spectacle sportif d'autant plus valorisant à diffuser et augmente mécaniquement la valeur marchande du produit télévisuel. Il n'y a pas de spectacle vivant valorisable si le spectacle n'est pas l'objet d'un engouement local intense. Nous formulons cependant une réserve sur la « forte capacité » des stades. L'expérience montre que les stades à moitié remplis sont en général considérés comme à moitié vides. La sous-capacité présente un double avantage. Elle permet de saturer la capacité disponible d'une enceinte et elle a pour effet de faire augmenter le prix des billets vendus.

#### *b) L'investissement soutenu des Allemands et des Anglais*

Les clubs de football anglais et allemands ont massivement investi dans le secteur des actifs immobiliers. Dès novembre 2014, le Bayern de Munich avait remboursé son nouveau stade avec 16 ans d'avance selon le président du club Karl Rummenigge (déclaration à la presse allemande du 20 novembre 2014). En 2005, le Bayern avait emprunté 346 millions sur 25 ans. Les chiffres qui suivent ont été rassemblés par Nufer et Fisher et actualisés par nos soins. La France a investi 1,9 milliards d'euros dans la rénovation et la construction de nouveaux édifices pour l'Euro 2016 (Commission Lambert) mais la Grande Bretagne et l'Allemagne avaient entrepris l'effort dès le début des années 2000 :

---

<sup>22</sup> Site sportive.fr, « on a décrypté le modèle économique des Gunners », 29 janvier 2013.

Nombre de stades construits depuis 2000 :

- Allemagne : 8
- Angleterre : 3
- Espagne : 1
- Italie : 1

Part des stades dédiés au football :

- Allemagne : 89 %
- Angleterre : 100 %
- Espagne : 90 %
- Italie : 55 %

Capacité moyenne des stades :

- Allemagne : 49 000
- Angleterre : 37 000
- Espagne : 41 000
- Italie : 38 000

Coefficient de remplissage moyen :

- Allemagne : 93 %
- Angleterre : 92 %
- Espagne : 73 %
- Italie : 55 %

**B. Des stades français trop grands et trop chers**

Les stades du 21<sup>e</sup> siècle seront tournés vers la qualité plus que vers la capacité. La maîtrise de la capacité est essentielle pour conduire des politiques de prix favorables aux entreprises. Les règles de l'offre et de la demande ne s'arrêtent pas à la porte des arénas.

*a) Quels stades construire ?*

« Quand on a défini son public, ses attentes, identifié ses projets de développement commercial, le stade est un outil essentiel. C'est lui qui va

loger tous ces rêves et porter les promesses vendues »<sup>23</sup>. Il n'y a pas de stade idéal, pas de Saint Graal du stade, il y a des édifices qui s'insèrent dans leur environnement et qui correspondent aux attentes des consommateurs et des clubs. François Clément, l'un des architectes du cabinet londonien Populous, coauteur du Aviva Stadium de Dublin, associé au projet du stade olympique de Londres (Jeux Olympiques 2012) et engagé sur le chantier du Stade des Lumières de Lyon estime que « le bon stade est celui qui répond à toutes les attentes du maître d'ouvrage en adéquation avec les propositions du maître d'œuvre. On peut faire une ambiance exceptionnelle dans un stade de 10 000 places comme dans un stade de 80 000 places »<sup>24</sup>. Les stades du 21<sup>e</sup> siècle sont des centres de vie où se rencontrent des événements sportifs et artistiques ou culturels, des centres de commerce et d'échange comme c'est le cas au Stade des Lumières de Lyon.

En 2011, Robin Leproux, alors président du Paris Saint Germain nous avait déclaré que son stade (le Parc des Princes) souffrait de l'absence d'hospitalités, c'est à dire de places dédiées à la haute contribution et de loges. Depuis l'arrivée des Qataris de Qatar Sport Investment (Q.S.I.) au PSG, le Parc des Princes a été modifié pour accueillir une clientèle plus exigeante mais plus fidèle. Des travaux à hauteur de 60 millions d'euros ont été entrepris et le spectacle hors football a été densifié avant et après les rencontres du club résident. « Aux Etats Unis raconte Roger Taillibert, architecte du Parc des Princes, les nouveaux stades ultra modernes dépassent rarement les 55 000 places. En revanche, ils font grand cas des conditions d'accueil, des retransmissions vidéo, des services de numérisation »<sup>25</sup>.

Les stades de demain donneront la priorité aux services et non à la capacité. C'est en substance ce que rappellent les auteurs de l'ouvrage professionnel d'architecture Stadia : « Dans les années 1950, les terrains de sport étaient remplis au maximum de leurs capacités à chaque match et pour des millions

---

<sup>23</sup> Perri.P, « Les modèles économiques du football en Europe, Les Echos Etudes, mondialisation, stratégies, gouvernances, prescriptions et bonnes pratiques ». Collection Management, Eurostaf, 2012.

<sup>24</sup> Entretien personnel avec François Clément à Londres, le 17 mai 2012.

<sup>25</sup> Entretien avec Roger Taillibert, l'Equipe magazine, le samedi 28 avril 2012.

de gens, le spectacle en direct dans le stade était un passe temps populaire. Aujourd'hui, quelques décennies plus tard, ces mêmes terrains de sport se battent pour leur survie et les dirigeants et propriétaires cherchent des solutions »<sup>26</sup>. Des stades trop grands sont toujours difficiles à remplir. Eric de Fenoyl, avocat pour la société d'avocat TAJ rencontré dans le cadre de ce travail de recherche en octobre 2013, rappelle que la France souhaitait privilégier les stades de 25 000 places comme au Havre, à Grenoble ou au Mans, mais que « l'Euro 2016, marqué par l'inspiration britannique exigeait des stades de 35 000 places »<sup>27</sup>.

Pour bien comprendre l'enjeu financier des (trop) grands stades, il convient de se reporter au tableau ci dessous mesurant l'évolution du coût de construction unitaire d'une place dans des stades aux capacités différentes.

Tableau N° 11, Coût de construction d'une place de stade. Evolution selon le volume (Stadia).

Nombres de places	Coût de construction d'une place
20000	1 200€
20000 à 40000	1450 à 3050€
40000 à 60000	2500 à 4150€
60000 à 80000	3100 à 6200€

**Source : Stadia<sup>28</sup>.**

Chaque place additionnelle construite comporte un coût marginal élevé qui n'est pas compensé par une recette marginale égale. Au contraire, les places les plus éloignées du terrain, celles qui coûtent le plus cher à construire sont celles qui sont vendues les moins cher. C'est dire combien la capacité du stade, adaptée au vrai potentiel de chaque club, est un pré requis en matière de saine gestion de billetterie.

<sup>26</sup> John.G, Sheard.R, Vickery.B, « Stadia, A design and development guide », Fourth Edition, 2007.

<sup>27</sup> Eric de Fenoyl est le directeur du département droit public chez TAJ. Rencontre personnelle à Neuilly, avenue Charles de Gaulle. octobre 2014.

<sup>28</sup> Ibid.

## b) La mauvaise perception des stades français par le public

Les stades français sont encore de qualité très inégale et pour la plupart inconfortables. La Ligue de Football Professionnel a fait réaliser une étude précise par les sociétés REPUCOM et IPSOS en 2014 pour identifier notamment les freins à la décision d'achat d'un billet dans un stade de Ligue 1 ou de Ligue 2. Les dirigeants du football professionnel sont exigeants sur la qualité d'accueil et les questions de sécurité des personnes mais ils constatent que la fréquentation moyenne des stades, entre 18 et 20 000 spectateurs par rencontre en moyenne en Ligue 1, est encore très insuffisante (LFP, rapports annuels de gestion de 2013 à 2016). L'étude LFP, REPUCOM, IPSOS a pour ambition de rassembler des données précises sur l'état des différentes demandes exprimées localement et non globalement et de fournir aux clubs des éléments exploitables dans chaque zone de chalandise. Trois questionnaires différents ont été constitués (pour une durée d'entretien de 20 minutes à chaque interview) et 70 000 réponses ont été collectées pour réaliser cette cartographie de la demande. Rapporté à l'ensemble de la population, 16 % des individus de 16 à 65 ans résidant dans la zone de chalandise des clubs professionnels se sont déclarés intéressés par le football mais n'avaient assisté à aucune rencontre de football au stade au cours des 12 derniers mois, l'enquête ayant été publiée en mars 2014. En moyenne, 75 % des répondants résidaient à moins de 100 kilomètres des stades et la moitié pouvait s'y rendre en moins d'une heure. Les quatre principales raisons de « non fréquentation » sont les suivantes :

- *Des raisons liées au stade pour 57 %*
- *Le manque d'intérêt pour 34 %*
- *L'incompatibilité des horaires pour 30 %*
- *La crainte de la foule et la préférence pour la télévision pour 28 %*

## c) Améliorer la qualité du spectacle vivant et améliorer l'accessibilité

Les réponses recueillies par REPUCOM et IPSOS fournissent ici des outils d'analyse utiles. Le lien est établi entre la fréquentation et le confort du stade et les conditions d'accueil. Sur la substituabilité du spectacle vivant par la diffusion télévisée (Drut, 2011), l'étude apporte une réponse au moins

partielle. Le quatrième élément d'explication fait écho aux travaux publiés par de nombreux chercheurs qui attestent d'un certain effet de substitution entre le stade et la diffusion audiovisuelle (Garcia et Rodriguez, 2002 ; Allan et Roy, 2008).

Les raisons de non fréquentation directement liées au stade étaient de trois ordres avec un classement inversé entre Ligue 1 et Ligue 2.

*Tableau 12, barrières d'accès au stade. Source REPUCOM, IPSOS.*

	Ligue 1	Ligue 2
Insécurité et incivilités	(1) 39 %	(3) 29 %
Accessibilité du stade	(2) 37 %	(2) 30 %
Confort et infrastructures	(3) 36 %	(1) 38 %

L'occurrence « ambiance et animation » apparaît en 4<sup>e</sup> position pour l'ensemble des clubs de football, Ligue 1 et 2. Les consommateurs sont à la recherche d'un spectacle. Parmi les pistes d'amélioration identifiées par l'enquête (21 au total), les plus incitatives font écho aux préoccupations exprimées par les répondants, soit insécurité/incivilité, accessibilité et qualité des infrastructures :

*Tableau N° 13, Pistes d'amélioration de l'accueil dans les stades.*

	Ligue 1	Ligue 2
Meilleure protection contre le froid et les intempéries	42 %	38 %
Plus grand confort des sièges	37 %	32 %
Meilleure visibilité du terrain	31 %	28 %

L'étude REPUCOM, IPSOS pour la Ligue Professionnel de Football retient plusieurs points importants et prometteurs :

- La cible des captifs non spectateurs représente 1/6<sup>e</sup> de la population de plus de 16 ans à moins de 150 kilomètres de stades.
- Un quart à un tiers d'entre eux envisage de revenir au stade.
- Les critères liés aux stades comptent souvent parmi les freins principaux, au delà même de considérations sportives.



- Manque de sécurité, mauvaise accessibilité et confort défaillant reviennent comme les trois principaux freins de retour au stade.

### Sous partie III

#### Chapitre 1

#### La demande de spectacle sportif.

« En France, le football n'a pas de modèle économique. C'est un système de mécénat avec des actionnaires qui doivent sans cesse intervenir »

Bernard Caiazzo, président de Saint Etienne, février 2015.

#### **A. Le football est-il une activité économique comme les autres ?**

Les entreprises de football sont soumises à une double règle ; incertitude du résultat, certitude des coûts de production. En France, le public exprime une fidélité relative, liée essentiellement aux performances sportives. Il en résulte une assez grande diversité de situations. Les tendances les plus récentes expriment cependant l'apparition de nouveaux besoins, aussi diversifiés que les publics des stades.

##### *a) Des consommateurs divers et exigeants dans un contexte de faible progression de la billetterie*

Tous les consommateurs ne viennent pas dans une enceinte sportive pour y chercher la même expérience. Ils sont disposés à payer des prix différents pour peu que les offres correspondent à leurs attentes. Pourtant, comme le suggère la réflexion de Bernard Caiazzo citée en tête de ce chapitre, les clubs français de football ont souvent eu tendance à vouloir remplir les stades sans tenir compte de la capacité contributive de chaque visiteur, quelque soit le prix à en payer. Ce prix fût-il l'aggravation des pertes et l'abandon de comptes courants des actionnaires. Andreff évoque les contraintes budgétaires molles pour qualifier cette situation. La transformation du football en activité commerciale ne s'est pas accompagnée de contraintes financières crédibles (Szymanski, 2006). Les financements extérieurs venus des droits audiovisuels sont considérés comme suffisants pour assurer la survie des entreprises (Downward et Dawson, 2000). La contrainte s'exprime en général comme un niveau de pertes à ne pas dépasser (Sandy, 2004). Des ligues comme la EREDIVISIE hollandaise imposent la contrainte budgétaire sous peine d'exclusion des équipes du championnat (Perri, 2012). Dans une économie de marché, la faillite d'une

firme durablement déficitaire est inévitable (Andreff). La politique de volume sans stratégie de prix ajustée trop souvent pratiquée par de nombreux clubs français n'a pas fait leur fortune. Au contraire, la part très faible de la recette guichet dans leurs revenus explique en partie les déficits chroniques du football français. Le rapport Besson estimait à 13 % la part des recettes de la billetterie dans les revenus des clubs français en 2008. Celle-ci a augmenté pour atteindre péniblement la barre des 14 %, grâce notamment au succès populaire du Paris Saint Germain.

Le football professionnel français a redressé ses comptes au cours de la saison 2015-2016 (DNCG, 9 mars 2017). Son chiffre d'affaires atteint les 2 milliards d'€ et son résultat est positif de 3 millions d'€ après plusieurs saisons de pertes. Cependant, cette progression est due au volume des transferts, au progrès du merchandising. En revanche, la recette billetterie est la seule qui reste stable (seulement + 1%). Les différentes études menées par des chercheurs, en Europe et aux Etats Unis renvoient aux travaux de Jean Baudrillard pour qui la consommation est devenue une activité de production de significations et un champ d'échanges symboliques (Baudrillard, 1970). Les consommateurs ne consomment pas des produits mais plus subtilement, ils consomment le sens de ces produits. Le consommateur ne demanderait plus à rencontrer de simples produits, il voudrait vivre des expériences extraordinaires (Caru et Cova, 2006).

#### *b) La notion d'expérience*

La formule de Kapferer sur les produits de luxe, « des produits ordinaires pour des gens extraordinaires et des produits extraordinaires pour des gens ordinaires » pourrait ici être détournée de son sens originel dans le sport où finalement, des « gens ordinaires ont accès à un spectacle extraordinaire ».

La production d'expériences est ramenée à trois dimensions parfaitement solubles dans le sport :

- a) La stimulation poly-sensorielle dans laquelle intervient le décor, le design, la mise en scène ;
- b) La participation du consommateur aidée par des facilitateurs de toute nature qui précisent les rôles de chacun dans les rituels mis en jeu autour de l'offre de l'entreprise ;

c) Le récit, l'histoire, l'intrigue qui se nouent et dont le plus important est de garder des souvenirs, le plus souvent sous la forme de produits dérivés.

Dans le football, le sens est lié non seulement au contenu de la production mais aussi au résultat. Les consommateurs de sport ont des attentes différentes. Les travaux de Jennett (1984), Borland (1987), Dobson et Goddard (1992) ont partiellement établi un lien entre l'affluence dans les stades et l'importance de l'enjeu sportif des rencontres. Mais, il n'est pas démontré que la demande des supporters et celle des téléspectateurs obéit exactement aux mêmes déterminants (Andreff).

Caru et Cova écrivent que le sport professionnel est porteur de sens. Faut-il dès lors voir dans les rencontres sportives un substitut de la guerre ? « L'absence de moments intenses conduit à une frustration et à une dépréciation de l'expérience » écrivent les deux auteurs cités par Daniel Robert Sweeney (An integrated model of value equity in Spectator sports). Pour le spectateur de sport, les *stimuli* les plus engagés sont directement connectés au jeu. Plus l'expérience de l'événement sportif sera grande, plus l'immersion dans le jeu sera puissante pour les spectateurs (Mac Innis et Jaworski, 1989).

Nous verrons plus loin que la dimension collective joue un rôle central dans les motivations exprimées par les Fans, ces spectateurs très engagés auprès d'un club sportif, souvent à la recherche d'une expérience émotionnelle collective et indéfectiblement attachés à leurs couleurs. Les stratégies marketing dans le sport comportent une approche tribale (Badot et Cova, 1995). Aujourd'hui, le mot expérience revient souvent dans le discours des dirigeants sportifs et accrédite l'idée qu'il existe bien une économie de l'expérience (Pine et Gilmore, 1999) dans laquelle s'est développé un marketing expérientiel (Schmitt, 1999). En sport, plus qu'ailleurs, une partie du public vient rechercher une expérience extraordinaire plutôt que de simples achats de services.

Les expériences vécues par les consommateurs peuvent se classer en 4 grandes catégories (Arnould, Price, Zinkhan, 2002).

- L'expérience d'anticipation qui consiste à rechercher, planifier, rêver éveillé ou fantasmer l'expérience ;
- L'expérience d'achat qui concerne le choix, le paiement l'emballage,

la rencontre de service et l'ambiance ;

- L'expérience proprement dite qui inclut la sensation, la satiété, la satisfaction/insatisfaction, l'irritation, la transformation ;
- Enfin, l'expérience du souvenir qui inclut les photographies pour revivre l'expérience passée, qui s'adosse au récit de l'histoire et aux discussions avec les amis sur les jours passés, qui passe par le classement des souvenirs.

## **B. Le spectacle sportif est-il une commodité ou un produit de luxe ?**

La question de la valeur préoccupe la communauté des économistes. Elle détermine la propension à payer des consommateurs. Il convient de se demander si la valeur perçue du spectacle sportif dans les stades est corrélée aux résultats, à la nature des affiches proposées ou si à l'inverse, les Fans restent mobilisés quelque soit l'adversaire. La politique de prix consistant à couvrir les coûts de production n'a pas ou peu cours dans les activités de spectacle sportif.

### *a) Quelle valeur perçue ?*

On peut tester si le sport est un bien normal, de luxe ou de première nécessité. (Andreff, 2015). Cette question est importante dans la mesure où la réponse apportée détermine pour partie la valeur perçue du service et la volonté de payer des consommateurs (willingness to pay). Aux Etats Unis, une corrélation négative a été trouvée entre l'affluence dans le baseball et le football américain et le niveau de revenu des spectateurs. Ces deux sports sont attractifs pour la classe ouvrière ou pour les personnes à revenus modestes (Noll, 1974). A l'inverse, le basket est perçu comme un sport pour les personnes disposant de revenus plus élevés. Les affluences sont supérieures dans les villes où le revenu moyen est plus élevé. L'étude Mak et Chen évoquée plus loin dans ce travail montre que le public fidèle des championnats universitaires de basket (NCAA) est majoritairement composé de personnes qui ont réussi un diplôme universitaire et qui appartiennent à la *midclass* supérieure aux Etats Unis. Impossible ici de ne pas évoquer le cas du football anglais. Les actionnaires propriétaires du club de Manchester United (Glaser) ont procédé à une « gentrification » du public de leur stade de Old Trafford en augmentant les prix des places (Andreff, 2015). Cette

politique a eu pour effet de réduire la fréquentation du stade par des personnes modestes. Partout dans le monde où le sport est considéré comme un spectacle vivant, on constate qu'il existe bien une relation entre le niveau de revenu et la propension à consommer du spectacle sportif. Ainsi, aux Etats Unis, le revenu moyen (pondéré) des personnes qui achètent des billets d'entrée au stade était en 1994 de 85 % supérieur au revenu des personnes qui n'achètent pas de billets et la différence entre les deux revenus médians était de 92 % (Siegfried et Peterson, 2000). Pour ces deux auteurs, les ligues majeures de sport professionnel américain produisent soit des biens normaux, soit des biens supérieurs de luxe. Le football français qui est le cœur de cette étude est considéré en revanche comme un bien inférieur (Falter et Pérignon, 2000). En période de crise, on peut mesurer l'élasticité de la demande par rapport au prix ou par rapport aux revenus des agents économiques concernés par la demande de spectacles sportifs. Quelque soit la situation économique, certaines rencontres de football ou de rugby sont perçues comme des biens de luxe et d'autres non. C'est notamment ce qui pousse les clubs à pratiquer des prix plus élevés pour les « matches de gala »<sup>29</sup>. Les auteurs observent que la médiatisation du spectacle sportif contribue à doper la demande. Les effets de mode sont créés par la diffusion d'un sport à la télévision (Andreff, 2015). Certains consommateurs anticipent soit la rareté de certains produits, soit une inflation sur les prix et choisissent d'acheter des abonnements. Dans l'abonnement qui est en réalité constitué d'une collection de spectacles différents les uns des autres, certaines rencontres très médiatisées comme Paris-Saint Germain — Marseille en Ligue 1 de football ou AS Montferrand-RC Toulon ou Stade Toulousain — Stade Français en rugby sont perçues

---

<sup>29</sup> Le club professionnel des Chamois Niortais engagé en championnat de Ligue 2 propose depuis l'été 2016 un package des rencontres les plus prestigieuses de sa saison contre le RC Lens, le stade de Reims, le RC Strasbourg et le Havre Athletic Club au prix de 42 € pour la catégorie pesage et 66 € pour les places situées en tribune « honneur ». Les Chamois proposent également un produit indexé sur la météorologie, le pack « beaux jours » pour les rencontres disputées en début et en fin de saison, au moment où les conditions climatiques sont les plus favorables (Newstank Football, le 4 juillet 2016, Ligue 2 : les Chamois Niortais proposent un abonnement à 280 € pour neuf matches « en terrasse » Initiative n° 72530.

comme des produits supérieurs de luxe. Dès lors, ces produits peuvent être considérées comme non substituables. Les économistes mesurent l'élasticité de substitution. Il s'agit de mesurer l'élasticité croisée de la demande de spectacle sportif par rapport au prix du spectacle de substitution qui peut être la retransmission télévisée de ce même spectacle.

*b) La glorieuse incertitude du sport est un modèle économique efficace*

Les spectateurs sont-ils disposés à payer plus cher en fonction de l'intensité du suspense d'une rencontre sportive ? Les points de vue divergent. La littérature anglo-saxonne présume en amont de tout raisonnement qu'il existe un lien fort entre l'incertitude du résultat et l'attractivité du spectacle sportif et donc, la demande du public (Rottenberg, 1956 ; Neale, 1964 et Zimbalist, 2002). De nombreuses publications ont été consacrées au concept d'équilibre compétitif. L'attractivité d'un spectacle sportif augmenterait dès lors que le résultat est incertain. L'équilibre compétitif correspond à un certain nivellement des valeurs sportives. Cependant, chaque club souhaite gagner mais ne prétend pas au monopole des victoires (Jones, 1969). La raison en est simple. Les clubs sont interdépendants. Aucun club ne peut vivre sans les autres (Neale, 1964). La compétition est affaire d'équilibre. Le public se désintéresserait d'une compétition jouée d'avance si l'on accepte l'idée que l'équilibre compétitif peut être observé sur une saison, voire sur plusieurs saisons (Andreff, 2009). Daly et Moore (1981) comparent l'équilibre compétitif à un bien public, le but de l'autorité organisatrice des compétitions étant ici de maintenir cet équilibre. Les ligues ouvertes sont présumées plus adaptées à la préservation d'un équilibre compétitif. Les performances sportives se traduisent par la relégation des équipes les plus faibles et par la promotion des équipes les plus fortes. La promotion comme la relégation dépendent des seuls résultats sportifs du club (Andreff, 2009). Dans les ligues ouvertes, l'accession à la division supérieure est gratuite. Les clubs ne payent pas de franchise (Andreff, 2009). Le modèle repose sur l'incitation, à la différence des ligues fermées où les franchises disposent par contrat d'une zone d'exclusivité. Les ligues ouvertes comme la Ligue 1 de football en France ou le TOP 14 de rugby sont concurrentielles ou présumées concurrentielles. Le système fonctionne certes sur un mécanisme incitatif

mais la disproportion des moyens réduit l'incitation. Comment en effet un club comme le Gazelec d'Ajaccio, promu en Ligue 1 au cours de la saison 2014-2015 peut-il rivaliser avec un budget de 5 millions d'euros (dont 4 proviennent des droits audiovisuels)? Le budget du club historique d'Ajaccio est de 100 fois inférieur au budget du Paris Saint Germain et de 6 fois inférieur à celui du club de Bastia, son voisin, pourtant pauvre au regard de la moyenne des budgets de Ligue 1. Les ligues européennes ouvertes sont selon Andreff plus proches de l'idéal concurrentiel. Cette question sera débattue dans la deuxième partie de ce travail. La question n'est pas de transformer les ligues européennes en ligues fermées mais de s'assurer, en France, que les accessions ne relèvent pas d'une série de malentendus sportifs (défaillances sportives ou financières). L'introduction de Play Off, c'est à dire de matches de barrage, est recommandée par Noll (2003). D'autres études réalisées postérieurement ont montré que le principe de la glorieuse incertitude du sport pouvait se discuter avec l'évolution des modèles de compétition.

*c) La question de l'équilibre compétitif*

La Ligue des champions de football en est une illustration. Cette compétition met en scène chaque saison les meilleurs clubs des championnats nationaux européens. Pendant longtemps, les compétitions ont été organisées en matches aller et retour avec élimination directe du perdant. C'est la formule habituelle d'une coupe. Le perdant est éliminé, le gagnant accède au tour suivant et ainsi de suite jusqu'à la victoire finale. Depuis 1992 puis 1997 et 1999, les compétitions commencent par une phase de groupes. Le nombre d'équipes qualifiées a augmenté régulièrement de 1992 à 1999. Des équipes se rencontrent dans un mini championnat, par groupe, avant d'accéder au stade des 8<sup>e</sup> de finale où cette fois, la règle de l'élimination directe est appliquée. Nicolas Scelles a ainsi démontré dans « Incertitude du résultat et demande du public » que l'apparition des poules qualificatives avait eu un effet positif sur l'intensité compétitive au sens large. Les équipes sont plus équilibrées. Pourtant, la part d'intérêt des Français pour la Champions League telle qu'elle a été mesurée par Sportlab entre 2004 et 2014 a décliné de 24 points pour passer de l'indice 50 à l'indice 26 (Sportlab,



Sportimat 2004-2014 sur la base de 1000 Français). Les fans valorisent-ils l'incertitude du résultat ? Y a-t-il une affluence plus importante ou à défaut un appétit plus grand quand les rencontres semblent équilibrées ? Certains auteurs relèvent qu'une augmentation de l'incertitude produit une baisse de la fréquentation (Andreff, 2008). Les supporters des clubs de l'English Premier League (E.P.L.) qui sont des fans de façon majoritaire préfèrent voir leur club jouer contre une équipe plus faible et remporter le match plutôt que d'assister à une rencontre dont le score est incertain.

C'est aussi le cas du Racing club de Strasbourg, bastion historique du football français (champion de France 1979). L'équipe de Strasbourg a évolué en Ligue 2 au cours de la saison 2009-2010. Elle était malmenée sur le terrain sportif. La fréquentation du stade de la Meinau (29 371 places) ne dépassait pas les 5000 visiteurs. En revanche, au cours de la saison 2014-2015, alors que l'équipe évoluait une division plus bas, en championnat National, Strasbourg est parvenu à remplir le stade face à des adversaires peu prestigieux, dans le cadre d'une série de matches gagnés. Très logiquement, les fans préfèrent voir leur équipe gagner que faire match nul ou perdre (Andreff, 2008). Mieux, ajoute Andreff, « nous avons constaté que les fans préfèrent payer pour voir une victoire probable ou une défaite probable. L'attractivité de la faible probabilité de victoire réside dans l'effet *David contre Goliath* ».

Dans la littérature, le concept d'équilibre compétitif est envisagé à trois niveaux : sur l'issue du match avant le coup d'envoi, au terme d'une saison et sur plusieurs saisons (Szymanski, 2003). Toutefois, les spectateurs mesurent l'intensité compétitive pendant les rencontres. Trois facteurs clés sont à nouveau identifiés : les enjeux perçus par les consommateurs, le degré d'incertitude et le nombre de rebondissements (Scelles, 2014). Jusqu'à récemment, les billets pour les sports professionnels et universitaires majeurs n'étaient pas très sensibles aux prix. La préoccupation majeure de la plupart des organisations sportives était de couvrir les coûts. Cependant, il a souvent été démontré que les prix les plus efficaces sont ceux qui sont fondées sur les réactions des clients, plutôt que sur la couverture d'un certain pourcentage donné des coûts d'une organisation. Ainsi, le passage à une stratégie de prix basée sur la demande et non plus

les coûts semble être prudent.

### **C. Tarification et acceptation des fans**

Les politiques de prix les plus efficaces sont celles qui tiennent compte de la nature des besoins exprimés par les différents groupes de visiteurs. Parmi ceux ci, les fans, supporters assidus et fidèles occupent une place à part qu'il convient d'examiner.

#### *a) Le statut particulier des fans*

Les fans sont la pierre angulaire d'un club de football (Nufer et Fisher, 2013). Un club sans une base de fans fidèles jouera devant des rangs vides et par conséquent, ne sera que d'un faible intérêt pour les sponsors et pour les médias. Le produit de base de tout match de football est sans doute la concurrence entre les deux équipes sur le terrain. Pourtant, les fans jouent parfois le rôle de coproducteur, car la production et la consommation du service (le match de football) se produisent simultanément. Ils sont responsables de l'ambiance dans le stade et peuvent transformer un match de football de haute qualité en une expérience exceptionnelle. Certains auteurs insistent cependant sur la commodisation des produits sportifs (Schwartz et Hunter, 2008). Il semble aujourd'hui que les consommateurs soient moins fidèles pour un certain nombre de raisons incluant notamment la surabondance du choix, la saturation d'informations disponibles, un doute sur le fait que le consommateur peut accéder au produit à un prix raisonnable, la commodisation des produits et les risques planant sur la tenue des compétitions. Ce dernier élément est typiquement connecté au contexte américain et fait suite aux divers mouvements de grève des joueurs qui ont eu lieu dans les championnats de Hockey et de basket à partir de la saison 2004-2005. Selon Schwartz et Hunter (2008) les clubs sont tenus de mesurer régulièrement l'impact des hausses de prix. Plus le niveau de satisfaction des spectateurs est élevé, plus ils auront tendance à renouveler leur achat. Ainsi, un des enjeux majeurs des marketeurs dans le sport est de mesurer le résultat de leurs efforts sur la stratégie marketing des entreprises. Dans « Advanced theory and practice in sport marketing » ils recommandent 4 pistes de réflexion : est ce que le programme marketing du club influence le consommateur de sport ? Est ce que la publicité et les

programmes annexes de communication stimulent les ventes ? Comment s'organise le flux d'information, de bouche à oreille ou par tout autre moyen ? Avons-nous créé une catégorie de leaders d'opinion susceptibles de soutenir la vente de nos produits ?

*b) Le pouvoir de négociation des fans*

La forte position des fans de football implique que ces supporters particuliers ont un certain pouvoir de négociation. Par exemple, dans le football allemand, aucun club en Bundesliga ne propose plus de 20 € pour un billet dans la section du stade où les supporters sont debout. Ceci est le résultat d'une campagne des fans du Borussia Dortmund connue sous le nom de "Kein Zwanni für nen Steher" (« vingt euros debout, jamais ») qui a été lancée en réaction à la tarification du derby entre le Borussia Dortmund et le FC Schalke 04, le 19 Septembre 2010. Lors de cette saison, le Borussia Dortmund a chargé un supplément de 50 % sur le prix des billets afin de capitaliser sur l'énorme demande pour ce match prestigieux. Toutefois, le supplément a relevé les prix des billets pour la section debout au-dessus de 20 €, ce qui a conduit à un boycott des fans pour le derby. Cet exemple montre que le prix des billets peut être un sujet sensible pour les fans et peut déclencher des réactions indésirables. Les clubs doivent éviter de donner l'impression à leur meilleur public que le prix des billets est opportuniste. Les fans et les supporters les plus fidèles du club savent exactement ce qu'ils ont payé par le passé et sont capables de comparer les nouveaux et les anciens prix. De toute évidence, les clubs ne doivent pas mettre en danger leurs relations historiques avec leurs fans les plus fidèles par des prix élevés déraisonnables. Pourtant, les fans sont très différents dans leur capacité et leur volonté de payer. Les clubs doivent identifier les différences dans les élasticités de prix entre les groupes de clients et appliquer des prix en conséquence.

## Chapitre 2 Elasticité prix de la demande dans le sport

### **A. Arbitrage des consommateurs**

Les augmentations de prix ont des effets immédiats sur les rentrées financières des clubs. C'est un levier puissant d'amélioration des recettes Matchday. Cependant, tous les publics ne sont pas disposés à accepter des hausses de prix brutales. Dans les activités de spectacle sportif, il existe une partie élastique de la demande aux prix et une autre inélastique.

#### *a) Prix du billet et demande complémentaire*

Dans le cas du football, Andreff montre que dans les années 1970, on ne trouvait aucune relation positive ou négative entre le nombre de spectateurs et le prix des places (1995). Les mêmes observations ont été faites pour le baseball aux Etats Unis (Coates et Harrison, 2005), le basketball (Burdekin et Idson, 1991) ou le football américain (Welki et Zlatoper, 1994 ; Brook, 2006). Andreff écrit que « la principale explication de l'inélasticité-prix de la demande dans la littérature est que la demande s'adresse en même temps à des biens complémentaires du spectacle sportif » (2015). Ainsi à mesure que le prix des places augmente, la consommation de biens complémentaires diminue. Andreff résume la situation constatée dans cette formule : « les consommateurs avalent moins de Pop corn et boivent moins de bière au cours des matches dont les prix sont les plus élevés ». Les revenus non liés à la vente de billets sont devenus une source importante de revenus pour les clubs (Fort, 2004). Krautmann et Berri parviennent aux mêmes conclusions dans leur étude sur l'élasticité des prix dans le sport : nous avons découvert que les clubs abaissent les prix des tickets dans la partie inélastique mais augmentent les prix des autres biens et services en dehors des tickets. Si le coût marginal est égal à 0, l'enjeu de maximisation des revenus du propriétaire du club doit l'inciter à fixer ses prix dans la partie inélastique de la demande plutôt que dans la partie élastique<sup>30</sup>. Les prix peuvent augmenter (sans doute avec des effets de seuil), la demande ne baissera pas. Quoi qu'il

---

<sup>30</sup> Krautmann & Berri, « Understanding Price Elasticity in professional sport », Journal of sports Economics, 2007.

en soit, les dépenses de billetterie pure sont devenues une partie des dépenses globales des spectateurs, au moins aux Etats-Unis. Krautmann et Berri concluent que les propriétaires de clubs peuvent à l'occasion pratiquer des prix élastiques sous la forme de discount dans la commercialisation de *concessions* (promotions).

#### b) *Le cas des abonnés et des V.I.P*

De façon plus générale, les abonnés sont moins sensibles à l'élasticité des prix que les spectateurs occasionnels. L'insensibilité demeure même si le prix de l'abonnement est égal au prix total de toutes les rencontres. L'inélasticité prix d'une partie de la demande, notamment celle des fans, s'explique en raison de la non substituabilité du produit et en raison de sa dimension émotionnelle (Candelon, 2015). Entre 1991 et 2002, les prix des billets de baseball ont presque doublé aux Etats Unis. Pour une famille de 4 personnes, la facture du spectacle est passée de 80 à 140 dollars, soit le double de l'inflation constatée sur les services de loisirs dits *recreational services* (Krautmann et Berri, 2007). La fréquentation des enceintes n'a pas diminué. Les mêmes effets sont constatés au Parc des Princes qui accueille les rencontres du Paris Saint Germain. En quelques années de 2010 à 2015, les prix des abonnements pour les places situées au centre de la tribune Paris, rangs inférieurs, sont passés de 1200 à 7000 €. Mieux, nous avons constaté en septembre 2015 que les prix des places dites présidentielles situées autour de la corbeille étaient passés de 2500 à 11 000 euros en l'espace de 2 saisons. Et pour autant, sur ces segments précis de places, la demande n'a pas décliné. Lionel Maltese, professeur d'économie à l'Ecole KEDGE de Marseille estime que « l'irrationalité (en matière de prix) s'exprime essentiellement sur les places haut de gamme ». Dans ce secteur estime Maltese, « l'inflation des prix ne se traduit pas par une baisse de la demande »<sup>31</sup>. Ainsi, comme le pensent de nombreux auteurs il existe bel et bien une partie inélastique de la demande, c'est à dire une partie non sensible aux variations de prix. Elle a pour finalité d'abonder la maximisation du profit. Pour dire les choses clairement, l'augmentation des prix ne

---

<sup>31</sup> Entretien téléphonique avec Lionel Maltese, le jeudi 10 septembre 2015.

dissuade pas ces fans. Bertrand Candelon, professeur de mathématiques appliquées à IPAG Business School note cependant que les variations de prix ne décrivent pas une courbe linéaire : les supporters du RC Lens, très attachés à leur club peuvent accepter une augmentation des abonnements jusqu'à un certain niveau correspondant à leur pouvoir d'achat. Les limites sont d'ordre macro économique »<sup>32</sup>. Dans leur recherche sur l'inélasticité dans le sport, Krautmann et Berri (2007) évoquent la loyauté des fans, le caractère soit disant addictif de consommation de sport pour cette population. Ce comportement particulier conduit à un modèle spécifique de la demande des fans. La maximisation du profit de long terme écrivent les deux auteurs suggère que les dirigeants du club doivent placer le coût marginal de court terme au dessus du coût marginal de production.

## **B. Tarification optimale des événements sportifs**

La tarification optimale des événements sportifs intègre des éléments exogènes comme le prix des services périphériques. L'optimal en matière de politique de prix suppose la présence d'un référentiel. La perception du caractère juste d'un prix peut dépendre de l'écart entre le prix effectif et le prix de référence. Encore faudrait-il qu'il en existe un quand il s'agit à chaque fois de produits différents, par nature non comparables.

### *a) Tenir compte des services périphériques au billet d'entrée*

Les résultats des études effectuées sur l'élasticité sont très variables (Fort, 2004)<sup>33</sup>. Selon les circonstances, il vaut mieux que les prix se trouvent dans la partie élastique, inélastique ou élastique unitaire (la demande varie proportionnellement au prix du bien). La maximisation du profit résulte des prix qui sont dans la partie élastique de la demande si les coûts marginaux sont supérieurs à zéro. Si les coûts marginaux ne sont pas supérieurs à zéro, alors les prix optimum sont tels que la maximisation du profit est égale à la maximisation des recettes, qui se produit à élasticité unitaire. Cependant, si d'autres sources de revenus sont prises en compte, telles que les loges ou le parking, alors la tarification optimale peut être dans la partie

---

<sup>32</sup> Entretien le 15 septembre 2015, Paris.

<sup>33</sup> In, Inelastic sports pricing. *Managerial and Decision Economics* 25, 2004, 87-94

inélastique de la demande. Ainsi, chacune de ces trois stratégies de tarification est justifiable. Il est généralement admis pour les prix des billets d'évènements sportifs que le coût marginal de la vente d'un siège supplémentaire est si faible que la partie élastique de la demande n'est pas optimale en termes de prix.

Fort<sup>34</sup> a récemment résumé la littérature sur l'analyse de la demande des spectateurs d'évènements sportifs et la difficulté de mesurer les élasticités prix. Il a noté que faire une simple analyse d'un flux de revenus fait apparaître que la tarification ne maximise pas le profit et qu'il faut prendre en compte toutes les sources de revenus (billets, loges, catering, boissons, etc.) pour appliquer un prix de maximisation des profits. Fort établit une corrélation entre l'inélasticité des prix au guichet (*at the gate*), les revenus TV et le coût marginal du talent, c'est à dire l'investissement additionnel dans une main d'œuvre rare et très qualifiée. Il relève qu'il serait intéressant d'analyser l'inélasticité prix dans d'autres activités que le sport professionnel, essentiellement dans des activités où les revenus sont liés aux droits d'entrée (sans droits audiovisuels) et dans le cas où les organisateurs vendent tout à la fois des places sèches et des promotions (concessions). Andreff soutient qu'une « hausse ou une baisse du prix a peu de chance de dissuader ou d'attirer les fans et, en tout cas, ne leur fera pas substituer à leur spectacle sportif favori un autre spectacle sportif, ni même, ou alors rarement le même spectacle de football à la télévision (2015). Dans « La mondialisation économique du sport », Andreff estime toutefois que les déterminants de la demande de sport sont constitués « du prix absolu du spectacle sportif et du coût de transport pour s'y rendre... du revenu des supporters et du prix des autres loisirs ou spectacles susceptibles d'attirer les spectateurs »<sup>35</sup>. Les anticipations du prix des billets par les supporters sont un autre déterminant de la demande.

#### *b) Rupture du contrat de confiance*

Ainsi, il est douteux d'affirmer que la demande de sport n'est pas sensible au prix. Certains clubs courent d'ailleurs le risque de décevoir leurs supporters.

---

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Andreff, W., « Mondialisation économique du sport », De Boeck, 2015.

Si les supporters constatent que les meilleurs matchs sont à des prix très élevés et que les matchs les moins attractifs sont bon marché, cela peut les inciter à assister moins aux uns et aux autres (Andreff, 2015). Ils peuvent perdre confiance dans leurs couleurs et considérer que le contrat de confiance est rompu (Krueger, 2001). Une des conséquences de l'inélasticité prix de la demande dans le sport est que les clubs peuvent à certaines occasions augmenter les prix sans réduire le volume de places vendues et ainsi augmenter leurs profits. Dans la majorité des cas, pour les rencontres présentant un véritable intérêt sportif, la hausse des prix des billets ne se traduit pas par une baisse de la demande. Miller et Washington (2014-2015) ont observé par exemple que les prix des places avaient augmenté dans les ligues majeures américaines en 2013 sans que la demande ne ralentisse confirmant ainsi les intuitions de Krautmann et Berri.

*Tableau N° 14, Augmentation du prix des places dans les championnats sportifs aux Etats Unis, source, Miller et Washington.*

National Hockey League	7,9 %
National Football League	3,7 %
National Basket Association	3,5 %

Aux Etats Unis, dans des ligues fermées, les clubs bénéficient d'un monopole géographique de représentation qui les protège indirectement de l'infidélité du public et rend leur proposition de spectacle non substituable. Ce n'est pas toujours le cas en France. Dans le cas du football, le déploiement de l'offre de retransmission de la chaîne BeinSport à 13 euros par mois sans engagement de durée impose aux dirigeants des clubs d'ajuster finement leur politique tarifaire. Dans les clubs français, fans et Ultras sont moins sensibles aux augmentations de prix des abonnements et des places sèches vendues à la rencontre mais cette population dispose d'une capacité d'expression médiatique élevée. Il nous semble important de cultiver la fidélité de cette partie du public.



### c) *Le prix juste du spectacle sportif*

Philippe Moatti, économiste, professeur d'économie à l'université Paris Diderot, dirigeant de l'ObSoCo, l'Observatoire société et consommation rappelle que les entreprises doivent donner la priorité à leurs clients fidèles. Il cite cette étude réalisée en 2015 par l'observatoire et renvoie aux travaux réalisés par le CREDOC sur la perception du prix juste par le consommateur. De nombreux économistes plaident aujourd'hui pour un *fan Customer Relationship*, c'est à dire pour un Pricing adapté à un segment de clientèle, celui des consommateurs les plus fidèles et les plus insensibles aux variations de prix (Maltese, 2015). Encore faut-il que les prix proposés aux consommateurs fidèles et captifs soient jugés équitables par eux. Pendant longtemps dans l'histoire économique, le prix juste a été l'objet d'un débat éthique tombé en désuétude avec la naissance de l'analyse économique (2008) « Le prix ne peut être juste ou injuste, il est la conséquence du jeu d'un certain nombre de mécanismes de marché impersonnels ». Pour les différentes sciences sociales, le juste prix est tantôt à inscrire dans le cadre des relations interpersonnelles, tantôt une illustration du jeu des émotions dans la prise de décision. S'agissant de sport, une majorité d'auteurs soutient le caractère très émotionnel de la décision des fans d'une équipe de football ou de rugby. Par définition, cette équipe est unique et rien ne saurait la remplacer dans le cœur de ces supporters. Pour le consommateur, le juste prix est souvent assimilé à un prix bas (Huppertz, 1978). Mais comme le rappelle Philippe Moati dans son rapport du CREDOC, le débat souffre ici de ne pouvoir qualifier ce qu'est vraiment un prix bas. Ajoutons que lorsqu'il s'agit d'une rencontre de football entre « son » équipe et un adversaire quelconque, la valeur de la rencontre n'a précisément pas de prix. Il faut plutôt se référer à l'idée de valeur perçue pour comprendre la logique d'achat des fans et des supporters les plus fidèles (Zeithami, 1988). Les bénéfices retirés de la consommation d'une rencontre de football ou de sport professionnel sont incomparables et non reproductibles. Ils sont uniques et en ce sens que leur valeur perçue est très élevée. La limite demeurant celle fixée par la macro-économie. Comme nous le déclarait Bernard Candelon, professeur à IPAG Business School lors d'un entretien personnel en

septembre 2015, il serait contre productif d'augmenter massivement le prix des places ou des abonnements à Lens ou Valenciennes dans des bassins économiques sinistrés.

*d) Absence de référentiel*

Pour Moati, la notion de prix juste suppose un référentiel (Kahneman, 1986). Or, il n'en existe pas dans le sport professionnel. Chaque rencontre est unique. Elle ne peut être comparée à aucune autre. Et dans ce domaine, il n'existe pas de prix de référence. Comment évaluer la valeur de rencontres comme Guingamp-Lorient ou Marseille-Nice selon que l'on est supporter lorientais ou supporter niçois ? On ne peut comparer que des choses comparables et l'industrie du spectacle sportif échappe globalement à ce modèle de comparaison. Elle produit des originaux jamais copiés et non substituables. C'est aussi une des raisons pour lesquelles la référence aux autres travaux académiques ne nous est pas d'un grand secours. La perception du caractère juste du prix peut aussi dépendre de l'écart entre le prix effectif et le prix de référence (Bolton, 2003 ; Xia, 2004). Une fois encore, il n'en existe pas dans le spectacle vivant. Les clubs pratiquent des prix particuliers pour les matches de gala mais les fans abonnés ne sont pas concernés puisque leur abonnement ne tient pas compte des variations de prix induites par la qualité des affiches. Les autres spectateurs ont intuitivement conscience de la valeur de certaines rencontres particulières. Toujours en parcourant le rapport Moati, beaucoup plus pertinente est dans notre cas la discussion qui suit. Quels sont les critères de justice sur lesquels repose l'acceptabilité du prix ? Le principe de justice distributive repose sur la proportionnalité des contributions des différentes parties engagées dans l'échange. « Autrement dit, le principe de justice distributive implique l'égalité du rapport profit-investissement des parties prenantes à la relation ». Il faut donc comparer les contributions de l'offreur et du demandeur. Cette idée porte selon nous beaucoup de sens. Les clubs devraient ainsi envisager une formule de « dédommagement » quand le spectacle par nature aléatoire n'a pas été à la hauteur des attentes manifestes des demandeurs. Un match nul 0-0 en football traduit l'absence de spectacle dans une activité ou celui-ci ne peut être mesuré que par le nombre de buts inscrits. Les clubs devraient

ainsi accorder un avantage prix à leurs supporters quand le spectacle de la dernière rencontre proposée a été insuffisant.

## Chapitre 3 Une demande polymorphe

### **A. Une demande très segmentée et des attentes très différentes**

Dans le sport professionnel, comme sur d'autres marchés, tous les spectateurs ne viennent pas au stade pour y vivre la même expérience. Certains groupes ont par ailleurs des moyens financiers supérieurs ou choisissent de venir en famille. Les attentes de ces différents groupes sont elles mêmes différentes. Certains viennent consommer des victoires sportives, d'autres attendent simplement un spectacle de haute qualité.

#### *a) Réduire la part des entrées gratuites au stade*

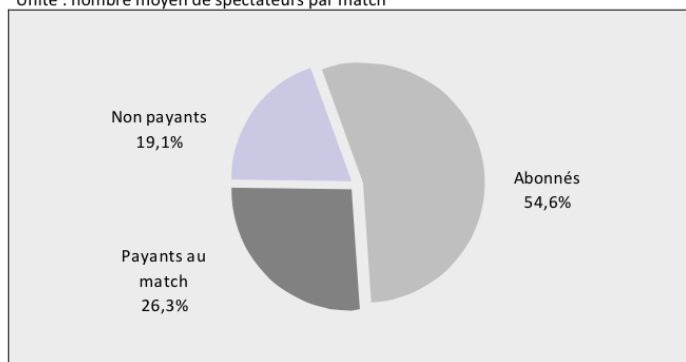
Pour augmenter les revenus du Matchday, billetterie et produits subordonnés (merchandising), il est essentiel de comprendre les différentes formes exprimées de la demande. Pour les auteurs classiques, seul compte le consommateur solvable, c'est à dire le consommateur « ayant un besoin à satisfaire et ayant la capacité financière de le faire par l'achat d'un bien ou d'un service » (Desbordes et Richelieu, 2011). Cette question du consommateur solvable renvoie à une réalité du sport français et en particulier du football professionnel. On ne peut espérer augmenter les revenus de la billetterie en offrant gratuitement l'entrée au stade. La première mesure à prendre en France serait de limiter à 1 %, comme au Royaume Uni, le quota de places offertes. Une étude de la Ligue de football professionnelle avait ainsi montré en 2014 que 19,1 % des spectateurs ne payaient pas leur billet en Ligue 1 et que ce pourcentage atteignait 27,5 % des spectateurs en Ligue 2 (rapport DNCG, 2010).

Tableau N° 15, part de spectateurs non payants en L1 et L2 de football, 2012-2013, source DNCG.

Près de 55% des spectateurs ayant assisté aux matches de Ligue 1 en 2012/2013 étaient abonnés. Les personnes disposant d'un accès gratuit aux tribunes représentaient en moyenne 19% des spectateurs, un taux en baisse de 1 point sur un an. Il s'agit notamment de personnalités officielles, d'invités du club hôte ou encore de jeunes joueurs du centre de formation du club ou évoluant dans des clubs partenaires.

#### Types d'accès des spectateurs aux stades de Ligue 1

Unité : nombre moyen de spectateurs par match

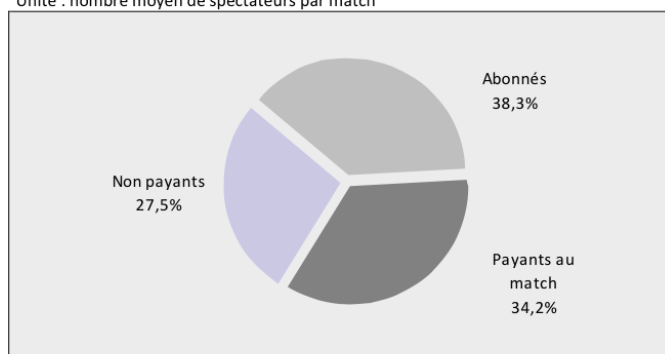


Traitement Xerfi / Source : DNCG, données 2012/2013

Les abonnés et les spectateurs payants représentaient 72,5% du public dans les stades de Ligue 2 lors de la saison 2012/2013. Quant aux invités, ils représentaient 29% du public dans les stades de Ligue 2.

#### Types d'accès des spectateurs aux stades de Ligue 2

Unité : nombre moyen de spectateurs par match



Traitement Xerfi / Source : DNCG, données 2012/2013

Ces chiffres traduisent une réalité du sport professionnel en France déjà évoquée dans ce travail. L'enjeu pour les dirigeants est de remplir les stades à défaut d'augmenter leurs revenus. Sur la base des chiffres fournis par le club, nous avons constaté en 2015 sur la base des chiffres fournis par le club que le Clermont Foot, club professionnel de Ligue 2 pouvait afficher une moyenne de spectateurs payants de 2717 à l'issue de 13 journées jouées à domicile au cours de la saison 2014-2015. Ce chiffre est ridiculement bas et correspond à la fréquentation d'une équipe de division régionale du championnat anglais. En championnat de League One, la 3<sup>e</sup> division professionnelle anglaise, lors de la saison 2013-2014, des clubs comme Leyton Orient (Nord-est de Londres) ou Peterborough comptent sur des moyennes de 6000 et 10 000 spectateurs par rencontre à domicile (chiffres 2013-2014, Source League One figures). Le football français est

très en retard par rapport à ses voisins et les différences sont encore plus nettes quand on observe les divisions inférieures. Le succès populaire de la Premier League et du Championship s'explique par le dynamisme des divisions inférieures et en particulier par les deux championnats professionnels à 24 clubs de League One et League Two qui constituent une pépinière de jeunes joueurs.

#### *b) Le statut des fans*

Pour qualifier les supporters les plus assidus, le vocabulaire anglais retient la notion de « fan ». Le fan est un consommateur à part. Il s'identifie « à une équipe ou à un joueur et suit l'équipe sur et dehors du terrain. Il possède des produits dérivés, achète régulièrement des places et passe un temps non négligeable de sa vie sociale à discuter de la vie du club avec des personnes qui partagent la même passion » (Desbordes et Richelieu). Alors qu'un spectateur va suivre le spectacle et l'oublier aussi vite, le fan maintient son intérêt et celui-ci va prospérer jusqu'à ce que sa vie quotidienne soit pour partie consacrée à son équipe (Pooley, 1978). Une distinction nette entre deux catégories de consommateurs a été testée : d'un côté les fans, titulaires d'abonnements annuels et de l'autre des téléspectateurs, consommateurs de spectacle télévisés, parfois appelés *couch potatoes*. Cette formule décrit le téléspectateur qui suit une rencontre télévisée dans son salon avec un paquet de chips ! (Simmons, 1996 ; Buraimo et Simmons, 2008). La demande des deux catégories n'est pas comparable (Buraimo, 2008). Dès lors, il y a bien deux produits, deux spectacles sportifs dérivés de la même rencontre (Andreff, 2009). La demande de spectacle vivant s'exprime à travers l'achat d'un ticket, celle du spectacle télévisé se mesure au nombre d'abonnés ou de Pay Per View. Les fans veulent voir leur équipe favorite gagner, les téléspectateurs et les *couch potatoes* réclament des matches de qualité à haute intensité sportive (Forrest, 2005).

Comme on le voit, tous les spectateurs ne viennent pas chercher la même expérience au stade. Il est essentiel de comprendre les attentes des différents groupes des publics sportifs. Un travail de segmentation s'impose. Les auteurs se sont penchés sur les différentes unités de besoins des

consommateurs de sport pour mieux comprendre les différents aspects de la demande de spectacle sportif.

## **B. Définir des familles de consommateurs**

La consommation de sport dans un stade répond à un besoin d'intégration et à une volonté de partage. Les auteurs, notamment américains ont cherché à mesurer la nature et le degré d'attachement des différentes catégories de spectateurs dans les stades.

### *a) Quatre manières de consommer le sport*

Un spectateur de sport ne fréquente pas une enceinte sportive dans une logique de consommation « classique » (Desbordes et Richelieu). Une étude sur les spectateurs de baseball du stade des Chicago Cubs dans l'enceinte du Wrigley Field de la ville a conduit aux observations suivantes (Holt, 1995).

i) La consommation est une expérience dans laquelle la psychologie joue un rôle particulier. Le consommateur évalue son expérience de consommation sur la base de réactions émotionnelles. Il peut être satisfait ou non en fonction de l'intensité du jeu, du suspense, du résultat, des personnes qui l'entourent. Chaque individu procède à sa propre évaluation de l'expérience ;

ii) La consommation comme facteur d'intégration. Le service consommé, entre dans la formation de l'identité du consommateur ;

iii) La consommation comme un jeu. Deux types de jeux sont perceptibles selon Holt. Un jeu fondé sur la communion dans lequel les spectateurs interagissent entre eux jusqu'à pouvoir catalyser l'intensité émotionnelle et un jeu fondé sur la socialisation dans lequel les personnes présentes au stade communient par la communication jusqu'à affirmer en commun des goûts partagés et des valeurs partagées ;

iv) La consommation comme classification. On trouve souvent dans les stades des groupes de « fans » qui portent le maillot ou les couleurs de leur équipe. Ils se classifient ou se différencient par rapport aux autres, présents dans l'enceinte sportive.

*b) la classification de Wann et Branscombe*

L'identification à l'équipe est un puissant facteur de fidélité et d'assiduité (Khale, Cambra, Rose, 1996). La loyauté à l'équipe permet d'identifier des spectateurs consommateurs des produits dérivés du club. Mais au delà, il nous semble que le grand succès du football anglais est d'être parvenu à décorrélérer la fidélité à l'équipe de ses résultats sportifs. Au cours de la saison 2014-2015, après 14 rencontres disputées à domicile en championnat de troisième division anglaise (Skybet League One) l'équipe historique de Sheffield United pouvait afficher une assistance moyenne de 19 403 spectateurs payants. Loin de la prestigieuse Premier League et des marques les plus connues du football anglais actuel, Sheffield peut compter sur la fidélité et la loyauté de son public. En 1993, Wann et Branscombe avait créé une échelle d'identification des publics du football (Sport Spectator Identification Scale) en jouant sur quatre variables.

Les spectateurs se classaient en quatre groupes :

- Ceux qui consacraient du temps aux lectures sportives ;
- Ceux qui parlaient sport ;
- Ceux qui avaient des connaissances en sport ;
- Ceux qui étaient attachés aux joueurs ou à l'équipe.

De l'achat simple du billet jusqu'à l'investissement personnel radical, il existe plusieurs familles de spectateurs et de supporters qui entretiennent des relations différentes avec leurs équipes de sport et sont par conséquent disposées à un investissement financier variable, sans que les résultats sportifs ne soient la seule variable de leurs décisions d'achat. L'expression anglaise *sportainment*, contraction de sport et Entertainment résume assez fidèlement la tendance engagée dans les sports professionnels dans les pays Anglo saxons et pour partie dans le championnat de football professionnel en Espagne.



### *c) Les facteurs d'influence de la consommation de sport*

Pour Desbordes et Richelieu, les facteurs qui influencent la consommation de sport sont les suivants :

- L'attractivité du match (les joueurs, les équipes, l'enjeu, les rivalités locales ou régionales, le championnat étudié) ;
- Les facteurs économiques comme la capacité contributive des spectateurs, le prix des billets, la politique commerciale des clubs ;
- Des facteurs environnementaux : le temps, les conditions d'accueil ;
- Des facteurs démographiques comme l'âge et le genre ;
- Des facteurs émotionnels comme l'identification à l'équipe. Ce dernier point est particulièrement important.

L'équipe de Sedan (CS Sedan Ardennes) évoluant en championnat de France amateur (C.F.A.), la quatrième division française non professionnelle, au cours de la saison 2014-2015 est restée le symbole des footballeurs ouvriers des années 1940 et 1950 et les liens avec son public sont demeurés solides en dépit de la rétrogradation administrative et financière prononcée en 2012 après le retrait de l'actionnaire de référence, un entrepreneur régional de travaux publics. Lors de la rencontre opposant Sedan à Quevilly pour la première place du groupe, le samedi 31 janvier 2015, il y avait 10 000 spectateurs payants au stade Louis Dugauguez pour une ville d'à peine 20 000 habitants, soit beaucoup plus que la moyenne des spectateurs présents au stade Louis II de Monaco qui évolue dans le championnat de Ligue 1 et participait la même année aux phases finales de la prestigieuse Ligue des champions. Pour cette rencontre particulière disputée dans les Ardennes dont l'enjeu était directement l'accès à la division supérieure, le club de Sedan proposait des places au tarif unique de 8 €, sauf pour les étudiants qui bénéficiaient d'une remise de 50 %. L'enjeu d'une rencontre, ou son absence, est une variable omise par l'analyse économique des ligues sportives (Andreff, 2009). De plus, l'enjeu d'une rencontre est le moyen de réconcilier l'attraction de deux types de spectateurs dissociés depuis Cairn et al (1986) : le supporter qui souhaite le déséquilibre compétitif en faveur de

son club favori et le fan d'un sport qui ne soutient pas une équipe en particulier mais souhaite assister à des rencontres à fort enjeu.

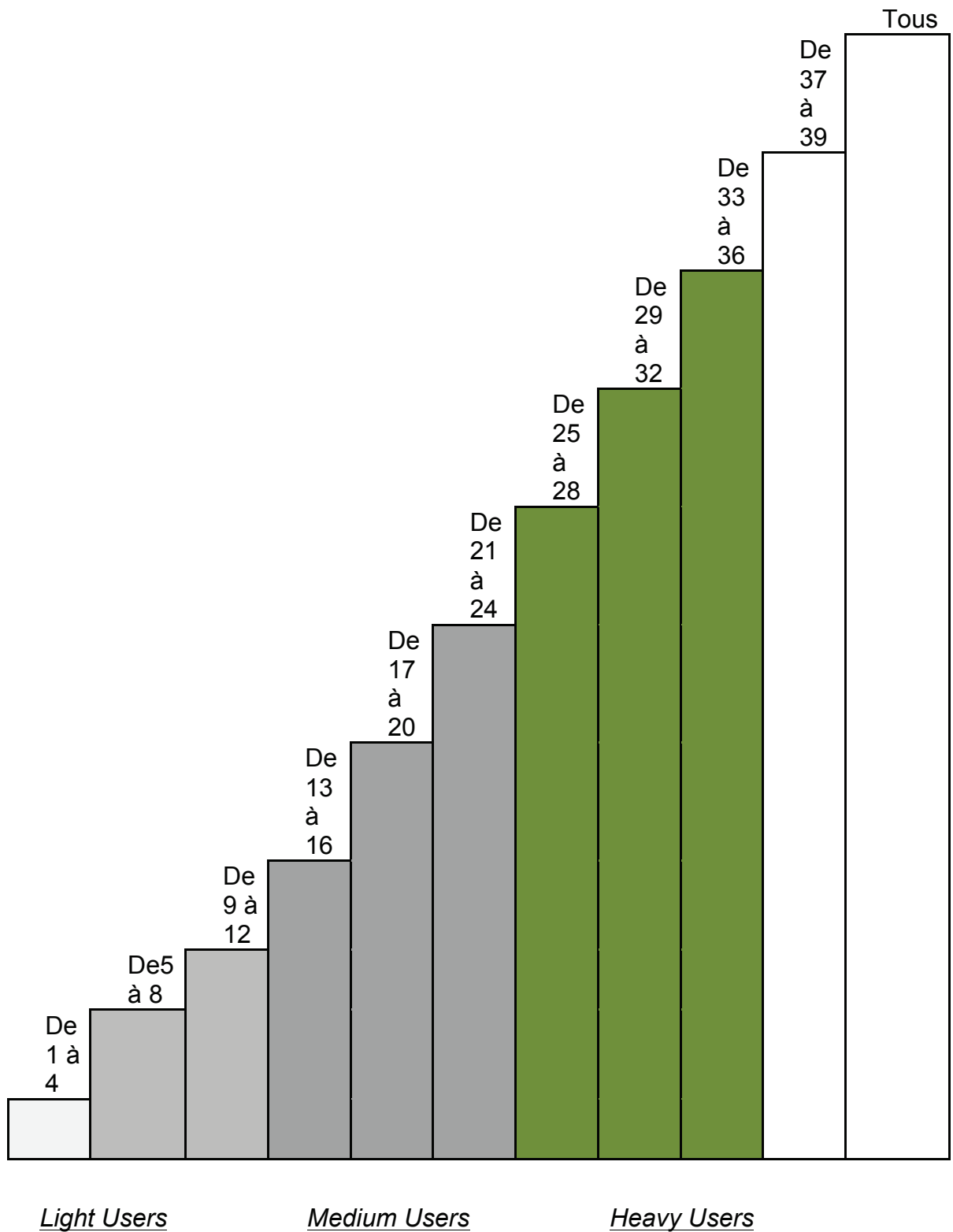
### **C. Une consommation de spectacle sportif évolutive et diversifiée**

Quels sont les ressorts de la consommation de spectacles sportifs vivants ? Quels sont les freins à la consommation de sport dans les stades et les arenas ? Les auteurs proposent une segmentation fondée sur la psychologie des différentes catégories de public. Ils apportent des réponses selon leur propre géographie mais il est toujours question de remplir « le compte en banque émotionnel » selon l'expression de Covey.

#### *a) L'escalier de la consommation*

Une étude réalisée auprès de 2215 fans de NBA, le championnat de basket professionnel aux Etats Unis a permis de distinguer trois catégories de fans (Mullin, Hardy, Sutton, 2007). La classification proposée rappelle celle des programmes de fidélité des transports aériens ou ferroviaires. La SNCF propose une carte de fidélité gratuite et accessible à tous, fonctionnant sur la base de sa fréquence d'utilisation. Voyageur, Grand Voyageur, Grand Voyageur +, Grand Voyageur le club. A partir du statut grand voyageur +, les consommateurs ont par exemple accès aux salons privatifs des gares. Ceux ci sont équipés des outils de connectivité et proposent des services annexes comme la presse du jour et des endroits calmes pour travailler. Mullin, Hardy et Sutton ont classé les fans en trois familles : les utilisateurs modérés qui vont au stade entre 5 et 12 fois par saison, les utilisateurs fréquents entre 13 et 24 fois et les utilisateurs très fréquents, au delà de 25 visites au stade par saison. Cette classification s'entend dans un championnat à 82 rencontres dont la moitié est disputée à domicile.

Tableau n° 16, l'escalier de la consommation (source : Mullin, Hardy & Sutton, 2007)



L'escalier de Mullin, Hardy et Sutton suggère l'idée que chaque franchissement de catégorie doit donner lieu à des récompenses mais surtout que « les clubs sportifs devraient investir plus dans leurs propres consommateurs que dans ceux qui ne le sont pas ». L'enjeu pour les clubs de sport est de conduire des stratégies attractives qui récompensent la fidélité par du confort, de l'interaction et de la promotion. Dans les stratégies du luxe on défend toujours le client par rapport au non client (Bastien et Kapferer, 2012). La récompense de la fidélité pour un spectacle rare et unique (les rencontres n'ont lieu qu'une seule fois à la différence d'un opéra dont les représentations peuvent être nombreuses) peut s'inspirer du même esprit.

*b) Les 5 familles de Richelieu*

Tous les auteurs s'accordent à dire que l'étude du marché de la demande est capitale (Richelieu, 2012). Les managers doivent répondre aux questions suivantes : Qui sont les fans, quel est leur profil, que recherchent-ils lorsqu'ils sont en contact avec la marque du club ? « En plus des fans de sport que l'on caricature souvent comme des amateurs de sport en canapé... des études ont permis de mettre en lumière une série de profils de supporters ainsi que leurs attentes » (Pimentel et Reynolds, 2004 ; Richelieu et Pons, 2005).

i) Les fans émotionnels (Richelieu et Pons, 2005) représentent le noyau dur des clubs de sport professionnel. Ils suivent leur équipe, achètent les produits dérivés, sont disposés à hypothéquer leur vie personnelle pour soutenir le club coûte que coûte. Sentiments d'appartenance, d'appropriation, et d'identification au club, ils vivent la défaite de l'équipe comme un échec personnel mais dans le cas inverse, la victoire du club est la leur. Ces fans planifient leurs vacances en fonction du calendrier du championnat, ils transforment leur domicile en musée (Pimentel et Reynolds, 2004). Ce sont des consommateurs captifs dont les clubs à notre sens doivent tout faire pour cultiver la fidélité. André Richelieu rappelle l'exemple des Red Sox de Boston qui peuvent se procurer du papier hygiénique à l'effigie de leurs rivaux historiques, les Yankees de New York dans toutes les

boutiques du club. Ces fans sont des supersfans selon Pimentel et Reynolds.

ii) Les fans cognitifs (Richelieu et Pons, 2005) qui viennent au stade pour voir « du beau jeu ». Ces fans aiment le sport et cherchent à être reconnus comme des experts. Moins sensibles à la victoire et à la défaite, ils sont des esthètes du beau jeu. Ils désapprouvent l'arrivée du côté *Entertainment* dans les compétitions sportives comme un amateur de tableaux de maître détesterait la publicité dans un musée.

iii) Les fans relationnels sont une incarnation des principes de Holt (1995) qui décrit ces fans comme des personnes à la recherche d'une tribune de socialisation, entre amis ou en famille. L'intérêt sportif est en partie contesté par l'intérêt social. Ils viennent au stade pour partager une expérience avec d'autres.

iv) Les fans calculateurs viennent au stade pour élargir ou entretenir leur réseau (Pimentel et Reynolds, 2004). Depuis la publication de ces deux auteurs, le phénomène s'est propagé dans les stades. Les programmes dits *Hospitality* s'adressent particulièrement à ces fans qui constituent la haute contribution du football européen. L'exemple le plus significatif est celui du Diamond club de l'Emirates Stadium à Arsenal où le droit d'entrée a été fixé à 75 000 £. Le paiement de ce droit d'entrée est sujet à une longue liste d'attente. Les places disponibles dans cet espace ont été soigneusement rationnées. Comme dans un avion où 5 % des passagers produisent 25 % des revenus (Air France, 2014), la section V.I.P. dans les stades est un levier de profits élevés quand elle est correctement valorisée.

v) Les fans normatifs viennent au stade pour répondre à la pression du groupe (Pimentel et Reynolds). Une étude menée auprès des supporters de l'équipe de football américain de l'université de Laval au Québec a permis de montrer que ces supporters craignaient le blâme de leur entourage et que la participation aux rencontres relevait de l'obligation morale (Richelieu, 2008).

### *c) Alimenter le compte en banque émotionnel*

De nombreuses classifications des typologies de supporters sont possibles. Les clubs les plus puissants sont ceux qui ont créé un lien avec leur public et

qui donnent un sens à ce lien. Symbole d'une région et de sa population, le FC Barcelone a pour slogan « mas que un club » (Richelieu, 2012). Il a été le symbole de la résistance au franquisme dans un pays où toute autre forme de manifestation régionaliste était interdite. Dans un mémoire de Sciences politique à l'IEP de Toulouse, Pierre Henri Picard rappelle cette belle formule de Manuel Vasquez Montalban pour évoquer le FC Barcelone : « Il est l'armée démilitarisée de la Catalogne ». Le slogan de Liverpool Football club « You'll never walk alone » est aussi à sa façon une promesse de marque, l'assurance que les fans de l'équipe ne seront jamais seuls mais qu'ils appartiennent à une famille indissoluble. Stephen Covey (1990) rassemble tous ces éléments dans une formule. Il estime que les clubs doivent régulièrement renflouer le « compte en banque émotionnel » des fans pour pérenniser la relation avec le club. Les clubs canadiens de hockey ont bien compris l'enjeu d'une relation équilibrée et mutuellement avantageuse avec les fans. Les dirigeants du club d'Ottawa sont à l'origine d'un programme de fidélité abondé par Mastercard, appelé « sans reward » grâce auquel les fans peuvent cumuler des points et obtenir des avantages en fin de saison, comme par exemple un tour sur la surfaceuse *Zamboni* (Desbordes et Richelieu, 2012). Cet équipement qui lisse la glace pendant les interruptions de jeu est un des outils symboliquement forts du championnat de hockey. Les fans les plus fidèles obtiennent également des objets promotionnels. De son côté, la ligue canadienne de football organise chaque année le concours du « fan extrême » doté d'un voyage pour deux personnes.

*d) L'enquête suédoise : les travaux de Soderman et Sabatucci*

Les auteurs économiques se sont beaucoup interrogés sur le ou les profils des spectateurs qui se rendent au stade ou dans les salles de sport. Cette question de l'étude de la demande, ou plutôt des demandes est essentielle si l'on entend obtenir de chaque consommateur le maximum de ce qu'il est prêt à payer pour assister à une rencontre sportive. Dans le football, les spectateurs ont pendant longtemps formé une catégorie homogène (Soderman, Sabatucci, 2007). Cependant, la médiatisation de ce sport par la télévision et l'amélioration des conditions d'accueil dans les stades ont

segmenté le public pour finalement constituer des catégories de spectateurs hétérogènes (Tapp et Clowes, 2002).

Le travail de Soderman et Sabatucci porte sur le cas particulier du club suédois de AIK domicilié à Stockholm. Ce club évolue dans le grand stade de la capitale, l'Aréna Rasunda. AIK est le plus populaire des clubs suédois au sens où il est celui qui a obtenu les meilleurs résultats en termes de remplissage de son stade. Dans l'univers européen du football, la Suède est un pays mineur. L'équipe nationale suédoise a connu une carrière parfois brillante, souvent régulière, mais le championnat national disputé dans des conditions climatiques très rigoureuses n'est pas un championnat majeur européen. Deux enquêtes ont été menées par des étudiants de l'Université de Stockholm qui préparaient leur thèse sous la forme de sondages informels en 2002 et en 2007<sup>36</sup>. 200 spectateurs choisis au hasard ont été interrogés. Les questionnaires comprenaient de 17 à 28 questions en fonction des réponses. Ils sont restés inchangés entre 2002 et 2007. L'enjeu était de mesurer l'évolution des attentes des consommateurs entre ces deux périodes. Soderman et Sabatucci résument le questionnement de ce travail sous la forme suivante : quelles sont les différences et les similarités du public du club de Stockholm entre 2002 et 2007 ? Deux leçons sont à retenir de ces travaux : les enquêteurs (Lyberg et Ingeholm, 2002 et Kozanli et Samiei, 2007) ont pris acte du fait que les « fans » du club AIK (*Klacken*) prennent place dans une tribune dédiée du stade, les familles dans une autre et le reste des spectateurs ailleurs dans l'Aréna.

i) La première discrimination tient à la formule d'achat des droits d'entrée. 89 % des *Klacken* (fans extrêmes) ont acheté un abonnement annuel (season card) tandis que seulement 9 % du reste du public local se sont abonnés.

ii) La fidélité des *Klacken* est non seulement quantitative mais aussi qualitative. 76 % d'entre eux ont assisté à au moins la moitié des rencontres à domicile alors que pour les « non Klacken » le chiffre tombe à 39 %.

---

<sup>36</sup> Soderman, Sabatucci, « Classifying spectators, the case of AIK at Rasunda 2002 and 2007 », Stockholm university, School of business.

iii) Enfin, entre 2002 et 2007, l'enquête menée par les étudiants confirme que les groupes constitués « naturellement » ont un regard homogène sur les politiques de prix et que l'importance du groupe s'est renforcée. En Suède, les supporters aiment participer ensemble à un même événement sportif. Nous verrons par la suite que cet aspect mérite d'être creusé en misant notamment sur la ressource digitale.

#### *e) L'importance du groupe*

Un des enjeux du revenu *Matchday* dans le football européen est d'attirer de nouveaux spectateurs dans les stades. La première cible devrait être celle des familles des supporters. Quand une personne a choisi de venir régulièrement au stade, on peut imaginer qu'elle serait susceptible d'y amener aussi le reste ou une partie de la famille. L'étude KANTAR Sport 2010 réalisée pour la Ligue Nationale de rugby confirme que le sport est un service à consommer en groupe. A la question « Quels sont les freins pour se rendre au stade ? », 17 % des personnes interrogées répondaient en TOP 14 qu'elles n'avaient personne pour les y accompagner (Etude spectateurs LNR, KANTAR Sport 2010, base, spectateurs du rugby en France, échantillon de 7352 individus).

Une étude universitaire réalisée aux Etats Unis, autour du championnat NCAA de basket (National College Athletic Association) a cherché à recenser les facteurs qui influencent l'achat d'abonnements annuels dans ce championnat<sup>37</sup>. Dans cette compétition qui ne bénéficie pas de droits audiovisuels aussi abondants que le championnat de NBA (National Basket Ball Association) la billetterie est la première source de revenus des clubs de la division 1 du championnat NCAA (Howard et Crompton 2004). Le succès populaire peut au surplus exercer une forte attractivité sur les sponsors commerciaux et les donateurs (Isner, 2007 ; Slattery et Pitts, 2002). L'engagement dans les activités sportives, l'identification à l'équipe locale et l'attractivité du jeu sont les trois facteurs clés qui influencent directement l'achat de tickets à l'année (Mak et Chen 2012). La victoire sportive ou la

---

<sup>37</sup> Mak.J et Chen.S, « Factors influencing Men's basketball Season ticket Purchase », Management faculty research, Marschall University, 05 01, 2012.



défaite sont loin d'être les seuls facteurs qui concourent à l'attractivité d'une équipe. Il y aurait même une certaine myopie du marketing sportif dans ce domaine (Mullin, Hardy et Sutton, 2007).

Mak et Chen rappellent ainsi que la victoire seule ne peut pas totalement orienter le niveau de la billetterie dans les ressources d'un club. Des facteurs non sportifs jouent un rôle tels que la proximité des fans par rapport au lieu de production du spectacle. A cet égard, il faut évoquer le cas des supporters du Racing Club de Lens, club de football de Ligue 1 lors de la saison 2014-2015, contraints de parcourir plus d'une centaine de kilomètres pour soutenir leur équipe lors des matchs à domicile disputés au stade de la Licorne d'Amiens (en raison de l'indisponibilité temporaire de leur propre aréna). Le niveau psychologique d'implication a permis au RC Lens de conserver son public en dépit de cet éloignement contraint. Mak et Chen estiment ainsi que les motivations psycho sociales sont essentielles pour s'attacher la loyauté de son public. Le spectacle est la première des motivations susceptibles de déclencher l'acte d'achat, aussi loin qu'on accepte de traduire le mot *Entertainment* par spectacle (Hall et O'Mahony, 2006, Wann, Grieve, Zapalac et Pease, 2008). Comment dès lors définir les éléments constitutifs du spectacle ? Les relations sociales autour des rencontres, les rivalités sportives (et sans doute au delà), l'atmosphère générale, le caractère spectaculaire des actions conduites par les équipes de basket constituent la base de l'*Entertainment*.

L'étude de Mak et Chen qui porte sur les abonnements retient que le sentiment d'appartenance au groupe, les interactions avec les autres spectateurs sont parmi les facteurs clés dans la décision d'achat (Chen, Salazar, Fitzgerald, 2009 ; Fink, Trail et Anderson, 2002 ; Funk, Ridinger et Moorman, 2004 ; James et Ross, 2004 ; Koo et Hardin, 2008 ; Mac, Lee et Donahue, 2007 ; Ridinger et Funk, 2006). D'autres auteurs insistent sur le bénéfice additionnel ressenti de participer au spectacle dans la salle contre l'hypothèse d'assister à la diffusion télévisée des rencontres (Bishop et Martin, 2007 ; Margolin, 2006, Wann, Bayens et Driver, 2004). Le basket produit des sensations puissantes, un haut niveau d'excitation sportive et de surcroit précisent Mak et Chen 2009, sans risque pour l'environnement.

#### *f) Profiling*

Mak et Chen entendent rappeler la règle selon laquelle 80 % des ventes « affaires » sont générées par 20 % des clients. Ainsi le principe de Pareto devient un principe central pour comprendre les motivations d'achat (Schwartz et Hunter, 2008). Les auteurs sont parvenus à identifier le profil des fans de basket universitaire. De façon générale, les Américains affirment leur intérêt pour les championnats universitaires de basket. 47 % d'entre eux disent être « fans » de basket universitaire (Jones 2010), 54 % sont non blancs. Le championnat de basket intéresse de façon égale les jeunes de moins de 21 ans et les plus de 65 ans, sans doute pour des raisons diamétralement opposées. Les jeunes sont au contact direct des équipes, pour les plus anciens, la part des souvenirs de jeunesse prend le dessus. Le fan type tel que défini par l'enquête de Mak et Chen est plutôt éduqué, il a passé l'équivalent du baccalauréat français, les revenus du foyer sont supérieurs à 50 000 dollars par an et il est marié (Grand Valley State, 2004, Ohio State University). Nous verrons dans la partie consacrée à la billetterie digitale que les outils de distribution *online* permettent aujourd'hui d'affiner les profils et de proposer des formules de *cross selling* toujours très profitables pour les clubs. De façon générale, les motivations des spectateurs pour assister à une rencontre dépendent de l'identification à une personnalité sportive ou à une équipe à travers des lectures *ad hoc* ou des émissions de télévision dédiées (Mak 2007).

#### *g) No show*

On appelle « no show » les spectateurs munis d'un droit d'entrée, le plus souvent sous la forme d'un abonnement qui sont absents du stade au moment de la compétition. Les « no show » sont un cauchemar pour les organisateurs de spectacles sportifs. Ils sont aussi une des conséquences du déséquilibre compétitif qui frappe le championnat français de football de Ligue 1 (Andreff, 2009). Les rencontres contre les clubs les plus faibles attirent moins le public. Dans son rapport rendu aux dirigeants de la Ligue Nationale de football en 2016, Marshall Glickman, président de *G2 Strategic* recommande aux clubs de football professionnel de vendre les matches les

plus prestigieux en priorité et de faire preuve de créativité pour les rencontres les moins prestigieuses. Les clubs déploient des stratégies multiples pour éviter les no show. Ainsi, tous les abonnés de l'équipe de football espagnole de Villarreal CF (Ligue BBVA) qui ont manqué moins de 4 rencontres de leur abonnement 2015-2016 ont bénéficié de 10 à 40 % de réduction sur l'abonnement de la saison suivante. Cette réduction est le résultat du programme *Very Yellow People* de soutien au club. Villarreal évolue avec des équipements de couleur jaune. L'abonnement *Access* est proposé pour ces VYP à 95 € au lieu de 150 €. Il comprend les rencontres du championnat espagnol, trois matches de l'Europa League et deux rencontres de la *Copa del Rey*<sup>38</sup>.

Pour réduire les No show, d'autres entreprises comme le Racing club de Strasbourg propose des abonnements réservés aux familles dans la family zone du stade historique de la Meinau. Les familles ont accès au stade deux heures avant la rencontre et bénéficient de conditions d'accueil associées à leur statut. Le club entend faire des rencontres à domicile une occasion de sortie régulière en famille. Les abonnés family zone bénéficient d'un accès à un guichet réservé qui évite les files d'attente.

---

<sup>38</sup> Newstank football, Clubs - Paris - mardi 14 juin 2016 - Initiative n° 71174

## Chapitre 4 Tarifacation variable et recherche du prix optimum

A standard equilibrium model of a team sports league was first elaborated on in the context of North American professional team sports leagues assuming that teams are profit-maximizing (El Hodiri & Quirk, 1971; Fort & Quirk, 1995). When economists adapted this model to European team sports leagues, instead of assuming a team's profit maximization they focused on a team's win-maximizing objective function. (Les équipes européennes préfèrent la victoire au profit, puisque pour eux si il y a victoire, il y aura profit. Aux Etats-Unis, on recherche le profit avant tout).

Wladimir Andreff, 2014.

### **A. Maximisation des profits ou quête de la victoire sportive**

Les techniques de prix disponibles dans les activités de services, comme c'est le cas des activités sportives, sont des outils au service de stratégies sportives, économiques et financières. Les investisseurs américains engagés dans le championnat anglais de Premier League comme la famille Glazer à Manchester se sont montrés prudents dans leurs investissements et privilégient la rentabilité de leurs entreprises à toute autre forme d'ambition<sup>39</sup>. A Liverpool, la protestation des associations de supporters est venue à bout d'un projet d'augmentation du prix des abonnements au stade d'Anfield Road et les dirigeants du club ont dû promettre de geler les prix d'entrée au stade pour une période de 2 années. Ce n'est pas le cas à Arsenal Football club, où les dirigeants ne se cachent pas de leurs intentions réelles. M. Kroenke, investisseur américain dont la fortune est estimée à 5 milliards de dollars, actionnaire à 66 % du club d'Arsenal déclarait au journal Evening Standard du 16 mars 2016, « je n'ai pas acheté les actions d'Arsenal pour gagner des titres, mais pour gagner de l'argent ». En 2016, les abonnements « entrée de

---

<sup>39</sup> Manchester United a été racheté dans le cadre d'un LBO en 2005. M. Glazer s'est rapidement heurté à l'hostilité des supporters en imposant une augmentation des prix des places à Old Trafford. La tentation des auteurs de LBO est toujours de faire porter l'effort de remboursement sur les clients sous la forme d'augmentations tarifaires.

gamme » les plus chers d'Europe étaient pratiqués par Arsenal avec un cout d'entrée à 1300 €. Les clubs sont libres de leurs politiques de prix mais ils doivent en assumer les conséquences : soit l'ambition est de remplir le stade et les prix proposés sont bas, mais les résultats financiers de la billetterie sont faibles, soit les prix augmentent et le risque de places vides augmente proportionnellement. La variabilité des prix repose sur une segmentation de la clientèle en groupes et par typologie : adulte seul, moins de 18 ans, moins de 11 ans, abonnés, familles, chômeurs, Ultra, au Royaume Uni, la catégorie « concession » s'adresse à une clientèle éligible à une réduction de prix, etc. Les politiques de prix variables sont réalisées en amont, soit sans relation directe avec le jeu de l'offre et de la demande. En France, les politiques de prix élitistes cohabitent avec des pratiques de caractère social. Le PSG face à une demande dynamique a organisé l'inflation de ses prix tandis que d'autres clubs comme Saint Etienne ou Marseille pratiquent « un prix social » de l'accès au stade.

a) *Faut-il choisir entre les victoires sportives et la maximisation du profit ?*

Andreff relève que les objectifs des ligues ouvertes se distinguent de ceux des ligues fermées. La rentabilité des entreprises l'emporte dans les ligues fermées. L'enjeu est de dégager des profits. Dans les ligues ouvertes comme la Ligue Professionnelle de Football en France, l'objectif est de remporter des victoires quitte à s'inscrire dans le cadre de contraintes budgétaires molles (Andreff). Les clubs professionnels de football ont traversé une période de disette sportive et de gestion honorable. Le football français est un des moins endettés d'Europe. Son déficit est dû pour l'essentiel au solde négatif des transferts (Bolotny, 2006). En Europe, le football espagnol était lourdement endetté. Il a entrepris de réduire le poids de sa dette sous la surveillance du Conseil National du Sport, dans un contexte politique de crise nationale. Les clubs anglais, les plus attractifs si l'on tient compte de l'intérêt des diffuseurs audiovisuels, ne doivent leur survie qu'aux abandons de comptes courants de leurs actionnaires et propriétaires mais des clubs comme Arsenal Football Club réalisent des profits significatifs en poursuivant des ambitions sportives honorables. Au cours des dernières années, le seul vainqueur de la Champions League

administré selon des critères de bonne gestion a été le Bayern de Munich (2013). Le sport est par nature une activité aléatoire. On pourrait penser que les propriétaires de clubs privilégient les performances sportives en oubliant parfois les résultats financiers. Aux Etats Unis, les profits sont en général préférés aux exploits sportifs comme le montre l'étude de Brunkhorst et Fenn (2010) sur la NFL, National Football League, adossée à un modèle de calcul mathématique. Nous porterons une attention particulière aux différentes études de segmentation et de qualification de la demande dans les sports professionnels. C'est là que prennent naissance les politiques de prix variables. Plus généralement, cette partie de notre travail présentera les différentes tactiques recensées par les économistes et les auteurs universitaires pour mener à bien des stratégies de billetterie profitables.

Les études menées sur les stratégies de prix dans le secteur sportif, particulièrement aux Etats Unis, où cette question est au cœur de la recherche, tendent à démontrer que les dirigeants des clubs de la NFL (national Football League) se comportent comme n'importe quel autre chef d'entreprise. Le fait que leur marché puisse être considéré comme atypique, par nature aléatoire, ne change rien à leur politique. Dans un article de référence, intitulé "Profit maximization in the National football League", Brunkhorst et Fenn (2010) évoquent des actes de gestion et des attitudes en accord avec la maximisation des profits. Cette étude va à l'encontre de l'idée que les franchises cherchent à gagner le maximum de matches. Au contraire ajoute Brunkhorst et Fenn les « activités de sport professionnel présentent plus de particularités micro économiques que d'autres industries, contrairement à ce qu'on aurait pu penser ». Ainsi, les dirigeants du sport professionnels (américains) recherchent les profits plutôt que les victoires, même s'il faut admettre que la défaite conduit inévitablement à un appauvrissement relatif, sauf dans les ligues fermées comme c'est le cas aux Etats Unis. La préoccupation économique semble même l'emporter dans les championnats universitaires non professionnels. Une tendance s'impose tout à la fois dans les secteurs professionnel et amateur, où l'augmentation de la fréquentation est un sujet de préoccupation émergent (Drayer, Shapiro, Morehead ; 2014). Les statistiques montrent en effet une fréquentation tendancielle en baisse dans les compétitions FBS (College Football) de

nature à affecter les recettes billetteries et les revenus subordonnés perçus par les universités (ancillary revenues).

*b) Maximisation des profits*

Knight (1921) présente la maximisation du profit comme un concept économique clé. Elle survient quand les entreprises ajustent les quantités et les prix de leurs produits ou de leurs services dans le but de maximiser l'écart entre les revenus de la production et les coûts de production (Brunkhorst & Fenn, 2010). Or, constatent John Brunkhorst et Aju, J., Fenn, le sport professionnel a été un des secteurs les plus dynamiques de l'industrie des loisirs et du spectacle. Szymanski (2003) rappelle qu'en 1997 aux Etats Unis, une enquête réalisée par un bureau fédéral avait montré que 41 % de la population, soit environ 110 millions de personnes, avaient assisté à un spectacle sportif (vivant) au cours de l'année. Le marché observé est considérable, aux Etats Unis, 12 milliards de dollars sont dépensés chaque année dans l'achat de tickets pour des événements sportifs (Street & Smith 2002).

Le football américain, sport populaire par excellence, est organisé en championnat par son autorité administrative et sportive, la NFL (National Football League). Il s'agit d'une entreprise privée dont chacun des membres, eux mêmes entreprises privées, est profitable (Scully, 1995). Brunkhorst et Fenn estiment que les dirigeants des clubs formant la ligue peuvent entretenir des points de vue différents correspondant à des ambitions différentes. Certains auront tendance à se focaliser uniquement sur la trésorerie, d'autres préféreront augmenter le nombre de victoires, mais dans tous les cas, quoique ces entreprises réalisent des profits, rien ne dit qu'elles sont toutes parvenues à maximiser leurs profits. Dans un article paru en janvier 2010, « Profit maximization in the National football League », Brunkhorst et Fenn observent qu'il y a peu d'études de maximisation appliquées au domaine des activités de sport professionnel. Ils concluent d'ailleurs que les résultats obtenus ouvrent la voie à des travaux dans ce sens. On trouve une littérature abondante, y compris aux Etats Unis sur les revenus, sur la fréquentation des stades et des enceintes sportives. Il faut attendre les années 1970 pour lire les études de Hodiri et Quirck (1971,

1974, 1975) sur le modèle économique des ligues professionnelles. Plus tard, en 1997, Marburger a défini les entreprises sportives comme des entreprises monopolistiques multi produits vendant tout à la fois des droits d'entrée et des réductions. C'est une formule singulière mais juste. On peut ici comprendre que les formules d'abonnement que nous évoquerons plus loin incluent des réductions pour chaque rencontre proposée.

c) *Rechercher l'optimum de maximisation*

Brunkhorst et Fenn partent d'une intuition de départ selon laquelle il existe un ou plusieurs optimums de maximisation du profit. Ils entendent démontrer que cet optimum est arbitré par le prix des billets. Cette règle s'applique à toutes les catégories de spectateurs. Elle a vocation à s'intégrer dans un dispositif de prix variables. Avant d'en arriver à la démonstration, les auteurs posent quelques principes de départ : « Si les propriétaires maximisent leur profit, ils doivent porter une attention particulière aux coûts de production induits par la compétition. Les revenus proviennent de deux sources distinctes. La majorité d'entre eux est collectée grâce aux recettes de la billetterie de chaque rencontre. Les revenus additionnels proviennent de l'accord conclu entre les franchises et les diffuseurs audiovisuels. Bien que ces revenus constituent une part très significative des revenus des franchises, ceux-ci sont relativement fixes ». La NFL, National Football League, signe des accords avec des opérateurs nationaux et locaux (Szymanski 2003). Les revenus des droits audiovisuels sont distribués de façon égalitaire entre les clubs. Ainsi, les dirigeants n'ont aucun contrôle sur ces revenus. C'est donc sur la politique de prix des entrées au stade que les propriétaires doivent se concentrer s'ils souhaitent en effet maximiser leurs profits. Leur étude exclut les droits audiovisuels.

L'intuition des deux auteurs du *Colorado College* se traduit sous la forme suivante :

**Max P = PXA-E**, soit maximisation du profit = prix des billets par le nombre d'entrées au stade (attendance) — les dépenses (expenses). Ces dépenses agrègent la masse salariale des joueurs (Playing budget).

La base de données pour cette étude inclut les 32 clubs du championnat de NFL pour les saisons comprises entre 2003 et 2005.



- La variable retenue en matière de prix est celle du prix moyen par franchise pour une saison complète, prix exprimé en dollar. Les auteurs ont collecté les différentes catégories de prix en fonction de leur proportion dans le stade et ils ont ainsi abouti à un prix moyen.
- La fonction *attendance* représente l'ensemble des spectateurs qui ont payé leur billet d'entrée au stade pour une franchise au cours d'une saison donnée.
- Les dépenses sont constituées par les salaires des joueurs professionnels. En revanche, elles excluent les coûts opérationnels comme le stade et les frais de management dans la mesure où ceux-ci varient peu d'un club à un autre et que par ailleurs « les données ne sont pas directement disponibles ». Brunkhorst et Fenn rappellent qu'en dépit du salary cap (plafonnement des salaires en cours aux Etats Unis dans le football et le basket notamment) les charges de personnels varient beaucoup d'une franchise à une autre.

De la même façon que le public payant (*attendance*), les dépenses de salaires des joueurs sont réputées être des éléments endogènes au modèle de calcul. Par ailleurs, les clubs bénéficient d'une forme d'exclusivité territoriale dans une zone comprise entre 35 et 75 milles autour du stade (El Hordiri, 1971). Dans de telles conditions, les particularités démographiques de chaque zone exclusive jouent un rôle direct dans la fixation du prix des billets. On peut imaginer que certaines offres de franchises seront sous capacitaires tandis que d'autres ne le seront pas. Brunkhorst et Fenn rappellent enfin les travaux de Ferguson (1991) pour qui les billets de stade peuvent être considérés comme des biens ordinaires (*normal goods*).

#### *d) Les éléments de la matrice*

Les activités sportives professionnelles sont comme beaucoup d'autres placées en situation de concurrence, même si les auteurs rappellent que les clubs bénéficient d'une exclusivité géographique limitée. Brunkhorst et Fenn vont examiner les facteurs externes qui doivent être intégrés à la recherche du prix optimum.

i) Parmi ceux-ci figure la concurrence d'autres activités sportives dans la zone des franchises NFL. La concurrence peut cependant être un facteur

d'attractivité supplémentaire. Deux cas de figure : soit la multiplication des spectacles produit des effets d'arbitrage des consommateurs et particulièrement des arbitrages liés à leurs dépenses de sport, soit « des villes avec d'autres clubs sportifs ont une demande plus importante pour les activités sportives et *ceteris paribus*, la fréquentation des compétitions de NFL peut être supérieure ».

i) En second lieu, Brunkhorst et Fenn établissent un lien entre le succès populaire et les victoires sportives. Non seulement la victoire fidélise les supporters fidèles mais elle attire d'autres catégories de spectateurs. Le modèle tiendra compte de la position de chaque club au cours de la saison écoulée. Cependant, Downward et Dawson (2000) montrent qu'un club qui gagnerait trop s'expose à une baisse de ses profits. Tous les auteurs ne sont pas d'accord sur ce point.

Les supporters fidèles que nous appellerons les fans et les spectateurs moins fidèles aiment la concurrence sportive. Plus celle-ci est intense, plus leur propension à consommer sera importante. Comment comprendre autrement les différentes catégories tarifaires de la Premier League anglaise ? Les rencontres opposant des équipes de force égale ou présumées appartenir à l'élite du championnat anglais sont vendues plus cher que des rencontres entre clubs de force sportive inégale. Les auteurs ayant travaillé sur les fans, catégorie indispensable dans une activité de spectacle sportif, affirment à l'inverse que beaucoup d'entre eux payent un droit d'entrée au stade pour voir leur équipe favorite gagner.

ii) Quand une équipe ne peut présenter que de faibles performances sportives, elle peut concentrer ses efforts de communication autour de ses meilleurs éléments — individual star Player — (Berry, Schmidt et Brook, 1998). Les équipes de la NFL qui peuvent s'appuyer sur des joueurs vedettes sont en mesure d'augmenter les prix des billets dans toutes les catégories tarifaires. Brunkhorst et Fenn retiennent que dans le championnat de football américain, les rivalités régionales particulières exercent une influence sur la demande, une influence de caractère psychologique qui s'appuie sur le sentiment de fierté des différents publics.

e) *Résultats de l'étude Brunkhorst et Fenn*

L'étude menée par Brunkhorst et Fenn, publiée en janvier 2010 dans « The journal of applied business research » en vue de savoir si les clubs de NFL parviennent à maximiser leurs profits aboutit aux conclusions suivantes :

Retenons que 4 facteurs ont une importance particulière. L'optimum de prix correspondant au profit maximum s'appuie fortement sur les variables suivantes :

- a) la fréquentation moyenne du stade
- b) le niveau moyen de revenus des franchises en \$ (2003)
- c) Les formes alternatives de spectacles dans la ville
- d) Les rivalités géographiques particulières.

L'étude avait pour objectif de déterminer si oui ou non les propriétaires des clubs de National Football League se comportaient comme des chefs d'entreprise sensibles à la maximisation du profit ou si à l'inverse, ils privilégiaient les résultats sportifs par rapport résultats financiers. L'étude s'appuie sur la méthodologie de Fergusson (1991) fondée sur les seules recettes de la billetterie, c'est à dire hors droits audiovisuels. Sur la base du test numérique incluant des dérivés de premier et de deuxième ordre, les résultats vont à l'encontre de l'idée couramment répandue que les propriétaires « cherchent à gagner le plus de rencontres possible ». Gagner, certes mais « en gardant un objectif de profit est la seule chose que les dirigeants de NFL ont en tête ». Les propriétaires ont un comportement d'agent économique rationnel et se préoccupent de la rentabilité de leurs entreprises plus que du palmarès sportif. Ces chefs d'entreprise sont comparables à ceux rencontrés sur d'autres marchés. Pourtant, le marché des ligues fermées américaines est incomparable à beaucoup d'autres. Andreff rappelle que les ligues fermées forment un cartel et que la concurrence comporte la limite de l'interdépendance mutuelle. Chaque club voudrait gagner mais ne vise pas un monopole des victoires (Jones, 1969).

## **B. Les prix variables**

Les Américains pratiquent la variabilité tarifaire. En 10 ans, les prix des places dans les quatre grands sports ont doublé. Les clubs européens de football cherchent désormais à multiplier les catégories tarifaires en tenant compte de la situation spatiale des visiteurs dans le stade, ils proposent aussi des formules s'adressant aux familles. La Ligue de Football Professionnelle a fourni en 2016 un rapport assorti de recommandations pour optimiser la variabilité des prix dans les stades.

### *a) Privilégier les revenus autonomes*

Les politiques de prix sont au centre des préoccupations des clubs sportifs américains. Drayer, Shapiro et Morehead (2014) se sont intéressés aux championnats universitaires non professionnels. Les dépenses occasionnées par la participation à ces compétitions en ont renchéri le coût et les universités cherchent de nouvelles sources de revenus. Une majorité de clubs sportifs d'universités dépendent des subventions versées par les universités elles mêmes et des cotisations des étudiants (Matheson, O'connor et Herberger, 2012). En 2013, les subventions de toutes catégories (allocated revenues) représentaient 20 % des revenus de la FBS (Football bowls subdivision), 71 % des revenus de la FCS (Football Championship Subdivision) et 77 % des revenus de la division 1 football excepté (Fulks, 2014). En 2014, seulement 7 départements sportifs d'universités américaines reconnaissaient ne pas avoir reçu du tout de subventions publiques, directes ou indirectes. Les universités américaines dont les équipes participent aux compétitions NCAA (National Collegiate Athletic Association) reçoivent des droits TV. Fulks estimait en 2014 que ces revenus audiovisuels étaient devenus la première source de revenus des associations sportives universitaires, loin devant les autres dont la billetterie (presque un quart des revenus générés pour les droits TV). En 2012-2013, la Conférence du Sud-Est avait versé 20 millions de dollars de droits TV par université et une prévision étonnante évaluait à 44 millions de dollars par an la dotation audiovisuelle aux meilleures universités engagées dans les championnats universitaires les plus exposés pour la saison 2017-2018 (Salomon, 2014).

Les politiques de prix variables ou dynamiques sont l'objet d'études constantes des chercheurs et des universitaires américains, dans un pays où

l'université est aussi une force de proposition très opérationnelle. Au cours de la décennie 1990, dans les championnats professionnels, les prix des places dans les « Major League » ont presque doublé (Team marketing, report 2002). 9 Américains sur 10 disaient à l'époque que les prix des places étaient tellement élevés qu'ils étaient incapables de s'offrir un billet d'entrée dans un stade pour un événement sportif (Howard, 1999). Du fait de cette inflation, de nombreux clubs se sont rendus compte que leur base d'acheteurs, en particulier d'abonnements annuels s'était déplacée du public des particuliers vers celui des entreprises (Swift, 2000). Fallait-il y voir une bonne nouvelle en présumant que les entreprises disposent de moyens supérieurs aux particuliers ? Le même Swift émettait des doutes en qualifiant le client business de « bête volage » (Fickle beast) ! Au fil du temps, les stratégies de prix des grandes équipes professionnelles se sont affinées : par exemple, certains clubs de la Major League de Basket (MLB) ont considéré que leurs 81 matches à domicile étaient 81 produits différents dont les prix pouvaient varier en fonction de leurs caractéristiques propres comme le statut du club visiteur, le jour de la semaine au cours duquel les rencontres étaient disputées, etc. (Rascher, Mc Evoy, Nagel et Brown, 2007). Les éléments de contexte, comme la diffusion des rencontres à la télévision, le niveau moyen de revenu de la population, la zone de chalandise, les facilités d'accès ont été incorporés progressivement dans le choix de politiques de prix (Hansen, Gauthier, 1989). Barilla, Gruben et Levernier (2008, Georgia University) ont mesuré l'impact des promotions tarifaires en indiquant que celles ci augmentaient l'affluence de 1532 fans supplémentaires par rencontre.

Mieux encore, la qualité des infrastructures d'accueil a été mesurée. Coates et Humphreys (2005) ont ainsi découvert que les stades construits après 1969 avaient produit 2 500 794 ventes supplémentaires dans le championnat de baseball. Aux Etats Unis comme en Grande Bretagne, les politiques de prix, prix variables, prix dynamiques, prix différenciés ont été testées et pratiquées dans des contextes macro économiques différents et à des périodes très différentes. C'est l'ensemble de ces politiques de prix pour la vente de « places sèches » et d'abonnements que nous allons à présent examiner.

### *b) Eviter la confusion entre prix variable et prix dynamique*

Pour commencer, il convient de distinguer les prix variables des prix dynamiques que nous examinerons plus loin. Les prix variables sont établis en fonction de variables externes aux règles habituelles de l'offre et de la demande à la différence des prix dynamiques qui évoluent en fonction de la demande et des quantités encore disponibles ainsi que du temps restant avant la survenue de l'évènement. Dans ces dernières stratégies dynamiques, on tient compte d'éléments comme le lieu, la date, le lieu de vente (online ou offline) pour viser un compromis profitable entre le flux des ventes et la recette unitaire par siège vendu. Prenons un exemple simple : Si les Girondins de Bordeaux s'étaient qualifiés pour une finale de coupe, Coupe de France ou Coupe de la Ligue le samedi 16 mai 2015 au Stade de France à Saint Denis (93), les places dans les TGV entre Bordeaux et Paris Montparnasse ce samedi 16 mai auraient coûté beaucoup plus cher que dans le cas d'une finale entre Nantes et Rennes ! Dans cet exemple, il apparaît clairement qu'une demande captive et abondante fait monter les prix, mais les prix peuvent aussi présenter un caractère dynamique en fonction de critères subjectifs comme la valeur perçue du produit ou du service par le consommateur. Une rencontre de football du mardi soir aura moins de valeur perçue qu'un match du samedi après midi. Les chercheurs se sont d'ailleurs souvent posé la question : Comment les consommateurs perçoivent-ils la relation entre le produit et la valeur de celui-ci ? (Zeithamal, 1988) Il convient d'abord de définir les concepts de prix, de qualité et de valeur du point de vue du consommateur, ce que nous nous efforcerons de faire à nouveau en relisant l'étude de Mak et Chen dans le secteur du basket (2012).

### *c) Enjeu des prix variables*

Les prix variables visent en partie à éviter la perte d'un consommateur. Ils tiennent compte de la segmentation de la clientèle. Celle-ci peut être plus ou moins fine. Nous verrons plus loin dans la partie de ce travail réservée aux abonnements que les chercheurs s'intéressent en particulier aux différentes typologies de clientèles. Ils cherchent à savoir qui sont les groupes de

personnes venant au stade, quelles sont leurs raisons respectives d'agir et quels sont les facteurs qui les influencent (Mak et Chen, 2012). Dans le football professionnel, les spécialistes de la billetterie comme Marshal Glickman, président de *G2C strategic*, engagé par la Ligue de Football Professionnel de football française en 2015 évoquent au moins 6 catégories tarifaires par tranche de 20 000 places. Dans le cadre d'une expérience menée par nos soins au club de Chambly (championnat National, France) en 2016-2017 sur les abonnements, nous avons créé 5 catégories tarifaires pour un ensemble de 930 places assises disponibles. Nous aurons l'occasion de présenter les résultats de ce travail de segmentation tarifaire dans la dernière partie de cette étude mais doré et déjà, nous pouvons indiquer qu'il a eu un très fort impact sur le nombre d'abonnements vendus au cours de l'été 2016, puis à la mi saison, pour l'ensemble de la saison 2016-2017.

Dans les stades allemands, on trouve des tribunes supporters, et, entre autres, des tribunes familiales. Les clubs allemands prennent soin des familles. Ils savent qu'un supporter peut emmener sa famille au stade, si certaines conditions de confort et de sécurité sont offertes. Dans certains stades allemands, le niveau sonore de diffusion des messages varie d'une tribune à l'autre. Les prix proposés discriminent les publics en fonction de leur typologie. Les clubs sportifs tiennent compte de l'âge et/ou de la composition de la famille quand par exemple un consommateur souhaite acheter des billets de spectacle sportif pour toute sa famille ou au moins une partie d'entre elle. Les clubs français adoptent progressivement ces politiques d'accueil et de prix différenciés ou ils les développent quand elles préexistaient. Ainsi, pour son retour dans le monde professionnel lors de la saison 2016-2017, le Racing Club de Strasbourg a inauguré une tribune entièrement dédiée aux familles. Cette offre nouvelle est associée à une politique de prix attractive et à des conditions d'accès facilité au stade historique de la Meinau (Newstank Football, 11 juillet 2016, actualités N° 72947). Nous retiendrons que les prix variables sont fixés à l'avance selon des règles publiques connues des consommateurs. La surprise n'a pas sa place dans les prix variables. Ces prix variables se distinguent des prix dynamiques qui eux évoluent dans le temps. Les prix dynamiques changent

pour un même produit ou un même service sans considération de typologie (Andreff). Les prix dynamiques s'adosent à des techniques comme le Yield management ou Revenue management qui permettent en temps réel d'arbitrer l'offre et la demande.

*d) A la recherche du revenu global*

Prix variables ou prix dynamiques, les professionnels tendent désormais vers le « total revenue » (Legohérel, Poutier, 2011). Il ne s'agit pas simplement de faire « un coup » comme l'écrivent ces deux auteurs mais de s'inscrire dans la durée, dans le cadre d'une analyse globale.

Aux Etats Unis, les ventes de billets pour des événements sportifs représentent environ 12 milliards de dollars par an (Street et Smith, 2002). Les clubs évoluant dans les ligues majeures comme la NBA (National Basket League) ou la NHL (National Hockey League) dépendent des recettes de la billetterie qui constituent l'essentiel de leurs revenus (Howard et Crompton, 2002). Environ 33 % des recettes du basket professionnel et 42 % des revenus du hockey sont issus de la billetterie.

Dans d'autres activités sportives professionnelles comme le golf ou le ski, les revenus de l'assistance présente au moment de la compétition (attendance) sont des éléments vitaux. Or, au cours des dernières années, la récession économique observée aux Etats Unis ou à défaut, les perspectives incertaines de croissance ont été douloureusement ressenties par les clubs sportifs professionnels. La baisse sensible du nombre de tickets vendus s'est accompagnée d'une augmentation des charges d'exploitation des clubs professionnels (Howard et Crompton, 2004). Les clubs ont dû augmenter les prix pour compenser la baisse de fréquentation. Comme nous l'avons déjà vu, dans les compétitions de football (américain) et de basket, les prix ont doublé en 10 ans (team Marketing report, 2002). Les organisations sportives se sont inquiétées d'une déconnection de plus en plus grande entre les professionnels du secteur et leur public. Ainsi, une partie du public dans les stades a changé. Les clubs de la NBA et de la NHL précédemment citées ont observé une augmentation massive des clients *corporate* au détriment des fans habituels. Or, les fans se distinguent par leur grande fidélité aux couleurs de leur club favori, ce qui est loin d'être le cas des clients corporate.



En 2000, Swift a observé le cas des Minnesota Timberwolves, un club de basket dont 62 % des abonnements avaient été vendus à des sociétés et non à des personnes privées. L'étude de Swift a mis en évidence que de nombreux désistements avaient lieu pour les matchs disputés pendant la semaine. Au dernier moment écrivent Howard et Crompton, « on donne le billet à une secrétaire qui finalement préférera regarder un show à la télévision ». Les « no-show », ces spectateurs qui ne se présentent pas au stade ont été pendant longtemps la préoccupation principale des Ligues professionnelles. En 2002, le club de basket des Charlotte Hornets évoluait devant une assistance en dessous de la barre des 50% de places vendues ! C'est dans ce contexte de tensions économiques et sociales, de décroissance des publics sportifs que les clubs ont du envisager des stratégies alternatives en matière de politique de prix.

### **C. Discriminer par les prix pour mieux répondre aux demandes exprimées.**

Les discriminations par le prix permettent de mieux cibler les différentes catégories de visiteurs. Elles sont adossées au temps et à l'espace : à quel moment a lieu la rencontre, où se trouve la place vendue dans le stade, est ce une place sèche ou un abonnement, voire un mini abonnement ou un package? Partout les clubs s'éloignent de la formule « one size fits all » pour entrer à un rythme plus ou moins soutenu dans la recherche des particularités et des options. Les discriminations par le prix offrent des ciseaux à découper pour rencontrer la capacité optimale à payer de chaque groupe de visiteurs.

#### *a) Des discriminations multiples*

Les prix différenciés sont le cœur des politiques marketing orientés par le prix. Ces politiques ont du sens dès lors que la demande peut être segmentée (Howard et Crompton, 2004), autrement dit quand des typologies de demandeurs différents peuvent être identifiées. Le prix sera différent en fonction du profil de l'acheteur sans que le coût de production ne change (Loomis et Walsh, 1997). Clowes et Clement estiment quant à eux que la première discrimination est celle qui oppose les politiques de vente « au match » et les ventes d'abonnements, qu'il s'agisse d'abonnements complets ou de mini-abonnements comme c'est souvent le cas aux Etats Unis dans les compétitions longues.

Les organisations sportives qui choisissent de mettre en œuvre des prix discriminants (Price discrimination) dans le cadre de stratégies de vente utilisent en général trois variables (Clowes, Clements, 2003).

- i) Les entreprises peuvent augmenter leurs prix lors de la visite à domicile d'un club directement rival, dans le cadre d'un derby par exemple.
- ii) Elles peuvent aussi moduler les prix en fonction du moment des rencontres sportives, pendant le weekend, en semaine, en fonction de l'heure du match ou en fonction du calendrier saisonnier. Ainsi, les prix peuvent être inférieurs pour les rencontres disputées en semaine, présumées moins attractives que celles du samedi. En Premier League anglaise, certains clubs proposent des abonnements pour les matches joués uniquement en semaine.
- iii) Enfin, troisième option décrite par Clowes et Clements, la situation spatiale dans le stade. Les prix varient alors en fonction de l'endroit où est située la place vendue. Pour les Français, cette variable est la plus ancienne et souvent la seule pratiquée.

#### *b) Discrimination spatiale*

Voici un exemple anglais de discrimination spatiale, celui d'Ipswich Town, club de Championship (deuxième division professionnelle de football, saison 2014-2015, offre accessible sur le site Internet du club). Le plan du stade ci dessous présente quatre segments de couleur. Pour une entrée « Matchday », c'est à dire un billet acheté au guichet le jour de la rencontre ou sur le site *on line* du club, pour un adulte, sans réduction, les prix varient de la façon suivante :

- i) Les rangs en rouge sont vendus entre 23,50 et 34,5 £,
- ii) Les rangs de couleur bleue varient de 28,50 à 39,50 £,
- iii) Les rangs verts de 33,50 à 45,50 £,
- iv) Les places en version *Premium seating* dans les rangs orange sont proposées entre 38,50 à 49,50 £.

Ces prix varient uniquement en fonction de leur localisation dans l'enceinte. Hors *Premium seating*, les places les plus chères sont celles comprises dans l'offre de couleur verte au centre du terrain et à bonne distance de la

pelouse, avec le recul nécessaire pour observer le spectacle dans des conditions idéales. Les espaces dédiés aux familles sont localisés dans les tribunes Cobbold et Co-operative (chaîne de distribution alimentaire anglaise).



*Plan du stade Portman Road à Ipswich. Offre 2014-2015*

*c) Rencontrer la capacité contributive optimale du consommateur*

Comprendre les politiques de discrimination par le prix est essentiel (Reese, 2011). L'enjeu n'est pas simplement de couvrir les coûts de production mais de tendre vers la capacité maximum du consommateur à payer le prix le plus élevé pour accéder au produit ou au service. Reese rappelle que les politiques visant à déterminer les prix en fonction de la place dans le stade, proche ou éloignée du terrain, ne répondent que partiellement à une logique de maximisation du profit. En effet, la place proche du terrain ne correspond pas à des coûts d'exploitation différents de celle qui est située loin du terrain, au sommet d'un virage au moment où se tiennent les rencontres sportives ! Les clubs doivent comprendre que tous les consommateurs n'ont pas la même volonté de payer. Le point de vue de Reese est rigoureusement exact pour ce qui concerne les coûts d'exploitation d'un stade. La place la plus rapprochée du terrain présente un profil d'exploitation égal à celle du haut de la tribune. En revanche, comme nous l'avons montré le coût de construction marginal augmente dans les très grands stades. Rappelons à cet égard

qu'une bonne politique de billetterie s'adosse d'abord à un actif immobilier adapté. Les stades trop grands coûtent plus chers et les clubs sont toujours tentés de vendre à vil prix des places inoccupées en prenant au passage le risque de produire de la frustration chez ceux qui ont payé plus cher sans fidéliser ceux qui bénéficient d'un discount de dernière minute. On peut facilement comparer le cas des stades et des arénes sportives à celui des compagnies aériennes. Mais à la différence de compagnies aériennes ou ferroviaires ou de sociétés d'autocars susceptibles de réduire la quantité offerte en supprimant des vols ou des trajets, les organisations sportives professionnelles doivent apprendre à vivre durablement avec une capacité fixe. Les dirigeants de ces organisations ont toutefois été tentés très vite d'aller chercher les recettes tarifaires de l'hôtellerie et du transport en mobilisant les outils du Revenue management, lequel est défini comme la mise en œuvre « d'une stratégie de prix adossée à un système informatique pour vendre la bonne capacité, au bon client et au bon prix » (Klmes, Chase, Choi, Lee & Ngonzi, 1998, p 33).

*d) Les clubs américains font évoluer leur politique tarifaire*

Pendant très longtemps au 20e siècle, constatent Joris Drayer, Stephen Shapiro et Seoki Lee (2012), « une grande majorité des dirigeants sportifs ont considéré qu'il n'y avait qu'une ou deux stratégies disponibles de prix pour la vente de leur billetterie<sup>40</sup>. La politique du « one size fits all », le même produit au même prix pour tout le monde et une politique orientée par la situation spatiale de la place vendue dans le stade. « Les prix étaient majoritairement corrélés à la situation des places par rapport au terrain, soit proches soit éloignées, mais ils ne variaient pas d'une rencontre à une autre ». Cette politique du prix quasi unique ne répondait pas aux attentes des clubs d'augmenter leurs revenus. C'est selon les auteurs cités plus haut ce qui a incité les clubs à changer leur modèle d'organisation en matière tarifaire. Augmenter les revenus billetterie peut résulter soit d'une augmentation du nombre de billets vendus, soit de l'augmentation du prix

---

<sup>40</sup> Drayer.J, Shapiro.L, Lee.S, « Dynamic ticket pricing in sport : an agenda for research and practice », sport Marketing Quarterly, 2012, p 184-194, West Virginia University.

unitaire des billets vendus (Howard, Crompton, 2004). Entre 1991 et 2000, les prix des billets des quatre ligues majeures nord-américaines ont augmenté de 84 %, ce qui a permis de doubler les recettes billetterie durant cette décennie. Toutefois, le pourcentage de la capacité disponible des sièges vendus dans les quatre ligues est resté généralement stable entre 1995 et 2002. L'inflation sur la billetterie a joué un rôle mais d'autres raisons expliquent la stagnation en volume des billets vendus : la concurrence accrue de l'industrie du divertissement, la disponibilité de plus de programmes sportifs à la télévision (chaines gratuites ou payantes) et une concurrence des nouvelles ligues sportives qui ont émergé ou gagné en popularité.

e) *En France, un exemple de tarification innovante à Bourg en Bresse*

Trouver des moyens d'augmenter les ventes de billets pour les nouveaux clients tout en conservant les fans existants, sur un marché concurrentiel nécessite des tactiques de prix de plus en plus sophistiquées. L'enjeu pour les clubs sportifs est d'attirer de nouveaux publics. Issu du championnat de France du National, la troisième division française, semi professionnelle, le club de Bourg Péronnas accède au statut professionnel au cours de la saison 2015-2016. La promotion de Bourg est une surprise sportive. Aussi, le club est privé de son stade historique au début de la saison 2015, celui ci étant inadapté aux contraintes du monde professionnel et aux retransmissions télévisées. En attendant la remise en état de l'enceinte de l'US Bressane (11 400 places dont 4900 assises et couvertes) Bourg a dû migrer pendant quelques mois au stade Jean Laville de Gueugnon. Pour conjurer le handicap de la distance, le club a mis en œuvre une politique tarifaire très segmentée visant à faire de la consommation de spectacle sportif une consommation de caractère familial. Des offres dédiées aux femmes et aux enfants ont été bâties comme le montre le tableau ci dessous, extrait du site officiel du club.

Tableau n° 17, offres du club de Bourg-en-Bresse pour les femmes et les enfants, 2015-2016, sur le site Internet du club.

OFFRES FEMMES ET ENFANTS		
	Femmes	Enfants moins de 12 ans
Gagne une soirée avec le joueur de votre choix	OUI	
Gagne le droit d'accompagner les joueurs sur le terrain (1 fois/saison)		OUI
Cadeau anniversaire	OUI	OUI
Cadeau unique spécial abonné	OUI	OUI
Place couverte	OUI	OUI
Entrée spéciale abonnés	OUI	OUI
Match(s) à domicile de Coupe de la Ligue offert(s)	OUI	OUI
Priorité d'achat en Coupe de France	OUI	OUI
Réduction boutique du club	10%	10%
Accès aux ventes privées boutique	OUI	OUI
Newsletter officielle	OUI	OUI
Participation à la photo officielle du Club / Poster dédié offert	OUI	OUI
Soirée abonnés / Présentation officielle de l'Equipe	OUI	OUI
Emplacement Stade Verchère - Bourg-en-Bresse	Toutes tribunes	Toutes tribunes
Emplacement Stade Jean Laville - Gueugnon	sauf Carré Or	sauf Carré Or
<b>TARIF UNIQUE SAISON INTEGRALE</b>	<b>80 €</b>	<b>76 €</b>

Un des enjeux décisifs du football professionnel français est désormais d'attirer les femmes et les enfants dans les stades. Ce public plus sensible aux conditions d'accueil et de confort que les fans purs et durs apprécie les attentions qui lui sont manifestées par le club. L'affluence moyenne à Bourg en Bresse a augmenté de 15% entre 2015-2016 et la saison suivante (2500 contre 2112) selon le site du club.

#### **D. Adapter la discrimination des prix au contexte de la compétition**

L'arme de la discrimination tarifaire doit être utilisée avec précaution, en tenant compte de la saisonnalité, du calendrier des rencontres, comme c'est le cas depuis le début des années 2000 aux Etats Unis pour les rencontres disputées au cours des week-ends. Cette politique présente aussi un inconvénient sérieux : elle désigne aux spectateurs des rencontres à faible valeur.

##### *a) À la recherche de la politique de prix variables parfaite*

Les équipes sportives ont été historiquement réticentes à changer les prix des billets pendant la saison. Celles qui ont dû s'y résoudre l'ont fait sous la pression d'une hémorragie des supporters. Au cours de la saison 2014-2015,

l'ambitieux Paris Saint Germain a choisi de baisser le prix de ses places dans la seconde partie du championnat, en particulier lors de rencontres contre des équipes réputées plus faibles, à tel point que des billets dans les virages du Parc des Princes ont été vendus 10 €, soit à un prix généralement pratiqué en Ligue 2, voire dans le championnat fédéral de National. Récemment, cependant, de nombreuses organisations sportives notamment américaines ont mis en place des stratégies de prix dans le but de maximiser les revenus. Dans la Major League Baseball, ces stratégies incluent des augmentations ou des baisses de prix en fonction de facteurs tels que la qualité de l'adversaire, le jour de la semaine, le mois de l'année, et les événements spéciaux tels que la journée d'ouverture, le *Memorial Day*, et le Jour de l'Indépendance<sup>41</sup>. Les prix différenciés sont en général fondés sur la qualité de l'adversaire et sur le moment de la rencontre (Howard & Crompton 2004). Cette stratégie n'a pas que des avantages. Les mêmes auteurs citent le consultant en économie du sport Dean Bonham pour qui la ségrégation des matchs Premium par rapport aux autres conduit indirectement à dévaluer une partie des rencontres. « C'est une décision économique très dangereuse dit D. Bonham ». Un stade plein ou une aréna remplie produisent des revenus subordonnés élevés grâce aux parkings, aux ventes directes sur place et renforcent l'expérience du stade. Y a-t-il dès lors une politique parfaite ?

#### b) Variabilité saisonnière

Les clubs américains appliquent des surcharges pour certaines rencontres en s'inspirant des principes généraux du pricing différencié évoqué plus haut : En Major League de baseball, les Giants de San Francisco appliquent une surcharge pour les rencontres contre New York Yankees et pour les rencontres disputées pendant le weekend. Rovell (2002) affirme qu'en 2002, les Giants ont produit 1 million de dollars de revenus nets supplémentaires en ajoutant une surcharge de 1 à 5 \$ sur les billets vendus pour de rencontres entre le vendredi soir et le dimanche après midi. King (2002) abonde dans le même sens : « les rencontres du weekend,

---

<sup>41</sup> Rascher D.A, McEvoy C., Nagel M., Brown M., « *Variable Ticket Pricing in Major League Baseball* », University of San Francisco, 2007

celles de l'été et certains matches produisent des niveaux différents de demande, appliquer une tarification différenciée (variable) est de pur bon sens ». Les Saint Louis proposent des prix plus bas pour les rencontres au printemps ou à l'automne traditionnellement moins attractives dans ce championnat de baseball long de 7 mois (Howard et Crompton). « Nous utilisons cette technique pour les mois d'avril mai et septembre quand les enfants sont à l'école déclare un dirigeant du club. Nous allons poursuivre dans la mesure où il est toujours préférable d'avoir des spectateurs dans le stade même s'ils ont payé un prix inférieur » (Cameron, 2002, p 50). Pour compenser, les mêmes Cardinals appliquent une surcharge de 1 \$ pour les rencontres disputées pendant la « saison haute » du 31 mai au 2 septembre. Le club encaisse ainsi 750 000 \$ de revenus supplémentaires (Rovell, 2002). Dans les grands championnats professionnels c'est surtout l'argument de l'attractivité sportive des rencontres qui s'impose comme un élément de variabilité des prix. Dix huit clubs de Premier League de football en Angleterre ont mis ces politiques en œuvre pour doper leurs revenus billetterie. Retenons cependant la leçon de Wladimir Andreff pour qui les fans aiment voir leur équipe gagner et préfèrent des rencontres à l'issue prévisible. Les prix variables se fondent d'abord sur une étude précise des différents segments de clientèle (Howard).

## **E. Les différents niveaux de discrimination par les prix**

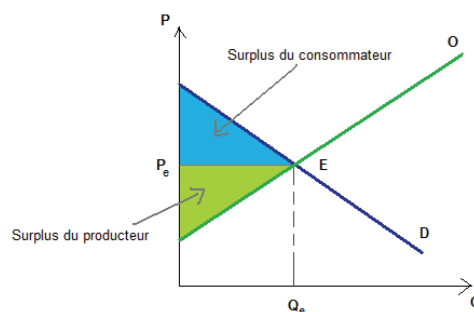
A ce stade de la revue de littérature, nous entrons dans les techniques de discrimination par le prix dont la vocation est d'identifier la volonté de payer des différents groupes de clients. Ces techniques ne sont pas pratiquées de la même façon sur tous les marchés. Le marché dit secondaire de revente de billets est propice à l'innovation tarifaire.

### *a) Trois formes de discrimination par les prix*

Dès le début du XXe siècle, certains chercheurs ont distingué trois formes de discrimination par les prix (Pigou, 1920). La discrimination de premier degré qualifiait les situations dans lesquelles un même produit ou un même service était vendu à des prix différents selon les clients, celle de second degré



introduisait la variable des quantités achetées pour faire varier le prix, enfin la troisième postulait la segmentation de la demande. Les prix variaient selon les catégories de clients. Une certaine forme de consensus des auteurs se dégage pour qualifier le Yield de discrimination de troisième degré. Les deux variables retenues sont en général la préférence de chaque consommateur, étant entendu que tous ne cherchent pas le même contenu et que tous acceptent un prix maximum différent (Monroe, 1990). En effet, la discrimination par les prix permet théoriquement aux entreprises de services de prendre en considération les différences dans la volonté de payer. Elle permet de capter le surplus des consommateurs, c'est à dire la partie du prix que l'offre consent à abandonner à tous les consommateurs du marché pour rencontrer la demande la plus large autour d'un prix d'équilibre. Le surplus du consommateur est figuré par la partie bleue sur le graphique ci dessous. C'est la différence entre le prix maximum que le consommateur est prêt à payer et celui qu'il paye effectivement.



Pour aboutir à un tel résultat, il faut faire payer à chacun le maximum de ce qu'il est prêt à payer, mais les clubs de football doivent accepter des compromis, comme par exemple la vente de billets à des groupes de supporters répondant à la même typologie ou la mise en vente d'abonnements ou de mini abonnements.

#### *b) Discrimination par les prix de 1er degré*

##### *i) Les enchères*

La discrimination par les prix individuels exigerait des clubs qu'ils mettent leurs billetteries aux enchères, c'est-à-dire qu'ils vendent leurs billets à ceux

qui ont la plus grande volonté de payer<sup>42</sup>. Les ventes aux enchères de billets n'ont pas été pratiquées par les clubs dans le football européen jusqu'à présent sur le marché primaire. En revanche, le marché secondaire (le marché des revendeurs) a réalisé le potentiel de profit du processus d'offre aux enchères. Par conséquent, les courtiers en billetterie capturent le surplus du consommateur (c'est-à-dire le profit additionnel) qui aurait pu être acquis par les clubs à l'avance. Certaines entreprises ont développé des collaborations avec des sites Internet d'échange entre supporters pour éviter l'hémorragie des profits. Ces plateformes sont gérées par les entreprises elles mêmes ou à défaut, des accords de partage de revenus sont signés entre elles et les sites spécialisés.

L'exemple *Purple Pricing*, en 2012-2013 à Northwestern. (Drayer et al).

En 2013, aux Etats Unis, les autorités de la ligue Northwestern ont mis au point un système d'enchères inversées (reverse-auction). Ils ont bénéficié du concours de deux économistes pour ajuster les prix en temps réel dans le cadre d'un programme appelé Purple Pricing. L'objectif était de vendre toutes les places du stade « Ryan Field » pour les rencontres de football contre les universités de l'Ohio et du Michigan. Les fans pouvaient soit acheter un billet comme par le passé, soit présenter une offre de prix sur un site d'enchères dédié. Aucun fan n'était écarté s'il avait atteint le prix de réserve fixé par l'université. Quand un fan avait payé un prix supérieur au prix de réserve sur le site d'enchères, il était remboursé de la différence. Cette formule a permis d'orienter l'ensemble des revenus vers l'université sans abonder le second marché (Steinbach, 2013, p. 48).

Pour le quart de finale aller de la Ligue des champions 2013-2014, entre Paris Saint Germain et le Football club de Chelsea, 800 000 connexions avaient été enregistrées sur le site du club parisien pour une capacité offerte

---

- <sup>42</sup> Nufer G., Fischer J., *Ticket Pricing in European Football*, Sport and Art, vol. 1(2), 2013, pp. 49-60

d'environ 30 000 places (soit la capacité totale du Parc des Princes moins les abonnements pré-vendus et les places réservées au club visiteur)<sup>43</sup>.

ii) Le second marché

En 2014, le site de vente en ligne VIAGOGO (viagogo.fr) en collaboration avec le P.S.G. a vendu des places appartenant à des abonnés ou à des acheteurs de type *Walk in Customer*, dans le cadre d'une bourse entre particuliers. Le site et le club se sont rémunérés sur la commission perçue au moment de la transaction par Viagogo.fr. Une telle situation ne pouvait que produire de l'inflation comme l'a constaté un article du journal Le Figaro Economie<sup>44</sup>. Les places en virage dont la valeur faciale était de 30 euros, ont été vendues 180 euros et les places en tribune présidentielle à 250 euros ont été adjugées à 2500 euros. « La rareté fait le prix » expliquaient alors des dirigeants du P.S.G pour qui « c'est la loi de l'offre et de la demande ». Interrogé sur ce point, Frédéric Longuépée, directeur général adjoint du club estime que « le marché est plus fort, mieux vaut essayer de l'appriivoiser. Nous pensons au Paris Saint Germain que la revente de billets est inéluctable »<sup>45</sup>. En marge de viagogo.fr, seul site autorisé à procéder aux échanges entre supporters, des places ont été mises en ligne sur les sites de commerce les plus connus comme ebay.fr ou leboncoin.fr à des prix encore supérieurs.

Aux Etats Unis, l'université de Stanford a mis au point son propre système de vente en calant son prix sur le prix médian du marché secondaire, puis en le minorant pour attirer le maximum de consommateurs pour des rencontres prédéterminées et des dates elles mêmes prédéterminées. De cette façon, l'université a obtenu une augmentation de 32 % de la valeur des billets vendus, comparé au prix moyen du billet payé par un abonné pour une rencontre. Le dirigeant de l'université cité par Steinbach (2013, p. 48) explique qu'il faut parfois chercher son chemin dans la masse pour identifier ceux qui seraient prêts à payer plus.

---

<sup>43</sup> Cette information a été confirmée par Nicolas Serres, dirigeant du PSG pour la communication corporate du club le 26 mai 2015 lors d'un entretien personnel.

<sup>44</sup> PSG-Chelsea, les prix des places s'envolent, Le Figaro, le 27 mars 2014.

<sup>45</sup> Entretien avec Frédéric Longuépée, le 26 mai 2015, à la Factory, au siège du Paris Saint Germain en présence de Nicolas Serres, directeur de la communication.

### iii) Contrer le marché noir

Depuis 2013, on trouve également la trace d'un second marché sur le site *mestickets.com*. L'ambition affichée des dirigeants du PSG était au lancement de ce projet en coopération avec *viagogo.fr* d'offrir plus de liberté aux abonnés et plus de sécurité aux supporters qui souhaitent acheter un billet. « La bourse d'échange va permettre de contrer le marché noir et de contrer les ventes sauvages sur Internet, pouvait-on lire sur *mestickets.com*. Le site offre une garantie de paiement sécurisé, il permet aux abonnés défaillants de céder une place pour un match auquel ils ne peuvent assister, tandis qu'à l'inverse, les personnes sans billet peuvent acheter un droit d'entrée dans des conditions transparentes et à un prix plus objectif que dans les circuits parallèles. A cet égard, le règlement du site *mes tickets.com* prévoit que le vendeur pourra fixer librement son prix dans la limite de 3 fois la valeur faciale du ticket. Le site est disponible dans 28 langues, ce qui lui garantit une audience internationale et s'inscrit dans la stratégie de mondialisation du club parisien. Tous les matchs sont éligibles au principe de la plateforme, ceux de la prestigieuse Ligue des Champions, ceux des championnats et des coupes nationales ainsi que les rencontres amicales. Les dirigeants du PSG affirment réfléchir à une formule de second marché internalisée mais ayant obtenu de bons résultats avec Viagogo et une rémunération élevée, ils semblent encore hésiter. Frédéric Longuépée précise que le marché « perçoit positivement le rôle d'un tiers sur le second marché mais qu'il pourrait se méfier d'une offre dans laquelle le PSG serait tout à la fois juge et partie »<sup>46</sup>. Plusieurs places de marché secondaires existent en France. La plus connue est *zepass.com*. Elle a été fondée en 2002. Zepass est un tiers de confiance qui ne libère le paiement que lorsque la place de stade, de théâtre, de cinéma, de train, etc. a été reçue par son acheteur. Zepass doit son succès à l'augmentation importante du nombre de billets de spectacles, de loisir ou de transport non échangeables et non remboursables. Ses activités sont régies par une loi de 1919 dont les décrets ont été modifiés en 1959. La réglementation interdit de revendre plus cher que le prix facial un titre d'entrée dans un théâtre ou une salle de spectacle.

---

<sup>46</sup> Rencontre personnelle avec l'auteur à Boulogne Billancourt, à la Factory, le mardi 26 mai 2015.

Par extension, cette règle a été récemment appliquée aux sports et aux loisirs.

c) *Discrimination par les prix de 2nd degré*

i) Des politiques hétérogènes

Les clubs de Bundesliga ont répondu à l'hétérogénéité des capacités contributives en segmentant leur stade en sections à prix différents (le nombre de sections varie de 3 à plus de 6 différentes catégories). Les supporters de l'équipe d'Hoffenheim, par exemple, ne peuvent choisir que parmi trois catégories des prix différents. Il est très peu probable que les différences dans la volonté de payer sont efficacement captées par Hoffenheim, dans la mesure où la qualité des sièges diffère fortement au sein de chaque catégorie. D'autres cas cités par Nufer et Fisher relèvent en revanche de l'hyper segmentation comme c'est le cas de l'équipe du Borussia Mönchengladbach qui propose des billets à 10 niveaux tarifaires différents. Cette large palette de prix permet aux fans de choisir les billets selon leur volonté de payer. Les clubs peuvent augmenter la valeur d'un siège, par exemple en améliorant le confort de l'assise. Le FSV Mainz 05 propose des sièges en cuir plus confortables à certains de ses matchs à domicile sans aucun service d'accueil qui s'y rattache. Les prix plus élevés pour le billet (50 € contre 42 €) reflètent l'amélioration du confort des sièges.

ii) La technique des suppléments de prix

Une autre formule utilisée en Bundesliga consiste à imposer des suppléments pour les rencontres les plus demandées. Les supporters allemands commentent Nufer et Fisher préfèrent voir jouer le Bayern de Munich plutôt que le F.C. Augsburg, modeste équipe issue de la seconde division allemande. Toutes les équipes allemandes pratiquent cette forme de discrimination mais trois d'entre elles le font avec encore plus d'efficacité. Hambourg, VfB Stuttgart et Hertha Berlin ont divisé les rencontres en quatre catégories en fonction de leur attractivité. Le club anglais de Championship IPSWICH Town que nous avons contacté pour sa politique digitale nous a indiqué pratiquer une discrimination comparable à celle des clubs allemands. Les rencontres à domicile sont réparties en 3 catégories : A, B, C, en fonction de leur attractivité. Le club a proposé 2 rencontres classées A, 11

classées B et 10 classées C, au cours de la saison 2014-2015, alors que l'équipe jouait la montée en Premier League.

### iii) L'assemblage

Les clubs allemands de Bundesliga pratiquent une autre forme de discrimination par les prix sur la base du regroupement (Bundling). Les fans ont le choix entre acheter des billets pour chaque match individuellement ou pour un ensemble des matches dans un seul package. Certaines équipes fournissent également aux fans la possibilité d'acheter des forfaits pour la deuxième moitié de la saison, en particulier quand la capacité totale des abonnements n'a pas été atteinte avant le coup d'envoi de la saison. Cependant, ces abonnements partiels ne sont pas vendus à des prix dégradés. Les clubs estiment en effet que les supporters peuvent accepter d'acheter des offres agrégées pour avoir la certitude d'assister aux rencontres les plus prestigieuses de la deuxième partie de la compétition. La littérature académique retient de ces exemples qu'ils forment pour les entreprises un bon compromis entre les rencontres à forte élasticité de la demande et les autres, moins attractives, garantissant ainsi des recettes plus élevées. Cette formule d'assemblage est pratiquée dans d'autres secteurs comme la vente de coffrets DVD. Les grands studios de cinéma proposent des coffrets de plusieurs films, par genre ou par auteur en plaçant dans le même ensemble des films connus et prestigieux et d'autres moins connus et moins recherchés. Nous verrons plus loin que dans les sports professionnels américains, les formules d'abonnements et d'abonnements partiels rencontrent un grand succès et permettent aux clubs d'améliorer les recettes de la billetterie.

### d) *Discrimination par les prix de 3ème degré*

Tous les clubs de Bundesliga segmentent leur base de clientèle sur des données démographiques ou socio-professionnelles telles que l'âge et le statut. Les clubs offrent des rabais pour les étudiants, les chômeurs, les retraités et les familles. Par exemple, le VfL Wolfsburg réserve une section exclusive dans son stade pour les familles et propose des billets bon marché pour les enfants et les adultes qui les accompagnent. Le football allemand

assure la transmission intergénérationnelle de la passion sportive. De surcroît, les clubs font payer des prix différents liés à la date de la rencontre. Par exemple, certaines équipes font payer un supplément pour le dernier match de la saison qui comporte souvent un haut niveau de suspense mais cette situation ne peut pas être anticipée.

A l'origine, comme le rappellent Howard et Johnson (2004), les clubs déterminaient leurs prix de vente en fonction des coûts de production (du spectacle) et de la perception que le management avait du prix que les spectateurs seraient prêts à supporter (to bear). La politique de départ était fondée sur les coûts (Drayer et al). Les dirigeants fixaient un prix pour couvrir les coûts directs et indirects de l'entreprise. La tarification variable a permis de sortir de ce piège. Il faut la comprendre comme un premier pas pour atteindre la capacité optimale de chaque groupe de spectateur à payer et comme une approche fondée non sur les coûts mais sur la valeur. Les clubs américains ont tenté des politiques de variabilité tarifaire pour produire des revenus additionnels (*mini tickets plans that bundle low and high demand contests, as well as differential pricing for individual game tickets due to perceive quality of the opponent, day of the week, time of the day, holidays, etc., Rascher et al, 2007*). L'ambition d'une politique tarifaire ne peut plus être de simplement couvrir les coûts de production comme ce fut le cas en Europe jusqu'aux années 1990. Comme le relèvent Nufer et Fisher, les tarifications les plus efficaces sont celles fondées sur la capacité et sur la volonté du client à payer plus que pour la couverture des coûts de production du spectacle<sup>47</sup>.

## **F. Rechercher la tarification optimale**

Les dirigeants des grandes franchises sportives américaines ont fait preuve d'audace dans la recherche d'une tarification optimale pour s'adresser aux différentes catégories de consommateurs. Les équipes qui présentaient les chiffres de fréquentation les moins élevés ont obtenu des résultats significatifs en utilisant le modèle de la tarification variable optimale.

---

<sup>47</sup> Nufer G., Fisher J., Ticket pricing in European football, Sport and Art, Vol 1, 2013, pages 49 à 60.

### a) Des prix variables et dynamiques en même temps

Les politiques de prix variables visent parfois à introduire des fluctuations dans le prix des billets d'un événement sportif sur la base de la demande attendue lors de cet événement particulier (Rascher, Mac Evoy, Nagel, Brown, 2007). C'est ici le caractère dynamique qui l'emporte sur le caractère variable des prix. Comme le relatent ces auteurs, les Colorado Rockies ont 4 prix différents pour un même siège tout au long de la saison<sup>48</sup>. Le prix évolue entre 11 et 21 \$ selon les matches. Les franchises estiment que les 81 matches de la saison régulière joués à domicile constituent 81 produits différents. Les prix proposés sont donc établis selon des caractéristiques propres à chaque rencontre. Selon une étude prenant en compte 50 variables différentes qui expliquent les affluences lors des matches de MLB (Ligue nationale américaine de baseball), il ressort que des variables telles que le jour de la semaine, le taux de victoire de l'équipe qui reçoit et de celle qui visite et le temps sont statistiquement significatives<sup>49</sup>. Il apparaît donc clairement que certains matches sont plus intéressants que d'autres aux yeux des consommateurs. Il est donc logique de faire varier les prix de ces matches à des niveaux différents. Ce modèle de tarification variable et dynamique en même temps se justifie dans des compétitions très longues. Les championnats de football européens à 20 clubs et à plus forte raison le championnat professionnel de rugby dit TOP 14 n'offrent que 19 rencontres à domicile pour le premier et 13 pour le second (hors Play Off). Le caractère dynamique des prix pratiqués dans les compétitions américaines disputées sur des périodes longues, associant des équipes très nombreuses appartenant à des ligues régionales se justifie en raison du grand nombre de rendez-vous.

De nombreuses industries ont déjà adopté le concept de tarification variable comme une méthode pour augmenter les recettes et fournir un service plus efficace aux consommateurs. Comme nous le verrons plus loin, les prix des billets d'avion sont généralement plus chers certains jours de la semaine (du

---

<sup>48</sup> Rascher D.A, McEvoy C., Nagel M., Brown M., « *Variable Ticket Pricing in Major League Baseball* », University of San Francisco, 2007

<sup>49</sup> McDonald M. & Rascher D.A, « *Does bat day make sense? The effect of promotions on the demand for Major League Baseball* », Journal of Sport Management, 14, 2000, 8-27.



lundi au vendredi), à certains moments de la journée (*slots* du matin et de la fin après-midi), et en fonction des périodes de l'année (pendant les vacances par exemple) lorsque la demande de voyage est plus élevée. Le prix des hôtels reflète typiquement la demande prévue. Même si le produit physique réel ne change pas, les chambres pour les week-ends ou les jours fériés sont généralement plus chères dans les régions touristiques que les jours de semaine ou hors saison. Ces politiques de prix en temps réel sont à classer dans la catégorie des prix dynamiques et non des prix variables.

*b) Le modèle de Rascher : Tarification variable optimale*

Selon le modèle employé par Rascher *et al*, la tarification variable aurait donné une moyenne d'environ 504 000 \$ par an de recettes supplémentaires pour chaque équipe MLB, soit plus de 14 millions de dollars pour la ligue dans son ensemble pour la seule saison 1996. En prenant en compte les contraintes de capacité, cela revient à une augmentation de seulement 2,8 % au-dessus du niveau tarifaire moyen quand les prix sont inchangés.

Pour la saison 1996 du championnat américain de baseball, selon ce modèle théorique, la plus forte hausse de chiffre d'affaires aurait été celle des Indiens de Cleveland, qui auraient généré un supplément de 1,4 millions \$ en revenus. La plus forte hausse des revenus en pourcentage aurait été celle des Giants de San Francisco. Les Giants auraient connu une augmentation estimée à 6,7 %, soit 1,01 millions de dollars s'ils avaient utilisé une tarification variable optimale. En fait, ce sont les équipes ayant la plus faible fréquentation moyenne qui bénéficient le plus de la tarification variable. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où ces équipes ont tendance à présenter des fréquentations très inégales. Dans l'hypothèse de tarification variable optimale, les Colorado Rockies auraient été ceux qui en auraient tiré le moindre parti en raison de leur succès populaire et des nombreux matches disputés à guichets fermés en 1996 (sold out!).

La plupart des équipes de MLB ont concentré leurs stratégies de tarification variable sur le potentiel de revenus supplémentaires en augmentant les prix des matches très demandés. Cependant, il semble que certaines équipes aient commencé à réaliser l'avantage potentiel d'attirer les fans lors des matches les moins demandés grâce à la baisse des prix. La baisse des prix

crée une opportunité pour les équipes qui peuvent potentiellement attirer de nouveaux spectateurs. Dans l'industrie du sport, l'élasticité prix de la demande n'est pas admise par de nombreux auteurs mais pour les rencontres les moins valorisées ou pour les clubs en difficulté la baisse des prix est parfois indispensable pour remplir les stades. Dans ces cas précis, la demande augmente quand les prix baissent. Ainsi, commercialiser les matches les moins demandés avec des prix plus faibles permet aux équipes d'atteindre des consommateurs qui auraient renoncé.

*c) Avantages et inconvénients de la tarification variable*

La plupart des firmes qui vendent des services immatériels et non stockables s'appuient sur des politiques de prix variables et ou dynamiques. Le prix fixe, identique pour tous a pratiquement disparu. Les consommateurs ont majoritairement accepté l'idée qu'un même service, comme un trajet en avion, en train, en autocar, un contrat d'assurance, une chambre d'hôtel, une voiture de location peut être facturé à des prix différents selon le demandeur, les conditions d'utilisation du produit ou du service, le moyen de prescription (*on line, off line*) et le moment où la demande est exprimée. Les consommateurs admettent aussi que les niveaux variables de qualité ou de contenu du service justifient des prix variables. La politique tarifaire de la SNCF (Société nationale des chemins de fer) que nous examinerons est depuis longtemps fondée sur une stratégie tarifaire variable. Nous laisserons de côté les prix dynamiques qui évoluent dans le temps pour une même unité de production en fonction de variables comme le jour, l'heure de départ du train, le volume de la demande, le délai courant entre le moment de l'achat et le moment où le service est produit. Retenons uniquement le cas des prix variables rendus variables en raison des typologies de clientèle à qui ils s'adressent sans autre forme de considération (surcapacité ou sous capacité) : voyages pour les familles, carte de réduction, carte jeune, programme de fidélité, carte Senior, militaire, etc. Le site commerçant *voyagesnfc.com* s'est efforcé depuis son lancement de faire la pédagogie des prix variables. Les différentes typologies tarifaires sont détaillées dans des onglets à tiroir et les écarts de prix sont en effet significatifs.

Le principal inconvénient des prix variables est qu'ils introduisent de la complexité dans les outils de gestion tarifaire. Des programmes spécifiques sont mis en œuvre dans les entreprises de service pour gérer les différentes classes tarifaires liées à des profils différents de consommateurs. L'investissement dans les programmes informatiques est élevé et les vendeurs doivent recevoir une formation adaptée et évolutive. Il en résulte dans certains cas une assez grande confusion dans l'esprit des consommateurs. Ils peuvent avoir le sentiment que le prix le plus juste est inaccessible ou fuyant. Paradoxalement, l'avantage des prix variables est qu'ils s'adaptent dans la majorité des cas à la capacité contributive des groupes de consommateurs. Les tarifs jeunes sont en réalité des tarifs dégradés destinés à séduire une jeune clientèle peu argentée. Ils ont montré leur efficacité.

## Chapitre 5

### Les prix dynamiques et les outils tarifaires associés

#### **A. Les prix dynamiques**

Il existe une certaine confusion entre prix variables et prix dynamiques. Les premiers s'adressent à des catégories différentes de consommateurs. Les politiques de prix dynamiques visent à organiser la volatilité des prix dans ces différentes catégories en tenant compte de la demande exprimée. Les rencontres sportives à haute valeur ajoutée sont vendues plus cher-pour un service équivalent- les firmes jouant alors sur la valeur perçue du produit. On parle alors de Revenue management.

##### *a) Real time prices*

Les prix dynamiques sont appelés prix en temps réel dans le vocabulaire économique de langue anglaise (real time prices). Ils ont vocation à s'adapter au niveau de la demande dans des activités où la production est réputée non stockable. Pour encourager les spectateurs à acheter des droits d'entrée au stade en période de demande faible et dans le but de maximiser leurs revenus en pour les rencontres à forte demande, les franchises ont déployé des stratégies de prix dynamiques basées sur le niveau de la demande (Drayer et al, 2014). Le *Revenue management* s'appuie selon les auteurs sur un cadre de 7 règles :

- La capacité à segmenter le marché ;
- L'existence d'une production périssable ;
- Des ventes anticipées ;
- Un coût marginal de vente faible ;
- Des couts marginaux de production élevés ;
- L'existence d'une demande fluctuante ;
- La capacité à anticiper cette demande.

Toutes les sociétés qui gèrent des inventaires périssables se sont rendues compte qu'il était absolument indispensable d'entrer dans le monde du *Revenue management*. Peut-on imaginer un hôtelier qui n'aurait pas anticipé ses montées en charge de réservation associées à l'évolution de ses prix

pour satisfaire tout à la fois les clients très sensibles au prix, les *early bookers* et d'autre part, les derniers clients, ceux qui n'ont pas réservé, les *go-shows*? (Hoyaux ; 2011 dans la préface de « Revenue management », Dunod). On parle aujourd'hui de *Revenue Management total* où tout élément générateur de profit est pris en compte dans la recherche de la clientèle optimale. Patrick Rishe, professeur d'économie à Webster University et dirigeant de Sport Impact, auteur de nombreuses études sur le sport professionnel estime que les prix dynamiques sont l'avenir de la billetterie dans les activités sportives<sup>50</sup>. Quand la demande est dissymétrique par rapport au niveau de l'offre écrit Rishe, pour des raisons multiples, il ne fait aucun doute que les entreprises de sport doivent se donner la possibilité de céder leur stock disponible de la façon la plus efficiente possible. Les prix dynamiques sont pratiqués depuis plus de 40 ans aux Etats Unis d'abord dans des activités comme le transport aérien, l'hôtellerie, la location de véhicules et la distribution d'énergie (Kimes, 1989 ; Klmes et Chase, 1998 ; Legohérel et Capiez, 2000). Dans ce dernier secteur, c'est bien la demande qui donne le signal prix. En France, l'opérateur historique encourage les consommateurs à engager les programmes domestiques mobilisant de l'énergie aux heures où la consommation est la moins élevée. Il peut dans certains cas proposer une récompense tarifaire aux ménages les plus prévoyants. Dans le secteur des sports professionnels, tous les témoignages montrent que les clubs ont dû surmonter des barrières psychologiques, comme l'explique Barry Khan, dirigeant de la société Qcue, conseil des clubs américains de basket-ball et de baseball pour passer de prix fixes aux prix dynamiques. Patrick Rishe rappelle que la société Qcue n'avait qu'un seul client sur le marché américain du sport professionnel en 2009, puis trois en 2010 et plus de trente en 2012, tous membres des grands championnats de basket, de Hockey. M. Khan assure que les revenus de ses clients ont augmenté de 30 % en période de forte demande et de 5 à 10 % en situation de demande faible. Certains auteurs comme Henri Gibier (2015) soulignent que la technique tarifaire des « happy hours » était une ébauche de revenue management ou de Yield management. Pour commencer explique t-il,

---

<sup>50</sup> Rishe.P, « Dynamic pricing : the future of ticket pricing in sport », Forbes magazine, 2012.

l'objectif était de convaincre les consommateurs de rester plus longtemps dans les débits de boissons. En leur offrant des tarifs dynamiques à partir d'une certaine heure, souvent à la sortie des bureaux ou des usines. Les débitants de boissons entendaient les convaincre de consommer davantage. D'autres économistes ont ensuite estimé qu'il aurait été plus rentable de substituer le principe des happy hours par celui d'une loterie à pile ou face : pile, c'est gratuit, face c'est payant. Un tel modèle pourrait être adapté aux activités sportives pour certains abonnés ou pour des contingents de billets clairement délimités : pile, vous venez accompagné d'une deuxième personne, face vous payez son entrée au stade.

#### *b) L'exemple historique des San Francisco Giants*

Les San Francisco Giants évoluent dans la ligue professionnelle de baseball. Il existe deux ligues professionnelles. *National League* et *American League*. Les Giants évoluent dans la *National League*. Les vainqueurs des 2 ligues se rencontrent dans une compétition connue des Américains sous le nom de *World Series*. Chaque équipe dispute 162 matches en une saison, soit compte tenu des vacances imposées par le championnat, 6 rencontres par semaine. C'est un niveau très élevé de pratique qui implique des politiques commerciales et tarifaires adaptées. Une saison de football en France ou en Grande Bretagne se déroule sur 38 journées, soit pratiquement quatre fois moins de rencontres que dans le championnat de baseball. Les Giants sont reconnus aux Etats Unis pour avoir été le premier club à déployer une politique de prix dynamiques (Dynamic Ticket Pricing) à grande échelle en 2009 (Drayer, Shapiro, Morehead, 2016). Les résultats ont été spectaculaires. La mise en œuvre du modèle DTP (Dynamic Ticket Pricing) a permis de générer 500 000 \$ de revenu incrémental sur les rencontres à faible demande. La saison suivante, l'application des prix dynamiques à l'ensemble de la saison augmentait les revenus de 7 %.

### Dynamic Ticket Pricing à Boston.

Les Boston Bruins avaient « expérimenté » le modèle des DTP dès 2002 mais sans aller au bout de cette logique (Cameron, 2002). Dans le domaine qui nous intéresse, le football, le club anglais de Derby County, premier du genre à mettre en place des prix dynamiques a produit 300 000 \$ de nouveaux revenus lors de la première saison expérimentale (Shea, 2014). Cette technique ne s'applique pas qu'aux « sièges secs », elle a été utilisée par les Red Wings de Detroit pour la vente de leurs 86 loges, pas seulement pour augmenter les revenus mais simplement pour céder les produits disponibles (Shea 2014).

Les Giants bénéficient d'une réputation de marque et d'une estime générale du public, liées à leur ancienneté. Le club a été fondé en 1883. C'est un des palmarès les plus glorieux du baseball. Ses titres les plus récents remontent à 2012 et 2014. Les Giants sont les adversaires historiques du club Athletic Oakland, situé de l'autre côté du Golden Gate. Les rencontres entre les deux clubs cristallisent les passions. On parle de *Battle of the Day* en cas de derby. La capacité du stade récent des Giants est de 41 807 places dont 68 suites de luxe et 5200 sièges de club Hospitality. En 2014, le taux de remplissage du stade était de 99,2 % avec 41 588 sièges vendus par rencontre. Ces chiffres sont tous issus des sources officielles du club. Ils sont publiés sur le site Internet des Giants.

Nous avons retenu l'exemple du premier match de la saison 2015.

- Voici la gamme des offres proposées par les SF Giants pour une rencontre à l'attractivité sportive moyenne les opposant aux Colorado Rockies. Cette rencontre est toutefois la première de la saison et relance un championnat que les Giants ont emporté l'année précédente.

Tableau n° 18 et suivants : Offres de prix début avril 2015 pour le coup d'envoi de la saison le 13/04/2015 et les rencontres associées (Site Internet des Giants).

Select a Price Level (all amounts in USD)

\$347.25	<input type="checkbox"/>	Club Infield *
\$253.50	<input type="checkbox"/>	Club Outfield *
\$207.00	<input type="checkbox"/>	Club Left Field *
\$293.00	<input type="checkbox"/>	Premium Lower Box *
\$226.75	<input type="checkbox"/>	Lower Box *
\$189.00	<input type="checkbox"/>	Lower Box Left Field *
\$180.25	<input type="checkbox"/>	View Box *
\$159.50	<input type="checkbox"/>	View Box Outfield *
\$149.00	<input type="checkbox"/>	View Box Left Field *
\$127.00	<input type="checkbox"/>	View Reserve Outfield *
\$115.25	<input type="checkbox"/>	View Reserve Left Field *
\$99.00	<input type="checkbox"/>	Standing Room Only *

Pour la même rencontre, offre de prix quelques jours plus tard. Les prix évoluent dans le temps. Ils augmentent par rapport à l'offre postée début avril pour la première rencontre du 13 courant :

Select a Price Level (all amounts in USD)

\$364.75	<input type="checkbox"/>	Club Infield *
\$266.25	<input type="checkbox"/>	Club Outfield *
\$217.50	<input type="checkbox"/>	Club Left Field *
\$307.75	<input type="checkbox"/>	Premium Lower Box *
\$238.25	<input type="checkbox"/>	Lower Box *
\$198.50	<input type="checkbox"/>	Lower Box Left Field *
\$189.50	<input type="checkbox"/>	View Box *
\$167.50	<input type="checkbox"/>	View Box Outfield *
\$164.50	<input type="checkbox"/>	View Reserve Infield *
\$140.00	<input type="checkbox"/>	View Reserve Right Field *
\$133.50	<input type="checkbox"/>	View Reserve Outfield *
\$121.25	<input type="checkbox"/>	View Reserve Left Field *
\$99.00	<input type="checkbox"/>	Standing Room Only *



Pour éviter de longs déplacements dans un championnat lui aussi très long, les clubs s'entendent pour grouper les différentes oppositions. Ainsi les San Francisco Giants sont opposés aux Colorado Rockies trois jours de suite. La seconde rencontre, disputée le 14 avril est proposée ci dessous à des prix très sensiblement inférieurs aux prix de la première rencontre de la saison.

Select a Price Level (all amounts in USD)

\$227.00	<input type="radio"/>	Premium Field Club *
\$155.00	<input type="radio"/>	Field Club *
\$133.75	<input type="radio"/>	Club Infield *
\$102.00	<input type="radio"/>	Club Outfield *
\$78.00	<input type="radio"/>	Club Left Field *
\$117.50	<input type="radio"/>	Premium Lower Box *
\$98.75	<input type="radio"/>	Lower Box *
\$71.00	<input type="radio"/>	Lower Box Left Field *
\$70.00	<input type="radio"/>	View Box *
\$64.75	<input type="radio"/>	View Box Outfield *
\$58.00	<input type="radio"/>	View Box Left Field *
\$59.25	<input type="radio"/>	View Reserve Infield *
\$47.25	<input type="radio"/>	View Reserve Outfield *
\$45.00	<input type="radio"/>	View Reserve Left Field *
\$61.50	<input type="radio"/>	Bleachers (Rows 20+) *
\$51.25	<input type="radio"/>	Center Fld Bleacher (Row 21+) *

Proposition tarifaire pour le troisième match contre les Colorado Rockies du 15 avril 2015 ci dessous. Les prix baissent pour lutter contre l'effet naturel de répétition des rencontres.

Select a Price Level (all amounts in USD)

\$213.25	<input type="radio"/>	Premium Field Club *
\$143.00	<input type="radio"/>	Field Club *
\$117.00	<input type="radio"/>	Club Infield *
\$85.25	<input type="radio"/>	Club Outfield *
\$64.00	<input type="radio"/>	Club Left Field *
\$105.00	<input type="radio"/>	Premium Lower Box *
\$83.75	<input type="radio"/>	Lower Box *
\$57.00	<input type="radio"/>	Lower Box Left Field *
\$56.25	<input type="radio"/>	View Box *
\$51.00	<input type="radio"/>	View Box Outfield *
\$41.75	<input type="radio"/>	View Box Left Field *
\$44.00	<input type="radio"/>	View Reserve Infield *
\$34.00	<input type="radio"/>	View Reserve Right Field *
\$32.00	<input type="radio"/>	View Reserve Outfield *
\$29.00	<input type="radio"/>	View Reserve Left Field *
\$41.75	<input type="radio"/>	Bleachers (Rows 1-19) *
\$38.00	<input type="radio"/>	Bleachers (Rows 20+) *
\$37.50	<input type="radio"/>	Center Fld Bleacher (Row 1-20) *
\$29.00	<input type="radio"/>	Center Fld Bleacher (Row 21+) *

Ce cas d'étude est symbolique. Il serait contre productif de proposer toutes les rencontres au même prix dans cette formule inédite de championnat. Le Yield management est d'un grand secours dans des cas d'espèce comme celui des Giants, il permet de jouer sur les deux variables principales du Yield management : les capacités et les prix.

## **B. Le Yield management, objet d'un débat académique**

Le Yield management ou Revenu management a pour ambition de vendre toute la production grâce à la technique des prix dynamique et in fine de relever le revenu unitaire. Il est pratiqué dans les activités de service par les entreprises disposant d'un inventaire immuable. C'est le cas des stades et des arénas qui se présentent sous la forme d'outil de production à capacité fixe (ou à défaut non extensible). Les règles du Yield méritent d'être expliquées aux consommateurs. A défaut, la technique des prix dynamiques peut produire une grande frustration auprès du public.

### *a) Qualifier le Yield management*

Les économistes parlent de Yield management ou de *Revenue management*. Malgré l'abondance actuelle des travaux relatifs au sujet, on admet l'absence d'une définition unanime et universelle du terme Yield (Zrelli, 2010). Il est considéré tantôt comme une technique tarifaire parmi d'autres, tantôt comme une démarche stratégique d'optimisation. Le Yield a pour objectif de maximiser la rentabilité (Lhajji, 2006). En 1998, Cross exprime l'objet du Yield sous forme d'une question : « Combien un consommateur précis va t-il accepter de payer ce produit précis, à ce moment précis ? ». Nous retiendrons cette formulation qui a le mérite de situer les techniques du Yield en termes de temps réel. Daudel et Vialle estiment que le Yield est constitué d'un ensemble de techniques. Pour Autissier (2000), il s'agit d'une « pratique », « d'une méthode et d'une technique de gestion » (Le Gall, 1998). Kimes (1989) estime au contraire que le Yield présente une dimension stratégique de nature globale tout comme Lieberman (1991) pour qui le Yield n'est pas une technique mais une approche intégrée. Le Yield utilise les outils de management de la capacité, de la clientèle, du temps et de la tarification (Zrelli). Le Yield suit ainsi une

logique d'ajustement continu des services, des tarifs et du temps de la demande. Il en résulte une échelle de services tarifés adaptée aux contraintes de chaque groupe de consommateurs. Des barrières sont dressées entre les groupes ou segments, des classes tarifaires sont créées (Capiez, 2003) et des services particuliers distinguent les catégories tarifaires (Kimes, 1994). En cherchant dans la littérature académique, on trouve cette définition consensuelle de Kimes et Wirtz (2003) : le Revenue management est la mise en œuvre de systèmes d'informations et de politiques de prix afin d'allouer les bonnes capacités fixes aux bons clients, à un prix adapté au bon moment.

Le Yield est également présenté comme une forme avancée de discrimination par les prix. Pour être précis, c'est une forme de discrimination de second degré (Diller, 2008) qui mobilise des outils technologiques et d'information. Capiez insiste : il permet aux entreprises d'allouer la bonne capacité au bon client, au bon endroit, au bon moment, pour le bon prix (2003). De façon plus large, le Yield management repose sur la segmentation des demandes du marché appliquée aux services dont la capacité est fixe et les coûts fixes élevés (Meffert et Bruhn, 2006). Il tient compte des différences dans la volonté de payer chez les clients au moment de l'achat et alloue les unités de capacité disponible à la demande disponible de la manière la plus rentable (Corsten et Stuhlmann, 1998). Il classe la demande en segments différents selon la sensibilité au prix exprimée par les consommateurs de ces différents segments (Monroe, 2003). Le Yield est un outil du « temps réel », sa finalité pourrait apparaître comme paradoxale : il a pour ambition d'une part de maximiser l'utilisation des capacités pour réduire voire anéantir le risque de l'inventu et d'autre part, de vendre chaque unité disponible au prix le plus élevé possible, c'est à dire à l'optimal de la propension du consommateur à payer. C'est un modèle qui permet de maximiser la rentabilité par un management évolué (Jones, 2002 et Capiez, 2003). Le Yield est parfois présenté comme une philosophie. Système ou programme s'interroge Lieberman (1991), il s'est renforcé grâce à Internet qui « fournit aux entreprises et aux distributeurs, les moyens d'une tarification sophistiquée et rapidement remise à jour » (Gensollen, 2000).

## *b) Veiller à l'équité du Yield*

Les différences d'interprétation du Yield sont pour partie liées aux différentes disciplines qui l'étudient, l'économie, le marketing, la recherche opérationnelle et la sociologie, chacune se référant à ses propres concepts (Lieberman, 1993). Dans son approche exploratoire des déterminants de l'orientation du Yield management publiée dans la revue de gestion en 2010 et essentiellement consacrée au métier de l'hôtellerie, Zrelli propose le tableau des définitions et traductions du Yield reproduit plus loin dans ce texte (page 181).

Attention toutefois, si les pratiques du Yield sont jugées inéquitables pour les clients, elles risquent d'influencer négativement leur intention d'achat (Hikkerova, 2012). Le Yield peut être présenté comme une technique en rupture avec le modèle Walrassien dans lequel le prix d'équilibre permet d'aboutir à un optimal d'échanges entre l'offre et la demande. Son parti pris est de considérer que les consommateurs répondent à des logiques de prix différentes en fonction de leur volonté de payer.

Avec l'émergence du commerce sur Internet, la pensée économique s'est enrichie de nouvelles contributions. Elmaghraby et Keskinocak (2003) estiment qu'il existe deux types de fixation des prix sur Internet :

- i) Le vendeur détermine un prix et l'ajuste durant la période de vente en fonction de l'intensité de la demande et de la durée de vie restante au produit ou au service. Plus le produit est périssable, ce qui est le cas d'une place dans une enceinte sportive, plus l'ajustement du prix est rapide.
- ii) Dans un second cas, la fixation du prix est le résultat d'enchères entre l'offre et la demande. Le vendeur peut fixer un prix de réserve pour couvrir ses coûts d'exploitation.

Drayer, Shapiro et Morehead mettent en garde contre les risques associés au Yield (2014). Dans le cadre de leur étude sur les sports universitaires américains, ils attirent l'attention sur la complexité qui peut naître du Pricing dynamique appliqué non seulement aux visiteurs habituels, visiteurs isolés, groupes, abonnés mais aussi aux donateurs, aux étudiants bénéficiant d'une réduction et aux groupes de visiteurs accompagnant l'équipe visiteuse.

### *c) Les fonctions multiples du Yield management*

De façon générale, le Yield conduit à rechercher le prix optimum pour chaque consommateur ou chaque groupe de consommateurs (Huyton et Peters, 1997). Il s'avère particulièrement pertinent pour traiter les opportunités d'augmentation de profits liées à la valeur différente accordée par des acheteurs à un même produit ou à un même service (Foignet et Carluer, 2009). Les deux auteurs citent l'exemple de Coca Cola au Japon qui indexe le prix de ses boissons dans les distributeurs automatiques sur la température extérieure partant du principe que le consommateur est disposé à payer un prix plus élevé pour une boisson glacée en période de forte chaleur (Phillips, 2005). Thierry Gadou, dirigeant de la société Store Electronic Systems, N° 1 mondial de l'étiquette digitale cite de son côté le cas des boissons alcoolisées vendues plus cher, au-delà de 23 h dans les points de vente allemands<sup>51</sup>.

Tous les auteurs ne prètent pas les mêmes objectifs à la mise en œuvre du Yield management. Le tableau ci dessous montre que l'abondance de littérature sur ce point précis n'a pas aboutie à une vision unifiée de cette technique tarifaire. C'est aussi une des vertus des politiques de prix dynamiques. On comprend mieux la formule de Patrick Rishe citée dans les premières lignes de ce chapitre pour qui les prix dynamiques sont l'avenir de la billetterie dans le domaine du sport professionnel. Les fonctions du Yield peuvent être classées sous la forme du tableau de Zrelli reproduit ci dessous. Elles incluent la gestion de l'offre, des risques, la capacité à ajuster l'offre en fonction de la demande et fournissent des outils d'arbitrage aux dirigeants des hôtels ou chaînes hôtelières. Ces mêmes outils peuvent être mis en œuvre dans les activités de spectacles sportifs.

---

<sup>51</sup> Entretien personnel à Nanterre au siège de SES le 19 mai 2015.

*Tableau n° 19, Les principales fonctions du Yield management, Zrelli, 2007.*

<b>Gestion des disponibilités : Daudel et Vialle, 1989, Jones et Hamilton 1992</b>
<b>Gestion des segments, Capiez, 2003 ; Zrelli 2007</b>
<b>Gestion des risques, Autissier, 2000, Capiez 2003</b>
<b>Gestion du temps, Peters et Huyton 1997</b>
<b>Gestion de la tarification, Kimes et Wirtz, 2002 ;</b>
<b>Analyse de l'opportunité de marché, Daudel et Vialle, 1989</b>
<b>Allocation des tarifs par classe de chambre, Autissier 2000</b>
<b>Recherche adéquation Offre/demande : Donaghi 1995</b>
<b>Accroissement du REVPAR, Capiez 2003</b>
<b>Arbitrage, Jones et Hamilton, 1992</b>
<b>Prévisions, Peter et Huyton, 1997</b>
<b>Fonctionnement en temps réel, Capiez 2003</b>
<b>Allocation spatiotemporelle de la capacité, Guérin 1997.</b>

*d) Le Yield impose une gestion du risque tarifaire*

Le Yield est un outil d'arbitrage. La traduction littérale est « rendement ». L'exercice du Yield n'est pas sans danger. Les notions de prestation périssable et de contraintes de vente d'une capacité fixe (comme dans un stade ou une aréna) imposent une décision et portent un double danger. Si un client se présente pour louer la dernière chambre disponible d'un hôtel au prix le plus bas proposé, faut-il accéder à sa demande ou prendre le risque qu'un autre client plus captif se présente quelques minutes plus tard pour la louer plus cher ? Dans le cas où l'hôtelier accepte le premier client, il prend le risque de dilution tarifaire. Le revenu généré est garanti mais il est inférieur à la performance qui aurait pu être réalisée quelques minutes plus tard (Legohérel, Poutier ; 2011). Cette problématique s'impose dans de nombreux métiers : l'hôtellerie, pour la location de chambres ou de salons d'affaires, la location de véhicules, le secteur de l'achat d'espaces publicitaires à la télévision ou sur des espaces urbains, dans le transport maritime et le transport aérien. Pour limiter le risque de dilution tarifaire, les entreprises de transport aérien créent des conditions d'accès contraignantes aux prix bas : Bruno Matheu, l'ancien directeur général du programme d'Air

France (rapport d'information du député Hervé Mariton, 2008) a ainsi proposé des billets en classe affaires aux voyageurs de tourisme à condition que le voyage dure plus de 7 jours et que la réservation soit effectuée 48 jours avant le départ. Cette formule a entraîné une dilution de 6 % mais elle a permis de toucher 85 % de la clientèle dite loisirs. Les revenus additionnels générés représentent plusieurs dizaines de millions d'euros (Mariton, 2008). La contrainte commerciale consisterait à vendre le plus d'unités au même prix mais le sens du Yield est à l'inverse de tenir compte de la capacité de chaque consommateur à contribuer à hauteur de ses moyens disponibles (Legohérel, Poutier ; 2011). C'est, au fond, l'esprit qui prévaut dans les logiques d'abonnement. Dans les grandes entreprises de vente de services, le *revenue integrity* veille au respect des règles tarifaires. Il a pour mission de s'assurer de l'intégrité du revenu, autrement dit, il vérifie que le revenu encaissé est conforme au revenu théorique encaissable et que le produit vendu à l'instant  $t$  a été facturé au bon prix et selon les bonnes règles tarifaires. Disneyland a mis au point une cellule *Inventory control and regulation* (ICAR) pour traquer les ventes en situation d'anomalie tarifaire et le groupe Pierre et Vacances a créé une structure de *revenue integrity*. Dans les compagnies aériennes dites *Legacy* l'apparition des low cost et la généralisation du Yield ont conduit à des efforts de présentation pédagogique des offres. Ces entreprises proposent un produit simplifié au prix le plus bas et offrent des options diverses pour les suppléments (bagages, excédent de poids, collation, flexibilité dans l'utilisation des billets).

### **C. Le Yield dans ses secteurs historiques**

Les activités de spectacle vivant comme le sport et la culture ont appliqué le modèle du Yield management par transposition. Mais, c'est d'abord aux Etats Unis, dans le transport aérien, à l'issue de la loi de déréglementation de 1978 (A.D.A.) que cette technique a été déployée pour accompagner l'arrivée de très gros porteurs et la démocratisation des transports. Le Yield management a permis d'élargir le marché aérien au cours des 40 dernières années. Ce modèle de gestion tarifaire a ensuite été mobilisé par les chaînes hôtelières et les loueurs de véhicules.

*a) Le transport aérien, pionnier du revenue management*

C'est dans l'industrie du transport aérien que le Yield a été pleinement développé à la fin des années 1970, aux Etats Unis (Harris et Pinder, 1995 ; Capiez et Poutier, 2008 ; Smith, Leimkuhler et Darrow, 1992) au moment où le Congrès américain adoptait la loi de déréglementation du transport aérien promise par le Président Jimmy Carter pendant sa campagne (A.D.A. Airlines Deregulation Act). Sous la pression du lobby de l'industrie aéronautique, Boeing, et Mac Donnell Douglas, le président américain a fait adopter un texte qui mettait fin à la régulation tarifaire et ouvrait le marché américain à la concurrence. L'industrie aéronautique produisait des avions à forte capacité comme les Boeing 747 ou des DC 10 mais les prix administrés encore élevés rationnaient la demande (Perri, 2004). En ouvrant le marché à la concurrence, les parlementaires américains allaient susciter la mise au point puis le déploiement de nouvelles techniques de vente adaptées à un nouveau marché de masse. L'Amérique du transport aérien allait passer du prix réglementé au prix libre. C'est dans ce contexte de déréglementation du transport aérien, que les grandes compagnies aériennes américaines ont déclenché la guerre des prix, espérant ainsi que la baisse de leurs propositions tarifaires leur permettrait de conserver voire d'accroître leurs parts de marché. Mais cette tactique s'est montrée assez vite destructrice de valeur. Tous les acteurs du marché ont eu la même idée au même moment. La guerre des prix déclenchée a affaibli les plus faibles. La solution salvatrice à court terme, s'est avérée destructrice à moyen et long terme pour la majorité des entreprises. Dans un contexte de tension tarifaire, le Yield management contribue à éviter totalement ou partiellement la guerre des prix (Legohérel, Poutier, 2011).

Le modèle du Yield management a tout de suite rencontré un grand succès grâce au développement des GDS (Global Distribution System) mais son intérêt scientifique n'a été clairement perçu qu'à la fin des années 1980 (Desiraju et Shugan, 1999). Il a permis aux Majors de résister à l'offensive des premières compagnies à bas prix. Les informations publiées sur ce point divergent. Pour certains économistes comme Legohérel et Poutier, c'est American Airlines qui la première a mis en œuvre les techniques du Yield.



Les compagnies à bas prix ont elles aussi pratiqué un Yield simplifié. Les premiers arrivés étaient les premiers servis. Plus on réservait tôt, moins le prix du billet était élevé. Southwest Airlines, la première low cost de l'histoire du transport aérien américain dont le modèle a ensuite été copié par Ryanair prospère toujours (Perri, 2011). SWA est même un modèle de gestion. Sa santé financière est remarquable dans un secteur souvent marqué par les pertes. L'entreprise née au Texas est la seule grande compagnie américaine qui ait su résister aux graves crises de l'industrie du transport aérien depuis 1990. Nombre de ses concurrentes sur les vols domestiques aux Etats Unis se sont placées sous la protection du chapitre 11, la loi américaine sur les faillites quand elles n'ont pas purement et simplement disparu. Au début des années 1980, la compagnie People Express, fortement inspirée du modèle low cost, lance ses premiers vols entre les grandes villes de la côte Est (Kochneff, 2004). Alors que la tarification des Majors comme American Airlines renvoyait à plus d'un an la promesse des tarifs « Super Savers », People Express s'engage sur des billets à 35 \$ l'aller simple pour des vols courts d'environ une heure (New York - Buffalo). L'entreprise trouve rapidement son marché. En 1981, People Express avait transporté 950 000 passagers dont une majorité n'avait jamais voyagé, démontrant ainsi que l'élasticité prix de la demande était très positive.

Menacés par ces nouveaux entrants, les « legacy », c'est à dire les compagnies historiques ont vite pris la mesure du danger. C'est dans ce contexte défensif qu'elles ont progressivement intégré les règles du Revenue management à leurs politiques de prix. De la défense à l'attaque, les firmes du transport aérien ont utilisé le Yield pour augmenter leur résultat d'exploitation (Donaghi, 1995). La première à introduire un outil de Yield dans sa politique tarifaire a été Delta Airlines<sup>52</sup>. Delta a été suivie par ses concurrentes, en particulier American Airlines. Puis le Yield management a prospéré dans le transport ferroviaire, dans l'hôtellerie, dans le secteur de la location de voiture. Il est progressivement décliné dans d'autres métiers comme la formation.

---

<sup>52</sup> Selon Alain Sauvart, professeur d'économie et de politique des transports à l'Ecole des Ponts et Chaussée cité par le journal numérique l'Internaute en décembre 2014.

### *b) Le Yield élargit le marché*

Le Yield favorise les plus prévoyants, susceptibles de réserver un billet (de train, d'avion, de spectacle culturel ou sportif) à l'avance. Pour Alain Sauvant, professeur d'économie, « il permet à tout un segment de clientèle qui n'aurait pas voyagé autrement de partir tout de même. Notamment ceux qui peuvent réserver longtemps à l'avance, les jeunes ou les seniors par exemple ». Appliqué aux activités de sport, le principe est identique. Dans nos stades de football, rarement bien remplis, le Yield serait de nature à élargir la demande en offrant des places moins chères et en levant ainsi les barrières d'entrée par le prix.

Les nouveaux outils numériques capables de tracer l'itinéraire d'achat et les habitudes de consommation des consommateurs complètent les techniques du Yield management. Ces techniques appartenant au monde du e-commerce pourront très facilement être exportées dans le secteur du sport professionnel. Pascal Gayant et Nicolas Le Pape tout deux professeurs d'économie à l'université de Caen notent ainsi que « les sites de e-commerce peuvent proposer le tarif le plus proche de ce que le client veut payer »<sup>53</sup>. Ils écrivent que « l'individualisation du service devient le vecteur essentiel d'une différenciation quasi-parfaite, s'approchant au plus près de la disponibilité maximale individuelle à payer (discrimination tarifaire dite au 1<sup>er</sup> degré) ». Ils notent par ailleurs et c'est un espoir de revenu supplémentaire dans le cas des spectacles sportifs pour les offreurs que « le surplus du consommateur, c'est à dire l'écart entre le prix que le consommateur est disposé à payer et le prix effectivement payé, devient nul et les entreprises s'approprient la rente ».

### *c) Le marché de l'hôtellerie*

Dans le secteur de l'hôtellerie, très sensible à la saisonnalité, les directeurs d'hôtels avaient déjà mis en œuvre des politiques informelles de prix dynamiques avant l'apparition du Yield Management (Choi et Cho, 2000).

---

<sup>53</sup> Les prix personnalisés, un défi pour l'Autorité de la concurrence, in Les Echos, le lundi 5 janvier 2015 par Pascal Gayant et Nicolas Le Pape.

Dubois et Frenco retiennent que l'objectif du Yield hôtelier est « d'augmenter l'occupation en période creuse et de maximiser le revenu moyen par unité en période haute ». Dans l'hôtellerie, le ratio est celui du REVPAR (Revenue per available room), soit l'équivalent du REVPAS (revenue per available Seat) dans le transport, soit aérien, soit ferroviaire, soit encore routier. Pendant longtemps, les hôteliers ont bâti des politiques tarifaires sur des saisons entières. Les prix changeaient d'une année sur l'autre. La technique du pricing dynamique signifie qu'un hôtel change ses tarifs tous les jours, voire plusieurs fois par jour (Koenig, Meissner, 2010). Les consommateurs acceptent de payer un prix différent pour une prestation égale (Ivanov, 2012). Dans la plupart des cas, les consommateurs ignorent ce que leur voisin de chambre a payé. Pour Zrelli (2010), le Yield management appliqué à l'hôtellerie, porte sur l'ensemble des décisions d'ajustement de la capacité aux différentes catégories de réservation (2010). On peut aller plus loin et considérer que le Yield valorise la composante prix en période de forte demande et la composante volume en période de faible demande (Oberwetter, 2001). Ainsi, la recherche d'optimisation du chiffre d'affaires se base sur la renonciation à vendre plus cher en période de faible affluence (Guérin, 1997). Des actions commerciales et marketing sont conduites lorsque la demande est insuffisante pour absorber les capacités offertes. En revanche, les hôteliers sont invités à filtrer la demande quand celle ci excède les capacités offertes pour ne retenir que la demande la plus valorisée (Zrelli). Dans ces conditions, le REVPAR exprime la performance de la politique tarifaire (Capiez, 2003).

#### *d) Méthodologie du Yield ans l'hôtellerie*

Le Revenu management appliqué aux métiers de l'hôtellerie s'appuie sur 3 fonctions : la prévision de la demande, la maximisation du profit et le contrôle des ventes (Daudel et Vialle, 1995).

Dans le secteur de l'hôtellerie, les professionnels du Yield travaillent autour de ces trois fonctions sur les bases suivantes :

- Analyser (2 années d'activité)
- Anticiper (une année d'activité)
- Actualiser (au jour le jour)

Rien n'interdirait de réaliser ce travail manuellement mais la prise en considération simultanée de nombreuses variables, parfois des centaines suggère la présence d'un moteur informatique puissant (Lehu, 2000). Reprenons l'exemple de la gestion du Yield dans le secteur hôtelier. La marche à suivre est la suivante : elle est susceptible de s'appliquer en tous points aux activités de spectacle sportif.

### **Niveau 1.**

- Définir au moins 3 niveaux potentiels d'occupation ;
- Identifier au moins trois segments de clients ;
- Planifier son calendrier d'évènements ou d'activité ;
- Définir un niveau idéal de revenu par chambre (REVPAR, *revenue per available room*) ;
- Définir sa politique tarifaire par segment, par période, par chambre et par type de canal de distribution.

### **Niveau 2**

- Suivre le niveau de montée en charge ;
- Actualiser en surveillant les prix des concurrents les plus proches ou les plus ressemblants ;
- Procéder aux derniers ajustements tarifaires.

Les différentes étapes ci dessus, adaptées au contexte hôtelier sont parfaitement transposables dans le secteur du sport professionnel. Les firmes disposent d'historiques complets de fréquentation et de recettes, elles sont informées de leur calendrier, à l'intersaison, avant le coup d'envoi des compétitions et elles ont le pouvoir d'ajuster leurs prix en temps réel. Nous verrons plus loin que les clubs qui ont adopté le canal numérique pour vendre leur production pourraient bénéficier d'un management global plus efficient (Lehu, 2000). Les chercheurs américains et les agents économiques des économies anglo-saxonnes ont depuis longtemps la conviction que tous les consommateurs sont disposés à payer un prix différent pour jouir du même service de base.

## **D. Respecter les consommateurs**

Le Yield management doit être perçu comme un progrès tarifaire par les consommateurs. Il ne doit cependant pas provoquer de « frustrations tarifaires ». Les entreprises doivent ainsi veiller à son équité relative. D'un côté les entreprises recherchent la capacité optimale de chaque groupe de consommateurs à payer, et de l'autre, elles doivent offrir des conditions tarifaires favorables que les consommateurs percevront comme des récompenses.

### *a) La loyauté des consommateurs*

Le Yield management d'abord appliqué au transport aérien a progressivement été exporté dans les métiers de l'hôtellerie. Ces deux activités mobilisent des capitaux importants et toutes les chances d'obtenir une vente supplémentaire doivent être poursuivies. Chaque contribution aux charges fixes élevées et aux charges variables faibles justifie le déploiement de politiques de prix dynamiques. Schématiquement, le déploiement du Yield a jusqu'à ce jour suivi 3 étapes : d'abord le transport, puis l'hôtellerie dans des dimensions très souvent quantitatives puis enfin, les spectacles à partir des années 2000 en tenant compte de la valeur du client sur toute sa durée de vie (Shoemaker, 2005). Une vision psycho-sociale du Yield sera évoquée dans la troisième partie de ce travail. Le Yield doit aussi intégrer des variables qualitatives et miser sur la loyauté des clients. Shoemaker insiste sur l'insatisfaction que peut engendrer une forte variabilité des prix pour une prestation perçue comme identique. Des groupes du secteur de l'*entertainment* comme Harrah's Entertainment, gestionnaire d'ensemble intégrant des casinos et des hôtels a fusionné son système traditionnel de Yield avec son programme de fidélité, « Total Reward » basé sur les cartes des joueurs de machines à sous. Ces cartes fournissent des informations complètes sur le comportement des joueurs, sur leurs habitudes de jeux, sur leurs moyennes de dépenses (Noone, 2003).

La mesure de la performance est alors celle du REVPAC, revenu par client disponible (Capiez, Poutier, 2008). La question de la perception du Yield est cruciale. Shoemaker et beaucoup d'autres comme Capiez et Poutier ont identifié le risque de découragement des clients qui peuvent avoir à payer des services comparables à des prix très différents. Les situations de risque et d'incertitude sont courantes dans la vie quotidienne. Les agents

économiques ne sont pas tous rationnels mais cette irrationalité suit un modèle (Kahneman et Tversky, 1979). Le travail consiste ici à déterminer non seulement le tarif mais aussi la façon de le présenter (Capiez et Poutier, 2008). La mesure de la performance devient ainsi le VALUE PAC, c'est à dire a valeur créée par et pour le client. Dans un stade, le fait de pouvoir échanger à la mi-temps avec des partenaires, des clients ou des prospects autour d'un buffet est une valeur évidente. Il revient dès lors à l'entreprise de créer cette valeur. L'enjeu est de mesurer comment le client perçoit cette valeur et quel est le cout que celle ci impose à l'entreprise. Capiez et Poutier citent l'exemple de la dernière chambre disponible dans un hôtel. S'il a le choix, l'hôtelier devra l'attribuer au client qui est titulaire d'une carte de fidélité de l'enseigne.

#### *b) Catégoriser les consommateurs*

Reinartz et Kumar (2002) classent les clients en plusieurs catégories :

- Les « étrangers » et « les papillons » qui n'ont aucune fidélité à l'entreprise ;
- Les « barnacles » et les « true friends » qui témoignent d'une loyauté émotionnelle et comportementale. C'est typiquement le cas des « fans » ou des « ultras » qui en sport sont attachés à leurs couleurs et à leurs clubs. Comme dans l'hôtellerie, ils seront sensibles aux témoignages de gratitude, sous la forme de surclassement, d'enregistrements prioritaires. Ils seront sensibles s'ils bénéficient d'une priorité de réabonnement dans les cas de sous capacité de l'offre ou d'une priorité d'entrée au stade.

La valeur ajoutée pour le client présente un caractère financier mais pas seulement. Elle s'exprime à travers des dimensions émotionnelles, fonctionnelles et expérientielles (Dube et Shoemaker, 2003). Certains clubs espagnols récompensent la fidélité de leurs abonnés en leur accordant une remise pour le réabonnement dans le cas où ils ont manqué moins de 4 rencontres de la saison précédente. C'est le cas de Villarreal. Le premier classement entre consommateurs est celui qui sépare les abonnés des autres visiteurs.

### c) *Théorie prospective*

Dans l'hôtellerie ou sur le marché du sport, le Yield vise à obtenir de chaque consommateur qu'il paye un prix le plus proche de sa capacité optimale à payer. Mais cette élasticité de l'intention comporte des limites. La théorie prospective de Kahneman et Tversky (1979) évoque le principe de sensibilité décroissante de la satisfaction. Les valeurs marginales des gains et des pertes diminuent avec des niveaux croissants de satisfaction et d'insatisfaction. Pour illustrer leur théorie, les deux auteurs constatent « chez les joueurs une tendance à devenir plus conservateurs quand ils gagnent et à prendre plus de risques quand ils perdent ». La théorie de la déception (Bell, Loomes, Sudgen, 1986 ; Inman, 1997) considère logiquement qu'il y a déception quand le résultat est inférieur aux attentes et exaltation quand il est supérieur. Capiez et Poutier rappellent que la théorie prospective est celle qui a rencontré le plus large écho auprès des professionnels du Yield management. Ils citent cet exemple de marché : « Un grand casino de Las Vegas a proposé deux options aux clients intéressés par l'achat d'une nuit dans son hôtel : soit une suite de luxe à 159 \$, avec un supplément de 30 \$ pour un étage élevé et une vue sur le Strip (option A), soit une suite de luxe à 189 \$ à un étage élevé et une vue sur le grand boulevard de Las Vegas, le Strip, et un rabais de 30 \$ pour une suite, ailleurs dans l'hôtel (option B). L'option A prend comme référence 159 \$ et pénalise les clients qui veulent une vue sur le Strip (perte par rapport à la référence) alors que l'option B établit une référence de 189 \$ et récompense de 30 \$ le client qui ne veut pas de la vue (gain par rapport à la référence). Avec l'option A, seuls 13,6 % des consommateurs optaient pour les 30 \$ supplémentaires, c'est à dire que 86,4 % choisissaient le tarif de 159 \$. Avec l'option B, 20,6 % choisissaient le tarif de 189 \$, c'est à dire que 79,4 % choisissaient le tarif de 159 \$ ». Schoemaker (2003) conclut : le gain obtenu en présentant le tarif de 189 \$ en premier représentait 31 000 \$ par mois, soit 372 000 \$ par an. La théorie prospective nous apprend que le consommateur attache plus d'importance aux pertes qu'aux gains.

## **E. Le Yield pratiqué par une entreprise en situation de monopole**

Le Yield management a été conçu comme un outil d'augmentation des recettes sur des marchés concurrentiels. Il s'est également imposé en France, dans le secteur du transport ferroviaire. Il est pratiqué par la SNCF, monopole du rail où il a substitué la tarification au kilomètre en 1987. Dans cette entreprise emblématique et politique, tous ses travers ont été examinés. Il a même été présenté comme un outil tarifaire de classe par les organisations syndicales.

### *a) Le cas spécifique du transport ferroviaire*

L'enjeu de la tarification a été constant tout au long de l'histoire du chemin de fer en France (Finez, 2014). Au milieu du XIXe siècle, la question du prix du billet constitue l'une des thématiques majeures de l'économie ferroviaire (Grall, 2003). La SNCF a longtemps appliqué le barème du prix au kilomètre. Ce tarif est toujours en vigueur dans les relations entre l'entreprise et les Conseils régionaux chargés de gérer la desserte des Trains Express Régionaux (T.E.R). Le prix facturé par la SNCF aux collectivités est de l'ordre de 14 centimes d'euros en moyenne par kilomètre parcouru. Les collectivités ne répercutent qu'une partie du coût complet aux voyageurs. En Ile-de-France, un voyageur paye 30 % du coût complet de transport (Perri, 2009).

En 1938, la tarification du transport ferroviaire est fondée sur le principe de la péréquation. Comme toutes les grandes entreprises nationalisées à la libération, la SNCF est orientée vers l'objectif prioritaire de reconstruction de l'économie nationale et de modernisation du pays (Kuisel, 1981). Mais à partir des années 1960, le modèle de gestion de l'entreprise converge vers celui d'une entreprise de droit privé en situation concurrentielle. L'opérateur unique fait appel à la sous traitance, inaugure un service marketing, mobilise les outils économétriques pour stimuler la demande et crée des branches commerciales, au point que certains auteurs voient dans ces transformations qui touchent l'entreprise publique les premières formes de privatisation du secteur (Dubois, 1974). On ne peut s'empêcher de faire un parallèle avec le secteur du sport professionnel qui est encore considéré en France comme un service public placé sous la tutelle indirecte du ministère de la jeunesse et des sports. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les Ligues professionnelles de sport organisent les compétitions au titre d'une



subdélégation de droit public. Retenons cependant que la SNCF, entreprise nationale a été plus rapide et plus flexible en matière de politique tarifaire que les clubs de sport, pourtant constitués en sociétés de droit privé. Dans les années 1990, une seconde libéralisation du chemin de fer marque selon certains auteurs un tournant néolibéral du transport ferroviaire (Jobert, 1974).

*b) Le Yield outil d'une tarification « de classe » !*

Quand Jean Marie Meltzer, directeur des grandes lignes de la SNCF décide en 1987 de doter l'entreprise d'un service de Yield management, personne en France n'a jamais utilisé cet outil tarifaire (Finez, 2014). Au moment où il apparaît, les syndicats protestent contre ce qu'ils estiment être « une tarification de classe ». Dans les archives de la CGT Transports, on trouve trace d'interventions de responsables syndicaux expliquant que la suppression de l'étalon kilométrique revient à saper « les fondements historiques du principe de justice en matière de transport ferroviaire ». Le nouveau système tarifaire empêcherait en effet les clients les moins fortunés de voyager aux heures de pointe. Il s'agit d'un non sens dans la mesure où le principe du Yield associé à des politiques de prix variables, par exemple en fonction du niveau de confort et du statut du voyageur, permet d'offrir des prix modérés y compris en période de pointe. Le Yield est donc un puissant levier de démocratisation de la consommation. Il offre des opportunités de transport à toutes les catégories de consommateurs.

*c) L'apparition du TGV*

Le Yield management connaît un déploiement à grande échelle et la liaison entre Paris-Nord et Lille est inaugurée en 1981 par le président François Mitterrand. Toutefois, un arrêté ministériel limite la variabilité tarifaire. Il dispose notamment que « le prix du voyage en seconde classe calculé selon le prix de marché (...) ne peut différer de plus de 40 % du prix kilométrique ». Le texte ne précise pas quel est l'étalon de référence pour calculer le prix kilométrique : s'agit-il de la voie Corail ou de la voie TGV pour une même liaison ? Les tarifs du TGV dépendent en général de trois variables (Alet Ringenbach, 2008) :

i. La première consiste à différencier les offres en fonction des types de clientèle. Par exemple, on proposera des billets non remboursables et non échangeables à faible prix pour la clientèle capable d'anticiper ses dates de voyage. Les Anglo-saxons parlent de la clientèle V.F.R (Visit Friends and relatives). En revanche, la clientèle d'affaires, réputée à haute contribution est prête à payer plus cher pour obtenir de la flexibilité et notamment le pouvoir d'avancer ou de reporter un voyage. Les billets pro sont vendus plus cher comme le montre l'exemple ci dessous.

Tableau n° 20d. Comparaison de deux trajets dont un en situation de concurrence intermodale (Perri, 2016).

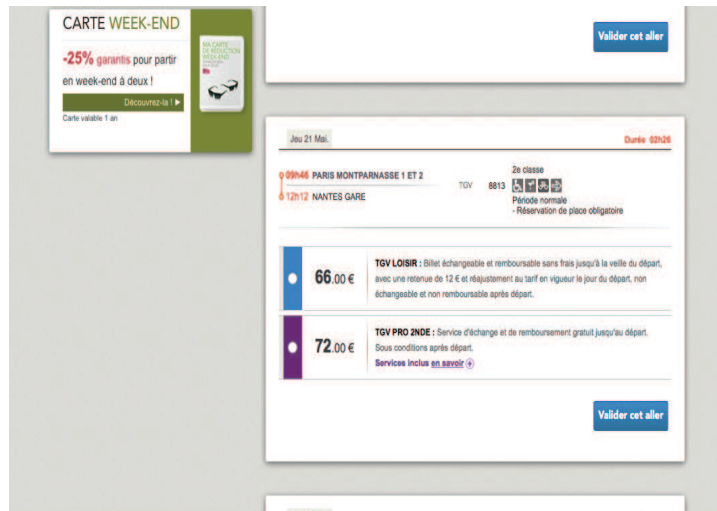
The screenshot displays a train booking interface for a journey from Paris Gare de Lyon to Marseille Saint Charles on Friday, May 21st. The duration is 3h19. The selected class is 2e classe. The journey details are: 08h37 PARIS GARE DE LYON, TGV, €105, 11h56 MARSEILLE SAINT CHARLES. The booking conditions include 'Période normale' and 'Réservation de place obligatoire'. Three fare options are presented:

- 86.00 € (TGV LOISIR):** Billet échangeable et remboursable sans frais jusqu'à la veille du départ, avec une retenue de 12 € et réajustement au tarif en vigueur le jour du départ, non échangeable et non remboursable après départ. Dernière places disponibles à ce prix !
- 102.00 € (TGV PRO 2NDE):** Service d'échange et de remboursement gratuit jusqu'au départ. Sous conditions après départ. Services inclus en savoir +
- 93.00 € (TGV LOISIR):** Billet échangeable et remboursable sans frais jusqu'à la veille du départ, avec une retenue de 12 € et réajustement au tarif en vigueur le jour du départ, non échangeable et non remboursable après départ.

A green banner at the bottom of the options area reads 'VOYAGEZ EN 1E CLASSE !'. A 'Valider cet aller' button is located at the bottom right of the interface.

ii. En second lieu, les prix proposés tiennent compte de l'intensité concurrentielle. Il s'agit de concurrence intermodale, entre le train et l'avion (en intégrant plus récemment le covoiturage et l'autocar). Sur les lignes en concurrence comme Paris —Marseille, les prix sont plus abordables que sur un Paris —Nantes, sans liaison aérienne entre Paris et Nantes, en dépit du kilométrage réduit du Paris —Nantes. Dans la comparaison entre les deux voyages recherchés le même jour (mardi 19 mai 2015 à 17 h) pour la même date de départ, l'écart de prix ne correspond pas à la distance parcourue. Paris —Marseille (860 kilomètres) est proposé en tarif loisir à 86 € (10 centimes d'euro au kilomètre), Paris —Nantes (387 kilomètres) est vendu

66 € (17 centimes d'euros au kilomètre).



i. La troisième variable concerne la date et l'horaire de départ. Les trains les moins demandés (en milieu de matinée ou d'après midi) sont proposés à des tarifs dégradés mais assortis de conditions (non échangeables et non remboursables mais modifiables sous réserve de pénalités).

## F. Adapter le Yield au marché du football professionnel

Les spectacles sportifs vivants présentent de nombreux points communs avec les activités de transport que nous venons d'examiner : capacité fixe, demande asymétrique, capacités contributives variables... Les économistes allemands Nufer et Fisher estiment que le football est parfaitement éligible aux techniques du Revenue management. Certains auteurs considèrent même que c'est un passage obligé pour répondre aux attentes du marché.

### a) Le Yield pour augmenter le remplissage et/ou doper la recette

Le Yield est particulièrement pertinent dans la gestion des tarifs pour les activités dont :

- i) la production est immuable et non stockable ;
- ii) la capacité offerte est inélastique
- iii) les couts fixes sont élevés et les coûts variables faibles (Meffert et Bruhn, 2006).

Robert G. Cross fondateur et dirigeant de *Aeronomics Incorporated*, une société de gestion du Revenue Management installée à Atlanta aux Etats Unis estime que les techniques du Yield sont applicables à presque toutes

les activités. Cependant, précise-t-il, certaines conditions sont requises<sup>54</sup>. En 2005, Lindenmeier estimait qu'une approche spécifique du Yield à l'industrie du football devait être conduite. Nufer et Fisher estiment de leur côté que le football répond à l'ensemble des conditions d'accès au Yield, qu'ils énoncent de la façon suivante :

- La capacité d'un stade est par nature contrainte et seul un nombre limité de supporters peut accéder au stade. Dans le cas d'une sous capacité de l'offre, le club n'a pas le pouvoir d'ajouter des sièges dans le but de répondre à la demande qui s'exprime. Étendre les capacités d'accueil exigerait des investissements élevés et un travail de reconstruction.
- Les clubs sont confrontés à des catégories de supporters très différentes les unes des autres, du supporter assidu à « l'opportuniste » en passant par le client consommateur de services hauts de gamme comme les V.I.P. (Hospitality). La demande est donc sécable (Drayer et al).
- La capacité disponible du stade est hautement périssable. Elle ne peut être stockée. Un billet pour une rencontre perdra toute sa valeur dès lors que le match sera terminé. Le ticket ne pourra pas être revendu et représentera une perte sèche de revenu pour l'entreprise.
- Une grande partie des ventes se fait à l'avance (hors le jour de match) et les ventes d'abonnements (suscribers) ont lieu jusqu'à 10 mois avant les rencontres les plus éloignées des compétitions concernées. En Bundesliga, le championnat de football professionnel allemand, Nufer et Fisher ont constaté que les places disponibles sont toutes vendues longtemps avant les rencontres les plus prestigieuses.
- La demande est très fluctuante, en fonction de différents facteurs parmi lesquels le jour de la rencontre (en semaine ou le weekend) ou la qualité de l'adversaire.
- Enfin, les charges fixes forment l'essentiel des charges d'exploitation totales. Le cout d'un consommateur additionnel (additional fan) est proche de

---

<sup>54</sup> Cross.G, «Launching the revenue rocket: how revenue management can work for your business?», 1998, Volume 38, 32-43.

zéro. Dès lors, la recette liée à ce consommateur additionnel peut être considérée comme une recette nette/nette.

*b) Tout faire pour limiter le risque de places vides*

L'examen de toutes ces conditions conduit donc à l'hypothèse que les clubs de football européens présentent toutes les caractéristiques adéquates pour adopter les solutions du Revenue management.

Nous en ajoutons une pour notre part qui est le niveau assez élevé de capacité contributive des consommateurs de spectacle sportif. Le football (comme le rugby) sont des activités très populaires dans lesquelles l'attachement affectif du consommateur est élevé. Une étude réalisée dans les divisions universitaires de basket aux Etats Unis montre que les consommateurs développent un haut niveau d'attachement quand ils ressentent une « affiliation » à l'égard d'une équipe particulière (Mak, J. & Chen, 2012 ; Funk, 2004). La popularisation de ces sports grâce aux médias audiovisuels et les efforts des entreprises pour fidéliser le public ont beaucoup renforcé l'attractivité des compétitions et développé la volonté des supporters d'assister aux compétitions. Ainsi, le football reste pour les sponsors un outil de communication très efficace. La fidélité des supporters ne s'est jamais démentie en Allemagne et en Angleterre où le football est de loin le sport le plus populaire, y compris en Grande Bretagne après les vagues de hooliganisme des années 1980 et 1990 (Caillet, 2015)<sup>55</sup>.

Enfin, il convient de prendre en compte la double peine qui frappe la place vide. Quand les clubs sont en situation d'accroître la fréquentation du stade, ils augmentent leurs chances de percevoir des revenus subordonnés (ancillary revenues) comme les promotions sur certains services, les places de parking et les ventes diverses dans l'enceinte du stade. Drayer, Shapiro et Morehead estiment ces revenus à 15 \$ per capita dans les championnats universitaires américains. Pour un coefficient de remplissage à 70 % des stades concernés, le nombre de sièges invendus est de 48 000. Les clubs perdent alors un potentiel de vente de 720 000 \$ (Howard & Crompton, 2004).

---

<sup>55</sup> Entretien avec Virgil Caillet, Délégué général de FIFAS (Fédération Française des industries sport-loisir) le 29 janvier 2016, BFM Business.

### *c) Le cas particulier du Paris Saint Germain*

À ce jour, le Revenue management n'a pas été massivement appliqué par les clubs de football français. Les discussions engagées autour de sa mise en œuvre à grande échelle dans le football professionnel sont très récentes. Novateur, le Paris Saint Germain s'est doté d'un outil de prix dynamique depuis 2011 mais, après enquête, cet exemple a été le seul disponible dans le championnat de France de Ligue 1 pendant plusieurs saisons. Frédéric Longuépée, Directeur Général Adjoint du PSG depuis 2011 nous a affirmé que l'introduction du Yield avait permis « d'augmenter les recettes billetterie du club de 1,5 millions d'€ par saison depuis sa mise en place : 50 % de cette recette additionnelle provenaient de rencontres disputées en Ligue 1 et 50 % des rencontres disputées en Ligue des Champions. Dans le détail, c'est la contribution de la Ligue des champions qui est la plus significative avec moins de 6 rencontres contre 17 en Ligue 1 »<sup>56</sup>. M. Longuépée a réalisé une partie de sa carrière à la Fédération française de tennis. Il a été l'artisan des stratégies de Yield management pour le tournoi de Roland Garros dont le chiffre d'affaires atteint désormais la barre des 200 millions d'€. C'est lui qui a piloté la transition entre l'ancienne billetterie et le passage au Yield pour le club de football de la capitale. Son témoignage est d'autant plus précieux que le PSG a été le premier grand club français à avoir eu recours à la technique du Revenue management. En 2015, c'était aussi le seul qui avait totalement digitalisé sa billetterie. Ludovic Bordes, dirigeant de la société Tech4team spécialisée dans les solutions de billetterie digitale que nous avons interrogé dans le cadre de ce travail estime toutefois que le « Yield du PSG est incomplet ». Selon lui, « il s'agit plutôt de politique de pricing. Les dirigeants ont pratiqué une segmentation de la demande mais il n'existe pas encore de politique de prix instantanée fondée sur l'état de la demande »<sup>57</sup>. Compte tenu de l'absence de littérature sur ce cas d'espèce, nous avons rencontré Monsieur Longuépée pour obtenir des informations chiffrées et documentées. L'entretien s'est déroulé le mardi 26 mai 2015 dans les bureaux du club à Boulogne Billancourt. En introduisant un outil de

---

<sup>56</sup> Rencontre personnelle avec l'auteur à Boulogne Billancourt, à la Factory, le mardi 26 mai 2015.

<sup>57</sup> Entretien personnel, le vendredi 4 septembre 2015 au siège de Teach4team, à Paris.

gestion tarifaire comme le Yield à l'arrivée des nouveaux actionnaires Qataris (2011) indique M. Longuépée, « L'ambition du club était de vendre le plus rapidement possible les affiches à forte demande ». Les dirigeants du PSG escomptaient qu'une fois ces capacités vendues, le public se tournerait vers les affiches sportives les moins prestigieuses. « Nous avons créé de la rareté pour maximiser le remplissage dit M. Longuépée. Les prix varient en fonction de plusieurs paramètres parmi lesquels la date de la rencontre, la force de l'adversaire et la météo. Puis, sur la base de la demande exprimée en temps réel, nous faisons varier les prix, soit à la hausse soit à la baisse ». Paris a appliqué avant l'heure les recommandations de la société G2C de Marshall Glickman citées dans ce travail. Le PSG s'adosse à un logiciel propriété de l'entreprise mais « à l'issue, c'est toujours une décision humaine qui s'impose ». Selon M. Longuépée, les supporters du PSG n'ont manifesté aucune hostilité au principe de prix dynamiques : « Les consommateurs n'échangent pas sur les prix affirme t-il. De surcroît, le public a clairement conscience que toutes les affiches ne se valent pas ». L'ambition ouverte du club est de maximiser les profits<sup>58</sup>. En 2011, les revenus du « Matchday » représentaient une enveloppe de 24 millions d'€. A l'issue de la saison 2015, ils étaient de 95 millions d'€ (en incluant les places *Hospitality*). Le club occupe la 3eme place européenne au classement du revenu par siège. La nouvelle politique de prix du PSG est indissociable de la volonté de montée en gamme du club. Paris Saint Germain travaille à la construction d'une marque mondiale selon son directeur de la communication corporate, Monsieur Nicolas Serres rencontré lui aussi le 26 mai 2015.

#### *d) Un système de billetterie complexe*

La billetterie du club est commercialisée dans 100 pays. « Nous souhaitons attirer une population de plus en plus large dit M. Longuépée. Je cherche à attirer non seulement les amateurs de football mais aussi les fans d'art

---

<sup>58</sup> Au moment où nous avons conduit cet entretien, en mai 2015, le PSG était toujours sous le coup de sanctions financières prononcées par l'UEFA (Union européenne de football Association) dans le cadre du Fair Play financier, cette réforme visant à réduire le recours à l'endettement dans le football professionnel en Europe. Dans ces conditions, on peut en déduire que le PSG est placé sous la contrainte d'augmenter ses revenus propres, comme ceux de la billetterie en dépit de la puissance financière de son actionnaire QSI (Qatar sport Investment).

contemporain ou d'opéra. L'objectif est de positionner le club comme une marque mondiale, forte et large ». Le Yield management permet d'optimiser le revenu par siège. Cependant, plus la demande est forte et abondante, plus le niveau moyen de recette par siège augmente. Les clubs français de football et de rugby présentent majoritairement un grand retard dans le déploiement des outils du pricing dynamique.

La situation est très différente sur le marché du sport américain. En 2009, les San Francisco Giants, une équipe de MLB (Major League Baseball) est devenue la première équipe sportive à mettre en œuvre un système de prix de billet dynamique, similaire aux systèmes de gestion des recettes utilisés par les compagnies aériennes et les hôtels. Après avoir expérimenté avec succès 2000 sièges à prix dynamique, les Giants ont adopté une tarification dynamique pour tous les sièges disponibles de match unique dans leur stade en 2010. Des dizaines d'équipes de différentes ligues sportives américaines, comme la MLB, la NBA, et la NHL, ont adopté une tarification dynamique en 2011.

La tarification dynamique implique la mobilisation de logiciels de tarification sophistiqués qui permettent aux équipes de définir et d'ajuster avec précision les prix des billets en temps réel sur la base des niveaux tarifaires précédemment appliqués (en fonction des niveaux de ventes en temps réel et des prévisions de ventes). Dans un système de tarification dynamique, les prix des billets ne sont plus fixés au début de chaque saison, mais constamment ajustées à des variables telles que les performances de l'équipe à domicile, l'attractivité de l'adversaire, le délai courant avant le jour du match et les prévisions météo. La tarification dynamique aide les équipes à rivaliser avec le marché secondaire en captant un certain surplus du consommateur pour les matches à forte demande. En outre, elle fournit aux équipes la possibilité d'augmenter la fréquentation pour les matches à faible demande, en offrant des billets à prix réduits. Drayer, Shapiro et Morehead (2014) estiment cependant que le système DTP (Dynamic Ticket Pricing) s'appuie sur 5 leviers d'efficacité : une plus grande acceptation des prix en temps réel par les consommateurs ; une avance technologique qui induit une plus grande efficacité économique, l'amélioration de la maximisation du profit pour chaque club ; une récompense aux abonnés pour sécuriser les prix ;



une réserve de spectateurs suffisante pour les rencontres à faible demande. Ils précisent que cette politique de prix ne doit pas aboutir à sanctionner les abonnés. Le prix plancher proposé, notamment pour les rencontres à faible demande ne doit pas passer sous la barre du prix effectivement payé par l'abonné pour une rencontre.

e) *Le Yield est-il légitime ?*

La littérature économique fait justement observer que le Yield management ou Revenue management n'est pas sans inconvénients. La question de la légitimité des prix dynamiques peut se poser. Pierre Ageron, enseignant chercheur en géographie des transports à l'université de Strasbourg, professeur à l'université de Genève, déclare à ce sujet : « Formidable outil de rationalisation pour les entreprises, le Yield management semble perçu par les consommateurs comme une forme de dépersonnalisation de l'acte de vente et finalement une intrusion des processus de financiarisation boursière dans la vie quotidienne »<sup>59</sup>. Pierre Ageron évoque volontiers la république des algorithmes pour regretter l'intrusion de techniques de prix dynamiques. Quoi qu'il en soit, tous les consommateurs n'attendent pas la même expérience du stade. Celui-ci est divisé en segments multiples correspondant à des emplacements différents et à des prestations différentes. Les prix sont dynamiques en fonction de la demande dans les différents segments définis par les offreurs. Un supporter du « Cop » acceptera, comme c'est le cas à Dortmund de suivre le match debout, quelle que soit l'attractivité de la rencontre mais il pourra manifester son mécontentement si les prix dans sa catégorie augmentent radicalement pour les rencontres prestigieuses. D'autres souhaiteront être assis, voire chauffés pendant la période d'hiver ou bénéficier de services additionnels comme l'appartenance à un club ou comme l'accès à des loges. Les prix varient déjà très sensiblement entre ces différents services. L'écart peut aller de 1 à 10. Pour les clubs, les prix dynamiques (Dynamic Pricing) présentent l'avantage de tarification en temps réel. Les prix varient par exemple en fonction de la position du club au classement du championnat. Ils sont ajustables sur la base de critères qui à

---

<sup>59</sup> Entretien avec l'auteur au mois de mai 2015. Entretien téléphonique et réponse à des questions écrites transmises par courriel.

l'évidence ne peuvent pas être prévus à l'avance. Pour les consommateurs dans certains cas, la décision d'augmenter les prix produit de la frustration. Pierre Ageron rappelle à ce sujet la nécessité d'informer clairement le public sur les règles tarifaires en vigueur et d'accompagner les changements de prix de campagnes d'explication. D'autres auteurs ou chercheurs situent le Yield dans le cadre d'une politique de coopération avec les consommateurs. Il ne suffit pas d'utiliser un logiciel de gestion des prix pour faire du Yield rappelle en substance Zrelli. Le Yield doit être conçu comme une chance de gestion globale des ressources, notamment humaines, devenues partenaires et partageant avec les clients production et bénéfices du service (Marion, 2003). A ce prix, le Yield est efficace et réduit le risque de produire de la frustration chez les consommateurs fidèles dans les activités de service. Dans ces conditions, le déploiement progressif des techniques dites « design-thinking » dans les entreprises pourrait apporter des armes de lutte contre l'iniquité de certaines politiques de Yield. Il s'agit d'une démarche orientée moins par le produit ou le service vendu et plus par l'expérience client. Comme le résumait deux consultants du cabinet Company Doctors, « nos clients ne savent pas exactement ce qu'ils veulent, mettons nous à leur place »<sup>60</sup> dans un état d'esprit empathique. Dans la troisième partie de ce travail, nous présenterons des recommandations inspirées du Design-thinking en nous adossant aux expérimentations du Paris Saint Germain. La démarche renvoie également aux techniques de la méthode qualitative en matière épistémologique. « La pensée design, c'est penser en faisant » expliquent les consultants Borde et Villemin rappelant pour partie la technique de l'abduction.

## **G. Adapter le Yield au contexte du club**

Toutes les entreprises de production de spectacles sportifs ne se ressemblent pas. Elles diffèrent en particulier par le volume de leur production. Le football, es qualité de spectacle vivant, est une activité de capacité. Les prix dynamiques du Revenue management ou Yield management ne s'appliquent pas de la même façon dans les situations de sous ou de sur capacité de l'offre.

---

<sup>60</sup> Entreprises, utilisez le design thinking pour vous transformer, Laurence Bordes, Eric Villemin, les Echos du vendredi 14 octobre 2016, page 12.

*a) Opportunités et menaces de la tarification dynamique pour le football européen*

Les grands championnats européens ont mis en œuvre des politiques de prix dynamiques. La Grande Bretagne, l'Écosse, les Pays Bas, l'Espagne et l'Allemagne se distinguent par une réelle capacité d'ensemble à innover. Avec une tarification variable, les clubs de football sont tenus de fixer les prix des billets avant la saison sans pouvoir ajuster les prix en fonction de la demande. En revanche, la tarification dynamique donne aux équipes la liberté de modifier leurs prix tout au long de la saison. Plus précisément, elle offre la possibilité d'augmenter leurs revenus, soit par la vente de billets pour les matches à faible demande soit comme nous l'avons vu en vendant des billets à des prix plus élevés pour les matches à forte demande.

*b) Clubs de football avec une faible utilisation de la capacité (jamais complet)*

Les prix des billets correspondant à des places invendues dépassent souvent la volonté de payer des acheteurs potentiels. Un billet ou un siège est hautement périssable et tous les sièges invendus représentent une perte de revenus potentiels. Comme nous l'avons déjà évoqué, Howard et Crompton ont montré que pour un club universitaire, les sièges vides de 16 rencontres à domicile représentent un manque à gagner de 720 000 \$ de revenus subordonnés (2004).

*i) Opportunités*

La tarification dynamique donne aux clubs la possibilité de réduire les prix des billets en fonction de la demande et, par conséquent, d'augmenter l'affluence aux rencontres les moins demandées. Le Yield a ici vocation à soutenir les volumes. En raison des coûts variables proches de zéro, une augmentation des ventes de billets ne conduit pas seulement à des revenus supplémentaires pour le club, mais transforme directement son potentiel de ventes supplémentaires en profit. De surcroît, les supporters supplémentaires augmentent les opportunités de cross-selling (ventes additionnelles de catering, de boissons, de parking, de merchandising). La compagnie Ryanair pratique régulièrement une politique d'offre des places gratuites (hors les taxes qui restent à la charge du voyageur) sachant que chaque voyageur supplémentaire est susceptible de consommer des

services subordonnés comme la restauration en vol ou la surcharge de bagages. Ces services vendus produiront des revenus additionnels dont la profitabilité est élevée. Dans le transport aérien, les revenus subordonnés sont passés de 2,5 milliards à 38,1 milliards de \$ entre 2011 et 2014 (Perri, 2015). Les bagages supplémentaires (overweight rate) génèrent par exemple un coût marginal de production faible mais constituent un revenu supplémentaire net élevé. Par ailleurs, dans le sport, les prix réduits des billets sont de nature à attirer de nouveaux spectateurs et, dans le meilleur des cas, à les transformer en fidèles supporters. L'affluence produit en général de l'ambiance et augmente l'attractivité du spectacle. Il en résulte en général une meilleure expérience de match pour tous les publics.

#### ii) Menaces

Les prix dynamiques sont de nature à attirer de nouveaux consommateurs mais ils peuvent aussi paradoxalement produire un effet d'éviction sur une autre population, celle qui a payé un prix plus élevé. Ainsi, on relève que la tarification dynamique pour les clubs s'appuyant sur une faible affluence est de nature à décourager les détenteurs d'abonnements. Les détenteurs d'abonnements sont exclus de la tarification dynamique dans la mesure où ils achètent un ensemble agrégé avant la saison. Si les prix des billets de match unique tombent en deçà de ce que paient les détenteurs d'abonnement pour leur billet, l'abonnement perd son caractère incitatif. Perdre tout à la fois les consommateurs de type *Walk-in Customer* et les titulaires d'abonnement menace la réussite à long terme des entreprises sportives et disqualifie le principe même de tarification dynamique.

#### iii) Implications

Les clubs qui entendent respecter leur public n'ont d'autre choix que de protéger les détenteurs d'abonnements directement menacés par les stratégies de prix dynamiques, essentiellement dans les cas de déflation. Qcue Inc., un fournisseur leader dans les logiciels de tarification dynamique fait en sorte que les abonnés bénéficient des billets les moins chers pour chaque match en incorporant un prix plancher pour tous les billets à l'unité, dans son système de gestion. Les clubs peuvent aussi réduire la menace en offrant une valeur supplémentaire pour les abonnés, tels que l'accès exclusif à l'équipe. La menace de perdre les abonnés varie selon les ligues. Dans la

Bundesliga allemande, par exemple, la menace est relativement faible. En tant qu'abonnés, ils bénéficient de généreux rabais allant jusqu'à 50%. Enfin, les clubs ont besoin d'une stratégie de communication efficace qui traite de la nouvelle tarification et explique aux fans comment ils vont bénéficier de la tarification dynamique. Dans le cas des San Francisco Giants, les billets à prix dynamique pour 75% de tous les matches ont des prix égaux ou inférieurs à ceux de la saison précédente.

*c) Clubs avec une forte utilisation de la capacité (souvent à guichets fermés)*

Dans le cas de fortes affluences toute l'année, le risque pour la firme sportive est que le prix des billets ne capte pas la totalité du surplus de la demande. La volonté non exprimée des fans de payer (willingness to pay) pourrait excéder les prix des billets, ce qui représente une source de revenus considérable à capter pour les clubs.

*i) Opportunités*

La tarification dynamique donne aux clubs la possibilité d'augmenter les prix des billets en fonction de la demande et, par conséquent, de capter une partie du surplus du consommateur. Durant la saison 2010-11 à l'issue de laquelle Dortmund a été sacré champion d'Allemagne, le Borussia a enregistré plus de 400 000 demandes d'achats de billets pour son dernier match à domicile. Bis repetita, en 2015, à l'issue d'une demi-finale homérique de la Coupe d'Allemagne remportée contre le Bayern de Munich, Dortmund s'est qualifié pour la finale du 30 mai 2015 contre l'équipe de Wolfsburg. Dès la rencontre terminée et dans les heures qui ont suivi l'annonce de la qualification pour la finale du stade olympique de Berlin, 300 000 demandes de places étaient enregistrées sur les différents canaux de réservation du club. Bien qu'il s'agisse d'un cas extrême, celui-ci illustre le potentiel de revenus de la tarification dynamique.

Étant donné que ces clubs ne peuvent pas ajuster la capacité offerte à la demande, le prix est leur seul et unique pilote de recettes additionnelles de billetterie. La volonté significative des fans de payer pour les matches haut de gamme peut être observée sur le marché secondaire, comme l'échange de billets en ligne sur Viagogo ou sur eBay. Les fans sont prêts à payer une forte majoration en fonction de variables telles que l'attractivité de l'équipe

adverse. La tarification dynamique donne aux clubs un outil pour concurrencer le marché secondaire en captant une partie du surplus du consommateur initial, qui, aurait été acquise par les spéculateurs de billets.

## ii) Menaces

Comment, dans ce cas, évaluer les menaces potentielles du modèle de tarification dynamique ? L'enjeu de cette tarification est, pour partie, de produire des recettes supplémentaires au moment des compétitions où la demande est très supérieure à l'offre. Le pricing dynamique est souvent inflationniste. Il peut aussi produire de la frustration auprès du public. Dans un climat économique morose, les supporters les plus fidèles peuvent comparer les prix actuels aux prix passés et identifier des prix trop élevés qu'ils considéreront comme déloyaux et inacceptables. Michel Desbordes, professeur de marketing à l'université Paris Sud suggère l'idée que les prix trop élevés ont contribué au développement des fan zones, ces espaces d'échanges et de rencontres parfois privatisés où les matches sont diffusés en direct sur des écrans géants, parfois à proximité des stades<sup>61</sup>. Dans certains clubs sportifs, des revendications de supporters ont été formulées. Dans le cas particulier du Paris Saint Germain, club champion de France évoluant en situation de monopole dans une zone de chalandise de 12 millions de personnes, les réclamations des supporters fidèles sont pour partie restées sans suite. Les prix des abonnements haut de gamme ont augmenté très sensiblement. En revanche, dans les tribunes présumées plus populaires, des offres bon marché restent accessibles. En dépit de son monopole parisien, PSG entend conserver un contact étroit avec son public populaire. C'est aussi pour cette raison que les dirigeants des clubs de football sont réticents à adopter une tarification dynamique. La consommation de football dans les enceintes sportives est hautement substituable par l'offre télévisée désormais très développée et très accessible. Cependant, les clubs français bénéficient par décision de la Ligue Professionnelle d'un droit à 4 matchs de gala par saison au cours desquels ils peuvent augmenter les prix de la billetterie dans des proportions encadrées. La tarification dynamique impose des règles raisonnables de

---

<sup>61</sup> Entretien personnel avec l'auteur le mercredi 10 juin 2015 à Paris.

variation du prix. Dans les pays où les supporters se sont habitués à la tarification dynamique comme les consommateurs l'ont fait dans le cas des billets d'avion, de train, d'autobus, la tarification dynamique est devenue un attribut de gestion efficace.

### iii) Implications

Le modèle de tarification dynamique ne devrait être appliqué que par les clubs qui mesurent scientifiquement l'effet des changements de prix au moyen de méthodes statistiques. A défaut, l'évolution des prix restera une pratique très risquée. En second lieu, la tarification dynamique ne devrait être utilisée que par les clubs qui sont gérés comme des entreprises ayant pour ambition la maximisation du profit. Ce n'est pas le cas de tous les clubs. Saint Etienne par exemple privilégie le volume à la valeur unitaire. D'autres comme le PSG ont choisi « un niveau de sélection plus avancé, lié aux pratiques du Yield, consistant à ne plus servir tous ses clients, mais en priorité les clients qui acceptent les prix élevés » (Legohérel, Poutier ; 2011). La réflexion primaire autour des politiques de Revenu management postule que de fortes variations tarifaires sont adaptées au contexte de marché : intensité de la demande, type de demande, pratiques des concurrents quand il existe une concurrence. L'ambition est alors d'offrir des niveaux tarifaires adaptés à des segments de demande sensibles au prix bas. Dans le cas du club parisien, la demande est élevée, potentiellement très supérieure à l'offre et elle provient de la zone de chalandise naturelle, l'Île de France et des voyageurs de passage à Paris. Les dirigeants du PSG ont fait le choix de laisser « une porte ouverte pour les meilleurs clients » (Legohérel, Poutier ; 2011).

### *d) La preuve par l'exemple anglais*

Les clubs anglais pratiquent les techniques du Yield management comme nous l'avons montré précédemment. Le championnat de Premier League a été le premier grand championnat européen à basculer globalement dans l'ère du Revenu management sur la base de technologies digitales éprouvées. La principale critique adressée à ce championnat, y compris parfois par les supporters des clubs concernés (comme Liverpool) est celle de prix élevés, voire très élevés. La « gentrification » consécutive à la vague

de hooliganisme s'est bâtie sur des augmentations tarifaires qui éloignaient des stades les supporters issus des classes les plus défavorisées, considérés comme les plus à risque. Une étude du cabinet Ernst & Young réalisée fin 2016 pour la société Premier League invalide pour partie cette thèse d'un championnat hors de prix<sup>62</sup>.

Pour la saison 2016-2017, le prix moyen des places est de 31£ pour un billet sec et de 26£ pour un abonné, dans les mêmes conditions. 56% des 12 millions de billets vendus coutaient 30£ ou moins et 25% 20£ ou moins. Le rapport confirme la place importante des abonnés dans le succès populaire du championnat de Premier League. 71% des supporters présents dans les stades possédaient un abonnement. La Premier League affichait un taux de remplissage de 96,3% pour la saison précédente (2015-2016). Une autre étude réalisée par le club de Stocke city, présentée en novembre 2016 à la presse par le manager général du club des Midlands Tony Scholes a confirmé que la politique suivie par la Premier League Limited avait produit des effets positifs sur le remplissage des stades, en particulier auprès des jeunes considérés comme un public cible. Dans un stade rempli à 99%, les moins de 21 ans représentaient un quart du public de Stocke. Stocke City a introduit des abonnements pour les moins de 11 ans, et pour les moins de 17 ans sur des bases tarifaires souples : 2£ par rencontre pour les moins de 11 ans, 8,90£ pour les moins de 17 ans. Stocke offre de surcroît des places d'autobus gratuites pour suivre ses rencontres à l'extérieur ainsi que 2 tickets et un maillot du club pour les enfants qui fêtent leur 7<sup>ème</sup> anniversaire. Ces politiques tarifaires s'appuient sur la dynamique des prix et sur des politiques de prix variables, en fonction de la typologie de clientèle. Elles ont montré leur efficacité.

e) *Avec quels outils engager le Revenue management ?*

Le Revenue management est devenu indispensable dans de nombreuses activités en raison de la fluctuation de la demande (Kimes ,2010). Les hôtels qui ont choisi ce modèle de Pricing affichent une corrélation très forte entre

---

<sup>62</sup> Etude Premier League Limited & Ernst and Young, 10 novembre 2016, <https://www.premierleague.com/news/137776>, « Real cost of attending Premier League revealed.



taux d'occupation et revenu unitaire élevé - *Average Daily Rate* - (Canina et Enz, 2006). Dans les grandes chaînes hôtelières et dans les compagnies aériennes, les services de Yield ou de Revenue management ont été intégrés aux entreprises. Ils représentent même le cœur du savoir-faire. La fonction du Yield est à ce point précieuse qu'elle ne saurait être externalisée. Qu'en est-il dans le champ sportif ? Aux Etats Unis, le cas de l'association sportive de l'université de Northwestern déjà évoqué dans ce travail présente un caractère inédit. Le modèle des enchères inversées (reverse auction) a été mis au point par deux jeunes économistes de l'université qui ont trouvé dans ce travail un objet de recherche universitaire (Steinbach, 2013)<sup>63</sup>. Drayer et al considèrent qu'il est possible de développer un modèle de DTP (Dynamic Ticket Pricing) en misant sur des ressources internes. Ils renvoient à l'initiative des étudiants de la *Purdue's Kranner Experimental initiative* pour la *Big Ten conference*<sup>64</sup>. A l'occasion de la saison 2013 de football américain, les prix des places ont été réévalués de 5 \$ l'unité plus de 5 fois par jour en fonction des critères d'occupation, de prestige de l'adversaire, de l'offre encore disponible, etc. D'autres universités comme celle de Floride ont choisi d'externaliser la mise en œuvre de dispositifs de DTP. South Florida a été la première université à mettre en œuvre des prix dynamiques en collaboration avec l'entreprise Digonex tandis que l'université de Californie (CAL) devenait le premier client universitaire de Qcue (Smith, 2012). Digonex s'appuie sur un logiciel maison connu sous le nom de SEATS (Sport & Entertainment Analytical Ticketing System). Il s'intègre aux principaux systèmes de distribution *on line* et *off line* comme Paciolan ou Ticketmaster, spécialisés dans la distribution de billets de spectacles. En 2012, un dispositif complet de DTP coûtait selon sa complexité entre 100 et 200 000 €, le service de la donnée sans le Pricing moins de 25 000 \$ (King, 2012).

---

<sup>63</sup> Ces deux jeunes économistes étaient inscrits à la Kellogg School of management.

<sup>64</sup> La Big Ten Conference réunit 14 universités qui gèrent les compétitions dans 14 sports masculins et féminins dans la région du Mid West des Etats Unis. Fondée en 1896, elle est la plus ancienne conférence NCAA.

Chapitre VI  
Abonnements / mini-abonnements

**A. Abonnements, billetterie du Matchday, la recherche du bon équilibre**

Les championnats sportifs sont de longs feuilletons. Les abonnés y jouent un rôle particulier. Ils sont en général un public fidèle qui participe indirectement à la production du spectacle. Pour les clubs, les abonnements constituent une avance de trésorerie abondante. Néanmoins, il est essentiel de conserver des capacités pour les spectateurs occasionnels. Aux Etats Unis, dans les championnats longs, la tendance des mini-abonnements s'est beaucoup développée. Elle répondait aussi à une augmentation des prix des abonnements complets.

*a) L'équilibre Abonnements-Packages*

Depuis le début des années 2000 qui marque un tournant dans l'industrie du spectacle sportif, les clubs professionnels ont cherché à développer leurs différentes politiques d'abonnement. « Il faut trouver un équilibre entre le volume des abonnements et la billetterie du Matchday » affirme Frédéric Longuépée, directeur marketing du Paris Saint Germain interrogé dans le cadre d'une étude stratégique de management pour les Echos Etudes (Perri, 2011). En effet, la formule de l'abonnement présente plusieurs avantages :

- Elle permet de mobiliser de la trésorerie dès le début de la saison ou dans le cas de mini abonnements, avant que les rencontres n'aient été disputées ;
- Elle sécurise la vente d'une partie importante des capacités du club et elle réduit le risque d'invendus, synonyme de production détruite ;

En revanche, la formule de l'abonnement présente des inconvénients : pour les clubs, le prix de vente de l'abonnement est inférieur au prix facial théorique de chaque place vendue et enfin, rien ne dit que l'abonné sera présent au stade à chaque rencontre. Même absent, sa place est trop souvent invendable à un autre consommateur potentiel en l'absence d'un système complexe de bourse aux billets non utilisés.

En Premier League anglaise, 8 des 18 clubs utilisent des assemblages, « Price Bundling » (Clowes et Clements, 2003), parmi ceux ci, 5 regroupent les

billets en packages de 2 ou 3 matches, tandis que les trois autres clubs proposent des forfaits « matches multiples ». Les packages sont en réalité des abonnements partiels. Ils augmentent le volume de produits offerts et réduisent le risque d'infidélité au stade, associé à des abonnements annuels. Cette approche du packaging est également typique aux Etats Unis. De nombreuses équipes offrent une flexibilité minimale pour les fans qui envisagent l'achat d'abonnements annuels. Les équipes de football professionnel et universitaire, pour lesquels le nombre de matches à domicile ne dépassait pas les 10 rencontres offraient uniquement des abonnements annuels.

Dans le Basketball, le Hockey ou le Baseball, où le nombre de matches à domicile est très élevé, les clubs proposent aux fans la possibilité d'acheter des abonnements pour une saison complète ou pour une demi-saison. Les abonnés sont en général récompensés de leur fidélité. En son temps, le club des Expos de Montréal en Major League de Baseball récompensait ses fans les plus assidus et en particulier les abonnés au cours d'une journée qui leur était dédiée. Le terrain de jeu leur était ouvert, ils pouvaient rencontrer les joueurs, visiter le stade et les vestiaires et repartaient avec quelques cadeaux souvenirs. Autant de bonnes raisons de se réabonner l'année suivante.

*Tableaux 21 et suivants : Les abonnements dans le football européen, Pascal Perri d'après les chiffres de Newstank Football.*

#### **Nombre moyen d'abonnés par championnat (2016-2017)**

Bundesliga	24 394
Liga Esp.	29 955
P. League	25 750
Série A TIM	12 105
Ligue 1	12 090

**Pourcentage d'abonnés par rapport à la capacité totale du stade (2016-2017)**

Bundesliga	57%
Liga Esp	76%
P League	68%
Série A TIM	34%
Ligue 1	40%

**Part des abonnés sur la capacité totale : quelques exemples de clubs européens**

	Abonnés	Capacité
Barcelone	86 500	99 354
Manchester United	55 000	75 643
Arsenal	45 000	60 260
Bayern Munich	38 000	75 000
PSG	33 600	47 929
Tottenham	28 000	32 000
Liverpool	27 000	54 167
Inter Milan	27 000	80 018

**Tarif moyen d'entrée en € pour les abonnés par championnat (2016-2017)**

Bundesliga	185€
Liga Esp	247€
P League	587€
Série A TIM	246€
Ligue 1	167€

*b) Les Abonnés méritent une attention soutenue*

Les 98 clubs engagés dans les championnats du Top 5 européen enregistraient une moyenne de 20 787 abonnés lors de la saison 2016-2017 (Newstank, d'après les chiffres de l'UEFA). Comme toutes les moyennes, ce chiffre cache des disparités. La Premier League compte en moyenne 25 750 abonnés, la Bundesliga 24 394, la Série A TIM et la Ligue 1 française, 12 000. Le tarif moyen des abonnements pour ces 98 clubs était de 289 €. Les clubs allemands prennent soin de leurs abonnés « populaires ». Les

premiers prix sont très accessibles : 263 € à Schalke 04, 140 € au Bayern de Munich, 190 € à Mönchengladbach, 159 € à Francfort. Nous sommes loin des 1230 euros pour l'abonnement le moins cher à Emirates Stadium d'Arsenal à Londres ou même des 612 à Everton, le second club de la ville de Liverpool. Les clubs de football français accordent désormais une attention soutenue au public des abonnés et notamment des abonnés à haute contribution titulaires d'abonnements Premium (Hospitality). Le 6 septembre 2016, le Paris Saint Germain a accueilli ses abonnés Premium autour d'un petit déjeuner servi dans le « hall joueur », « là même où les deux équipes s'alignent avant de pénétrer sur le terrain » en présence de Frédéric Longuépée, le directeur général adjoint du club et du directeur sportif, l'ancien international néerlandais Patrick Kluyvert (Newstank football, Paris, club, le 8 septembre 2016, actualité n° 75801). Le PSG proposait 19 produits différents pour les abonnements Hospitality pour la saison 2016-2017, parmi ces abonnements, 10, dont les six plus chers affichaient complet au moment de la rencontre du 6 septembre 2016. Les tarifs de ces abonnements variaient de 4900 à 14 700 hors taxe par personne pour la saison. Les revenus Matchday du PSG pour la saison précédente s'étaient établis à plus de 42 millions d'euros. Le dernier rapport d'activité du PSG pour 2015-2016, publié en 2017 indiquait que le prix moyen des abonnements Hospitalités avait été de 9181€ pour une capacité de 3877 places et un taux de remplissage de 95%<sup>65</sup>.

### *c) Aux Etats Unis, une tendance vers les mini-abonnements*

Avec la hausse du prix des billets au cours de la décennie 2000, le coût d'achat d'un abonnement annuel dans les ligues majeures américaines conduisait à un engagement financier trop important pour de nombreuses familles (en 2002-2003, + de \$2 000 pour un abonnement en NBA ou NHL pour 43 matches à domicile). Ce prix élevé a écarté du marché une partie des ménages qui ne pouvaient pas consacrer une telle somme à un abonnement sportif. Certains clubs et certaines ligues ont alors développé des options de billetterie plus abordables (Howard et Crompton, 2004). Les

---

<sup>65</sup> Grand Paris, rapport d'activité 2015-2016, Paris Saint Germain.

abonnements annuels ont été divisés en abonnements partiels pour répondre à la demande exprimée par une partie du public. Cette approche illustre ce que les économistes ont appelé la discrimination des prix du troisième degré qui "implique de séparer les acheteurs en groupes avec différentes élasticités de la demande et des prix de vente, de sorte que le revenu marginal soit égal au coût marginal " (Loomis et Walsh, 1997).<sup>66</sup>

En 1992, la stratégie mise en place par les Milwaukee Brewers a été couronnée de succès. Cette année-là, le club n'avait vendu que 6 326 abonnements annuels, un des totaux les plus faibles de la MLB (Major League Baseball) en raison des mauvaises performances de l'équipe durant les 40 dernières années. Cependant, en 1992, l'équipe réussit une très bonne saison et doit faire face à un regain de popularité. Pour y répondre, le club a commencé par améliorer sa compréhension du marché en acquérant un système informatique capable de collecter des données (intégration d'un système de gestion de base de données avec la billetterie) et en lançant des enquêtes de marché ou des sondages afin de mieux cerner les attentes des clients. Le club s'est alors rendu compte qu'un potentiel de croissance était envisageable en convertissant les acheteurs de billet d'un match en acheteurs de « mini-abonnement ». Il a mis en marché une ligne de produits avec différents mini-abonnements de 13 et 16 matchs. Cette initiative a été clôturée par un véritable succès puisqu'en 1993, le club avait vendu un nombre record de 9 018 abonnements équivalents à des abonnements annuels, soit une hausse de 43%. Cette stratégie a attiré de nombreux clients, particuliers et entreprises.

#### *d) Mini abonnements et packages*

Les mini-abonnements sont couramment pratiqués dans les championnats britanniques. Au cours de la saison 2016-2017, le club d'Everton, le second club de la ville de Liverpool engagé en Premier League a mis en vente des abonnements demi saison à partir du 10 novembre 2016 (Newstank Football, Clubs, lundi 7 novembre 2016, actualité n° 80375). Le stade d'Everton,

---

<sup>66</sup> Loomis.J, Walsh.R, « Recreation economic decisions: Comparing benefits and costs », State College, PA, 1997, Venture Publishing.

Goodison Park, peut accueillir 39 000 spectateurs. Le club a vendu 32 000 abonnements saison complète, son taux de remplissage est de 99%, soit 3 points au dessus de la moyenne de remplissage des stades de Premier League au moment de la mise en vente des abonnements demi-saison. Cette formule était la seule disponible pour être sûr d'assister aux 10 matches du club à domicile dont les réceptions de Manchester City et Chelsea. Les prix des abonnements partiels proposés par Everton FC ont baissé de 5% comparés à ceux de la saison précédente.

*Tableau 22, Les abonnements mi- saison d'Everton FC : tarifs à partir de 50 £ (56,30 €) pour les moins de 11 ans, source Everton FC, novembre 2016.*

	Adult (22-64)	Senior (65 & over) Young Adults (18-21)	Junior (11-17)	Kids (Under-11s)
Family Enclosure	Sold out	Sold out	Sold out	Sold out
Lower Bullens	£345	£210	£99	£50
The Howard Kendall Lower Gwladys	£345	£210	£99	£50
Top Balcony	£375	£210	£99	£50
The Howard Kendall Upper Gwladys	£375	£210	£99	£50
Paddock	Sold out	Sold out	Sold out	Sold out
Main Stand	£390	£210	£99	£50
Upper Bullens	£390	£210	£99	£50
Sir Phillip Carter Park Stand	Sold out	Sold out	Sold out	Sold out

En France, plusieurs clubs de football et de rugby professionnels proposent désormais des mini-abonnements, en particulier pour la seconde partie de saison, à l'issue de la trêve de fin d'année. Le succès de ces mini-abonnements est étroitement corrélé aux performances sportives du début de saison. Par le passé, les clubs français ont peu privilégié ces formules. Cependant, pour attirer de nouveaux publics, ils commercialisent désormais des abonnements restreints ou des packages thématiques.

#### *e) Mini abonnements et produits assemblés en Ligue 1*

Le Football Club de Metz ayant accédé à la Ligue 1 lors de la saison 2016-2017 propose un « Pack des 5 matches les plus attendus » de la saison. Cet assemblage agrège les rencontres de l'équipe locale au stade Saint

Symphorien (25 636 places) contre Monaco, Lyon, Marseille, le Paris Saint Germain et le voisin lorrain de l'AS Nancy Lorraine. Les tarifs pour ce pack « 5 matches de prestige » sont compris entre 109 et 465 € selon la place dans le stade soit de 22 à 93 € par rencontre. De surcroit, chaque pack acheté donnait droit à une invitation pour la 30<sup>e</sup> journée, pour la rencontre entre le FC Metz et le SC Bastia.

Sur le terrain calendaire, l'Olympique de Marseille propose un Pack vacances pour les 4 rencontres du club programmées pendant les vacances scolaires de l'académie d'Aix-Marseille. Aux vacances de Toussaint, l'OM accueille les Girondins de Bordeaux, Lille pendant les fêtes de Noel, le Stade Rennais au mois de février et l'AS Saint Etienne pendant les vacances de Pâques. En l'espace de 7 ans, l'Olympique de Marseille a perdu 10 000 spectateurs de moyenne au stade Vélodrome (Newstank, le 7 septembre 2016, Dépêche 75 791). Les tarifs pour ce pack vont de 80 à 250 €. Ils s'adressent à un autre segment de la demande que celui intéressé par les abonnements annuels. Enfin, l'Olympique Lyonnais soucieux de faire connaître les nouveaux services proposés par son stade flambant neuf à Décines commercialise trois offres « expériences VIP » incluant des niveaux différents de prestation. Ces offres comprennent une immersion de 2H30 dans les coulisses du Parc OL.

Les grands clubs européens ont très rapidement mené des politiques actives en direction de la haute contribution. Les places Premium, places VIP, autrement dit le contingent de places *Hospitality* est un précieux levier de croissance.

*f) L'Olympique Lyonnais multiplie les offres assemblées en BtoB*

Chanavat et Desbordes se sont penchés sur le cas du Parc OL, le nouveau stade des lumières de Lyon, installé sur la commune de Décines. Nous avons nous même visité le chantier de ce stade le 19 décembre 2014 en compagnie des dirigeants de l'OL. Ce projet du Grand stade constitue « l'axe stratégique central et fondamental du groupe OL » (Chanavat et Desbordes, 2015). Il a permis de passer le nombre de places VIP de 1200 au stade Gerland à 6000 dans la nouvelle Aréna. Au début de la saison 2016-2017,



les loges avaient été louées à 70% pour la saison avec des pointes à 85% d'occupation pour les soirs de matches (communication OL Group, septembre 2016). Les dirigeants marketing du club ont engagé une politique de segmentation de l'offre haut de gamme pour s'adresser à tous les publics de la relation B to B selon le site *Olympique-et-lyonnais.com*. Les prix d'accès à ces services vont de 90 000 à 110 000 € pour une loge dite classique et de 150 à 200 000 € pour une loge dite 365, c'est à dire utilisable tout au long de l'année, hors des rencontres sportives. Des sociétés comme OKNOPLAST, société régionale du secteur des huisseries (fenêtres) ont même décidé de localiser leurs activités administratives et commerciales dans l'enceinte du stade. Le nouvel espace sportif « se veut comme un espace d'échange et de sociabilité » (Chanavat et Desbordes, 2015).

Tableau n° 23, Pascal Perri, d'après les chiffres fournis par Desbordes et Chanavat 2015

Places grand public	48 865
Places VIP	6000
Loges et 4 Events Box	105
M2 Espace réceptif	8000
Places d'auditorium	300
Mégastore	700 m2
Agence de voyage	1
Banque	1
Couvert brasserie	480
Table Paul Bocuse	1 restaurant
Places de parking	16 000

Le Parc OL est un ensemble cohérent qui participe selon nous à l'autonomisation du stade. Il accueille le public dans une relation B to C classique et comporte une offre B to B de caractère novateur. Les services supports qu'une entreprise peut attendre sont localisés à l'intérieur de l'enceinte comme le montre le tableau ci dessous. Le directeur du développement commercial de l'OL cité par le site Internet *olympique-et-lyonnais.com* déclare « Nous sommes là aussi pour mettre en relation les entreprises. Nous réfléchissons à des outils de networking, comme un annuaire uniquement ouvert aux entreprises qui viennent au stade ». Depuis son emménagement au Stade des Lumières, OL Group propose des

packages associant des services Premium aux abonnés VIP, titulaires d'un abonnement annuel VIP ou simplement acquéreurs d'un package haut de gamme comme le montre le tableau reproduit ci dessous.

Tableau n°24 : L'exemple Lyonnais des packages, saison 2016-2017, d'après les documents fournis par OL Group.

TARIF PAR PERSONNE	PREMIUM	PREMIÈRE CLASSE	ALL INCLUSIVE
MATCH BRONZE*	300€	525€	725€
MATCH ARGENT*	350€	700€	900€
MATCH OR*	500€	825€	1025€
OPTION MAILLOT DÉDICACÉ	105€	105€	OFFERT
VISITE DES COULISSES D'AVANT-MATCH AVEC GUIDE OFFICIEL - ARRIVÉE DES BUS DES JOUEURS - ECHAUFFEMENT EN BORD DE PELOUSE - TOUR 360° DES SALONS VIP - ZONE DE PRESSE - APÉRITIF DINATOIRE AU CLUB DES CENTS	✓	✓	✓
PLACE DE PARKING OFFERTE	✓	✓	✓
VOTRE VENUE AU PARC ORGANISÉE	✓	✓	✓
PLACE DE MATCH : BLOC 10 - PROXIMITÉ BANC DES JOUEURS	✓		
PLACE DE MATCH : SALON DES LUMIÈRES		✓	✓
VOTRE OL PERSONAL ASSISTANT POUR TOUTE LA SAISON		✓	✓
HÔTESSE ET COUPE D'ACCUEIL			✓
COMMANDE + RÉGLEMENT VOITURE PRIVÉE (LYON ET PROCHE BOCADE EST)		OPTION	✓
MAILLOT OFFICIEL DÉDICACÉ		OPTION	✓

*g) Le cas des Suns de Phoenix*

En 2002, Liberman s'intéresse à la stratégie mise en place par les Suns de Phoenix (NBA). Alors que les Suns ont vécu une période faste d'une dizaine d'années, l'équipe vit une période sportivement difficile. L'affluence a baissé de 9%. La franchise répond en lançant une demi-douzaine de mini-abonnements, avec des bonus (prix, cadeaux, goodies) pour les abonnés annuels qui assistent souvent aux matchs et qui sont fidèles dans le temps. Voici quelques exemples de ces offres :

- 1 Mini-abonnement 6 matchs (tout au long de la saison)
- 3 packs de 10 matchs (weekend, Conférence Ouest, Conférence Est)
- 1 Abonnement mi- saison de 20 matches
- 1 Abonnement « famille » (4 billets, 4 tickets pour une salle de cinéma locale, 4 sandwiches, 4 sodas pour \$75 au lieu de \$125)
- 1 Abonnement étudiant (2 pour le prix d'un, assorti de promotions dans un bar café local)

Cette initiative avait pour ambition d'apporter des solutions à la baisse d'affluence constatée la saison précédente mais également à la concurrence accrue des autres évènements sportifs. Phoenix est considérée comme la ville la plus concurrentielle sur ce marché en Amérique (5 autres équipes professionnelles, 1 équipe universitaire, 3 évènements de golf professionnel, le Fiesta Bowl, camp d'entraînement de printemps de MLB et une course de NASCAR).

Clowes et Clement<sup>67</sup> cherchent à savoir s'il est souhaitable de lier des matchs perçus comme «Premium» avec d'autres perçus comme "inférieurs", afin de garantir que les matches les plus attractifs (à guichets fermés) soient associés à des matches susceptibles de ne pas intéresser le consommateur ou de moins l'intéresser. Les exigences de base pour la vente groupée mixte de cette nature sont la non-substituabilité, des produits périssables avec une structure de demande asymétrique. Le produit sport répond correctement à ces exigences si bien qu'une telle tactique augmente la possibilité que les deux matches soient à guichets fermés et que les revenus soient sensiblement améliorés. Cependant, il y a un risque que cette approche ternisse la relation avec les fans.

## **B. Les défaillances d'abonnés**

Pour lutter contre les défaillances d'abonnés qui se traduisent par des *no show* et des gradins à moitié vides, il convient de comprendre les motivations des abonnés. C'est le sens d'une étude dans le secteur du basket américain que

---

<sup>67</sup> Clowes J., Clements N., « An exploration of discriminatory ticket pricing practices in the English football Premier League », *Managing Leisure*, 8, 2003.

nous présentons ci dessous. Plus que d'autres, les abonnés sont à la recherche d'un engagement communautaire. Ils participent à une communauté de destin avec leur équipe favorite.

a) *Le risque d'infidélité*

Les billets vendus correspondant à des sièges inoccupés peuvent avoir de sérieuses répercussions dans la mesure où ces ventes sont supposées produire d'autres revenus, issus indirectement de la billetterie, comme les ventes de consommables ou de produits dérivés, voire de services dérivés comme les locations de places de parking (Howard and Crompton, 2004). « Quand personne ne prend place sur le siège vendu, nous ne perdons pas seulement la valeur du billet, nous perdons toute la valeur des marchandises invendues » (Swift, 2000). En Premier League et dans les autres ligues professionnelles anglaises, l'ensemble des ventes du Matchday représente 30% des revenus hors droits TV, revenus commerciaux et prix de cession des joueurs (Boone et James, 2001). Au cours de la saison 2014-2015, le Paris Saint Germain a dû faire face à une vague sans précédent de *no show*, c'est à dire de spectateurs abonnés qui ne se présentaient pas au stade et accessoirement ne cherchaient pas à céder leur place sur le site internet *mestickets.com* ou sur *viagogo.fr*. Les dirigeants de l'équipe pouvaient toujours prétendre que le taux de remplissage du Parc des Princes était satisfaisant (99,5%) mais les places vides ne sont pas passées inaperçues lors des retransmissions télévisées et l'image de marque du PSG en a souffert. Les défaillances des abonnés ont représenté jusqu'à 20% du nombre total des abonnés soit environ 10 000 spectateurs pour les rencontres contre des équipes réputées modestes comme Evian Thonon Gaillard (32 000 spectateurs contre 45 000 attendus), Rennes (33 000 contre 45 000 attendus) et même Bordeaux et Nantes (entre 32 et 35 000 personnes au stade contre 45 000 espérées). La stratégie des abonnements ne règle pas tous les problèmes.

Au cours de la saison concernée, 2014-2015, le calendrier du PSG par nature aléatoire au moment où l'abonnement est acheté n'a réservé aucune rencontre spectaculaire à domicile pour la seconde partie de saison. Toutes les rencontres à forte intensité émotionnelle avaient été disputées au Parc des Princes avant la trêve hivernale. Seul un système très incitatif sur

internet dans le cadre d'une bourse d'échanges aurait été de nature à créer un second marché des rencontres les moins valorisées. Quand de surcroît les performances sportives sont médiocres, il faut pouvoir compter sur le sentiment d'appartenance presque religieux à la communauté sportive autour du club pour assurer la fidélité des abonnés annuels (Koo & Hardin, 2008). Ces auteurs utilisent la formule *Vicarious Achievement* qui renvoie à l'idée plus générale d'engagement. Les supporters se sentent bien quand l'équipe gagne (Mak & Chen, 2012).

*b) Stratégies de lutte contre les « no show »*

Les clubs déploient des techniques multiples pour éviter les *no show*, ces spectateurs titulaires d'un abonnement mais absents de certaines rencontres du championnat, en général les moins valorisées. Tous les abonnés du club espagnol de Villarreal F.C. un club de la Liga espagnole (Liga BBVA) qui avaient manqué moins de 4 rencontres de leur abonnement de la saison 2015-2016 ont bénéficié d'une réduction de 10 à 40%, selon les catégories, sur leur abonnement 2016-2017 (Newstank football, juin 2016, initiative n° 71174). Cette réduction est le résultat d'une campagne VYP, pour « Very Yellow People » référence faite aux couleurs du club qui évolue avec des ensembles jaunes. En signe de solidarité sociale, le club a renouvelé gratuitement les abonnements des abonnés des saisons précédentes frappés par le chômage. Pour les places populaires, le prix est passé de 150 à 90 euros pour les abonnés « or », ceux qui précisément avaient été les plus fidèles au club l'année précédente. Au mois d'août 2016, le club allemand de VfL Wolfsburg a organisé une journée des fans et des familles. Le club de Bundesliga entendait ainsi remercier de leur fidélité les fans, souvent abonnés. Une journée avec concerts et stands de restauration, concours de dribbles a eu lieu le dimanche 14 août 2016 au stade Volkswagen Aréna (30 000 places). Les meilleurs supporters ont pu rencontrer les joueurs et les entraîneurs de l'équipe au cours d'une séance de dédicaces. Toutes ces initiatives visent à renforcer le lien entre le club et sa base de fans et d'abonnés. Elles visent à cultiver la fidélité d'un public indispensable au spectacle vivant, en particulier dans le domaine du sport où l'ambiance est le résultat d'un engagement volontaire du public.

### *c) Les motivations d'achat des abonnés*

Quelles sont les motivations d'achat des abonnés dans les activités sportives ? Elles dépassent le strict cadre sportif et les entreprises de spectacle sportif doivent y être attentives. Le spectacle, (Entertainment) au delà du simple terrain sportif est un facteur clé (Hall et O'Mahony, 2006 ; Wann, Greave, Zapalac & Pease, 2008). Les abonnés aiment aussi à se retrouver en groupe sur des bases affinitaires, ils aiment les échanges avec les autres spectateurs (Chen, Salazar, & Fitzgerald, 2009 ; Fink, Trail & Anderson, 2002 ; Funk, Ridinger, Moorman, 2004, Koo & Hardin, 2008 ; Mak, Lee & Donahue, 2007 : Ridinger & Funk, 2006). Pour ces publics, la participation aux rencontres dans les stades et les arénas produit du bien être social (Bishop & Martin, 2007 ; Margolin, 2006 ; Wann, Bayens & Driver, 2004). Les études conduites dans ce domaine aux Etats Unis, en particulier dans le championnat de basket montrent de surcroit que ces éléments de bien être sont renforcés par le caractère apaisé de l'environnement réputé peu risqué (Mak & Chen, 2009). Les risques de violence sont très faibles et généralement corrélés à certaines rencontres pour lesquelles les rivalités sont connues. Les chercheurs Mak et Chen ont interrogé 240 personnes pour réaliser leur travail d'étude des motivations d'achat des abonnements dans le championnat de basket universitaire (NCAA).

Dans l'échantillon retenu, 145 personnes étaient de sexe masculin, 95 de sexe féminin. L'ensemble de l'échantillon possédait un abonnement pour la saison en cours du championnat de division 1 NCAA (Basketball). Les personnes interrogées se situaient dans la région des Appalaches. 51,2% de l'échantillon étaient mariés, 60,4% avaient au moins un enfant, 60% avaient réussi le baccalauréat (College degree), plus de la moitié, 50,1%, avaient acheté un abonnement pour la famille et presque 6 sur 10 emmenaient les enfants aux rencontres de leur équipe préférée. 64% de l'échantillon étaient composés de personnes entre 25 et 54 ans, les plus de 55 ans représentaient 18,9% de l'échantillon et les moins de 24 ans seulement 7,5% du total.

d) *Un questionnaire complet, des motivations explicites*

Le développement du questionnaire a suivi un processus complet : revue de littérature, révision par un panel d'experts, test d'ergonomie et pilote. Les trois premières parties comprenant 15 questions étaient dédiées aux motivations des personnes dans l'achat d'un abonnement avec des réponses comprenant 5 options de réponses, de « j'approuve fermement » jusqu'à « je désapprouve fermement ». La dernière partie du questionnaire de 10 questions portait sur l'origine géographique des répondants. Cette première version a été légèrement remaniée pour mieux adapter le vocabulaire et s'assurer que la compréhension des questions était fidèle à l'esprit de celles-ci. Deux abonnés et deux étudiants avaient été retenus dans le groupe de suivi pour s'assurer de la pertinence des formulations finalement retenues. Pour s'assurer que les échelles retenues étaient bien fiables, Mak et Chen ont utilisé la méthode de coefficient Crombach Alfa. Chaque facteur a été estimé entre 67 et 80 sur une échelle de 100, ce qui démontrait que le questionnaire était fiable. Les outils méthodologiques ont également montré que les personnes mariées ressentaient une plus forte sensibilité dans l'identification à l'équipe et qu'elles étaient plus sensibles au spectacle que les personnes seules ou isolées. Il n'existait en revanche aucune différence significative entre ces deux types de publics dans la sensibilité exprimée par chacun d'eux en matière d'attractivité sportive et d'engagement dans le monde du sport. Dès lors quels ont été les résultats d'ensemble de cette précieuse étude ? L'article de Mak et Chen publié en 2012 dans *Sports studies Commons* retient 4 facteurs d'influence dans le comportement d'achat des consommateurs pour un abonnement annuel à un club de basket américain de NCAA Division 1 :

- L'attractivité de la rencontre, définie comme la probabilité d'une opposition contre des rivaux directs ;
- L'identification à l'équipe définie comme une forme de soutien personnel et d'implication émotionnelle ;
- Le spectacle défini comme l'interaction avec d'autres personnes et le goût de participer à un spectacle en direct ;

- L'engagement sportif défini comme un facteur d'intérêt personnel pour des consommateurs disposant d'une expérience déjà ancienne des spectacles sportifs.

Mak et Chen ont observé que ce dernier facteur est celui qui présentait le score le plus bas dans le processus de décision des abonnés.

#### *e) Les suggestions de l'étude de Mak et Chen*

Les deux auteurs de Marshall University font plusieurs recommandations pour améliorer l'offre en direction des familles mariées avec enfants dont ils ont observé la grande sensibilité dans le cadre de leur recherche. Leurs propositions visent à améliorer la qualité du service rendu à ces familles d'un point de vue plus social qu'économique. Ils estiment d'ailleurs que leur objectif n'est pas d'accroître les bénéfices même s'il ne fait aucun doute qu'une meilleure connaissance des motivations des consommateurs ciblés permettra d'augmenter les revenus issus des abonnements ou de la billetterie. Les principales suggestions sont les suivantes :

- Créer et promouvoir un spectacle plus orienté vers les familles à la mi-temps des rencontres ;
- Offrir plusieurs formules d'abonnements intégrant des services supplémentaires comme une option dinatoire ou des facilités en termes de placement de groupe ;
- Augmenter les services dits « hospitalités » pour les abonnés ;
- Identifier les quelques rencontres comprenant de fortes rivalités sportives ;
- Offrir des packages adaptés aux anciens, diplômés depuis moins de 3 ans ;
- Proposer des activités et des programmes dédiés aux jeunes publics (une journée gratuite de camp d'été par exemple).

#### *f) Garanties de remboursement*

La structure conceptuelle qui sous-tend toutes les transactions sur le marché est la théorie de l'échange social. Elle reconnaît que toutes les interactions du marché sont un processus dans lequel deux parties s'échangent l'une l'autre des ressources de valeur. Une organisation de sport offre un produit



de divertissement que recherchent les fans et réciproquement, les fans offrent des ressources à l'organisation. Ce processus fonctionne tant que les deux parties perçoivent une valeur égale lors du processus d'échange. Si l'un des acteurs perçoit qu'il y a un déséquilibre, alors la stabilité de la relation est menacée. La confiance est susceptible d'être retirée, l'équilibre de échange est remis en cause et le sentiment d'injustice rendra difficile le retour en arrière. La théorie de l'échange social soutient la décision de certaines organisations de sport d'encourager les ventes en réduisant le potentiel risque que les fans encourent lors de l'achat de forfaits coûteux. Les garanties, qui sont une promesse de rembourser le prix d'achat aux clients mécontents se sont avérées efficaces car elles réduisent, voire anéantissent l'hypothèse de déséquilibre dans le processus d'échange en éliminant les risques financiers (Burton, R. and Howard, D. R., 2000)<sup>68</sup>.

L'équipe de NBA des New Jersey Nets a offert une garantie satisfaction aux nouvelles entreprises qui achetaient des abonnements annuels, en promettant que, si les abonnements n'aidaient pas les détenteurs à augmenter les ventes de leur entreprise, les *Nets* rembourseraient le coût des billets, plus les intérêts. Le programme a permis au club de générer \$250 000 de recettes de billetterie supplémentaire.

Le département sport de l'Université du Kansas a adopté un service de garantie pour inciter les fans à acheter des abonnements pour les matches de football. Le programme ciblait les acheteurs qui s'abonnaient pour la première fois. Deux matches leur étaient offerts en qualité de test. Pour \$157, les nouveaux acheteurs recevaient un abonnement pour les 6 matchs à domicile avec une option de remboursement total s'ils n'étaient pas satisfaits après les 2 premiers matches. Ceux qui n'étaient pas intéressés par les 4 autres matches suivants avaient 3 semaines pour exercer leur garantie de remboursement. Le nombre de personnes qui ont demandé à être remboursées pouvait se compter sur les doigts d'une main, selon le Directeur des Promotions.

---

<sup>68</sup> Burton, Howard. D, « Recovery strategies for sports marketers », *Marketing Management*, 2000, 42-50.

## Chapitre VII

### Le football à l'épreuve du digital

#### **A. De la e-billetterie à la e-relation**

L'arrivée de la ressource digitale dans le sport professionnel a changé les relations des clubs avec les bases de supporters et les techniques de vente. La e-billetterie est un progrès essentiel qui permet de renforcer la fidélité et de feuilletonner la relation avec les abonnés et avec les fans. Le digital impose cependant aux firmes de produire du contenu et de tenir compte des nouveaux usages comme la mobilité digitale.

##### *a) L'omni canalité se développe dans le commerce*

Toutes les grandes entreprises, qu'il s'agisse d'entreprises de production de biens ou de services ou d'entreprises de distribution, toutes ont engagé des stratégies omni canal pour accéder au consommateur (Belvaux, Bertrand, Notebaert, Jean-François, 2015). Elles proposent leurs produits ou leurs services dans des points de vente physiques (brick and mortar) et sur des sites de vente en ligne sur Internet. Les deux canaux d'accès aux consommateurs se renvoient l'un à l'autre. Denis Gancel, dirigeant de W.cie, filiale du groupe Havas que nous avons rencontré et interrogé estime que « le niveau de contact et de service doit être équivalent quelque soit le point de contact choisi par le consommateur »<sup>69</sup>. Pour François Momboisse, président de la FEVAD, Fédération des entreprises de vente à distance, « le canal Internet doit être plutôt réservé aux commodités sans grande valeur et le point de vente à l'expérience client »<sup>70</sup>. Tous les experts rencontrés évoquent l'évolution des comportements des consommateurs. Or, les consommateurs de sport ne font pas exception. Au cours d'un séminaire organisé par l'Union Nationale des footballeurs professionnels le jeudi 8 septembre 2016, au Pavillon Gabriel à Paris, David Banguet, directeur digital de l'Olympique Lyonnais précisait que « 50% des achats merchandising et 70% des ventes de billets se faisaient via Internet » pour le club de Lyon (Newstank Football, vendredi 9 septembre 2016, Actualité n° 75985). Les

---

<sup>69</sup> Entretien avec Denis Gancel, le lundi 9 novembre 2015 au siège de W.cie.

<sup>70</sup> Entretien avec François Momboisse le mercredi 11 mai 2016 à Paris.

nouveaux outils issus de la société des écrans ont modifié les comportements des acheteurs. L'exigence digitale est constante mais elle évolue aussi avec l'âge des consommateurs. La génération dite Z (naissance après 1995) et celle dite des 20/20, *les Millenials*, (les personnes qui auront 20 ans en 2020) sont nées avec l'usage digital. Elles présentent une dépendance forte aux outils numériques. « C'est sur Internet que ces jeunes gens forment leur opinion et définissent leurs stratégies d'achat » explique Denis Gancel. L'étude *connected life* de la société de sondage SOFRES réalisée en 2014 dans plus de 50 pays affirme que « les usages numériques, dorénavant ancrés dans la vie des citoyens et des consommateurs du monde entier, ont bouleversé leurs habitudes, leurs interactions et transactions<sup>71</sup>. Un nouvel écosystème émerge qui, s'il semble complexe, a pourtant ses nouvelles règles de fonctionnement qu'il s'agit de décrypter pour accompagner ces changements ».

En 2014, un internaute français possédait en moyenne 4,6 appareils numériques selon cette étude et passait 3,3 heures par jour sur Internet contre 2,3 heures devant la télévision. 23% du temps « digital » est passé sur un mobile. C'est dire l'enjeu commercial essentiel pour les entreprises de sport professionnel de proposer des sites de billetterie en ligne, des forums interactifs avec les bases de fans et des boutiques dématérialisées et de s'adapter aux aspirations à la mobilité à travers des applications pour Smartphones.

#### *b) Intégrer les contenus très en amont*

Richard Denton, consultant indépendant et professeur de marketing du sport à l'Institut Johan Cruyff d'Amsterdam estime que « pour réussir à l'ère digitale, les marques doivent intégrer le digital à leur stratégie très en amont ; le digital n'est surtout pas une activité isolée ». Les acteurs du sport, clubs, organisateurs, marques doivent selon lui distinguer communication et production de contenus qui doivent être adaptés aux différents publics de l'entité considérée (2016). L'institut Cruyff en partenariat avec *GlobalSportsJobs.com* a rassemblé des professionnels de la communauté

---

<sup>71</sup> <http://www.tns-sofres.com/communiqués-de-presse/connected-life-2014-letude-qui-revele-les-usages-des-internautes-dans-50-pays>

du football dont Richard Lamb, le directeur des affaires internationales de L'Inter de Milan, Steven Adams, de la FA Cup au cours d'un webinaire pour évaluer l'impact du digital sur le marketing du football le jeudi 13 octobre 2016. Les résultats de ces échanges sont que « les contenus constituent l'élément le plus important du volet digital d'une stratégie de marque, leur objectif doit être d'améliorer et de prolonger l'expérience des fans ». Dans cet esprit, il faut pour commencer comprendre les attentes des supporters et identifier les contenus qu'ils demandent. La marque hollandaise de bière, Heineken, a ainsi déterminé que 75% de l'audience TV des rencontres de la Ligue des Champions était constituée de personnes seules.

En 2013-2014, la marque a lancé une campagne connue sous le nom de *Share the Sofa*, « partager le canapé » qui prenait dans certains pays la forme d'une émission en direct dans laquelle les internautes accédaient à des contenus exclusifs. Les internautes pouvaient par exemple échanger sur les réseaux sociaux avec des footballeurs professionnels eux aussi installés sur un canapé devant la télévision. Cette campagne affirme Heineken a mobilisé l'engagement de 13,4 millions de comptes Twitter par rencontre et enregistré une part de marché de 79% des conversations en ligne au moment de l'événement.






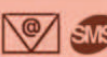

### c) *Le club des Junior Gunners*

Pour assurer la transmission intergénérationnelle de la passion (Perri, 2016), le club anglais d'Arsenal propose depuis le début du mois d'août 2016, une application gratuite destinée au tout jeune public de 4 à 10 ans. Il ne s'agit pas de digitalisation de la billetterie mais de digitalisation de la relation. Cette offre est inédite en Europe, dans le football, pour un si jeune public. La directrice responsable des produits jeunesse du club Anne-Lise Johnsen citée par Newstank (dépêche 74462, 10 août 2016) explique que « cette Appli doit améliorer l'expérience et l'engagement du club envers ses futurs fans, pas seulement dans le nord de Londres mais dans le monde entier ». L'application s'adresse aux 36 500 Junior Gunners, tous membres du programme de fidélité du club. Arsenal garantit l'étanchéité du système digital. Celui ci fonctionne comme un intranet, seuls les membres de la communauté peuvent interagir entre eux, l'accès est conditionné à une

autorisation parentale. Les parents remplissent un formulaire et acceptent ou non que leurs enfants reçoivent les informations du club. L'application permet aux utilisateurs de jouer à trois jeux qui mettent en scène les joueurs d'Arsenal. Les juniors Gunners adhérents de ce programme se créent une identité à partir d'un avatar (15 milliards de combinaisons sont possibles). Arsenal est le tout premier club anglais à mobiliser des outils numériques pour s'adresser à un public sensible aux offres digitales. Une étude réalisée dans 10 pays dont la France, les Etats Unis, l'Italie, les Pays Bas, le Royaume-Uni du mois de septembre 2015 à juin 2016 par Eurodata TV Worldwide, division internationale de Médiamétrie publié en octobre 2016 sous le titre *Young Adult Report* indiquait que les jeunes adultes de 15 à 34 ans consacraient moins de temps à la télévision que le reste de la population et préféraient de loin le visionnage de programmes y compris sportifs en différé.

Le tableau ci-dessous traduit l'évolution des usages numériques par génération. Il montre le déplacement rapide du centre de gravité de la consommation d'images et de contenus du téléphone filaire, vers la télévision et enfin les écrans d'ordinateurs et ceux des Smartphones.

Tableau n° 25, usages de l'Internet et préférences de communication par génération (cadreo, 2015).

Usages de communication & générations					
	"Anciens" (<1945)	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
<b>Aspirations</b>	Achat de résid. principale	Sécurité de l'emploi	Équilibre vie privée / prof.	Liberté et flexibilité	Sécurité & stabilité
<b>Produit-symbole</b>					Imprimantes 3D, nano-computing...
<b>Attitude vis-à-vis de la technologie</b>	Désengagé	Early-adopters	Migrants vers le numérique	Nés avec le numérique	Dépendants du numérique
<b>Média de communication</b>					
<b>Préférence de communication</b>	Face-à-face	Face-à-face Téléphone E-mail	SMS ou E-mail	Réseaux sociaux et SMS	Appels vidéos sur tablette ou smartphone
<b>% de la population active</b>	1%	34%	36%	29%	0%

C'est dans ce contexte de changement des comportements que des clubs de football anglais ont pris la décision de transférer progressivement la distribution de leur capacité de production sur leur site Internet en espérant bénéficier d'un double avantage : la baisse des coûts de prescription et l'enregistrement des données consommateur.

#### d) Le cas du club anglais d'Ipswich Town

Le club de football professionnel d'Ipswich Town engagé dans le Championship anglais, la deuxième division professionnelle britannique a été parmi les premiers à réaliser la transformation digitale de sa billetterie. 98% des ventes se font désormais sur Internet. Les billets qui restent proposés à l'entrée du stade le jour de la rencontre sont vendus avec une surcharge de 2,50£. Le site *soccerstat.com* qui propose des statistiques sur les taux d'occupation des stades européens évalue le coefficient de remplissage du stade local à 62,7% soit 18 989 places vendues par rencontre pour une capacité totale de 30 311 sièges offerts. Ipswich occupait la 8<sup>e</sup> place du classement de son championnat de 24 clubs (saison 2015-2016). Les

chiffres de la saison 2015-2016 marquent un léger recul par rapport à la saison précédente (19.603). Ce recul peut s'expliquer par les contre-performances sportives de l'équipe qui n'est pas parvenue cette année encore à accéder à l'élite du football anglais, la Premier League. East Anglian le journal des Midlands explique la baisse tendancielle d'entrée au stade par un climat économique défavorable. Le club a mis en place une démarche de Revenue management (CRM, Customer ressources management) en 2008 confiée à Green 4 solutions, une société spécialisée dans les solutions digitales pour les activités sportives et culturelles. Green 4 solutions est le partenaire billetterie de plusieurs clubs anglais dont le champion anglais en titre Leicester (2015-2016), l'équipe de Southampton, celle de Hull City ou l'équipe de Doncaster engagée en League two (la quatrième division anglaise). Les solutions proposées par Green 4 solutions sont présentées dans le schéma ci dessous.

Extrait du site Green 4 solutions, 2016



La mise en place d'un outil de CRM avait au moins deux grands objectifs :

- Augmenter le nombre de porteurs de cartes de fidélité en ciblant un échantillon de 5000 clients non membres du club ;
- Promouvoir les produits de partenaires/sponsors.

Les dirigeants de l'entreprise sportive ont particulièrement misé sur ce dernier aspect. Ils ont obtenu des succès remarquables en matière de cross selling sur le site *on line*. Simultanément, 3 campagnes marketing successives ont été lancées sous forme de jeux concours ou à travers les outils de communication du club dont la Newsletter :

- Envoi de 4 761 emails pour chaque campagne
- Analyse et identification des retours (taux de click, informations lues, taux de click vers la page dédiée à l'enregistrement au programme de fidélité)
- 305 nouvelles souscriptions et création de 258 nouvelles opportunités commerciales à transformer.

#### *e) Evaluation de la politique digitale d'Ipswich Town*

La digitalisation de la billetterie des entreprises de sport ou de spectacle comporte une barrière d'entrée. De nombreuses entreprises sont réticentes à confier une partie importante de leurs revenus autonomes à une firme tierce. La migration des données comporte de surcroît une part de risque. Elle doit être adaptée au système de comptabilité de l'entreprise cliente et aux associations du club avec des partenaires extérieurs. Il convient également de respecter l'ergonomie du site et les habitudes de consommation des consommateurs. L'efficacité du dispositif est conditionnée par la qualité du réseau. Elle dépend également de la capacité du fournisseur à traiter rapidement les anomalies de fonctionnement. Sur un plan strictement financier, la location de logiciel devient une charge fixe alors que dans le cas de licences d'utilisation, le client peut retarder les mises à jour qui occasionnent des coûts additionnels. Ces inconvénients peuvent facilement être contournés, d'autant que les entreprises du marché spécialisées dans la gestion de billetterie ont désormais une expertise confirmée et une forte capacité à faire face aux situations de tension.

A l'inverse, les contrats de sous-traitance de billetterie comme celui d'Ipswich Town conduisent à réduire les frais opérationnels : les facturations sont calculées au prorata du nombre d'utilisateurs (hits). Les frais fixes de gestion de licence ne sont pas nécessairement les plus avantageux. Dans la comptabilité du club, les frais de CRM sont considérés comme des frais de fonctionnement (OPEX) et non des immobilisations (CAPEX). Les dirigeants



d'Ipswich évoquent également l'avantage de la flexibilité opérationnelle. Le procédé d'outsourcing est considéré comme une activité de BPO (Business Process Outsourcing). Il a été rapidement mis en place par un prestataire professionnel. Ipswich Town a ainsi profité de l'expérience accumulée par le prestataire

## **B. Les ressources du digital au service du sport**

Des services CRM (Customer Relationship Management) se sont développés sur le marché de la billetterie sportive. Dans ce domaine, ce sont les mathématiciens et les ingénieurs qui produisent l'innovation. Au Royaume Uni, les clubs les plus modestes des championnats professionnels disposent d'un CRM adapté à leur taille et à leurs besoins.

### *a) Opportunités et contraintes du CRM*

Les avantages du CRM sont connus. Dans des secteurs voisins comme les activités de spectacles culturels, puis dans l'hôtellerie et le transport, ils ont permis de mieux connaître les clients et de leur adresser des offres personnalisées pertinentes. Certaines précautions sont toutefois nécessaires : en premier lieu, il convient de bien appréhender les risques d'une politique marketing trop agressive auprès d'une partie de la population des fans. Le CRM ouvre la voie à une relation plus intime avec les consommateurs. Encore faut-il respecter la liberté de choix des supporters. Les politiques commerciales trop présentes et trop intrusives peuvent être contre productives. Elles sont parfois de nature à rebuter les consommateurs. C'est pourquoi les différentes phases de mise en œuvre des stratégies commerciales (expression des besoins / cahier des charges) doivent être appréhendées avec une très grande attention en amont du lancement opérationnel du projet, tout comme l'accompagnement et la gestion de projet au cours du déploiement de la solution CRM. Enfin, le déploiement de la solution n'est que la première étape d'un projet de nouvelle politique commerciale et doit être suivi d'une phase d'accompagnement et d'adaptation au changement. Ces contraintes ne font pas oublier les opportunités associées à une solution de billetterie digitalisée adossée à une vraie politique de Revenue management. Le CRM est d'autant plus performant qu'il s'adresse à une population ayant une relation

particulière avec le produit ce qui est le cas dans le football. Des solutions sont disponibles pour chaque catégorie de clubs, quelle que soit la capacité offerte au marché (des petits stades de 2500 places aux arénas géantes) : Les services disponibles sur le marché vont de la vente des fonctionnalités basiques jusqu'à une logique totalement intégrée. Les prix varient de 30 / 50 K€ à 1 M€.

Ces solutions digitales intelligentes offrent des opportunités réelles pour conquérir de nouvelles cibles, pour fidéliser les clients traditionnels du club et soutenir une croissance enrichissante.

#### b) Les options CRM

3 grandes étapes se dégagent dans les politiques de mise en place d'une ressource de gestion du Revenue management.

Stade 1 : Implémentation d'un CRM pour traiter la base de données billetterie / abonnés / site internet avec un développement plutôt réduit du support .Client (développement du chat) ;

- Stade 2 : intégration de nouvelles données clients en fonction du développement des produits/services du club (restauration, contrôle d'accès, B to B) ;
- Stade 3 : CRM avancé : intégration de l'ensemble des données clients et des applications généralistes – Fonctionnalités avancées du CRM (RH, comptabilisation, bourse d'échanges, merchandising, autres services / produits).

Les concepts de politique CRM sont largement diffusés en Angleterre de la Premier League à la League One (100% en Premier League, 87,5% en Championship et 79% en League One). Les clubs anglais disposent d'atouts structurels et de bases solides pour mener une politique CRM avancée (package stade / services / produits, etc.).

De manière générale, les concepts CRM représentent un axe de développement majeur des clubs professionnels anglais. 77% des clubs professionnels anglais (92 clubs sur 4 divisions) sont équipés d'une solution CRM.

Tous les clubs de Premier League interrogés ont fortement investis dans leurs infrastructures et dans leur structure commerciale. Ils disposent donc de bases solides pour mener une politique CRM avancée. Les clubs de *Football League*, disposant de moyens humains, techniques et financiers moindres, utilisent davantage le CRM pour communiquer de manière simple et très ciblée avec leurs supporters (offres billetterie, newsletter, vie du club, fidélisation, etc.).

En matière d'outils, deux tendances se distinguent :

- 60% des clubs de Premier League utilisent des solutions spécialisées dans le secteur du sport (par exemple TALENT ou Green 4).
- Cette tendance s'accroît dans les divisions inférieures ;
- 40% utilisent une solution généraliste (CIBER de Ascent).

*c) Le choix du club de Leicester en faveur d'une infrastructure digitale*

Le club de Leicester Football Club, champion d'Angleterre 2015-2016 a connu des fortunes sportives diverses au cours des années ayant précédé son sacre. L'équipe est reléguée en troisième division professionnelle en 2007 (League One). Les dirigeants entendent alors tirer profit de cette relégation pour réduire les dépenses dans le domaine sportif et pour accroître la part des investissements structurels (stade et CRM) en sorte de préparer la remontée en Championship et optimiser les revenus. La solution de CRM retenue est celle fournie par Green4 solutions. La saison suivante, voici les résultats obtenus sur les différents types de revenus du club de Leicester.

Tableau n°26, Pascal Perri d'après les chiffres sur le site du club de Leicester, 2016.

Ticketing revenue	+1,1% (+300 000£)
Match ticket sales	+5,5% (+100 000£)
Members	+31,9% (+15 000£)
Hospitalities	+15,4% (+200 000£)
Sponsoring	+14,2% (+200 000£)
Merchandising	+46,6% (+350000£)

D'autres clubs ont utilisé les solutions Green4 solutions dont le Football Club d'Aberdeen. Le projet de CRM a été lancé en 2006 dans ce club écossais ; il a permis d'étendre la base de données de 16 000 à 142 000 contacts qualifiés, il a conduit à réduire les coûts marketing de 17 000 euros par an et c'est sur cette base de données que le club adresse une lettre d'information hebdomadaire à 32 000 abonnés.

### C. Les sites de vente on line

Le marché américain du sport mobilise les ressources digitales : les clubs ont développé leurs propres outils et sur un marché de masse, les intermédiaires revendeurs ou distributeurs ont déployé des solutions de vente *on* ou *off line*. La France propose des solutions dynamiques. C'est un des pays les plus avancés en matière de e et m-billetterie.

#### a) Le marché secondaire on line aux Etats Unis

Les organisations de sport utilisent de plus en plus Internet pour améliorer les ventes. Miller et Washington avaient mesuré la part de chaque canal de vente aux Etats Unis pour la ligue de basket professionnel (2014-2015).

Tableau n° 27, Ventilation des ventes sur les différents canaux de prescription aux Etats Unis, Miller et Washington, 2015.

Team Web Site	34%
Stub Hub	19%
Team office ticket	16%
Friends & relatives	15%
mlb.com	3%
Ticket master	6%
Autre	7%

L'e-billetterie est devenue une composante importante des opérations de billetterie et elle permet de développer des opérations de cross selling. En 2002, l'équipe de NHL des Washington Capitols indiquait que 60% des abonnements et des billets individuels étaient vendus *on line*. La qualité variable des matches tout au long de la saison crée souvent un marché secondaire car la demande pour les matches les plus populaires peut dépasser l'offre disponible (Rascher Mac Evoy ; Nagel et Brown 2007).

Apparaissent alors des agents indépendants, des spéculateurs, qui viennent fournir les fans qui ne peuvent ou ne veulent pas passer par l'organisme de billetterie classique du club. Ces agents externes répondent à une demande du marché, mais le club qui vend les billets à l'origine ne capte aucun revenu lors d'une transaction d'un agent externe. C'est pour cette raison, que les Chicago Cubs ont récemment permis aux titulaires de billets de mettre aux enchères leurs billets sur un site internet affilié aux Cubs et ainsi récupérer une taxe pour ce service.

Aux Etats Unis, les ventes *on line* des clubs se sont très rapidement développées. Elles alimentent également un marché secondaire très dynamique. Le site *moneycrashers.com* recense les 10 meilleurs moyens de se procurer des billets à prix discount<sup>72</sup>.

i) Le Box office est la première option proposée. Il s'agit d'une offre bi canal extrêmement sûre. Les consommateurs qui pourront se présenter dans un point de vente bénéficieront d'avis autorisés des vendeurs et pourront obtenir des forfaits famille. Mais le box office est la première étape. Ce réseau de distribution peut être comparé aux points de vente partenaires des équipes professionnelles française. C'est une option garantie mais le prix proposé ne sera pas sensiblement différent des prix pratiqués par les entreprises de sport professionnel.

ii) L'option dite *scalpers* est incarnée par des personnes physiques, dont certaines sont professionnelles de la revente à la sauvette aux abords des stades. Cette option permet de réaliser des économies substantielles mais le site *moneycrashers.com* avertit que dans certains cas, les revendeurs pratiquent des prix plus élevés que la valeur faciale du ticket quand il s'agit d'événements sportifs prestigieux.

iii) D'autres sites spécialisés sont présentés dans le panorama offert par l'étude de *moneycrashers*, dont des sociétés spécialisées dans le second marché comme *Ticketmaster*, *Craigslist*, *Stubhub*, entreprise pure Player de l'Internet, *Vividseats*, *Ticketsnow*, *Gotickets* ou *Cost to Coast tickets*.

iv) Enfin l'article propose l'option des forums de supporters où des échanges et des achats ponctuels sont toujours possibles.

---

<sup>72</sup> <http://www.moneycrashers.com/where-buy-cheap-discount-sports-tickets-online/>

## b) Le canal web en progression en France

En France, selon l'étude Kurt Salmon réalisée en 2009, 3 clubs étaient équipés en novembre 2007 alors que la révolution digitale peut être estimée au début des années 2000, contre 14 à ce jour... et 5 en cours d'équipement. A quelques exceptions près, la L1 est en avance sur ses voisins européens. En Allemagne et en Angleterre les clubs utilisant le *print@home* ou encore le m-tickets sont minoritaires (FC Cottbus, Borussia Dortmund, Bochum en test, Bayer Schalke 04 en projet, Everton).

En France, les ventes *on line* atteignent dorénavant 30% (18% en 2009) des billets vendus hors abonnement avec comme corollaire une part des réseaux partenaires en baisse significative (de 30 à 18% entre 2009 et 2012). 44% des ventes sont réalisées dans les points de vente en dur des clubs (*brick and mortar*) et 8% par d'autres moyens. 7 clubs français de Ligue 1 déclarent des pourcentages supérieurs à 30%, 2 clubs sont autour des 50%. Sous l'impulsion du canal Internet la part des ventes les soirs de matches diminue. 84% des billets vendus en France le sont en amont de l'événement, soit + 8 points par rapport à la saison 2007-2008. En Angleterre et en Allemagne, les ventes « soirs de match » ne représentent respectivement que 4 et 6%. Seul 3 clubs déclarent réaliser plus de 40% de leurs ventes de billets les soirs de match. Soucieux de mieux maîtriser leurs recettes de billetterie, les clubs de football français privilégient l'internalisation des ventes internet. 45% des clubs de L1 (soit 9 clubs) ont entièrement internalisé les ventes internet. Seuls 3 clubs (15%) ne proposent la vente internet que par le biais de leur réseau partenaire. 40% (8 clubs) ont fait les deux. Au Paris Saint Germain, en France, la quasi totalité de la billetterie a été digitalisée (Longuépée, juin 2015). C'est une des conditions pour disposer d'un réservoir de données de nature à mener des politiques avancées de Revenue management.

## D. Les nouveaux clients issus de la transition digitale

Les jeunes générations nées dans le digital formulent de nouvelles exigences. Le langage des jeunes générations de supporters passe par Internet, par les réseaux sociaux et les forums. Le besoin de co production s'affirme pour ceux qui sont devenus des Netizens, des citoyens de l'Internet. L'enjeu pour les clubs de sport est de s'assurer l'intérêt puis la fidélité de ces clients du 21<sup>e</sup> siècle.

### a) *Le poids des réseaux sociaux*

Pour la première rencontre de la saison de League One 2015-2016 au Ricoh Aréna contre l'équipe de Wigan, le club de Coventry s'est adressé à ses *followers* sur son compte Twitter (60 000 abonnés environ) pour annoncer que les adultes ne payeraient pas plus de 20 £ pour assister à la rencontre mais surtout que les billets seraient encore moins chers à la boutique *on line* du club. La présence plus ou moins abondante des clubs de football sur Facebook, le plus populaire des réseaux sociaux est un indice de leur popularité. Les *Netizens*, ces citoyens digitaux que nous évoquerons un peu plus bas sont souvent jeunes. Ils sont le public de demain. Ils communiquent sur les réseaux sociaux, échangent avec leurs marques préférées et sont souvent dépendants du lien digital. Au cours de l'été 2016, la société Newstank football a recensé les championnats les plus connectés (Clubs - Paris - mardi 2 août 2016 - Actualité n° 74225).

i) C'est sans surprise que la Premier League anglaise apparaît comme le « championnat d'Europe le plus populaire sur Facebook avec 280,8 millions de fans, soit 11,54 millions en moyenne par club ». Mais cette moyenne cache des disparités importantes, Manchester United est le club anglais le plus suivi avec plus de 70 millions de fans tandis que le promu, la petite équipe de Burnley comptait 318 000 fans au moment où l'enquête a été réalisée en août 2016. La Liga espagnole Santander se classe deuxième avec 210 millions de fans sur Facebook (Newstank, Clubs, le 2 août 2016, actualité n° 74231). Une étude réalisée par le magazine FORBES de juin 2015 à juin 2016 avec l'outil de mesure des réseaux sociaux HOOKIT désigne le FC Barcelone comme le club le plus populaire du monde sur Internet avec 148 millions de fans. La méthode HOOKIT classe les clubs

selon trois critères : le nombre de followers, le nombre d'interactions et le « earned media value » qui traduit les revenus générés grâce aux contenus sponsorisés sur Internet. Selon cette méthode, Barcelone précède le Real Madrid et Manchester United, devant Arsenal, Chelsea (Royaume-Uni) et le Bayern de Munich (Allemagne). La méthode HOOKIT évalue ainsi la capacité des clubs à monétiser leur présence sur les réseaux sociaux. La série A TIM italienne, la première division nationale (20 clubs) cumule 72,3 millions de fans sur Facebook soit 3,61 millions en moyenne par club, la Bundesliga allemande 65 millions de fans Facebook pour 18 clubs (Newstank Football, le mardi 2 août 2016, actualité n° 74247), soit le même nombre de fans par club que les clubs italiens (3,61 millions) enfin, la Ligue 1 française est le dernier championnat de top 5 européen avec 41,9 millions de fans sur Facebook soit 2,09 par club pour les 20 équipes engagées (Newstank football, le 2 août 2016, Essentiel n° 74252).

ii) Les clubs britanniques sont également les plus connectés sur Twitter. A la différence de Facebook qui peut être assimilé à un stock de données digitales, Twitter est un flux digital de communication, moins interactif mais plus instantané. 41,06 millions de personnes étaient abonnées à l'intersaison 2016 aux 20 clubs de Premier League contre environ 10 millions aux clubs de Ligue 1 française. Les clubs cités par le site Newstank Football ne prennent en compte que les sites officiels des clubs et non les sites de supporters ou les sites officieux (Newstank, mercredi 3 août 2016 - Actualité n° 74286).

#### *b) Les Netizens*

L'émergence d'Internet et des outils de communication et de mobilité à partir des années 2000 a produit une nouvelle catégorie de fans sportifs. L'expression Netizen est la contraction d'Internet et du mot anglais Citizen, qui signifie citoyen. Les auteurs parlent de cyber-citoyens. La montée en puissance de l'industrie numérique invite à mieux définir les nouveaux traits des consommateurs sportifs (Bolle, 2016)<sup>73</sup>. Le digital présente de nombreux

---

<sup>73</sup> Bolle, G., Le contenu digital et le real time marketing : des enjeux stratégiques pour les marques de football mondialisées, in Marketing du football Dir. Chanavat. N., Desbordes, M., 2016, Economica, chapitre 9, 265-284.



avantages pour identifier et comprendre les comportements des consommateurs de football. La nouvelle technologie digitale a changé cinq aspects fondamentaux de la vie humaine (Serres, 2008) : la notion au temps, la dimension spatiale, le cadre juridique, la sociabilité des êtres, enfin, la façon dont nous pensons opérons et travaillons. La transformation numérique des relations clients dans le sport a modifié les attentes des fans, des supporters et des autres groupes de clients. Le rapport au temps est essentiel, tout comme les contenus de la relation avec les clubs. Dorénavant, les fans souhaitent un rapport plus humanisé, plus direct, plus participatif, voire « démocratique », à l'instar du système des *Socios* en Espagne (Bolle, 2016). Les clubs doivent être à l'écoute et accepter les changements. Parmi ses avantages, le lien digital offre un contact constant avec les utilisateurs. L'empreinte numérique de navigation permet de comprendre les motivations des fans, leurs habitudes d'achat. Ainsi, une relation très intime et très personnalisée devient possible. C'est un avantage décisif pour les clubs mais c'est aussi une nouvelle source de responsabilité. Les fans peuvent donner plus mais ils attendent plus en fonction de leur statut.

*c) 5 catégories de fans issus de la transformation digitale*

Bolle estime que la transformation digitale a produit 5 catégories de fans :

- i) Les jeunes fans indécis de 8 à 14 ans : ils ont des jeux vidéo de football, sont actifs sur les réseaux sociaux, ils sont experts en ce sens qu'ils connaissent les performances des clubs et des joueurs mais ils n'ont pas encore complètement formé leurs préférences pour un club ou pour un autre. Pour les attirer, les clubs devront produire des contenus à haute valeur aspirationnelle grâce aux joueurs les plus emblématiques.
- ii) Les commentateurs : ils sont plus âgés, aiment donner leur point de vue et échanger avec la communauté virtuelle, ils peuvent être éloignés de leur club préféré et vont donc chercher à capter toutes les informations utiles s'y rapportant. Bolle suggère aux clubs de produire un contenu distancié (factuel) de nature à permettre une meilleure connaissance de la vie du club.
- iii) Les Aficionados : ils se fondent dans la vie du club. Ils utilisent le nom de la marque pour raconter leur propre histoire. Bolle les décrit comme s'intéressant à tout : la vie sportive du club et sa vie extra sportive. Ils

achètent les produits dérivés. Les clubs devront produire un contenu authentique et de qualité pour leur parler. L'enjeu est en partie de valoriser leur dévouement.

iv) Les connaisseurs : Bolle avance l'idée de la co-production. Ces fans sont tellement liés au club qu'ils estiment en retirer une expertise unique. Ils veulent être récompensés et c'est pourquoi les clubs pourront tester avec cette partie de la communauté les nouvelles initiatives marketing et les nouveaux produits. En termes de billetterie, nous pouvons considérer que ces fans se trouvent dans la partie inélastique de la demande. Une augmentation raisonnable des prix ne les découragera pas tant leur attachement émotionnel au club est important.

v) Les créatifs : Cette catégorie de Bolle est à part. Ces fans utilisent la marque du club, sa « puissance d'attraction » pour créer leur propre contenu. « Ils sont encore trop mal compris par les clubs qui jalouent encore trop leur hégémonie sur la création de contenu ». Internet a favorisé l'émergence de nouveaux consommateurs, des fans pour la plupart, qui sont entrés en concurrence avec la marque de leur club préféré pour en défendre et en promouvoir l'image.

Dans l'avenir, les clubs devront tenir compte de cette génération montante, non seulement adepte du numérique mais dépendante de celui-ci. Bolle recommande aux clubs de se placer en agrégateurs de ces contenus divers et exogènes. C'est le sens de l'initiative prise par le club historique de Liverpool à l'été 2016. Le FC Liverpool propose à ses fans de concevoir les affiches qui seront utilisées sur les réseaux sociaux grâce au hashtag #MyLFCMatchdayImage. Les jeunes sont invités à adresser leurs propositions de création via le réseau social Twitter (@LFC) ou via Instagram (@LiverpoolFC). Elles doivent être acheminées 48H00 avant le coup d'envoi des rencontres (Newstank football, lundi 25 juillet 2016 - Actualité n° 73455). Le stade Malherbe de Caen, en ligue 1 française, propose depuis 2015 une opération connue sous le nom de #SMCFANROOM consistant à organiser un concours de photos sur le réseau Twitter. Les lauréats sont récompensés par des places offertes au stade Michel d'Ornano. Dans notre esprit, l'enjeu est de créer des synergies entre ces fans, le club et son environnement partenarial. Pour amener ces jeunes fans au stade, les clubs devront

améliorer leur approche narrative. Non seulement ces spectateurs achèteront en ligne et non au guichet du stade, mais ils attendront des contenus de qualité et une relation durable sur les sites et les forums où les clubs sont présents.

#### d) *Young Relationship management*

Les clubs de football peuvent s'appuyer sur l'évolution des comportements des jeunes consommateurs connectés dans d'autres secteurs que le sport. Mark Pannes ancien dirigeant du projet *Stadio della Roma* pour la période mars 2013-janvier 2016 pour le compte de l'AS Roma, engagée en Série A TIM italienne, la division la plus élevée estimait à ce sujet en juillet 2016 : « Si vous n'avez pas une bonne stratégie de prix pour votre stade, les jeunes préféreront à terme acheter un très bel écran. Si vous n'attirez pas un jeune public pour que le club fasse partie de son ADN, pour qu'aller au stade devienne un réflexe lors de chaque match à domicile, quand ces jeunes auront l'âge et les moyens financiers pour payer leurs propres divertissements et que leur relation avec le club n'existera plus qu'à travers un écran, ils n'assisteront qu'à trois matches par an » (Pannes, Université du Texas, conférence diffusée sur le site *Leaders in Sport*).

#### Le Dream pack du PSG

Le 27 juin 2016, le Paris SG (Ligue 1) lance le jeu concours « Dream Pack », qui permet à 10 fans du club de créer et remporter leur « pack de rêve », un pack de trois matches à sélectionner parmi les 19 rencontres de Ligue 1 à domicile en 2016-17.

Les personnes qui souhaitent participer au concours peuvent créer leur pack sur le site de la billetterie en ligne du Paris SG jusqu'au 11/07/2016. Le pack comprend un match contre un « top club » (OM, OL ou Monaco) et deux matches contre deux clubs à sélectionner dans deux groupes de huit clubs (Nice, LOSC Lille, Montpellier, ASSE, Caen, Bordeaux, Rennes ou Nantes dans le premier groupe, les huit autres clubs de Ligue 1 dans l'autre). Chacun des 10 gagnants se verra remettre deux billets par rencontre pour accéder au Parc des Princes lors des trois matches sélectionnés dans son « Dream Pack ».

## **E. Confort, connectivité, Intelligence artificielle**

L'émergence de la ressource digitale est tout à la fois une chance et un défi pour les entreprises de sport. Les dirigeants de clubs doivent accepter l'idée que les voies et moyens de communication avec le marché changent radicalement. Ils doivent accepter l'idée d'investir dans ces nouveaux outils. Le digital n'est pas une nouvelle activité aux cotés de l'activité ancienne de gestion. Il convient de fusionner les deux canaux. Les conséquences sur les politiques de prix sont importantes. La bonne utilisation du digital déterminera pour partie la volonté de payer des jeunes générations de consommateurs.

### *a) Investir dans l'infrastructure*

Les progrès en matière de billetterie passent par le digital. Les clubs allemands ont su profiter des constructions/rénovations de stades à l'occasion de la coupe du monde 2006 (contrôles d'accès, points de restauration, systèmes de porte-monnaie électronique, réseaux et IT, etc.) pour se structurer et lancer des projets ambitieux d'accueil du public (technologies de billetterie, cartes multi usages, CRM). En matière d'outils, deux tendances se distinguent en Allemagne:

- i) La majorité des clubs équipés d'un CRM ont opté pour des suites généralistes de leaders du marché (Microsoft Dynamics Navision/CRM 3.0 ou SAP) ;
- ii) 4 des 10 clubs travaillant historiquement avec Eventim sur la partie billetterie ont choisi d'acquérir le module CRM de cette société (Eventim FaRM) spécialisée dans le marché du sport.

Tous les grands clubs européens et beaucoup de clubs anglais, y compris dans les divisions professionnelles intermédiaires disposent de bases de données significatives. Ces fichiers comprennent les noms, adresses postale et digitale, numéro de téléphone, coordonnées complètes, habitudes d'achat des consommateurs.

En Premier League, les clubs les plus avancés disposent d'une base de donnée de 3 millions de clients. Les plus modestes ont 200.000 coordonnées clients.

En Championship, les clubs habitués à faire la navette entre cette division et la Premier League peuvent se reposer sur des bases de données de 100.000 à 250.000 clients. Enfin, en League One (la troisième division anglaise) les clubs historiques travaillent sur des bases de données

comprenant de 30.000 à 50.000 clients. Les grands championnats ont investi dans l'infrastructure et notamment dans l'intelligence artificielle pour améliorer leurs relations avec le marché et doper leurs revenus. La transition digitale n'est plus une option. Elle correspond à l'évolution des usages des consommateurs, en particulier les jeunes et elle offre un arsenal de moyens additionnels pour rencontrer la propension optimale des consommateurs à payer.

#### b) *Le Nou Camp connecté*

Depuis 2014, le Football club de Barcelone expérimente un stade pilote connecté. Le *Ministadi*, le stade sur lequel évolue la réserve de l'équipe professionnelle sert de *smart lab*. Non seulement, le club a conçu des applications à destination de ses joueurs pour leur faciliter la vie mais il s'appuie sur ses nouvelles forces digitales pour apporter des services additionnels au public. Didac Lee, directeur du club pour les nouvelles technologies explique volontiers que « le Wifi est comme l'électricité, c'est un service de base »<sup>74</sup>. Le club a commencé à installer 1079 points d'accès Wifi sur le Camp Nou boulevard, au bureau des services aux supporters et sur les lieux où les fans se retrouvent les soirs de matche comme le Font de Canaletes où les victoires sont célébrées et dans la cour South goal. Le Wifi a servi à développer des services comme ceux visant à réduire les files d'attente, à personnaliser des offres commerciales, à voter en ligne ou à publier des contenus sur les réseaux sociaux. Ces nouveaux services ont été appelés, voire plébiscités par les supporters dans le cadre de forum de type Hackaton. Les Socios et les fans étaient alors invités à dire ce qui pourrait être amélioré pour accroître leur expérience au stade. Le FC Barcelone a stimulé la co-création et s'est employé à diffuser de la formation digitale aux bases de supporters. Les premières tentatives n'ont pas été couronnées de succès. Ainsi, l'application de covoiturage a été un échec mais elle a permis de déployer une offre dite « siège ouvert » qui permet de louer un siège vide d'abonné. Une application comparable est proposée pour les places de parking. Le numérique permet de nombreuses combinaisons. Le club catalan

---

<sup>74</sup> « Transformation numérique, le FC Barcelone se repense du stade au parking », Anna Solana, ZDNet.com, le jeudi 03 Septembre 2015

estime que le développement de ses services numériques est sa principale tâche dans les trois années à venir.

*c) Le digital outil de maîtrise du Pricing*

La ressource digitale permet de mieux cerner les attentes des consommateurs. Prenons l'exemple des modifications de prix des billets. Les clubs ont besoin de connaître l'impact de toute diminution ou augmentation du prix sur la demande de billets. L'évolution des prix dans une section peut affecter les ventes de billets dans une autre partie du stade. Les fans sont très hétérogènes et ont différentes volontés de payer. Les clubs sont tenus d'analyser l'élasticité prix des différents segments de fans. La relation digitale offre à cet égard des ressources en temps réel et dans certains cas des solutions prédictives. Il en va de même pour mieux comprendre la valeur perçue des différentes offres des entreprises de spectacle sportif. L'analyse des données et des prévisions précises de la demande pour chaque match aura comme conséquence de meilleures décisions de tarification et des profits supplémentaires.

**Synthèse de la revue de littérature.**

Les clubs de football professionnel français prennent progressivement conscience de l'importance des politiques de billetterie. Beaucoup se contentent encore des droits audiovisuels et négligent les autres sources de revenus. Pendant très longtemps, le marketing a fait preuve d'une certaine myopie dans le secteur du sport. L'amélioration de la recette dite Matchday se traduit pourtant par des rentrées immédiates de trésorerie. Les clubs n'ont pas utilisé toutes les ressources de la billetterie mais ils se heurtent à des obstacles de gestion dans une activité économique fondée sur la capacité. Le premier obstacle à un changement de politique est celui du statut de droit public des stades. La première partie de notre revue de littérature a montré que le transfert de propriété de l'actif immobilier aux clubs était possible, voire souhaitable via différentes techniques, dont certaines seront approfondies dans la troisième partie de ce travail. De façon générale, les stades construits en France sont trop grands. Il en résulte une surcapacité de l'offre qui pèse négativement sur les prix.

Les grands auteurs de l'économie du sport insistent sur la nécessaire segmentation des publics. Ils invitent à passer à des politiques tarifaires de

haute précision, adossées à des études qualitatives et à des logiciels de gestion de la demande. Les auteurs américains rapportent les exemples des ligues professionnelles confrontées à des championnats longs, à une baisse du revenu des ménages. Ils montrent comment ces entreprises orientées par la maximisation du profit ont fait preuve d'audace en développant des formules de billetterie inédites.

Les auteurs allemands prennent acte de la modernisation de leurs stades. Ils démontrent que l'industrie du spectacle sportif progresse en observant les techniques de prix mises en œuvre dans d'autres secteurs. L'introduction du Yield management ou Revenu management a permis de mieux répondre aux demandes formulées par les différentes catégories de public. Le Yield améliore la recette de 10 à 30% comme le montrent les exemples que nous avons retenus dans la littérature économique.

Le football n'est pas une activité économique comme les autres. Il est fondé sur l'incertitude du résultat mais sur la certitude de coûts de production ; élevés et croissants. Les clubs anglais et allemands en particulier ont très rapidement optimisé leurs stratégies tarifaires pour capter autant que possible le surplus du consommateur et pour atteindre l'optimum de la capacité de chaque client à payer.

La Ligue 1 française de football entre en retard dans les techniques de billetterie. Rares sont les clubs qui ont déployé des politiques de prix variables et de prix dynamiques. Les politiques d'abonnement, de packages et de mini-abonnements progressent toutefois dans leur diversité. Des offres dédiées à des publics jusqu'alors peu familiers des stades, comme les femmes et les familles avec jeunes enfants sont désormais disponibles. Pas dans tous les stades mais ceux qui les ont mises en œuvre en retirent les bénéfices en termes de fréquentation et de recettes. En revanche, la recherche économique française a produit une savante littérature sur les besoins des nouveaux consommateurs de sport issus de la transformation digitale. Les Netizens, contraction de Citizen et Internet échangent sur Internet, achètent en ligne et consomment des contenus digitaux. A Londres, le club Junior Gunners d'Arsenal s'adresse aux tout jeunes enfants pour assurer la transmission intergénérationnelle de la passion. Nous pensons que le digital n'est plus simplement un gadget ou une option. C'est un formidable outil de capture et de fidélisation des jeunes publics pour les clubs de football.

Les grands clubs européens ont mis au point des techniques de vente *on line* et assurent une présence sur les réseaux sociaux. Aux Etats Unis, au Royaume Uni, en Allemagne la billetterie est devenue globale. Elle agrège toutes les voies d'accès aux consommateurs. Plusieurs clubs français se sont engagés sur ce terrain dont le PSG qui conduit des

campagnes *design thinking* sur Internet avec ses bases de fans pour anticiper leurs attentes. Dans la troisième partie, nous formulerons des propositions pour utiliser toutes les ressources des réseaux sociaux. A l'issue de cette première partie, il nous apparaît que le football français utilise assez peu, voire assez mal les techniques de gestion dégagées par la recherche et celles mises au point, parfois par analogie, par les grands clubs européens ou américains. Un sursaut est attendu à bref délai, d'autant que l'enjeu est bien de capter l'attention des jeunes générations qui formeront le public de demain, public direct dans les stades ou indirect devant un écran.



## **Partie 2**

### **Epistémologie et Méthodologie**

« Le fait surprenant C est observé ; mais si A était vrai, C irait de soi ; il y a donc des raisons de soupçonner que A est vrai », **Charles Sanders Peirce**.

#### **Sous partie I. Epistémologie**

##### **Chapitre 1, le rapport au réel**

### **A. La recherche du paradigme épistémologique adéquat**

Comment faire la part entre les convictions et les connaissances, surtout quand les unes mènent aux autres ? Nous nous sommes efforcé de nous en tenir à une certaine ferveur interrogative en misant le plus souvent sur la recherche qualitative qui nous permettait d'approcher le plus rationnellement possible des comportements et des intentions humaines.

#### *a) Neutralité de la recherche*

Dans toute recherche, le chercheur et l'objet de la recherche sont liés par une relation intime. Ils sont liés mais leur relation peut être trompeuse. L'autre, c'est à dire l'objet de l'étude est une réalité différente de la représentation que le chercheur peut en avoir. Dans le cas d'espèce, nous avons engagé le présent travail avec des intuitions fortes. Conscient que ces intuitions pouvaient altérer la nature de la recherche ou à défaut l'orienter, nous avons adopté autant que possible une posture matérialiste au cours des différentes étapes de la recherche. Raymond Boudon se plaît à citer Max Weber et sa distinction entre le chercheur animé par la *libido sciendi* et l'intellectuel animé par *l'éthique de conviction*. Le chercheur, soutient Boudon, n'est jamais neutre, dans le choix de ses sujets. Pour Weber ce choix est réalisé sous les auspices d'un *rapport aux valeurs*. Quoi qu'il en soit, « lorsque le chercheur entreprend d'expliquer tel ou tel phénomène, ses analyses doivent obéir rigoureusement au principe de la neutralité axiologique sous peine de tourner le dos à l'éthos scientifique. Il n'y a ici nulle différence entre les sciences de la nature et les sciences humaines » (2004). Cependant, pour Boudon, « à partir du moment où l'on adopte une

conception active de la connaissance, on en tire aussitôt la conséquence que non seulement la connaissance scientifique n'est pas à l'abri des croyances non démontrées mais même qu'elles ne sauraient exister sans elles » (1986)<sup>75</sup>.

Le matérialisme qui pourrait passer pour être un gage de sérieux incontestable n'est pas un certificat de précision comme le suggère Gaston Bachelard car celui-ci peut très vite devenir « la philosophie la plus complexe et la plus variable qui soit ». Appliqué aux sciences de la nature, cette formule introductive de l'ouvrage « Le matérialisme rationnel » s'applique à plus forte raison aux sciences de l'artificiel. Nous avons pris garde de nous satisfaire du « matérialisme immédiat, matérialisme tout de suite satisfait par ses premières expériences ». Nul ne saurait prétendre dans le domaine étudié que les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets. Des publics différents confrontés à des circonstances égales ou comparables peuvent agir différemment et dès lors les résultats des enquêtes peuvent varier, voire s'inverser. La connaissance peut être démentie ou réfutée. Quoi qu'il en soit, il nous est apparu assez rapidement qu'une approche interdisciplinaire s'imposait. La démarche scientifique commence non par des observations, non par de la théorie que l'on veut tester, elle commence par un problème, une interrogation qui va orienter la recherche. « Pas de savoir sans problème » écrit Popper, « tout problème surgit par la découverte que quelque chose dans lequel notre savoir supposé n'est pas tout à fait en ordre ».

#### *b) Recherche qualitative*

C'est dans ce contexte de justification épistémologique que nous avons orienté une partie de nos travaux en suivant, quand cela s'imposait, la méthode dite de recherche qualitative (Dumez, 2013). Il ne nous appartient pas de prendre position ici dans le conflit qui oppose tenants du modèle quantitatif et défenseurs d'une épistémologie qualitative. Des articles nombreux de chercheurs et d'enseignants chevronnés ne sont pas parvenus à trancher le débat. Nous nous sommes efforcé de nous en tenir à une

---

<sup>75</sup> Boudon, R., L'idéologie, ou l'origine des idées reçues, Editions Points.

« certaine ferveur interrogative » (Lecourt 2003). Heureusement, quantitativiste et qualitatifiste peuvent être incarnés par un seul et même chercheur (Chatelin, 2004). Au cours de cette recherche nous avons pris rapidement conscience que les résultats obtenus par l'expérimentation ne seraient pas toujours transposables et ne sauraient dans tous les cas prétendre à l'universalité. En avançant à petits pas, nous avons souvent été tenté de nous reporter à ce que Boudon décrit comme une certaine forme de paradigme utilitariste selon lequel les comportements des individus ne sont guidés que par leurs intérêts<sup>76</sup>. Faisons crédit à Max Stirner pour qui « l'homme a l'âme mercenaire et ne fait rien gratis »<sup>77</sup>. Le comportement obéirait ainsi à un calcul des plaisirs et des peines. Reprenons ici un exemple simple tiré de la revue de littérature. Nous avons listé les obstacles qui réduisent la fréquentation des stades : accessibilité, incivilités, prix d'accès, violence, etc. Quand la part de ces « peines » est supérieure à celle des « plaisirs » associés, le consommateur renonce ou tend à renoncer. Pour réaliser notre cheminement progressif, il fallait investir le champ des sentiments et des sensations humaines et à ce titre, partant du principe que chacun d'entre nous est unique, que nous ne saurions prétendre à des résultats irréfutables. A cet égard Popper rappelle que « les théories satisfaisantes doivent en principe transcender les exemples empiriques qui leur ont donné naissance » (1991). Dans notre cas, l'observation a bien été le siège de l'expérience sans que nous puissions pour autant prétendre que toutes les expériences réalisées dans des conditions voisines aboutissent au même résultat.

c) La démarche qualitative pour apprécier un marché hautement psycho social

La démarche qualitative ou compréhensive porte simplement sur l'étude des acteurs pensant, parlant et agissant. Comment en effet s'y prendre autrement quand il s'agit de comprendre les réactions des supporters et des spectateurs aux stratégies de billetterie et aux différentes politiques de prix ?

---

<sup>76</sup> Boudon, R., (1986), L'idéologie ou l'origine des idées reçues, Points Editions.

<sup>77</sup> Stirner, M., (1900), L'unique et sa propriété, Editions Hachette, BNF.

Depuis Aristote, le quantitatif se distingue du qualitatif. Dumez renvoie aux sciences de la nature pour expliquer les différences d'approche ; l'analyse qualitative permet de dire que l'air est constitué d'azote, d'oxygène et de quelques gaz rares. L'analyse quantitative mesure la part de chaque élément par des chiffres ou des pourcentages. Nous avons trouvé dans cette proposition une analogie avec la composition du public dans un stade. La segmentation permet de dire quelles typologies de spectateurs se trouvent dans l'enceinte. Elle correspond à une analyse qualitative. Puis on utilise la méthode quantitative pour dire quelle est la quantité d'unités (de personnes) dans chacune des catégories tarifaires. Cette double approche est essentielle quand une entreprise entend proposer une offre adaptée à chaque public. Comme nous l'avons dit, les familles de spectateurs ne viennent pas chercher les mêmes services et les mêmes sensations dans un stade. Berry et Moisdon (1983 et 1997) nous rappellent qu'il est difficilement pensable de mener une recherche sur une organisation, et même sur tout un processus social, en faisant abstraction des chiffres.

Nous avons intégré une certaine approche quantitative dans nos travaux mais les modélisations formelles ne disent pas tout de la réalité des faits observés et surtout, elles ne permettent pas de comprendre et d'expliquer certains phénomènes. Ainsi, nous avons procédé de façon dynamique, convaincu qu'il serait « totalement erroné de supposer que l'objectivité de la science dépend de l'objectivité de l'homme de science » (Popper, 1969). Ainsi, « Reconnaître l'importance des modèles qualitatifs, c'est échapper aux artificielles contraintes d'un positivisme dogmatique, tout en continuant d'accepter les exigences raisonnables d'un positivisme bien tempéré » (Granger, 1982). Tout au long de ce travail, nous avons eu conscience de la fragilité de l'édifice de recherche. La recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs ou agents tels qu'ils agissent. Elle s'appuie sur le discours, sur leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions (le comment de l'action) (Dumez 2013). Nous en revenons à notre propos de départ, une différence très nette doit être faite entre la situation telle que la vivent les acteurs et telle qu'elle est vue par le chercheur.

#### *d) Objectiver les éléments recueillis*

L'enjeu est de s'inscrire ici dans une logique de situation, au sens de Popper, de sorte de procéder à « l'objectivation » des éléments d'un contexte d'actions et d'interactions. Les analyses de l'action comprennent deux dimensions : a) les réflexions de l'agent (celui qui agit), sur la manière dont il doit agir et b) les efforts d'interprétation (nous préférons compréhension) de l'observateur qui reconstruit les caractéristiques intentionnelles de l'action et essaie ainsi de comprendre le comportement de la personne agissante (Weinberger, 1998). Ce modèle méthodologique postule le principe que nous nous situons dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Von Glaserfeld ; 1988 et 2001 et Le Moigne, 1995 et 2001). Il n'existe aucune hypothèse fondatrice, mais des flux d'expériences humaines (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert ; 2012). Si on admet que les politiques de prix sont connectées à l'acceptabilité de celles ci par les différents publics d'un stade, on doit bien admettre que « l'expérience humaine active est connaissable et qu'on peut construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'actions intentionnelles ». Comme le pensait Callon (1998), les acteurs peuvent être étudiés comme des agents calculateurs. Ils répondent aux offres qui leur sont adressées et ils calculent en permanence (bien ou mal). Dans de nombreuses situations au cours de cette recherche, nous nous sommes sentis aux limites de ce qui était connu et de ce qui ne l'était pas. Quoique ce point puisse être mis en débat. On peut parfois former des hypothèses sur des bases intuitives et les vérifier ensuite dans la réalité de l'observation répétée. Le travail d'abstraction est un métier concret disait Latour (2012) à juste titre. Nous avons eu l'occasion de le vérifier à de nombreuses reprises.

#### **A. Naissance de la problématique de recherche**

Cette recherche est née dans un cadre professionnel. Elle est l'avatar d'un parcours de vie dans le secteur du sport. Elle a été inspirée par le peu d'intérêt que la communauté des dirigeants de football professionnel portait aux questions de la billetterie. Elle s'est nourrie aussi de rencontres et d'expérimentations de terrain.

### *a) Des rencontres avec les professionnels du secteur*

La problématique de cette recherche a émergé dans le cadre d'observations issues de diverses expériences professionnelles et d'enquêtes destinées à la rédaction d'ouvrages ou d'études consacrés à l'économie du sport<sup>78</sup>. Elle a été confirmée lors d'entretiens personnels avec des dirigeants du football français, rencontrés également dans un cadre professionnel<sup>79</sup>. Ces dirigeants occupaient des fonctions éminentes à la Ligue de Football Professionnel. Parmi eux, l'ancien président de la Ligue Monsieur Frédéric Thiriez et son directeur général Monsieur Jean Pierre Hugues ainsi que le directeur des affaires publiques de la Ligue Monsieur Jérôme Perlemuter. Le mercredi 14 septembre 2016, nous avons rencontré Monsieur Didier Quilliot, élu Directeur général exécutif de la Ligue de Football Professionnel pour succéder à M. Thiriez. Nous avons évoqué ensemble les questions liées à cette recherche et avons décidé d'inaugurer une collaboration sur ce terrain. D'autres personnes rencontrées, comme Frédéric Longuépée, directeur général du Paris Saint Germain ou Bernard Caiazza, président de l'AS Saint Etienne pouvaient se prévaloir d'une solide connaissance dans l'administration et la gestion de clubs professionnels.

En 2012, les divers travaux que nous avons publiés dans le domaine public ont donné lieu à des manifestations d'intérêt médiatique. En accord avec Monsieur François Pesenti, le dirigeant de l'agence RMC Sport qui édite des produits audiovisuels pour les médias diffuseurs du groupe Next Radio TV (BFM TV, RMC, BFM Business, puis depuis septembre 2016 BFM Sport et SFR1, diffuseur exclusif du championnat anglais de Premier League en France) et pour d'autres supports, nous avons proposé une offre d'expertise consacrée à l'économie du sport professionnel. Cette initiative a très vite rencontré l'intérêt des téléspectateurs et auditeurs des médias concernés à tel point qu'en 2015 nous avons mis au point la première émission télévisée hebdomadaire entièrement consacrée à l'économie du sport, multi-diffusée sur la chaîne BFM Business (Sport Business club). Depuis le mois de

---

<sup>78</sup> Ne tirez pas sur le foot, Editions Jean Claude Lattès, 2012, Les modèles économiques du football en Europe, Etude de management stratégique, Les Echos-Eurostaf, 2001.

<sup>79</sup> En 2015 et 2016, nous avons été sollicité pour participer à la Commission de réflexion du sport professionnel en France, sous l'autorité de Monsieur Patrick Kanner, ministre des sports, pour le groupe de travail « compétitivité du sport professionnel français ».

septembre 2016, nous participons régulièrement à l'émission *91<sup>e</sup> minute* de la chaîne SFR Sport chaîne de la Premier League en France pour décrypter les modèles économiques des championnats européens et des clubs anglais.

*b) Les travaux de la Conférence sur le sport professionnel*

Au cours de la même année 2015, nous avons été appelé à participer au groupe de travail « compétitivité du sport français » dans le cadre de la Grande Conférence sur le sport français, à l'initiative du Premier ministre Manuel Valls et sous l'autorité du secrétaire d'Etat chargé des sports Monsieur Thierry Braillard. Une partie des recommandations que nous avons formulées auprès du groupe de travail ont été mises en œuvre, en particulier celles concernant la digitalisation de la billetterie, y compris dans des clubs modestes au statut semi professionnel. Certaines recommandations portées par nos soins dans le cadre de cette commission sont publiées en annexe de ce travail. Le groupe de travail était notamment constitué de Frédéric de Saint Sernin, ancien ministre et ancien dirigeant du Stade Rennais (football), de M. Martial Bellon, président du club de basket professionnel de Strasbourg et entre autres, de Monsieur Eric de Cromières, président de la section professionnelle de l'AS Montferrand rebaptisée « Auvergne ». Christophe Lepetit, représentant du Centre de droit et d'économie de Limoges participait régulièrement à nos rencontres. Ce groupe de travail a rendu des préconisations au ministre Monsieur Braillard. Une partie d'entre elles devrait être appliquée à bref délai.

*c) Importer les bonnes pratiques d'autres métiers*

C'est dans ce contexte que nous avons décidé d'entreprendre ce travail académique de recherche (à un âge qu n'est plus celui des études) pour identifier les bons leviers d'amélioration de la gestion des recettes de billetterie dans les clubs professionnels. Très rapidement, il nous est apparu que les règles de gestion de la billetterie dans un stade ou une aréna ressemblaient aux stratégies de vente d'autres secteurs comme le transport aérien. Nous avons donc voulu mettre à profit l'expertise acquise dans ce secteur entre 2000 et 2003 comme dirigeant de la compagnie AOM-Air

liberté. Les techniques de Pricing applicables aux diverses formes de transport collectif, aérien ou ferroviaire pour les deux principales, sont parfaitement adaptées au spectacle sportif professionnel. Des chercheurs aussi éminents que les professeurs allemands Nufer et Fisher ont produit à cet égard une littérature éclairante, largement citée dans la première partie de nos travaux. Ainsi, pour progresser dans cette recherche, nous avons cherché à utiliser tous les outils de comparaison pertinents entre des secteurs différents. Nous n'avons pas hésité à déduire après avoir comparé. Une théorie pourra t-elle sortir de ces déductions ? « Dans les sciences, nous opérons avec des théories, c'est à dire avec des systèmes déductifs. Il y a deux raisons à cela : la première, c'est qu'une théorie, autrement dit un système déductif, est un essai d'explication et donc un essai pour résoudre un problème scientifique ; la seconde raison, c'est qu'une théorie, ou système déductif, peut être critiquée rationnellement à travers ses conséquences. Il s'agit donc d'un système déductif qui est soumis à la critique rationnelle » (Popper, 1979/1969, p85).

### **C. Une approche pluridisciplinaire, voire transdisciplinaire**

Le sujet posé dans ce travail mobilise les outils de l'économie, de la gestion mais exige aussi un regard sur la psychologie des consommateurs de sport. Celle ci varie, selon les périodes et selon les régions. Nul ne peut prétendre tirer de conclusion universelle mais des tendances lourdes semblent bien se dessiner. Pendant une partie de ces travaux, nous avons été soumis à une forme d'errance épistémologique.

#### *a) Un faible intérêt académique*

La longue revue de littérature de la première partie nous a mis en contact avec la matière et les connaissances produites par la communauté des chercheurs en économie et en sciences de gestion. Cette partie de la recherche a confirmé qu'il existe bien un « paradigme épistémologique » c'est à dire un ensemble de croyances, de valeurs, de techniques partagées par une communauté donnée (Kuhn, 1962) ou « un cadre de pensée, des orientations théoriques ou méthodologiques à propos desquelles on peut observer dans la communauté scientifique un certain degré d'accord, parce qu'ils lui paraissent utile et fécond » (Boudon, 1986). Concernant notre sujet



de recherche, la communauté des chercheurs continue de s'interroger sur les stratégies à mettre en œuvre pour diversifier les sources de revenu des entreprises de sport professionnel et une petite partie de cette communauté s'intéresse tout particulièrement aux ressources de la billetterie. Cette question est jugée pertinente à l'échelon européen. Des chercheurs comme les professeurs allemands Nufer et Fisher ont montré en quoi l'équilibre des recettes des clubs de football allemands avait été un des facteurs clés de succès économique de ces entreprises. Les économistes et chercheurs américains ont beaucoup publié sur les recettes Matchday, dans des métiers matures comme les transports, ces recettes billetterie sont le seul levier de revenu et c'est là, sur ces marchés, qu'il convenait de chercher des techniques abouties. En France, la recherche est assez peu abondante sur le terrain sportif. L'économiste Pierre Rondeau, enseignant à Paris I Panthéon–Sorbonne avec qui nous échangeons régulièrement partage ce constat. Il affirme même qu'une certaine condescendance académique se manifeste à l'égard des chercheurs ou enseignants qui choisissent de travailler sur la matière sportive.

Le directeur général du groupe Nicollin, propriétaire du club historique de la Paillade de Montpellier évoluant en Ligue 1 ne cache pas que « cette question (les stratégies de billetterie) n'a pas été notre priorité jusqu'à une période récente. Nous avons conscience de nos faiblesses et nous allons travailler sur une vraie politique de billetterie au stade et sur Internet »<sup>80</sup>. Même les professionnels français du secteur sportif négligent ce levier de revenus. Les grandes franchises américaines de sport professionnel, qu'il s'agisse de basket, de Hockey ou de football américain ont depuis longtemps mis en œuvre les techniques de prix issues de l'industrie du transport ou des loisirs. Un grand nombre de chercheurs a enrichi l'exercice du Pricing en conduisant des études de caractère analogique. Les économistes américains ont étudié des cas d'espèce et proposé des solutions documentées. Un grand nombre de ces chercheurs est cité dans ce travail et leurs études nous ont été particulièrement utiles.

---

<sup>80</sup> Entretien avec Guillaume Héritier le jeudi 10 décembre 2015 en Avignon.

## *b) Une certaine errance épistémologique*

Comment saisir le réel dans le cadre de ce travail sur les stratégies de billetterie des clubs sportifs et en particulier des clubs de football français ? Si le sujet est sans discussion possible un sujet des sciences de gestion, il mobilise aussi des éléments de caractère psychologiques dont la prise en compte est nécessaire dans le cadre d'une approche interdisciplinaire. Sans les ressources de la sociologie et de l'anthropologie, comment en effet expliquer l'écart de culture sportive entre la France et ses voisins, l'Allemagne mais surtout le Royaume Uni ? Comment expliquer que dans des conditions comparables, les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets ? Comment justifier des différences de comportement des consommateurs de sport (consommateurs ou supporters) fondées sur « une réalité non observable » ? Comment enfin être certain que les résultats de nos questionnements forment un ensemble de connaissances acceptables, à défaut de former une théorie au sens ou l'entend Popper ? Pour apporter des réponses à ces questions, nous avons travaillé à formuler des hypothèses réalistes. Nous avons cherché à saisir ne serait ce qu'imparfaitement ce qui ne se voit pas et qui peut justifier ce qui se voit. En nous référant à la définition que Piaget donne de l'épistémologie, nous avons cherché à formuler des hypothèses sur ce qu'est la connaissance dans le domaine étudié. Nous n'avons pas accepté ce que Boudon qualifie de définition de type aristotélicien quand il s'agit de qualifier les disciplines « aux économistes, les comportements rationnels, aux sociologues, les comportements irrationnels » (Boudon, 1986)<sup>81</sup>. On ne saurait ici prétendre qu'il n'existe qu'un réel, objectif, unique, connaissable. La démarche scientifique positiviste permet de formuler des lois proposant une relation invariable entre des faits observables et mesurables. Nous sommes sensiblement éloignés de cette formulation dans la mesure où ce travail se propose plutôt de répondre à la question du « comment » plus qu'à celle du « pourquoi ».

---

<sup>81</sup> Boudon, R., L'idéologie, ou l'origine des idées reçues, Editions Points.

*c) Rechercher des relations entre des phénomènes observés*

Aussi, pour reprendre la formule d'Auguste Comte nous avons cherché à substituer « à l'inaccessible détermination des causes, la simple recherche des lois, c'est à dire des relations constantes entre les phénomènes observés ». L'objet de notre recherche est par nature subjectif. Parce qu'humain. Le sport est une activité économique à part, livrée à la passion davantage qu'à la raison ou au rationnel. Les motivations qui poussent des consommateurs à acheter un droit d'entrée annuel ou ponctuel pour un spectacle sportif sont souvent affectives, voire irrationnelles et non reproductibles. On peine à les saisir vraiment et à les classer. On comprend mieux les décisions renouvelées, même si celles ci n'échappent pas à une part d'imprévisible. De notre point de vue, il convenait donc d'éviter le danger et les pièges du « scientisme » (Gavard Perret, Gotland, Haon, Jolibert) pour conduire de tels travaux de recherche, sauf à courir le risque de s'éloigner de la réalité, ou pire d'être incapable de saisir quelque réalité que ce soit. Dans ces conditions, il était difficile d'inscrire ce travail dans un cadre très rationaliste. « De Pythagore à Descartes en passant par Platon, les défenseurs de cette conception de la science estiment que la connaissance scientifique ne peut découler que de la raison et que, par conséquent, le cheminement scientifique devra partir de l'abstrait, des idées, des concepts (le « général ») pour aller, par un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes » (Gavard-Perret, 2012). Une fois encore, peut-on ici prétendre que les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets ? On est peu pertinent dans notre cas si l'on cherche à observer les raisons qui conduisent un consommateur à se rendre dans un stade pour une compétition sportive. Il faut se demander, selon nous, à quelles rencontres les consommateurs sont prêts à se rendre, dans quelles conditions, à quel moment, dans quel espace (dimension spatiale) et pour quel prix ?

## Chapitre 2 Paradigme épistémologique

### **A. Un paradigme épistémologique émiété**

Nous avons cherché à donner un statut à la connaissance issue de nos travaux. En posant l'objet de la recherche et l'intérêt de la recherche, nous avons utilisé les ressources de plusieurs paradigmes épistémologiques pour entrer dans un domaine assez peu exploré de l'économie du sport professionnel.

#### *a) Une problématique « sécable »*

Si les conditions pour embrasser un paradigme épistémologique positiviste n'étaient pas tout à fait réunies, nous avons été en mesure de nous en approcher à travers deux principes méthodologiques qui y sont rattachés :

a) La décomposition analytique : notre matière est sécable. On peut la réduire en petites parcelles pour obtenir « une réduction du problème à sa plus simple expression ».

b) Il existe bel et bien une raison suffisante (Leibniz, 1710), c'est à dire des éléments de causalité rationnels.

La tentation de s'inscrire dans un paradigme épistémologique positiviste, héritage de la pensée d'Auguste Comte, était grande mais au moins une hypothèse fondatrice ne pouvait raisonnablement être atteinte. Pour les positivistes, il existe bien un réel objectif, unique et connaissable, ce qui n'est pas le cas quand on avance sur un terrain où les intentions humaines, variables par nature, changent le réel tel qu'il est perçu. Prenons un exemple simple dans le champ de notre étude qui montre que certaines conclusions ne sont pas généralisables : dans un mémoire publié par l'IEP (Institut d'études politiques) de Toulouse, sous le titre « Evolution du sentiment d'appartenance dans le football à travers l'exemple des clubs professionnels en Europe occidentale de la fin des années 1940 à nos jours », Pierre Henri Picard explique qu'en Allemagne et en Angleterre le football est perçu « comme un vecteur de lien social puissant, consubstantiel à la notion d'identité d'un territoire ou d'un groupe sociologique ». La France poursuit

Picard « est passée au travers de ce phénomène même si des contre-exemples partiels peuvent être cités ». Peut-on affirmer sans risque d'être sévèrement démenti que les motivations des Marseillais pour se rendre au stade Vélodrome sont généralisables à l'ensemble des publics français ? Comme on le voit à travers cet exemple, il n'existe pas un réel mais bien des réels non transposables, et finalement peu comparables. Enfin, nous ne saurions prétendre être totalement en « position d'extériorité » (Gavard Perret, 2012) par rapport au sujet étudié. Ce travail a été mené dans un esprit d'objectivité respectant une certaine forme de neutralité, mais la part interprétative du chercheur y a joué un rôle, plus dans la formulation des questions que dans la compréhension des résultats.

#### *b) Objet de la recherche*

Nous avons pratiqué une assez longue errance épistémologique en avançant dans ce travail de recherche. A chaque tentative pour identifier une « famille » épistémologique, des obstacles ou des barrières surgissaient. Les démarches épistémologiques visent à donner un statut à la connaissance. Quels sont les objectifs de la recherche ? La détermination de l'objet de la recherche, élément clé du processus (Quivy et Van Camperhardt, 1995) permet au chercheur d'identifier les aspects de la réalité qu'il entend découvrir et comprendre (Allard-Poesi et Maréchal 2003). L'objet de notre recherche porte sur des lacunes identifiées en France, en matière de stratégie tarifaire de billetterie. Elle vise à ouvrir des pistes d'amélioration, soit en imaginant des dispositifs inédits soit en proposant l'appropriation de techniques déjà connues en dehors de France mais solubles sur les marchés français du sport professionnel. Les politiques de l'offre des clubs français de football sont très insuffisantes, voire dans certains cas totalement inexistantes, c'est à dire fondée sur leur seule dimension quantitative : or, quels sont les outils qui permettraient de stimuler la demande de spectacles sportifs de football en France en mobilisant notamment des techniques tarifaires individualisées et digitalisées ? Le premier élément de fait incontestable est le suivant : l'ensemble des témoignages recueillis montre qu'un besoin de méthodologie existe en matière de stratégie de billetterie. En particulier, nous avons été frappé de constater que les dirigeants des

entreprises de sport regroupés au sein de la Commission « compétitivité du sport professionnel » au Ministère des sports évoquée plus haut avaient peu saisi les enjeux de la digitalisation et les perspectives qu'elle ouvrirait pour renforcer leur connaissance du marché.

### c) *Intérêt de la recherche*

Si le statut de notre recherche ne peut être encore clairement défini à ce stade, on peut avancer sans risque que ses résultats présenteront un intérêt pratique pour la grande majorité des entreprises sportives françaises. Pour revenir au terrain épistémologique, deux phénomènes doivent être pris en compte pour appréhender le statut des connaissances issues de ce travail :

i) Le caractère novateur en France des recherches engagées dans ce domaine. Peu de sondages ont été réalisés pour comprendre les ressorts comportementalistes des consommateurs de sport professionnel et de football en particulier. Ceux qui existent sont publiés dans ce travail ou placés en annexe (Lionel Maltese KEDGE Business School, a travaillé sur le cas du Paris Saint Germain, Michel Desbordes, Université d'Orsay s'est intéressé au comportement des supporters). En dépit de cet aspect novateur, nous avons voulu nous attacher à une mesure plus qualitative que quantitative.

ii) Le comportement des consommateurs n'est stable ni dans le temps, ni dans l'espace. Non seulement les visiteurs d'un stade ne peuvent pas être classés dans une catégorie unique mais il faut aussi compter sur des particularités locales et sur un degré de « supportérisme » variable selon les régions, les clubs et les années. Aussi, les résultats d'une étude réalisée à telle période et à tel endroit peuvent ils être réfutés à une autre période dans une autre géographie. Des tendances se dégagent mais rien ne dit que les connaissances obtenues peuvent être généralisées *ne varietur*.

## **B. Une matière instable et évolutive**

Le réel ne se montre que par aperçus pour reprendre l'expression du philosophe François Ewald. Et ce fut bien le cas dans le cadre de nos recherches. La réalité observable n'est pas toujours LE réel.

### *a) Des réalités non observables*

Le sujet étudié, l'amélioration des stratégies de billetterie pour les entreprises de football professionnel en France et accessoirement pour les instances qui les administrent mobilise des éléments liés à la réalité perçue du service par les consommateurs. On devrait même ici parler de valeur perçue. Y a-t-il quelque chose de plus variable et de plus instable que la valeur perçue ? Elle varie selon les individus ou les groupes d'individus et selon les circonstances. Elle n'offre aucune garantie de stabilité. Toutes ces réalités ne sont pas nécessairement observables, elles ne sont pas davantage constantes. Nous aurions pu conduire ces travaux en fonction d'une conception représentationnelle de la connaissance. Nos énoncés sont réfutables. Ils ne sont pas universels. Ainsi, dans ce cas, nous nous serions rapproché du réalisme scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 et Bunge 1993) mais le réel tel que le définit ce paradigme épistémologique, un réel indépendant de ce qui est perçu ne correspondait pas totalement à notre réalité observable. Nous n'avons pas trouvé suffisamment d'assurance dans le paradigme réaliste scientifique pour nous en satisfaire tout à fait, d'autant qu'en recherchant d'autres techniques, nous avons rencontré des hypothèses d'ordre ontologique et d'ordre épistémologique de nature à mieux identifier le but de la connaissance et les modes de justification adéquat à celle-ci.

### *b) Un choix hybride mais justifié*

Loin du réalisme scientifique tel qu'énoncé plus haut (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge 1993 cités par Gavart Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012) postulant qu'il existe un réel en soi (le réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir, nous avons donc cherché à puiser dans des paradigmes épistémologiques plus souples, de nature à appréhender des réalités complexes et changeantes, adossées à des postures psychologiques différenciées selon les circonstances. Les méthodologies de recherche applicables aux sciences de la nature (sciences dures) produisent en général des résultats immuables. Tout ce qui ne peut pas être réfuté est vrai. Heureuse ressource des sciences de la nature mais

d'un faible secours quand on cherche à justifier des résultats de recherche connectés à la psychologie des consommateurs et dépendant de leur propension à payer ! Dans notre cas, il existe des groupes de personnes, distincts les uns des autres, Ces méthodologies sont inadaptées dans le cas de nos recherches.

Ainsi, le lecteur trouvera dans ce travail des traces multiples des autres paradigmes épistémologiques recensés dans les ouvrages de méthodologie en sciences de gestion. Notre étude porte sur les outils et les ressources disponibles pour améliorer les recettes de billetterie. Les prix peuvent monter ou descendre selon les circonstances : l'offre est-elle supérieure à la demande ou l'inverse et dans quelles conditions ? Toutes ces questions sont étroitement corrélées à la perception qu'en ont les agents économiques concernés.

### *c) Les hypothèses épistémologiques discutées*

Prenons les hypothèses d'ordre ontologique proposées et voyons dans quelle mesure notre problématique leur correspond, soit totalement, soit partiellement :

i) Pour les constructivistes pragmatiques, il existe un flux d'expériences humaines et le travail du chercheur consiste à bâtir de l'intelligibilité dans ces flux. C'est bien le cas de ces travaux. La première partie a montré que dans les études réalisées aux Etats Unis, en Allemagne ou en Europe du Nord, la représentation que les consommateurs se font du réel s'inscrit bien dans un flux d'expériences humaines et détermine pour partie leur comportement d'achat. Il doit en aller de même en France.

ii) Pour les interprétativistes, la notion de représentation du réel est essentielle : « l'activité humaine est structurée et la signification consensuelle attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation » (Heidegger, 1962, Sandberg, 2005, Yanow, 2006, cités par Gavard Perret). Dans cette hypothèse ontologique, il y a interdépendance entre le sujet étudié et la personne sensible. Nous avons ici retrouvé les principes de la géopolitique enseignée par le professeur Lacoste, artisan de cette science à part de la géographie, bâtie essentiellement sur les concepts de représentation : le



monde n'est pas tel qu'il est mais tel que les individus se le représentent et cette représentation est la réalité, car c'est elle qui les pousse à agir.

iii) Enfin pour les constructivistes, hypothèse ontologique soluble au moins partiellement dans notre cas d'espèce, le réel est relatif, il comporte de multiples réalités socialement construites et dans le processus épistémologique, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. Ce paradigme épistémologique privilégie une conception pragmatique de la connaissance et peut accepter l'absence de généralités. Il convient cependant de ne pas en abuser dans la mesure où ce paradigme vise parfois à construire des réalités qui n'en sont pas.

### **C. Déduction-induction-abduction**

La recherche sur notre sujet n'est pas une longue marche en avant. Au contraire, elle a été l'objet d'allers et retours entre le réel observable et une tentative de classification des comportements. Dans tous les cas, nous avons recherché le ou les faits générateurs sans lesquels il n'y a aucune piste de recherche.

#### *a) L'objectivité comme ambition*

Le choix du terrain de recherche, les compétitions de football professionnel (et parfois de rugby) nous a ainsi orienté vers un choix épistémologique aménagé (Miles et Huberman, 2003) pour adopter une position intermédiaire entre le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Le mode de raisonnement se fonde en grande partie sur l'abduction (Koenig, 1993). Le chercheur « par des allers-et-retours constants d'une activité de recherche à une autre, et de l'observation empirique à la théorie, est capable d'étendre sa compréhension, à la fois de la théorie et des phénomènes empiriques (Gadde et Dubois, 2002, p 155). La dynamique de recherche qualitative consiste à procéder par boucles qui permettent l'approche au fil du temps. Ces boucles sont formées de la trilogie évoquée par David (2000) : déduction/induction/abduction. C'est ce qui s'est partiellement produit dans notre cas pour la plupart des champs de l'étude.

- i) Déduction : prédiction d'effets ;
- ii) Induction : confirmation ou modification d'une hypothèse ;

iii) Abduction : recherche de ce qui n'est pas encore ou à défaut qui n'est pas visible.

Nous avons des convictions, quelques idées sur la nature des phénomènes observés et sur l'application de nouvelles recettes de billetterie à des situations données et celles-ci se sont affinées sans pour autant se modifier radicalement au fur et à mesure de la recherche.

La boucle Déduction/induction/abduction relevée plus haut a pu être substituée dans certains cas par la boucle abduction/déduction/induction. En termes de méthode, il est impossible de considérer séparément les aspects abductif, déductif et inductif (David, 2012). Cette dynamique de recherche « se différencie des processus séquentiels qui procèdent par validation d'étapes sans retours en arrière réflexifs » (Dumez, 2013). Au point de départ, pour être plus académique, nous sommes partis avec des impulsions initiales selon la formule de Dewey. Pourtant, les raisonnements rationalistes les plus radicaux affirment que « sans raison déductive, point de vérité ». S'il avait fallu s'en tenir au rationalisme le plus dogmatique, ce travail de recherche n'aurait été ni envisageable, ni acceptable dans ses conclusions. Nous avons modestement cherché à emprunter plusieurs voies dont celle de l'empirisme logique parfois qualifié de positivisme logique en mobilisant par exemple le principe de vérification. Il nous a semblé que ce jeu d'aller et retour entre théorie et expérimentation était fidèle au nouvel esprit scientifique de Gaston Bachelard qui ne saisit pas l'individu comme un bloc, celui-ci étant le produit de son expérience et de sa raison selon les circonstances.

L'application de règles épistémologiques au sujet étudié n'est pas sans poser de sérieux défis, au point qu'il nous est arrivé de nous demander en quoi ce travail pouvait présenter un caractère scientifique. Heureusement, l'objectivité n'est plus tout à fait présentée comme une donnée primitive mais comme une tâche pédagogique difficile. Les sciences de gestion sont aussi des sciences de l'action. Dans le débat sciences de la nature, sciences de l'artificiel, elles se placent résolument dans la seconde catégorie.

### *b) A la recherche des faits générateurs*

Comme le suggère Simmel, la connaissance suppose toujours des « *a priori* ». Kant et Weber évoquent des présuppositions cognitives. Ya t-il des choses que l'on sait avant d'avoir cherché ? Oui, sans doute est-ce le cas ! Certains auteurs comme Bunge (1994) estiment volontiers qu'il est possible de concilier un certain scepticisme épistémologique avec des positions réalistes. Ils estiment que la façon dont on observe les choses est dépendante des croyances. Dans un esprit de conciliation épistémologique nous avons eu recours à des ressources quantitatives et qualitatives pour dissiper les doutes et rechercher des mécanismes générateurs susceptibles d'éclairer nos conclusions. Toutefois, s'agissant de théories du social, nous avons accepté l'idée qu'elles pouvaient être explicatives plutôt que prédictives. La question centrale de la compréhension s'est posée à de nombreuses reprises. La compréhension selon Weber permet de recomposer le sens d'une activité dans la mesure où l'activité se définit comme la conduite que le sujet investit de signification. L'objectif d'une telle démarche dans notre cas est de retrouver le contenu subjectivement vécu d'une activité. Dans de très nombreux cas, nous en sommes arrivés à constater autant qu'à expliquer. Les méthodes épistémologiques permettent néanmoins de « capter » le réel, de le piéger dans la recherche de circularité. En ramassant des morceaux de réel, on finit toujours par trouver du sens et à fournir des explications réalistes, même et surtout s'il s'agit de capter des éléments très subjectifs pour les classer et leur donner un sens commun.

### *c) La ressource abductive*

Ainsi, nous avons travaillé à former des hypothèses et nous nous en sommes tenu aux méthodes proposées par les figures tutélaires des sciences de gestion. « La boucle induction/abduction/déduction est une trame générale dans laquelle le raisonnement abductif joue un rôle central (Van de Ven, 2007, cité par Gavard Perret). A la différence de l'induction, l'abduction ne vise pas à établir des règles invariables du genre « A chaque fois que A se produit, B tend à survenir ». L'abduction vise plutôt à identifier

les causes plausibles des phénomènes observés en utilisant toutes les informations dont dispose le chercheur, y compris si elles sont hétérogènes. David (2012) établit le degré d'acceptabilité des conclusions d'un raisonnement abductif de la façon suivante.

- S'il pleut la route est mouillée
- La route est mouillée
- Conjecture il pleut.

La conjecture ne représente qu'une hypothèse parmi d'autres. Reprenant un exemple cité par Boudon (1990) David émet l'hypothèse que la route peut être mouillée parce que la balayeuse est passée pour nettoyer la chaussée.

- S'il pleut, la route est mouillée
- Si la balayeuse est passée, la route est mouillée
- La balayeuse ne passe que l'après midi
- Nous sommes le matin, l'eau ne vient pas de la balayeuse
- Il pleut

La méthode abductive permet de déterminer des hypothèses générales. « L'abduction, en tant qu'hypothèse créatrice, et l'induction matérialisent le lien entre les observations expérientielles et la formulation d'hypothèses dont elles assurent une mise à l'épreuve. La déduction traduit la pensée réfléchie et structurante en ce qu'elle engendre des habitudes interprétatives, telle une disposition mentale. Dans cette perspective, l'abduction produit des idées et des concepts à expliquer, puis l'induction participe à la construction de l'hypothèse abductive en lui donnant de la consistance, enfin la déduction formule une explication prédictive à partir de cette construction » (Catellin,2004). Nous avons fait nôtre la formule d'Auguste Comte pour qui « l'imagination ne devrait jouer qu'un rôle absolument subalterne dans la recherche scientifique, chaque chercheur dans son for intérieur convenant que son talent reposait sur sa capacité à imaginer, à inventer, à concevoir ». Ainsi les formes logiques naissent de la pratique de la recherche mais aussi de l'inscription du chercheur dans le processus expérientiel et cognitif qui est lié à son immersion au sein des environnements. L'abduction est un processus de formation d'une hypothèse générale sans l'assurance qu'elle

réussisse. On peut toutefois espérer tendre vers des hypothèses sérieuses et probables. Nous espérons n'avoir pas totalement échoué dans ce sens.

*d) De l'hypothèse à la loi générale*

S'agissant des techniques de prix applicables aux activités sportives, comme nous l'avons déjà évoqué, il apparaît bien que nous sommes en présence d'études de phénomènes perçus comme partiellement façonnés par des intentions humaines » (Gavard-Perret et al). Ainsi nous avons considéré que la vérification d'une hypothèse dans un grand nombre de cas pouvait permettre de tirer des lois générales. Quand le grand nombre de cas concerne un marché étroit, une zone de chalandise limitée, comme c'est le cas dans l'étude d'un club professionnel de football, quelques dizaines de réponses égales peuvent déterminer une règle générale acceptable. Prenons le cas de l'étude menée au club d'Epinal sur le site Internet de celui-ci auprès d'un public vosgien. Le test a été pratiqué en juin et juillet 2015, avant le lancement du championnat. Nous avons demandé aux supporters de désigner leurs 3 clubs préférés, à l'exception d'Epinal l'équipe locale, dans le même championnat pour identifier les affiches que le public se représentait comme les plus attractives. C'est sans surprise que la première réponse a désigné Strasbourg. Sur 804 votes enregistrés sur le site du club SAS Epinal, en juillet 2015, 208 se sont portés sur l'équipe la plus prestigieuse du championnat National 2015-2016, de surcroît considérée comme une équipe de la région par les supporters spinaliens. Colmar, l'autre club régional évoluant dans la même compétition a été présenté comme le « club préféré du National après Epinal » par 108 répondants, soit 13,43% des votes (3<sup>e</sup> position des préférences) Enfin, Sedan, ancienne gloire du football dans le grand quart Nord-Est est arrivée en seconde position de ce questionnement. L'équipe ardennaise évoluait encore dans l'élite, le championnat de Ligue 1 quelques saisons plus tôt et représente toujours une marque attractive du football français. Le critère régional ou territorial l'a emporté sur d'autres considérations. Orléans qui évoluait la saison précédente dans la division supérieure en Ligue 2, n'a recueilli que 37 déclarations de préférence. Cette étude rapide, réalisée dans un club peu structuré, au moyen du site Internet a permis de dégager des tendances en

matière de préférence. Les dirigeants du club d'Epinal ont pratiqué des prix sensiblement plus élevés pour ces 3 rencontres dont la valeur perçue déclarative était supérieure. Ils ont obtenu un revenu supplémentaire de 2 € par places pour une fréquentation de 1500 spectateurs par rencontre pour les 3 rencontres fléchées par les avis des supporters.

*Tableau n° 28, Questionnaire sur les préférences des supporters du SA Epinal en championnat National, saison 2015-2016, Pascal Perri avec les chiffres fournis par SA Epinal.*

Amiens	23	2,86%
Avranches	7	0,87%
Bastia	18	2,24%
Belfort	72	8,96%
Béziers	24	2,99%
Boulogne	33	4,10%
Chambly	11	1,37%
Châteauroux	31	3,86%
Colmar	108	13,43%
Consolat	19	2,36%
Dunkerque	15	1,87%
Fréjus	7	0,87%
Les Herbiers	9	1,12%
Luçon	8	1,00%
Orléans	37	4,60%
Sedan	174	21,64%
Strasbourg	208	25,87%
TOTAL VOTES	804	
TOTAL VOTANT	268	

En menant cette étude sur une organisation, nous avons été amené à manipuler des artefacts humains et sociaux, c'est à dire des phénomènes nous éloignant des sciences de la nature. Dans les sciences de l'artificiel, le chercheur s'attache à rechercher les intentions humaines, il entend développer des connaissances utiles aux organisations. Dans le cas présent, produit du positivisme logique, nous avons procédé à une observation de faits mesurables induisant une loi générale probable.

On peut en effet considérer que les calculs de prix ou d'élasticité prix de la demande répondent aux règles d'une science dure mais appliquées au

domaine sportif, ces mêmes règles sont à pondérer en fonction de paramètres peu scientifiques proches des sciences humaines et sociales. Les théories de la connaissance laissent heureusement place à un second courant a contrario, qualifié d'empiriste et qui fonde la validité de ses conclusions dans un cadre plus ouvert et moins contraignant, sur la vérification d'une hypothèse dans un grand nombre de cas. Nous avons procédé de la sorte en pratiquant « l'expérience sensible » et l'expérimentation. Nous avons constaté que le nombre de vérifications faites permettait dans certains cas de tirer des lois générales.

*e) Eviter le scientisme !*

Nous avons voulu éviter le travers du « scientisme » pour rendre les résultats de nos recherches utiles pour les dirigeants des clubs de football français. Les dirigeants de ces entreprises manquent d'outils quantitatifs et qualitatifs adaptés à leurs besoins. La plupart du temps, ils n'ont pas davantage conscience des ressources disponibles pour améliorer rapidement les ressources autonomes de leurs entreprises, hors droits audiovisuels. Nous formons le vœu qu'ils transformeront les événements en opportunité pour répondre à la définition de l'entrepreneur que donne Sweeney, (1982). Au sein de la commission « compétitivité du sport français » à laquelle nous avons participé, sous l'autorité du ministre des sports, de la jeunesse et de la ville, Monsieur Patrick Kanner, nous avons été frappé de découvrir que les dirigeants ou ex dirigeants des grands clubs professionnels français avaient peu cerné les enjeux de revenus liés à l'optimisation de la billetterie. Certains d'entre eux ont accepté de nous ouvrir leurs « livres de comptes » et de nous associer aux travaux d'optimisation. Une partie importante des données utilisées dans ces travaux provient des clubs eux mêmes. Nous avons acquis la certitude que ces données sont fiables. Il reste que tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue (Perret et Séville, 2007). Retenons à cet égard que le choix de la problématique de recherche détermine l'approche générale et la méthodologie adoptée

(Thiétart, 2003). On peut aussi admettre que la méthodologie retenue est le produit de la sensibilité du chercheur et du sujet étudié (Strauss et Corbin, 2004), ainsi que des opportunités de collecte de données qui se présentent au cours du processus de recherche.

Pour toutes les raisons que nous avons évoquées et compte tenu précisément de la nature du sujet de recherche, nous avons finalement suivi un parcours conceptuel multiforme pour reprendre l'expression de Mme Chatelin, « hypothético déductif, ou constructiviste, mobilisant a minima des approches statistiques » mais surtout une méthodologie bâtie sur l'observation. La production de connaissances a dans notre cas suivi un processus dynamique et séquentiel (Jensen, 1983). L'ambition était plutôt d'aboutir « à une généralisation analytique par opposition à la généralisation statistique » dans le cadre d'une recherche de représentativité théorique plutôt que statistique. Nous avons pleinement conscience que ce processus de recherche appelle des critiques et qu'il illustre mieux que d'autres la formule de Popper selon laquelle « les données permettent de se prononcer sur les théories mais ces dernières font aussi surgir des données ».



Sous partie II  
Méthodologie.

Chapitre 1 : Lectures et recherche des informations

**A. Stratégie de recherche empirique**

Nos travaux de recherche ont été orientés par des lectures et des rencontres ou des expériences de terrain. L'accès au terrain nous a été facilité par nos relations professionnelles dans le milieu du sport. Dans cet esprit, il est impossible de dire à quel moment ces travaux ont commencé. Ils ont repris et parfois changé de nature dans un cadre empirique.

*a) Rechercher les interactions implicites*

Toutes les méthodes scientifiques proviennent d'un va et viens entre les représentations théoriques et l'observation de la réalité (Chatelin, 2004). Quand l'observation est décisive dans le processus scientifique d'observation du réel, la manière de la conduire l'est tout autant. Nous avons privilégié l'étude de cas qui « constitue une stratégie de recherche empirique adaptée à des questionnements sur les interactions plus ou moins implicites liées à un phénomène (Chatelin, 2004). A ce titre, nous avons pris soin de rechercher des cas ayant un caractère illustratif suffisant. L'objet de notre recherche est de décrire les politiques actuelles de billetterie dans le football professionnel, d'expliquer les limites de celles ci et de prescrire des mesures d'amélioration pour augmenter les revenus autonomes des clubs professionnels dans ce sport. Les conclusions que nous tirerons seront évidemment transposables dans d'autres sports qui présentent les mêmes caractéristiques : des stades ou des enceintes à capacité fixe, une production immuable et périssable, un spectacle régulier et garanti fondé sur l'incertitude du résultat. Nous avons adossé nos recherches aux cas d'entreprises sportives que le chercheur peut considérer comme significatives et représentatives. Il s'agit pour le rugby professionnel de l'AS Montferrand connue sous le nom de Clermont Auvergne. Ce club évolue dans l'élite du rugby professionnel et occupe les premiers rangs du championnat. Elle a été championne de France en 2010 et finaliste du championnat d'Europe en 2013 et 2015. L'équipe est administrée par une

SASP (Société anonyme sportive professionnelle) et possède son enceinte, le stade Marcel Michelin (19 000 places et bientôt 20 000) situé en pleine ville de Clermont Ferrand. Pour le football, nous avons orienté nos recherches en nous fondant sur le cas de deux clubs français engagés dans le championnat National, étage intermédiaire entre le monde professionnel et le football amateur, ou présumé tel. Le cas d'espèce d'un de ces deux clubs est l'objet d'une étude de terrain approfondie figurant dans la troisième partie de ce travail. Les deux équipes, le Football Club de Chambly et le S.A. Epinal évoluent avec le statut fédéral, les joueurs sont professionnels et rémunérés, l'entrée au stade est payante. L'objet de cette étude était donc de proposer une segmentation de la demande dans ces activités pour obtenir des segments homogènes de clientèle, adapter des produits répondant aux différentes demandes exprimées et un prix le plus proche possible de la propension optimale des consommateurs à payer. Dans ce contexte particulier le sérieux de la démarche repose sur des données qualitatives abondantes et fiables. Il convenait dès lors de produire un effort important d'interprétation sans pour autant tomber dans le piège de la subjectivité qui menace chaque chercheur. Le sujet traité est tout à la fois précis et vague. Précis, dans la mesure où il doit être établi un lien de causalité direct entre les offres de billetterie, offres tarifaires et offres de contenu et la fréquentation des enceintes, et flou en ce sens que la fréquentation des enceintes sportives et des arénas dépend non seulement des offres des clubs mais aussi de beaucoup d'autres facteurs dont certains sont par nature volatiles. Nous avons privilégié un design de recherche de nature à mettre à l'épreuve nos schémas explicatifs.

*b) Commencer !*

La théorie de départ n'est qu'une base de réflexion. Les grands auteurs des sciences de gestion et les philosophes des sciences décrivent le point de départ de la recherche comme une sorte de trou noir. Certains parlent même de « l'impossibilité du commencement » (Dumez, 2013). Ces lectures ont de quoi effrayer le chercheur. Elles postulent l'idée que nul ne peut relativiser le commencement. Il faut en effet accepter la contingence du commencement. Commencer et approfondir. Spinoza apporte un peu de baume au cœur

quand il affirme qu'il en est de la méthode comme des instruments matériels. L'homme a inventé le marteau, mais il lui fallait utiliser la technique de la métallurgie pour le produire et inversement ! Nous avons accepté le caractère relatif de la réflexion qui préside aux commencements, nous en avons eu conscience et nous l'avons assumé comme le suggérait Girin (1989) en parlant d'opportunisme méthodologique. Dans notre cas, ces travaux s'inscrivaient dans un parcours professionnel dans le monde de l'économie du sport et de la gestion des clubs professionnels. Nous nous sommes trouvé dans le cas évoqué par Guiton (1986) : « Je crois qu'il faut éviter le plus possible d'avoir à commencer. Et le mieux pour cela est de continuer ou de reprendre ». Ce travail a commencé il y a de nombreuses années par des notes, des mémos, des articles, un livre et une étude pour une grande marque de l'édition professionnelle (Les Echos Etudes). Au fond, la recherche ne s'est pas interrompue mais elle a changé de nature et opté pour une méthodologie académique. Si on accepte l'idée de Max Weber que le réel est un flux continu et infini, il n'y a jamais de commencement. Pour éviter le piège de la feuille blanche laquelle traduit la panne du commencement, nous avons procédé par segmentation, en recueillant des fragments du réel au cours de nos propres activités professionnelles puis dans le cadre de cette recherche. En vérité, nous n'avons pas rencontré de réelles tensions. Nous avons suivi les conseils de nos aînés et accepté que « la recherche compréhensive se définit et se précise en se faisant » (Dumez, 2013). Tout a débuté, pour l'étape actuelle de recherche par des lectures et par des prises de notes. C'est donc toujours le problème qui est le point de départ. L'observation ne devient une sorte de point de départ que si elle révèle un problème. Dans le cas présent, nous avons perçu le déséquilibre de ressources des clubs professionnels de football et accessoirement de rugby comme un problème. Et il semble bien que l'autorité de gouvernance, la Ligue de football Professionnel le perçoive comme tel. Le chiffre d'affaires des clubs professionnels français a reculé pour la première fois depuis 2010-2011 (- 100 millions d'euros). Le document de synthèse présenté par la LFP au mois de mars 2016 livre le détail des recettes des 40 entreprises professionnelles du football français. Les droits audiovisuels représentent 45% des recettes de ces entreprises, le

sponsoring 21% et les autres ressources dans lesquelles sont inclus les droits d'entrée au stade 22% (Direction nationale du contrôle de gestion, 2016). C'est à partir de ces éléments confirmant une tendance déjà ancienne que nous sommes partis d'un problème concret, « d'une question pratique (qui) peut constituer un bon commencement pour construire le problème scientifique. Avant tout écrit Bachelard, il faut savoir poser des problèmes (1999), s'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique ». Ainsi, en suivant cet itinéraire méthodologique, nous avons identifié le problème de la faiblesse des revenus autonomes des entreprises de sport professionnel en France et en particulier des revenus sur lesquels ces entreprises ont des moyens d'action comme les ressources de la billetterie. Conscient du fait que l'objectivité requise dans les démarches scientifiques est « bien plus difficile à atteindre dans les sciences sociales que dans les sciences naturelles » (Popper, 1979), nous nous sommes abstenu de tout jugement de valeur du commencement à la fin de ce travail. C'est dans cet esprit que la revue de littérature nous a amené à comprendre toutes les dimensions du problème soulevé. En découvrant la littérature anglo-saxonne sur le sujet, nous avons progressivement acquis la conviction que les entreprises de sport professionnel en France rencontraient des problématiques singulières.

### c) Lectures

Nous avons pour commencer procédé à une longue revue de littérature. Comme le suggère Dumez (2013), « ce travail de recueil et d'analyse de ce qui a été écrit autour d'une question a pour objectif de déterminer les points de tension exacts entre savoir et non-savoir ». Des contacts personnels ont été noués pour approcher la matière. Ceux-ci avaient pour ambition de préciser le cadre de l'étude et de recueillir des conseils en matière de lecture. Nous avons ainsi pris contact avec le professeur Wladimir Andreff, professeur agrégé de sciences économiques, ancien enseignant à l'université Paris I, Panthéon Sorbonne, auteur de nombreux ouvrages sur l'économie du sport, avec le professeur Michel Desbordes, professeur de marketing du sport à l'université Paris Sud, auteur de *Néo marketing du sport* et de nombreux autres ouvrages et articles universitaires. Ces deux experts

ont orienté nos recherches livresques en admettant l'un comme l'autre que les chercheurs français s'étaient assez peu préoccupés de travaux sur les stratégies de billetterie. L'essentiel de la littérature en langue française, impliquant des auteurs français ou québécois porte sur les questions de marketing du sport et sur la nature des compétitions.

C'est dans ce contexte que nous sommes allés puiser dans les ressources de la littérature allemande, anglaise et américaine. En Allemagne, les professeurs Gerd Nufer et Jan Fisher, professeurs et chercheurs en marketing du sport à l'université de Reutlingen ont produit une abondante littérature sur les stratégies tarifaires dans le football en Europe (Ticket Pricing in European football, analysis and implications). Leur travail est particulièrement précieux dans la mesure où les championnats français et allemand sont, toutes proportions gardées, assez proches dans leur modèle d'organisation. Il s'agit des mêmes sports et du même espace économique. Le cas allemand de la Bundesliga est de surcroît très illustratif. Les clubs du championnat allemand ont réussi à augmenter leurs recettes de billetterie après avoir vécu une crise de fréquentation et de recette comparable à celle qui frappe actuellement le football français. Des études sur la psychologie des supporters ont également été réalisées en Europe du nord. Sten Söderman et Massimo Sabatucci ont travaillé sur une segmentation nette des supporters du club de football de Stockholm (AIK) et sur les motivations des différentes catégories de fans. Ils ont montré notamment que le fait d'être ensemble (togetherness) était un élément important de fidélité au spectacle vivant.

En France, le professeur Lionel Maltese, professeur associé dans le management et le marketing du sport à l'Ecole de commerce « KEDGE business School » a mis à notre disposition une étude sur la segmentation qualitative du public du Paris Saint Germain. Il nous a beaucoup encouragé à poursuivre les travaux engagés sur un Yield management de caractère psycho-social, c'est à dire un Yield management qui tiendrait compte non seulement de la propension optimale des consommateurs à payer mais aussi qui intégrerait des variables de caractère psychologique. L'ouvrage de Desbordes et Richelieu, « Néo marketing du sport » proposait déjà une identification des fans sur les bases affinitaires et non seulement

économiques. Ce travail proposé par des économistes n'a pas encore été entrepris en France ou de façon très marginale.

*d) Le foisonnement de la recherche anglo-saxonne*

Aux Etats Unis en revanche, la recherche universitaire est très avancée dans le domaine de la connaissance des différentes familles de supporters et des stratégies tarifaires et les enseignants universitaires coopèrent avec les entreprises de spectacle sportif pour optimiser leurs politiques de prix et imaginer de nouvelles formules de Pricing. Les clubs américains sont manifestement plus ouverts à la coproduction que ça n'est le cas en France. C'est aussi ce qui explique l'abondance de publications universitaires américaines. Les articles publiés aux Etats Unis s'appuient sur des cas d'espèce très concrets et proposent des solutions aux clubs des 4 ligues professionnelles américaines : football américain, hockey, basketball et baseball. Certaines recettes proposées dans ces articles ne sont pas ou peu applicables dans nos championnats pour au moins deux raisons :

a) Les clubs américains sont d'abord considérés comme des entreprises du marché et favorisent la maximisation du profit, parfois au détriment de la performance sportive. Ces clubs évoluent dans des ligues fermées et ne sont donc pas placés sous la menace de relégations

b) Certains championnats américains sont très longs et les politiques tarifaires qui leur sont appliquées tiennent compte des phénomènes d'usure économique. Les politiques de prix changent selon le nombre de rencontres proposées.

Notre attention s'est particulièrement portée sur une étude des professeurs Mak et Chen sur le championnat universitaire de basket américain qui bénéficie d'une très belle exposition médiatique et s'adosse à une fréquentation populaire constante. Ce travail publié par la Marshall University sur Internet (Marshall Digital Scholar) en 2012, intitulé « Factors influencing Men's basketball season Ticket Purchase » présente un caractère interdisciplinaire en ce sens qu'il cherche à déterminer quels sont les facteurs externes aux performances sportives qui poussent des spectateurs à s'abonner aux championnats universitaires. Nous y avons trouvé des

éléments importants, transposables aux clubs français, qui permettent de mieux comprendre les motivations des différentes familles de supporters et précisent quels sont les profils des abonnés. Toutes ces lectures ont renforcé notre conviction de départ. Il est essentiel de segmenter la clientèle d'un stade ou d'une aréna et de déterminer quels sont les profils psychosociaux des différents segments de la demande.

## Chapitre 2 Entretiens et enquêtes de terrain

### **A. La recherche d'exemples de bonne gouvernance**

Grâce à nos contacts professionnels au Royaume Uni, nous avons été en mesure d'identifier les techniques mises en œuvre dans les championnats sportifs anglais. Une partie d'entre elles est transposable en France.

#### *a) Recenser les méthodes éprouvées des championnats anglais*

Le lecteur aura sans doute compris que nous avons un goût prononcé pour la fréquentation des enceintes sportives ! Cette curiosité déjà ancienne a été très utile dans le cadre de notre travail de recherche. Les enquêtes de terrain réalisées l'ont été grâce au réseau de relations personnelles nouées au cours des années, non seulement en France mais aussi en Grande Bretagne. L'étude de cas pratique en Grande Bretagne nous a apporté des éléments quantitatifs mais c'est surtout sur le terrain qualitatif que ces cas d'espèce ont été précieux. Ils nous ont permis de mesurer l'impact de la culture britannique pour le sport et l'attachement des supporters à leur club de coeur. Nous avons suivi plusieurs épopées sportives passionnantes dont celle du modeste club professionnel de football de Leyton Orient au cours de la saison 2013-2014. Leyton Orient dont nous avons pu approcher les dirigeants et les joueurs (en particulier le français Romain Vincelot) évoluait en 3<sup>ème</sup> division professionnelle anglaise, *N-Power League One*. Leyton est situé dans le Nord-Est de Londres et évolue à Brisbane Road dans un stade de 10 000 places, propriété du club. Ayant terminé le championnat en situation de disputer les Play Off, barrage d'accès à la division supérieure, Leyton Orient a joué une la finale des *Play Off*, hélas perdue au stade de Wembley, le plus grand stade de Londres le 25 mai 2014, devant plus de 40 000 spectateurs payants. Les *Play Off* constituent un temps fort des championnats anglais, comme c'est le cas du championnat du Top 14 de rugby en France. Les *Play Off*, barrages d'accession à la division supérieure forment un mini championnat dans le championnat. Ils présentent une certaine forme d'injustice, en ce sens que le mieux placé au classement final n'est pas assuré de l'emporter mais ils ajoutent de l'intensité au spectacle et



prolongent la saison régulière sous forme d'apothéose. Nous avons proposé que ce modèle soit transposé en France, dans le cadre d'une réforme ambitieuse d'accession à la Ligue 1. Ce sera l'objet d'une des contributions pratiques et managériales de ce travail dans la troisième partie.

*b) Le cas exemplaire du club anglais des Saracens*

L'enquête de terrain nous a conduit à quelques kilomètres du stade de Leyton, à la rencontre d'Edward Griffiths, président du club de rugby Saracens et d'Alex Bates, le directeur général de l'entreprise. L'entretien s'est déroulé dans les locaux administratifs du club, sur le site du stade « Allianz Park » le 21 octobre 2013. L'ambition de Saracens est de travailler sur les valeurs de marque du club pour faire de Saracens une « grande marque du rugby mondial ». Le club a noué des partenariats en matière d'ingénierie sportive et de formation, il a même concédé sa licence de marque à des clubs des pays émergents en Chine, à Kuala Lumpur où les adolescents pratiquent le rugby, à Moscou, aux Etats Unis et à Abu Dhabi, dans un émirat qui utilise le sport comme un élément de soft power. L'objectif de tels accords est de populariser la marque, de l'ancrer dans l'esprit des populations, d'identifier des talents et de nouer des partenariats économiques et financiers. L'exemple de Saracens est précieux dans la mesure où tous les éléments qui forment l'objet de cette étude ont été méthodiquement réfléchis pour assurer au club des revenus indépendants des droits audiovisuels versés par les chaînes anglaises et internationales pour la diffusion du championnat anglais de rugby dit *Premiership*. Le stade « Allianz Park » est situé au Nord-ouest de Londres. La société propriétaire de la marque Saracens est titulaire d'un bail emphytéotique de 99 ans sur cette enceinte volontairement limitée à 10 000 places (au moment de notre rencontre mais agrandie de 3000 récemment). Pour Edward Griffiths, « on ne peut parvenir à l'équilibre d'exploitation en Grande Bretagne sans la propriété du stade, le prix d'une concession serait tel qu'il constituerait une charge insurmontable ». Les actionnaires du club ont investi 24 millions de livres dans le club (50% Nigel Wray, 50% RAMGRO).

Au cours de cette étude, nous avons rencontré les dirigeants des clubs qui ont servi de base aux travaux de la recherche. Nous sommes parvenus dans

certains cas à des situations de coproduction. Les dirigeants de ces entreprises sont en général très demandeurs de solutions pour améliorer leurs performances financières. Ils ont accepté de nous apporter leur concours en diffusant des questionnaires et en participant activement au travail de conception et de réalisation des entretiens.

## **B. Design global de la recherche**

Nous avons utilisé la méthode abductive dans l'esprit où elle est proposée par Peirce quand elle consiste à examiner une masse de faits et à permettre à ces faits de suggérer une théorie.

### *a) Assurer la mise à l'épreuve de la recherche*

Dans l'étude de cas, le choix méthodologique doit permettre une critique par la communauté scientifique des connaissances objectives obtenues. Nos propositions théoriques sont évidemment réfutables. Pour assurer la parfaite transparence du processus, nous proposerons une revue du matériel empirique obtenu dans le cadre de nos recherches. Une partie importante des chiffres qui ont servi de base aux travaux provient des entreprises étudiées (des notes et des études pratiques sont portées en annexe. Elles ont été rédigées et réalisées par nos soins) . Tout porte à croire que ces données quantitatives ont été obtenues sur des bases réalistes, dans l'observation du réel. Nous avons limité le travail d'interprétation pour obtenir un design de recherche permettant ainsi « au lecteur de remonter des résultats vers les preuves empiriques et au chercheur d'assurer une mise à l'épreuve sincère de ses schémas explicatifs » (Chatelin, 2013). Les cas sélectionnés ont permis d'accéder à de multiples sources de données. Les entretiens ont été nombreux et ouverts, les clubs étudiés nous ont donné accès aux bases de données et aux outils de communication avec le public pour tester telle ou telle mesure que nous avons pu suggérer. Ce travail n'échappera cependant pas aux critiques habituellement adressées à la méthodologie qualitative. Miles et Huberman les recensent. Ils évoquent « l'absence de canons, de règles de décision et de procédures admises et même de toute euristique commune pour l'analyse des données qualitatives ». En ce sens, le degré de généralisation de nos exemples est

limité mais réel. Il n'empêche que nous avons cherché à raisonner notre démarche en suivant un protocole précisant l'objet général de l'étude, ses objectifs, les sources d'information, les questions conduisant à la collecte des données ainsi qu'à la configuration générale du compte rendu (Yin, 1994).

*Tableau n° 29, Essai de design de la recherche, Pascal Perri*

	Objectif de la recherche			Type de la connaissance	
	Décrire	Comprendre	Prescrire	Quanti	Quali
<b>Problématique</b> Augmenter les revenus billetterie des clubs de sport pro.					
<b>Question centrale</b> À quelles conditions est ce possible?					
<b>Quelles variables centrales</b> Remplissage du stade Politique de prix					
<b>Hypothèses sous jacentes</b> Segmentation de l'offre Elasticité					

### *b) Les questionnaires*

Suivant le conseil d'Andrew Abbott, nous avons cherché à avoir des idées. Des idées qui pouvaient être vraies ou fausses ! Nous avons bien retenu qu'une tentative d'explication qui n'est pas susceptible d'être vraie ou fausse n'en est pas une. La fonction des questionnaires proposés avait pour ambition de servir de dialogue entre théorie et matériau empirique. Avant d'être portés sur le terrain, ces questionnaires ont été soumis à l'appréciation et à la critique du directeur de thèse et auprès des dirigeants des clubs de sport étudiés. Dans la recherche compréhensive, le principal danger est que les matériaux recueillis, denses et abondants restent perpétuellement étrangers à l'établissement de théorie. Nous avons orienté nos questions pour obtenir des réponses utiles, de nature à confirmer ou infirmer nos intuitions. Nous avons retenu que le jeu scientifique ne relève pas d'un face

à face entre les faits et la théorie mais de la confrontation des faits à des théories rivales. Dans le cadre du sujet étudié, nous avons accepté l'idée que les stratégies de prix et de billetterie des clubs enquêtés puissent être plus efficaces que nos propres prescriptions. « Un point important quand on fait du travail de terrain est de poser la même question à différentes sources de preuves empiriques, comme de poser la même question à des interviewés différents. Si toutes les sources donnent la même réponse, alors vous avez triangulé vos données avec succès » (Yin, 2012). Nous avons procédé de la sorte. Dumez rappelle à cet égard que la triangulation est cohérente avec des théories de moyenne portée, ce que Hacking appelle des « généralisations de bas niveau », c'est à dire restant proche du matériau empirique. Les questionnaires ont été affinés pour entrer dans un processus d'échange continu et rectificateur. Ces questionnaires ont servi une double démarche : de la règle vers les faits et inversement, et c'est à ce titre que nous pensons pouvoir affirmer que notre démarche a été tout à la fois inductive (de l'expérience vers la règle) et abductive (de la règle vers le cas). Si l'abduction porte bien sur ce qui peut être, nous avons utilisé les questionnaires pour en déterminer la portée et mesurer les conclusions qu'il y avait lieu d'en tirer dans notre matière. L'abduction doit servir à formuler des hypothèses nouvelles et à explorer ce qui n'a pas encore été vu ou découvert.

- Dans la déduction, les effets sont prévisibles
- L'induction permet de montrer que quelque chose est vraiment opératoire
- L'abduction permet de formuler de nouvelles hypothèses.

Les questionnaires visaient à ouvrir de nouveaux champs de réflexion, à identifier des besoins non satisfaits, autrement dit à formuler des hypothèses.

### *c) Cadre d'utilisation de la démarche abductive*

Peirce donne plusieurs définitions de la démarche abductive. Dans un cas, une hypothèse doit expliquer un fait surprenant. Dans un autre, contredisant sa première définition, Peirce écrit que l'abduction « consiste à examiner une masse de faits et à permettre à ces faits de suggérer une théorie ». Dumez

soutient que l'abduction peut mettre en évidence des mécanismes, ce qui crée un lien possible avec la recherche qualitative. Plusieurs hypothèses sont retenues pour expliquer un fait surprenant : l'anomalie ou la nouveauté. En utilisant des questionnaires pour apprécier la sensibilité du public à la variété de prix proposés (ou non) par les entreprises de spectacle sportif, nous avons voulu identifier des nouveautés. Nous avons voulu montrer que de nouvelles propositions tarifaires pourraient produire des novations en matière de comportement d'achat. Pour Dumez, « en aucune manière l'abduction ne permet de dire qu'une chose est vraie ou fausse, c'est à partir de déduction puis de l'induction comme étape finale que la question de la vérité pourra être abordée ». Au niveau de l'abduction, on peut rencontrer plusieurs hypothèses qui viennent expliquer un fait surprenant. Trois critères selon Dumez permettent d'identifier celle sur laquelle on va travailler en premier :

- i) Déterminer le pouvoir explicatif de l'hypothèse
- ii) L'hypothèse doit être susceptible d'être testée (ce qui est le cas)
- iii) L'hypothèse retenue doit expliquer le maximum de faits en étant la plus simple et la plus facile à tester.

Pierce considère ce dernier élément comme l'élément déterminant. Le chercheur est confronté à la course contre le temps, il doit de surcroît procéder à une bonne allocation des ressources aux charges et privilégier les tests les plus accessibles et les plus porteurs de sens. Ces outils méthodologiques encouragent une recherche appliquée et sélective en même temps. Ils fixent un cadre rassurant pour le chercheur. Le quatrième critère d'une démarche abductive est celui de la fluidité de l'enquête. Lors d'une conférence à Harvard, citée par Dumez, Peirce dit : « Il faut désirer apprendre et, désirant apprendre, ne pas vous contenter de ce que vous êtes déjà enclin à penser, découle un corollaire qui mérite d'être gravé sur tous les murs de la cité philosophique : ne bloquez pas la recherche » ! De ce point de vue, nous ne nous sommes rien interdit.

Nous sommes allés chercher des exemples dans des secteurs voisins de celui étudié pour valider des pistes de travail, nous avons même imaginé des hypothèses singulières comme des prix dynamiques en fonction des conditions météorologiques. Bref, nous sommes allés aussi loin que possible

en gardant à l'esprit que l'abduction tend à suggérer que quelque chose peut être. Très modestement, nous avons cherché à valider des hypothèses. Les philosophes des sciences estiment majoritairement qu'il n'existe pas de justification à l'abduction mais pour reprendre la formule de Peirce, « à chaque fois que toutes les prédictions sont vraies, l'hypothèse est vraie ». Notre démarche méthodologique a été de rechercher des hypothèses nouvelles en procédant par analogie. La longue revue de littérature qui précède a montré que le spectacle sportif ressemble à d'autres activités de productions de services. Nous en avons déduit que les règles tarifaires appliquées à ces activités produiraient des effets comparables dans le sport professionnel, nous avons ensuite procédé par aller et retour entre les hypothèses testées et une règle générale enfin quand ces liens de causalité étaient constants ou à défaut tendaient tous vers les mêmes effets, nous en avons conclu que ces hypothèses étaient productives.

### **C. Marier la théorie et les faits sans les trahir**

Les sciences de gestion ont notamment pour objectif d'identifier des pistes de bonne gouvernance. Elles doivent être considérées comme des sciences de l'action. C'est dans cet esprit que nous avons privilégié l'échange « rectificateur » entre les faits observés et la théorie.

#### *a) Justification du choix de méthodologie qualitative*

Le choix méthodologique qualitatif permet de confronter ce que les théories prédisent et ce que l'on peut observer. (Dumez, 2013). Comment en effet penser le rapport complexe entre la théorie et les faits ? « La difficulté est de se représenter une autonomie relative des faits par rapport à la théorie, l'autonomie étant indispensable si les théories doivent avoir un minimum de justification extrinsèque et ne pouvant de toute évidence être complète puisque l'idée d'une factualité pure, non contaminée par la théorie est dépourvue de sens » (Bouveresse, 2011). On peut parfois trouver des faits qui réfutent, qui infirment ou qui bousculent la théorie. L'échange rectificateur entre la réalité (le Réel) et la théorie a été privilégié. Le rapport entre des théories générales et un matériau très dense est complexe. Nous en avons eu conscience tout au long de nos recherches. Surtout quand on évoque une

matière première aussi variable que la propension des consommateurs à payer. Toutefois, comme le rappelle Popper, « il est totalement erroné de croire que celui qui pratique les sciences de la nature serait plus objectif que celui qui pratique les sciences sociales (1979). Ainsi, dans la troisième partie qui présente le contenu de nos recherches de terrain, nous avons voulu respecter l'esprit de la méthodologie qualitative. Nous avons voulu explorer toutes les pistes qui pouvaient soit valider, soit invalider nos intuitions de départ.

*b) Sciences de gestion, sciences de l'action*

Les sciences de gestion sont aussi des sciences de l'action (Hatchuel, 2012). Leur objet est une théorie axiomatique et généalogique de l'action. Un axiome désigne une proposition indémontrable utilisée comme fondement d'un raisonnement. Dans notre esprit, les sciences de gestion ont vocation à porter l'expertise de dirigeants d'entreprises, à en proposer une vision rationnelle, à explorer les nouveaux outils mis à disposition par l'évolution des technologies. Il faut admettre que les outils changent les comportements. A titre d'exemple, la gestion des entreprises ne peut pas faire l'économie d'un débat sérieux et documenté sur l'émergence des outils du digital. Dans la première partie, nous avons montré comment des clubs anglais de football s'étaient approprié les ressources du digital pour améliorer le panier moyen du consommateur *on line*. Plusieurs entreprises de sport professionnel ont accepté de mettre en œuvre nos recommandations en matière de billetterie ou à défaut de s'en inspirer, qu'il s'agisse de recommandations portant sur les abonnements et de recommandations sur la billetterie Matchday, en tenant compte des attentes différentes du public. Parmi ces entreprises, l'A.S. Montferrand, club de rugby du Top 14 et le club de football de Chambly, engagé dans le championnat de troisième division connu sous le nom de championnat National. Dans ce dernier cas, notre première mission a été de convaincre les dirigeants qu'ils géraient non seulement un parcours sportif professionnel mais aussi et surtout une entreprise avec tous les attributs et toutes les contraintes liées à ce statut. Il convenait donc d'en revenir aux origines des sciences de gestion : Etudier les moyens d'information et de décision

nécessaires à la mise en œuvre des grandes politiques managériales : produits, vente, infrastructures, etc. (Aubert-Krier, 1962). Il convient cependant de tenir compte de la nature des entreprises. Jane Aubert-Krier écrit : « les problèmes de gestion et d'administration des entreprises sont des problèmes complexes qui se fondent sur des techniques elles mêmes de plus en plus perfectionnées. Cependant, l'importance relative des instruments de gestion et l'attention qu'on leur porte peuvent être extrêmement différentes suivant les entreprises. Parfois, ces différences proviennent de la façon dont les entreprises sont gérées ; en d'autres termes, elles seraient le signe d'une bonne ou d'une mauvaise gestion. Mais en réalité, il faut être très prudent pour porter un pareil jugement car les différences de mode de gestion peuvent s'expliquer souvent par la nature de l'entreprise ».

Les entreprises disposent d'une certaine capacité à réinventer leur fonctionnement. Le cas que nous avons choisi de traiter, celui de l'équipe de Chambly, présentait un double avantage :

i) Le championnat national est très faiblement doté en droits audiovisuels comparé à la division supérieure la Ligue 2, gérée par la Ligue professionnelle de football. La Fédération française de football qui administre cette compétition au statut hybride (statut fédéral, à mi chemin entre le monde professionnel et le sport amateur) verse chaque année une dotation de l'ordre de 200 000 euros à chaque club, provenant de la cagnotte des droits TV des deux premières ligues professionnelles. C'est une contribution très faible pour des budgets annuels compris entre 1 et 7 millions d'€. Les dirigeants de ces clubs sont par conséquent très sensibles, plus que d'autres, au développement d'autres sources de financement. Ils éprouvent toutes les contraintes du professionnalisme comme le paiement des salaires des joueurs, le financement des déplacements et des infrastructures, sans les ressources de leurs aînés.

ii) Les recettes appliquées à l'échelle de clubs professionnels modestes sont parfaitement transposables aux clubs des deux divisions de l'élite. Ce qui vaut à Chambly vaudrait aussi bien à Bourg en Bresse, Nancy, Metz ou Auxerre et accessoirement à Montpellier qui envisage désormais la construction d'un stade à la capacité restreinte. Nous pouvons légitimement



considérer que les recommandations proposées dans le club de l'Oise produiraient des effets comparables à plus grande échelle, en particulier auprès de publics plus larges. Nous avons utilisé le club de Chambly comme un terrain d'expérimentation sans pour autant prétendre à l'universalité.

*c) Le primat du raisonnement hypothético déductif*

Dans l'étude de ces deux cas d'espèce, nous nous en sommes tenus au principe de la boucle réursive, Abduction-déduction-induction proposé par David (2012).

i) Une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant un problème (j'observe que le stade est à moitié vide et je recherche une explication) ;

ii) Les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par déduction (si le stade est à moitié vide, c'est que la politique de prix est inadaptée mais d'autres explications sont disponibles : l'équipe est mauvaise, le stade n'est pas accessible, il n'est pas confortable, nous sommes dans une région sinistrée et les consommateurs n'ont pas les moyens, etc.) ;

iii) L'induction permet de confirmer ou d'infirmer dans des propositions variables les règles ou les théories mobilisées.

iv) La boucle réursive nous a permis de valider certaines hypothèses. Nous avons constaté par exemple que la nouvelle politique de prix donnait des résultats rapides et significatifs sans que l'équipe n'ait changé de division, sans que ses performances sportives aient significativement varié, sans que le stade n'ait été modifié, pas plus que ces accès. Grâce à la boucle réursive Abduction-déduction-induction, nous avons pu valider nos hypothèses et établir des liens de causalité solides.

## **Partie 3**

### Recommandations théoriques et apport de l'enquête

#### **Introduction**

A ce stade de nos travaux, nous avons identifié les points principaux à élucider pour reprendre la formule de Céline Chatelin (2004). L'augmentation des revenus hors droits audiovisuels des entreprises professionnelles de sport devrait être une des priorités non seulement des entreprises elles-mêmes mais aussi des pouvoirs publics. Toute la société y aurait intérêt : les clubs dépendraient moins des droits audiovisuels, les collectivités percevraient des recettes fiscales supérieures, le public aurait accès à une politique de l'offre plus large et bénéficierait d'un service amélioré.

Les droits audiovisuels ont contribué à adoucir la contrainte budgétaire des clubs (Andreff, 2009). La télévision est une source de déséquilibre financier dans certains championnats, comme celui de la Liga espagnole (Ascari et Gagnepain, 2006). L'édifice audiovisuel est fragile. La télé-dépendance est un danger qu'il faut réduire en accroissant les recettes autonomes des clubs à commencer par celles de la billetterie. A l'heure où nous écrivons ces lignes, de grandes manœuvres sont entreprises entre chaînes de télévision en vue de la concentration du marché. La chaîne BeinSport que nous avons évoquée dans la première partie de ce travail affiche des pertes d'exploitation de 250 millions d'euros par an. Les discussions sont très avancées avec le groupe Canal + qui souhaite devenir éditeur de cette chaîne. Les appels d'offres des droits audiovisuels en souffriront. Il n'est pas acquis à ce stade que les droits versés par la ou les chaînes candidates atteindront le niveau de la dernière levée négociée pour 2016-2019. Avec 748,5 millions d'euros par saison à compter de 2015-16 (726,5 M€ pour la Ligue 1 et 22 M€ pour la Ligue 2), le football professionnel français se positionne sur le podium européen des droits TV, aux côtés de la Liga espagnole.

Cette augmentation de 20% des revenus audiovisuels domestiques est une bonne nouvelle pour les clubs professionnels français, dont les recettes dépendent pour moitié des droits TV. C'est moins qu'en Italie, où ils

constituent 56% des recettes des clubs de Série A, mais c'est pratiquement le double de l'Allemagne (28,5 %).

Une étude réalisée par News Tank Football et KantarSport (2016) souligne le fait que le marché français n'a rien à envier à ses voisins européens : avec près de huit millions d'abonnés à des offres TV payantes de football, la France se classe deuxième au sein du Top 5 européen.

L'enquête note que le football professionnel français s'engage par ailleurs dans une politique de diversification de ses revenus : le championnat hexagonal présente une importante marge de progression en termes d'affluence dans les stades, de dotation de sponsoring, de présence sur les réseaux sociaux, de monétisation de nouveaux contenus. Dans le but d'augmenter les revenus autonomes des clubs, nous formulons 5 propositions principales présentant un caractère de gestion pour les clubs eux mêmes et des propositions annexes dépendantes de la Ligue professionnelle comme l'organisation des compétitions en journée et le resserrement du championnat de Ligue 1 à 18 clubs comme dans le championnat allemand de la Bundesliga. Ces propositions sont le résultat d'un travail d'enquête et d'expérimentation réalisées sur le terrain. Elles constituent notre contribution pour l'augmentation des revenus autonomes des clubs français.

## Chapitre 1 Favoriser le transfert de propriété des stades aux clubs

### **A. Penser les stades du XXI<sup>e</sup> siècle**

Les clubs doivent devenir propriétaires des stades pour les transformer, les adapter et maîtriser les capacités et les politiques de prix. L'exemple de l'OL Land, le nouveau grand stade lyonnais montre que les ressources de la billetterie peuvent augmenter quand l'offre d'accueil s'apprécie. En Italie, la Juventus de Turin a presque quintuplé ses recettes de billetterie (de 11 millions d'€ en 2011 à 51 millions d'€ en 2016) en passant du stade municipal Delle Alpi au Juventus Stadium dont elle est propriétaire en perdant au passage 20 000 sièges de capacité théorique.

#### a) L'héritage du XX<sup>e</sup> siècle sportif

A l'échelon des communes, les clubs sportifs ont longtemps été des associations sportives municipales. Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, les communes ont édifié des stades souvent omnisports et ce sont ces stades qui accueillent aujourd'hui encore pour beaucoup les matchs des championnats professionnels. Dans les championnats de France de football professionnels, seuls jusqu'à 2015, les clubs d'Ajaccio (Athlétique Club d'Ajaccio) et d'Auxerre (Association des jeunes d'Auxerre, A.J.A.) étaient propriétaires du stade où évoluaient leurs équipes fanions : le stade François Coty et le stade de l'Abbé-Deschamps. Depuis décembre 2015, le nouveau stade des Lumières qui accueille les rencontres disputées par l'Olympique Lyonnais est le 3<sup>e</sup> stade privé appartenant en propre à la société de gestion du club. Les stades peuvent être la composante centrale d'un projet de réaménagement urbain. C'est le cas du stade des Lumières de Lyon, situé à la périphérie immédiate d'un vaste bassin de population. Le nouveau stade, financé par des fonds privés a toutefois bénéficié du concours de l'agglomération lyonnaise pour le financement des voies d'accès. Arnaud Syoën du cabinet CBRE, auteur d'un rapport sur la place des enceintes sportives dans un processus d'aménagement immobilier et urbain en 2008 souligne à cet égard que « Gérard Collomb (maire de Lyon et président de l'agglomération) n'aurait sans doute pas investi 150 millions d'euros dans les accès au stade – tramway et routes - pour un stade de taille limitée. Dans ce domaine commente M. Syoën, « *big is beautiful* ».

Le stade de Gerland était un stade populaire, le « nouveau stade des Lumières est un stade business. « Quitte à investir dit M. Syoën, autant se situer à un niveau où il y a une vraie substitution et un écart de revenus additionnels élevé ». Le nouveau stade doit produire un effet de levier sur les revenus. L'engagement des collectivités semble donc nécessaire non pour financer l'édification d'une enceinte sportive mais pour en assurer l'accès et l'usage dans des conditions appropriées. Les villes sont invitées à repenser le réaménagement urbain de zones faiblement attractives. Le stade lieu du sport ! C'est sans doute une évidence d'énoncer les choses aussi clairement, mais le stade est une notion polysémique. Le code du sport ne le définit pas et renvoie aux termes d'équipement sportif et d'enceintes sportives afin d'en appréhender la notion. Selon le Code du sport, un équipement sportif est « tout bien immobilier appartenant à une personne publique ou privée, spécialement aménagé ou utilisé, de façon permanente ou temporaire, en vue d'une pratique sportive et ouvert aux pratiquants à titre gratuit ou onéreux ».

Le professeur de droit Gérald Simon rappelle que le mot enceinte postule l'idée d'une clôture et que celle-ci est particulièrement pertinente dans la mesure où la compétition est non seulement « une activité mais aussi un spectacle » et c'est d'ailleurs cet aspect qui à lui seul justifie que des politiques commerciales soient mises en œuvre pour assurer des revenus supplémentaires aux entreprises du spectacle sportif<sup>82</sup>. Il nous semble que les clubs français de football professionnel doivent devenir propriétaires de leur salle de spectacle comme c'est le cas de l'Olympique Lyonnais. Dans tous les grands championnats européens prospères, les clubs sont propriétaires de leur actif immobilier. Ils l'ont soit construit, soit aménagé pour qu'il réponde à la demande des supporters et pour que la capacité offerte soit adaptée à la demande moyenne exprimée. Le stade des Lumières à Lyon fournit un bon exemple à suivre.

---

<sup>82</sup> Professeur Gérald Simon, Qu'est ce qu'un stade ? in « Le stade et le droit », Dalloz, février 2008.

## *b) L'exemple réussi de l'OL Land*

Le grand stade de Lyon, stade Lumières, est édifié sur la commune de Décines. Il est au centre d'une agglomération d'1,5 millions de personnes. Son processus de conception et de construction a été transparent. Il doit servir d'exemple. Dans le cas de l'OL Land, le montage juridique est innovant en France. La collectivité publique est invitée à accompagner un investisseur privé. Cela n'a jamais été réalisé en matière d'infrastructures sportives pour lesquelles les collectivités locales ont toujours pris l'initiative. Dans le cas de l'OL Land, il s'agit d'un montage spécifique qui rappelle le montage d'Euro Disney note Arnaud Syoën du cabinet CB Richard Ellis<sup>83</sup>. « Il convient ici de se référer au contenu de la convention du 24 mars 1987 qui organisait pour une durée de trente ans le développement de Disney sur les 1947 hectares qui lui avaient été attribués sur le secteur 4 de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée. Il était prévu qu'Epafrance, l'établissement public créé à cette occasion, rachète les terrains au prix du mètre carré agricole, les équipe puis les viabilise et les revende au prix coûtant à Disney qui en disposait pour les confier à des promoteurs au prix fort ». Quant aux pouvoirs publics, ces derniers prenaient à leur charge les infrastructures routières, ferroviaires, etc. Le processus de construction a été victimes de plusieurs avaries .Il convient d'en tirer les leçons pour l'avenir.

---

<sup>83</sup> Entretien personnel avec l'auteur le 8 janvier 2015, à Neuilly (92). M. Syoën est l'auteur d'un rapport sur « Le stade comme levier de requalification urbaine et facteur d'aménagement », 2014.

*c) Un stade otage du débat politique et des rapports de force locaux*

Le grand stade de Lyon devait d'abord être édifié à Vénissieux dans la banlieue lyonnaise. Faute d'avoir pu acquérir le foncier nécessaire à cette opération, les dirigeants de l'Olympique lyonnais se sont tournés vers une autre localisation, en accord avec les élus de la ville, dont le maire, M. Collomb, à Décines. Le chantier a été longtemps retardé par les recours des riverains qui craignaient des nuisances sonores ou visuelles, voire une augmentation de la pollution automobile via la rocade d'accès au nouvel édifice. Dans le cas précis du stade de Lyon, après de nombreux mois de débats publics dans un pays qui donne largement la parole aux riverains et après des recours dont certains étaient manifestement abusifs, le permis de construire a été signé en février 2012 et les travaux ont pu commencer. Le stade des Lumières a été retenu dans la liste des 10 stades français titulaires qui ont accueilli l'Euro 2016.

En marge des recours nombreux qui ont retardé la construction du stade, le chantier a été placé au centre d'un maelstrom politique au cœur de l'agglomération lyonnaise. Ce stade, produit d'initiatives privées a été trop longtemps l'otage de querelles locales, dans lesquelles des associations de riverains étaient instrumentalisées par des forces politiques hostiles au maire de Lyon. Les critiques étaient essentiellement liées à la détérioration supposée de l'environnement, aux difficultés de circulation ou de stationnement les jours de match, aux pollutions additionnelles diverses et à l'utilisation de l'argent public pour l'aménagement des accès au nouveau stade des Lumières. De ce point de vue, reportons-nous aux travaux d'Arnaud Syoën sur le stade comme levier de requalification urbaine et facteur d'aménagement. Le prolongement de la ligne de tramway T3 vers l'OL Land profite désormais aux dizaines de milliers de riverains qui vivent dans l'environnement immédiat du nouveau stade, dans des quartiers qui ne bénéficiaient pas de moyens de transport rapides et confortables.

Pour mémoire, les prévisions de sortie de stade les soirées de championnat par objectifs étaient les suivantes :

- 7000 spectateurs par la ligne de tramway T3 ;
- 32 900 spectateurs par bus dont 24 100 par parkings relais ;

- 18400 spectateurs dans 8700 véhicules particuliers ;
- 1700 spectateurs par moyens de transport doux (vélo et cycles divers).

Ces objectifs ont été tenus.

#### *d) Le bon modèle économique du stade des Lumières*

Le financement du stade des lumières à Décines a été porté par la société Foncière de Montout, filiale à 100% de l'OL Group. Les fonds propres apportés constituaient une enveloppe de 135 millions d'euros, un financement obligataire de 112 millions était prévu en complément. Le total de la dette financière s'établit à 145 millions d'euros. « Le projet du nouveau stade lyonnais était un projet d'entrepreneur qui joint le geste à la parole »<sup>84</sup>. L'édification du stade a été une des étapes du projet de marque de l'OL group. L'ambition de Jean Michel Aulas est pour 2020 de placer Lyon « dans le Top 10 des grands clubs européens ». Le stade historique de Gerland a fait les beaux jours de l'olympique lyonnais lisait-on dans le livret d'accueil remis aux visiteurs du chantier avant son achèvement, mais « aujourd'hui cet équipement ne répond plus aux attentes des spectateurs en matière d'accueil, de confort ou de sécurité, ni aux enjeux de développement et de rayonnement de la métropole lyonnaise ». Andreff (2009) relève que la taille du marché est un facteur de déséquilibre qui accentue les disparités financières. Le Grand Stade de Lyon est situé dans une zone de chalandise de plus d'un million et demi de personnes. En Ligue 1 se côtoyaient Paris (2, 147 000 habitants) et Auxerre (37 100), (2009) ou plus récemment Paris. et Bastia. Les marchés européens du sport spectacle sont plus étroits qu'aux Etats Unis.

Les clubs opérant dans les quatre ligues majeures sont tous localisés dans des zones de chalandise de plus de 1 million de personnes. Lyon est placé dans cette configuration. La région est prospère et industrielle. L'aire urbaine lyonnaise est estimée à 2,1 millions de personnes (INSEE, 2013) et à 964 000 emplois (INSEE, 2009). Le nouveau Stade des lumières accueille potentiellement 58 000 spectateurs pour les rencontres sportives mais il est ouvert 365 jours par an. Le S.D.L. est un espace professionnel et

---

<sup>84</sup> Entretien personnel avec Jean Michel AULAS, président de l'Olympique de Lyon, le 18 décembre 2014 au stade de Gerland à Lyon.



commercial installé autour d'un terrain de sport. Ses promoteurs revendiquent le modèle Allianz Arena de Munich et celui d'Emirates Stadium de Londres. Il se présente comme un centre d'affaires 365 et propose des services comme la conciergerie, le catering et l'ensemble des outils de connectivité réclamés par les entreprises. Les dirigeants du club estiment que le nouveau stade produira 70 millions de revenus additionnels par saison. Ces nouveaux revenus peuvent être divisés en trois sous familles

- Les revenus produits par les places supplémentaires vendues. Le stade des Lumières peut accueillir 58 000 visiteurs contre seulement 40 000 au stade de Gerland.
- Les places VIP (Hospitality) et les nouvelles loges à l'année, utilisables en dehors des rencontres sportives.
- L'accueil et l'hébergement d'entreprises dans le périmètre de l'aréna sportive

Tableau n° 30, Comparatif des capacités et services entre Gerland et le Stade des Lumières, 2016, Pascal Perri, sur la base des chiffres fournis par la communication financière de l'Olympique lyonnais.

	Gerland	SDL
Places	40 450	59 186
Loges	39	105
Pts catering	13	40
Connectivité	0	800K Connexions
Reward	0	7000 MYOL
Events	Faibles	Elevés

Lors de la présentation des résultats financiers de l'OL Group du 29 septembre 2016, les dirigeants de l'OL ont avancé le chiffre de 70 millions de recettes additionnelles grâce au nouveau stade des Lumières entre 3 et 5 ans. Le même document précise que les revenus moyens *Matchday* sont passés de 1,1 à Gerland à 2,2 millions d'€ au S.D.L., au cours de la saison 2015-2016 et que la marge brute s'établit à 54% pour la même période. Les revenus Matchday précise le document sont constitués des recettes de la billetterie, incluant les places VIP, les produits dérivés jours de match et les commissions sur le catering. Le prix moyen des places est passé de 16 € pour la dernière saison disputée au stade de Gerland à 32 € pour les premiers six mois au stade des

Lumières. Pour la même période l'affluence moyenne est passée de 31 620 à Gerland à 48 017 au stade des Lumières.

## B. S'orienter vers des stades 365

Les stades ne doivent plus être conçus comme des œuvres d'art mais comme des pôles de requalification des villes et comme des outils de production de richesse. Ils doivent de surcroît être équipés des meilleurs équipements connectés.

### a) Le stade des lumières : caractéristiques et identité

Le Stade des Lumières a toutes les qualités pour tenir ses promesses : mieux accueillir les clients, développer des offres tarifaires adaptées à toutes les demandes, séduire les partenaires, produire des revenus additionnels importants pour le club. Ces promesses sont conditionnées de près ou de loin par les performances sportives du club hôte, l'Olympique Lyonnais.

Tableau n° 31, Offre du stade des Lumières à Lyon, Pascal Perri avec les chiffres fournis par OL Group.

Capacité	60 000 dont 2000 personnels d'exploitation
Circonférence	1 kilomètre soit 34 000 m2
Loges/restauration	8000 m2
Stationnement	6678 places dont 1620 sous parvis
Toilettes	850
Places handicapé	350
Loges	105
Bureaux OLG	3000 m2
Boutique OL Store	860 M2
Musée	140 M2

Les loges : 365 (utilisables à tout moment) de 35 m2 sont commercialisées de 155 à 200 000 € par saison. Aucune loge n'a été construite dans les virages.

i) Des services fonctionnels : les défauts d'accessibilité des édifices sportifs sont présentés dans les études qualitatives comme celle menée par la Fédération française de football (citée dans la première partie de ce travail) comme un frein à la fréquentation des stades. La communauté urbaine du Grand Lyon a particulièrement fait porter l'effort sur les accès en transport collectif. Les quais d'accès au tramway sont situés à 200 mètres du

stade, sur une esplanade ouverte et circulante. Pour les grandes soirées de compétition, les capacités du tramway semblent cependant insuffisantes. Par la route, le stade est situé à proximité de la rocade Est de Lyon, entre la ville de Lyon et l'aéroport Lyon Saint Exupéry dans un espace routier dense. Nous avons constaté que l'accès au stade les soirs de matches est cependant saturé par la capacité des bretelles d'accès (Olympique Lyonnais-Juventus de Turin du mardi 18 octobre 2016). Pour les périodes de vacances, les dirigeants de l'OL Group font le pari que « les touristes préféreront s'arrêter et consommer sur l'aire du grand stade plutôt que dans une station service sans âme »<sup>85</sup>. Un raccordement routier à la rocade permet un accès facile et fournit des capacités de stationnement hors période de pointe. L'aire du S.D.L. a ainsi vocation à devenir une étape sur la route des vacances, à la mer ou au ski. Elle est équipée d'installation de restauration, de détente et de loisir. L'OL Group souhaite par surcroît encourager le covoiturage. Les véhicules qui acheminent les supporters au stade de Gerland transportent en moyenne, 2,8 personnes. L'objectif est d'augmenter cette moyenne au stade des Lumières. Des parkings périphériques ont été aménagés à 5 kilomètres du stade. Ils sont reliés à l'aréna par des navettes fréquentes et rapides dont nous avons mesuré la fréquence et l'efficacité. Cette formule offre de la sécurité et du confort. Entrée et sortie du stade sont facilitées grâce à la présence d'agents occasionnels qui orientent les véhicules et règlent les flux.

*b) Facilité d'accès et facilité du parcours commercial*

Les dirigeants d'OL Group conçoivent le stade comme un espace commercial et pas uniquement comme un lieu de production des compétitions sportives. 290 points de vente incluant les buvettes, concessions et relais catering ont été prévus dans un pays où la moyenne pour un stade de cette capacité est de seulement 100 (contre 300 points de vente en Grande Bretagne, là encore à capacité comparable). L'augmentation du volume de l'offre commerciale dans l'édifice sera un levier de création de nouveaux revenus.

---

<sup>85</sup> Xavier Pierrot, Stadium manager de l'OL, lors de la visite du 18 décembre 2014.

Par ailleurs, prenant exemple sur les stades anglais, les dirigeants de l'OL Group et les architectes du cabinet Populous ont imaginé des parcours sanitaires rapides et efficaces. L'accès aux sanitaires pendant les 15 minutes de la mi-temps a été facilité (étude de flux). Ces 15 minutes ne sont pas extensibles. Chaque minute passée dans une file d'attente vers les sanitaires est une minute de consommation potentielle perdue. Les architectes ont multiplié les espaces sanitaires dans le cadre de flux rapides (In/out). Entrée et sortie correspondent à un mouvement de marche en avant sans flux et contre flux. 19 escalators ont été installés comme au stade de Wembley dans sa nouvelle version pour accélérer le mouvement et limiter les risques d'engorgement.

### c) *Le stade connecté*

Les dirigeants du club allemand de Dortmund ont volontairement réduit la connectivité dans leur stade pour libérer l'attention des supporters. Le stade, victime de la société des écrans ? Le danger d'un détournement d'attention a été identifié en Allemagne. Ce danger est loin de menacer les clubs français. Dans la plupart des cas, l'accès au réseau des quatre grands opérateurs français est difficile, voire impossible. Internet a changé la consommation de sport dans les arénas comme nous l'avons montré en citant les travaux de Molle sur les *Netizens*, ces jeunes supporters dépendants du numérique. La fabrication des souvenirs se fait en direct sur les réseaux sociaux et non plus seulement avec l'achat d'un objet incarnant la fonction du souvenir. Le stade doit être connecté explique Jean Michel Aulas pour « rivaliser avec la télévision ». La vraie concurrence est celle des chaînes de télévision qui ont introduit des innovations comme des *replay*, des angles de vue différents sur les actions de but, des statistiques et tous autres éléments d'information qui participent à la consommation du sport aujourd'hui »<sup>86</sup>. Lors d'une visite du Parc des Princes le mercredi 16 septembre 2015, nous avons constaté que la partie centrale de la tribune présidentielle coté Boulogne avait été équipée de tablettes numériques installées à la place. Elles proposent un service de télévision interne avec Replay et statistique. Le stade connecté est un nouvel

---

<sup>86</sup> Entretien avec M. Jean Michel Aulas, le 17 décembre 2014 à Lyon, au stade de Gerland.

attribut de modernité pour ceux qui conçoivent le stade comme un lieu de production de spectacle sportif. Ces nouveaux services numériques ont vocation à devenir des services payants. Ils pourront être vendus à l'unité, soit sous forme d'abonnement, soit encore sous la forme de packages, associés à d'autres produits et/ou services. Le Wifi haute densité doit prioritairement viser à fournir des services numériques additionnels pour une partie de la population du stade. Le Wifi est également requis pour faciliter les transactions commerciales dite *cashless payment*. La dématérialisation du paiement des achats de boisson, restauration, goodies, objets est un facteur de productivité comme le montre l'exemple de la société DIGIFOOD.

Tableau n° 32, Connectivité au stade des Lumières, 2016, (Pascal Perri)

Connexions WIFI simultanées	25000
Points de vente connectés et interactifs	350
Ecrans connectés IP TV	300
Points d'accès multi-supports	120
Ecrans géants	2

*d) Un grand stade équipé comme une ville*

Les stades peuvent être considérés comme des objets économiques asymétriques : ils mobilisent une grande quantité de capitaux sur des périodes courtes et produisent des revenus sur des périodes longues. L'activité immobilière dans le sport professionnel est une activité à forte intensité capitalistique. Les dirigeants de l'OL Group ont souhaité faire du stade des Lumières un territoire permanent d'activités professionnelles et de loisirs. Le stade se situe dans un espace de 25 hectares arboré. Des pistes de course à pied et de promenade à vélo ont été aménagées (10 kilomètres de cheminement doux et de piste cyclable). Les équipements proposés incluent toutes les dimensions du loisir et des activités commerciales.

Tableau n° 33, Activités récréatives et de loisir au stade des Lumières (Pascal Perri).

Golf Indoor
Simulateur sports
Football/5
Crèches et garderie d'enfants
Restaurants à thème (485 couverts)
Musée du sport
Centre médical du sport
Centre de remise en forme
Cité à la création d'emplois associatifs
Parc affaires (11000 m2 de bureaux)
2 hôtels 2 et 3 * (300 chambres à
Cité des entreprises et de l'incentive

Des offres complètes incluant les séminaires entreprises, les lancements commerciaux, lancements de produits, les *incentives* pour les force de vente sont proposées dans des salons dédiés, soit des salles de travail équipées soit encore dans un auditorium de grande capacité.

### **C. Le rôle des collectivités dans la construction de stades.**

Les collectivités et les clubs de football ne poursuivent pas nécessairement les mêmes objectifs. Pour les clubs, la surcapacité de l'offre est un poison qu'il convient de combattre car elle se traduit dans la plupart des cas par une baisse tendancielle des prix de vente de la billetterie.

#### *a) Le stade, investissement démagogique ?*

Dans certains cas, les collectivités ont donné leur accord à des projets d'enceintes sportives surdimensionnées. Des dérives sont observées. Jean Michel Aulas le président de l'Olympique de Lyon rappelle que « la formule française la plus classique et la plus hypocrite, les P.P.P., partenariats publics privés endette les collectivités de façon éhontée et fait payer le contribuable de manière inconsidérée »<sup>87</sup>. Des clubs profitent des situations de rente que créent les P.P.P. On pourrait ajouter que les principaux gagnants sont le plus souvent les constructeurs concessionnaires qui

<sup>87</sup> Entretien avec M. Jean Michel Aulas, le 18 décembre 2014 au stade de Gerland à Lyon.

obtiennent le paiement de loyers sur des périodes contractuelles longues, soit de la part du club, soit en cas de défaut, de la part des collectivités. L'engagement des deniers publics doit être raisonnable. Le stade doit suivre un projet économique autant qu'une trajectoire sportive. Confrontés aux demandes pressantes d'équipes sportives très populaires et de leurs supporters, les élus locaux ont parfois eu tendance à accepter des montages peu rigoureux, élaborés à la hâte mais politiquement valorisants pour les élus. Le grand stade, au même titre que la gare TGV peut être dans certains cas un investissement démagogique.

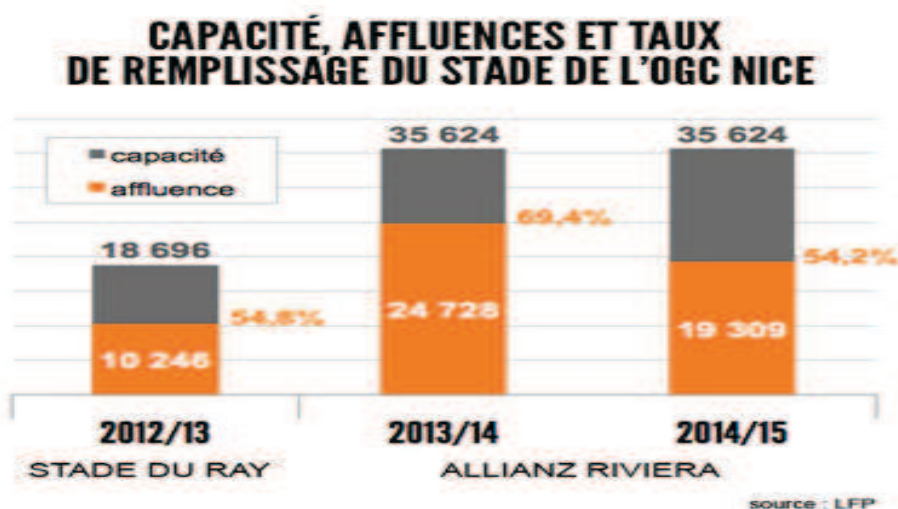
De nombreuses équipes ont rapidement gravi des échelons sportifs et ont cru à tort que leur succès était durable. A Sedan, au Mans, à Grenoble, à Calais par exemple, des stades ont été construits pour accompagner le succès (éphémère) des équipes locales. Ces clubs de football n'ont pas été en mesure de maîtriser leur croissance. Ils ont été placés en liquidation judiciaire et les collectivités ont dû assumer seules le passif lié aux arénas pour des périodes longues. Ainsi, la ville du Mans a dû provisionner 450 000 euros par an pendant 33 ans, durée de vie de son contrat avec le concessionnaire pour rémunérer celui-ci. La construction d'un stade ne doit pas se décider à la légère comme c'est souvent le cas. Il s'agit en général d'un actif compris entre 50 à 400 millions d'euros dont l'amortissement doit être assuré sur de longues périodes. La France compte un grand nombre de projets. Elle peine à retenir les leçons des échecs passés. Que penser par exemple de l'Aréna de La Défense pourtant financée sur des fonds privés par le dirigeant et propriétaire du Racing Métro 92, club professionnel de rugby de l'ouest parisien ? M. Lorenzetti a fait fortune dans l'immobilier en revendant l'enseigne FONCIA dont il avait été le créateur. On estimait alors sa fortune à 1,3 milliard d'euros. Son ambition en rachetant le Racing Métro évoluant en Pro D2 était de développer à Paris et en région parisienne un nouveau grand club de rugby « au nord de la Loire » à côté du Stade Français. Pendant longtemps, le Racing a évolué y compris en TOP 14 au stade de Colombes, dans une enceinte inadaptée et inconfortable. La construction de l'ARENA de Nanterre vise à offrir un cadre sportif favorable au club de rugby et à augmenter sensiblement les recettes de la billetterie. L'opération d'investissement privé aurait été parfaitement transparente si l'on

n'avait pas appris en cours de chantier que le Conseil général des Hauts de Seine, un des plus riches de France, avait acquis 15 000 mètres carrés de bureau dans l'enceinte même du futur stade couvert pour ensuite les proposer à des entreprises de la région. Il y a tout lieu de considérer cette intervention indirecte comme une subvention publique déguisée dans le cadre d'un projet présenté comme totalement privé.

*b) L'Allianz Riviera de Nice, exemple de mauvaise gestion de la capacité.*

Le stade de l'Allianz Riviera où évolue désormais l'OGC Nice en ligue 1 est, à l'inverse, un exemple de dérive financière. Lors du Conseil municipal du 17 décembre 2010, le maire Monsieur Christian Estrosi avait affirmé que le coût de la nouvelle enceinte serait au maximum de 225 millions d'euros. Dans ses conclusions, la Chambre régionale des comptes notait qu'il s'élèverait à 400 millions net au terme des 30 ans du contrat signé avec le concessionnaire. L'Allianz Riviera présente un coût de construction unitaire pour un siège de 6110 euros contre 4350 à Bordeaux, 3200 au Havre et 3000 à Valenciennes pour l'enceinte nommée Nungesser 2. Le pire est sans doute que sa capacité est trop élevée comme le montre le graphique ci-dessous (Ligue de football Professionnel).

Tableau n°34, Taux de remplissage de l'OGCN au stade Allianz Riviera de 2013 à 2015 (Source LFP 2016)





Avec un taux de remplissage moyen de 54,2% au cours de la saison 2014-2015, l'Allianz Riviera présente une surcapacité importante. L'offre surabondante par rapport à la demande exprimée influence négativement la politique tarifaire. Pour remplir le stade, les dirigeants de l'OGC Nice ont dû brader les billets. Des abonnements pour la saison entière sont proposés à 136 euros (ce qui est inférieur au prix d'une place en Premier League pour une affiche prestigieuse) et la rencontre contre Guingamp le 12 septembre 2015 était symboliquement offerte à 10 €, c'est à dire très en dessous des prix pratiqués par un club de League One en Grande Bretagne (3eme division professionnelle). Par surcroit notait la Chambre régionale des comptes dans son avis du 26 juin 2015, les promesses de manifestations culturelles additionnelles n'ont pas été tenues. Le volume d'activité hors football a été nettement surévalué. Aucun concert n'a eu lieu à Nice et les événements d'entreprises sont très loin d'atteindre les 200 dates annuelles envisagées. « La jauge retenue apparaît trop importante, tant au regard des besoins du club de l'OGC Nice que de la rareté des événements sportifs de grande ampleur organisés en France » (Synthèse de l'avis de la Chambre régionale des comptes). La Chambre s'en prend également au partenariat passé entre la ville et la société Nice Eco Stadium, dont le principal actionnaire est Vinci, le concessionnaire. Celui ci est « dérogatoire aux procédés de commandes publiques et ne répond pas aux critères légaux. L'enceinte est destinée principalement aux rencontres de l'OGC Nice et « ne constitue pas un équipement nécessaire à un service public relevant de la responsabilité de la commune ». La liste des griefs ne s'arrête pas là. La Chambre retient que la ville a renoncé à exiger le paiement par Nice Eco Stadium d'une somme de 3 millions d'euros correspondant aux deux mois de retard de livraison conformément aux termes du contrat. Le volume de l'activité hors football a été surévalué. Aucun concert n'a eu lieu pendant la période observée. Enfin, les événements d'entreprises sont très loin d'atteindre les 200 dates annuelles envisagées.

## D. Stratégies de gestion des infrastructures de sport

Les compétitions sportives seules sont insuffisantes pour rentabiliser les infrastructures sportives. Partout en Europe, les clubs cherchent à exploiter leurs stades hors compétitions sportives. A Lyon, 100 séminaires ont été organisés au stade des Lumières pour un flux total de 17 000 personnes.

### a) *La demande donne le signal prix*

Les stades devraient être adaptés à l'expression de la demande. Dans le cas des compétitions sportives, c'est la demande qui donne le signal prix. Les prix du Matchday augmentent (hors les abonnements) quand la demande est forte et quand elle excède l'offre disponible. Un stade ne peut absorber la pointe de la demande pour les rencontres les plus prestigieuses. En revanche, les organisateurs sauront profiter de la surabondance de la demande pour augmenter les prix. Un compromis doit être recherché entre maximisation du profit et solvabilité des consommateurs. Au cours de nos différents contacts avec le terrain, nous avons pu mesurer combien certaines équipes commerciales étaient réticentes à augmenter les prix. Ainsi, en Top 14 de rugby, Clermont Auvergne est resté « 5 ans sans inflation sur le prix des places et des abonnements » nous affirme Eric de Cromières le président du club qui relève aussi « l'empathie sans doute trop forte des équipes commerciales avec les clients, notamment *hospitalité* »<sup>88</sup>. Au cours de l'été 2015, nous avons recommandé d'augmenter la capacité vendue dans les loges dans les limites des contraintes de sécurité (voir note publiée en annexe). Cette prescription a été l'objet d'un suivi du club. Elle a généré un supplément de revenus de 81 600€ pour les 17 loges et salons qui étaient l'objet d'un renouvellement de contrat (2400€ par siège additionnel à raison de 2 sièges de plus par loge sur 17 loges). Nous avons également recommandé de réserver le principe de la récompense tarifaire aux abonnés fidèles comme dans l'exemple du club de football de Villarreal déjà cité dans ces travaux. A Clermont Auvergne, il faudra maintenant pouvoir justifier de 3 années consécutives d'abonnements pour profiter d'un discount de 10 à 15%

---

<sup>88</sup> Entretien au stade Marcel Michelin le 23 décembre 2016 en présence de Philippe Jeaneau, directeur marketing, Alexandre Riqué, responsable billetterie partenaires, Mathieu Vanrossem, responsable billetterie grand public, et Jean Luc Loignon, directeur administratif et RH du club. Cette réunion de travail avait pour objectif de mesurer l'impact des décisions suggérées par nos soins au cours de l'été.

sur le prix de l'abonnement<sup>89</sup>. Au cours de la saison 2016-2017, incluant les rencontres européennes, Clermont Auvergne propose 18 700 places disponibles au stade Marcel Michelin dans les différentes catégories tarifaires et attend un revenu billetterie de 6, 150 millions d'€. Nous avons conseillé aux dirigeants de l'ASM d'adapter leur politique de prix au contexte de marché. L'offre de rugby de Clermont Auvergne est en situation de monopole dans une zone de chalandise large, le club est enraciné dans la culture locale mais comme le note M. de Cromières, « nous vivons avec les contraintes de nos supporters. Les trois premières rencontres de la saison sont les moins demandées. Les retours de vacances, après la fermeture des usines locales, le paiement du troisième tiers de l'impôt sur le revenu et les frais de rentrée, forment une période difficile : tous ces éléments produisent de l'incertitude et la demande est beaucoup moins dynamique ». Pour la période de l'intersaison 2017-2018, sur notre suggestion, les dirigeants de l'ASM ont pris la décision de passer des accords avec les BDE (Bureau des Elèves) des différentes écoles et universités locales et leur déléguant la vente de quotas de places pour les premières rencontres de la saison. Un intéressement est attribué aux BDE indexé sur le volume des ventes. Ces places seront proposées à des prix attractifs pour stimuler la demande étudiante. Nous avons considéré que les prix proposés aux étudiants, présumés peu argentés, seront compris par le reste des supporters. Pour le club, l'enjeu est d'éviter le risque de production invendue sans mécontenter la base de fans habitués à payer plus cher pour des places comparables.

*b) Le choix des actionnaires du LOU pour un projet immobilier extra sportif.*

Les dirigeants du club de rugby du L.O.U. (Lyon Olympique Universitaire) engagé en Top 14, le niveau le plus élevé du rugby professionnel en France au cours de la saison 2015-2016 ont engagé une politique immobilière vertueuse et rationnelle qui nous paraît devoir être imitée. L'esprit autant que la méthode qui ont prévalu au L.O.U devraient servir d'exemples à d'autres clubs français. Le club occupait le MATMUT Stadium, situé sur la ligne D du métro lyonnais à Vénissieux. Ce stade *ex nihilo* avait été construit en un

---

<sup>89</sup> A ce jour, l'ASM Clermont Auvergne dispose de 10 300 abonnés (décembre 2016).

temps record en 2011 pour une rencontre européenne contre le RC Toulon. Le MATMUT Stadium est passé de 8000 à 12 000 places assises. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le L.O.U. propriété de la société GL Events occupe le stade de Gerland, laissé libre par l'équipe de football professionnelle de la ville, dans le cadre d'un bail emphytéotique de 60 ans. Une nouvelle ère s'ouvre pour le club de rugby propriété d'un grand professionnel du secteur de l'événementiel, la société GL Events. En passant d'un stade à un autre, la capacité offerte au public du LOU a beaucoup augmenté. Pour ajuster celle-ci à la demande, en tenant compte de la progression sportive de l'équipe de Lyon, les dirigeants prennent des mesures pour limiter la jauge en installant des dispositifs éphémères dans les virages. « Le LOU va adapter Gerland explique M. Syoën, ils vont tendre des bâches qui seront rétractables en fonction de la demande. Le club se donne les moyens de modifier la jauge. Pour la société GL Events, n°3 mondial de l'organisation d'événements, l'actionnaire, le LOU est un laboratoire<sup>90</sup> ». Nous avons eu la chance de nous entretenir des projets de développement immobilier et sportif du L.O.U avec Jean-Baptiste Richard, un des principaux dirigeants de GL Events le propriétaire du club<sup>91</sup>. Deux réflexions sont à retenir de cet entretien.

### *c) Réduire l'aléa sportif dans la politique immobilière*

L'activité sportive repose sur le principe de l'aléa. Pour Jean Baptiste Richard, « on peut créer de l'événementiel stable en utilisant les infrastructures mais pas uniquement dans un cadre sportif. Le L.O.U. entend développer une activité de spectacle autour du stade car le club sera un démonstrateur de notre savoir faire ». Le bail emphytéotique de 60 ans comprend un transfert complet des responsabilités de la collectivité vers le gestionnaire de l'infrastructure. Les 15 hectares (hors piscine) seront gérés par GL Events pendant la période du bail. Un programme de travaux sera engagé à l'intersaison 2016-2017 portant sur la création d'espaces commerciaux, réceptifs et de formation. « Ces installations village seront

---

<sup>90</sup> Entretien écrit avec Arnaud Syoën, réalisé en octobre 2016. La totalité de l'entretien est publiée en annexe.

<sup>91</sup> Jean Baptiste Richard est Responsable Grands projets Pôle Gestion d'Espaces chez GL Events, il, est en charge de la réflexion sur l'aménagement de l'espace urbain lyonnais incluant le stade de Gerland, entretien réalisé en audio conférence le vendredi 16 décembre 2016.

construites par les équipes du groupe indique M. Richard, avec des infrastructures modulables. Tous les travaux sont à la charge du LOU, sans aucune participation directe ou indirecte de la collectivité ». Les dirigeants du L.O.U considèrent à juste titre selon nous que les seules activités sportives ne sauraient justifier des investissements élevés dans un ensemble comprenant un stade et qu'il convient de rechercher d'autres sources de revenus. Cet aspect nous paraît essentiel : le stade est dans la ville d'aujourd'hui un élément du réaménagement urbain, voire de la recomposition urbaine. « Les recettes générées par le rugby seront insuffisantes quelles que soient nos performances sportives nous déclare M. Richard, aussi, le projet repose sur la création d'un ensemble immobilier avec trois pôles, des commerces, des activités tertiaires et des activités hôtelières. Cet ensemble sera dédié à des activités sport-santé dans un *Bio-district* où se trouvent déjà les activités locales du basketteur star Tony Parker. Le projet prévoit 66 millions d'investissements du groupe GL Events et un loyer annuel de 300 000€ par an. Si les investissements d'ensemble excèdent l'enveloppe des 66 millions d'€, le bail emphytéotique sera porté à .. ans. Le stade de Gerland est un stade historique. Il a été conçu par l'architecte lyonnais Tony Garnier en 1913. Sa période de réalisation a été perturbée par les conflits du XXe siècle mais ce stade était le symbole de la politique publique d'hygiénisme qui a dominé le début du dernier siècle (préservation de l'hygiène et prévention de la santé publique). A ce titre, c'est un monument historique. Les équipes de GL Events sont confrontées aux limites posées par ce statut.

### **E. Avantages et limites du P.P.P.**

La formule du partenariat privé public (P.P. P.) comporte un risque financier important et se traduit par des charges lourdes pour les collectivités signataires. Nous considérons que cette formule qui consiste à déléguer l'investissement à un tiers est plus favorable au concessionnaire qu'au club. Cette formule ne devrait pas être prolongée dans un contexte de tension budgétaire pour les collectivités.

a) *Le MATMUT Atlantique de Bordeaux*

Aux termes d'un contrat de partenariat public-privé (PPP), la construction du Nouveau Stade de Bordeaux a été confiée par la Ville de Bordeaux à la société Stade Bordeaux Atlantique. A travers ce contrat de long-terme, l'entité s'est engagée à assurer le financement, la conception, la construction, l'entretien, la maintenance et l'exploitation commerciale du Nouveau Stade de Bordeaux jusqu'en 2045. Ce partenariat a permis à la Ville de Bordeaux de construire un ouvrage « nécessaire au service public » en exigeant de son partenaire privé Stade Bordeaux Atlantique un engagement majeur sur la performance et la qualité de l'ouvrage tout en lui transférant les risques de la construction et de l'exploitation. A la fin du partenariat, le stade sera transféré en pleine propriété à la Ville de Bordeaux<sup>92</sup>. Nous avons visité le nouveau stade de Bordeaux le jeudi 15 octobre 2015 en présence de M. Hugo Rousseau, chargé du développement commercial de la nouvelle enceinte pour le compte des Girondins de Bordeaux. Le coût de construction a été de 183 millions d'€ ce qui en fait un stade moyen de la génération des nouveaux stades de football. A l'issue du partenariat public privé le coût total estimé sera de 303 millions d'€. Le partenariat public privé est une forme de délégation d'investissement. La collectivité locale et le club résident confient la construction d'un stade à une entreprise concessionnaire qui assure la charge de l'investissement. A Bordeaux, la concession est revenue à Vinci-Fayat tandis que le cabinet d'architectes suisse Herzog-Demeuron obtenait la maîtrise d'ouvrage. Les donneurs d'ordre se sont engagés en retour à payer un loyer annuel de 7,9 millions dont 3,85 à la charge du club sur une période de 30 ans fixée par contrat (237 millions d'€). Le loyer payé par les Girondins de Bordeaux dans la précédente enceinte dite Stade Jacques Chaban Delmas était de 400 000 € par an. Pour financer le transfert, les dirigeants des Girondins ont cherché des sources de revenus additionnelles dans le nouveau stade.

i) Il a été l'objet d'un Naming et porte désormais le nom de la société d'assurance mutuelle MATMUT. Son nom complet est MATMUT Atlantique.

---

<sup>92</sup> Extrait du site de présentation du nouveau stade de Bordeaux : [nouveau-stade-bordeaux.com](http://nouveau-stade-bordeaux.com)

Le contrat de Naming rapporte 1,9 million d'€ chaque année.

ii) Sur les 42 115 places 3700 sont des places haute contribution contre seulement 1300 à Chaban Delmas. Ces places VIP répondent à une segmentation précise : 60 loges et 5 salles VIP organisées comme suit: un salon présidentiel collectif dont la capacité est de 980 personnes (corbeille + entreprises VIP), le salon dit « Les Internationaux » d'une capacité de 500 personnes, enfin un « Paddock club », avec buffet assis à la différence des précédents salons qui sont équipés de mange-debout. Ces places sont situées sur la partie Ouest du stade. Cette partie est dédiée à une clientèle « business » selon l'expression de M. Rousseau. A la différence du stade de Lyon, les loges sont louées uniquement pour les rencontres des Girondins de Bordeaux. Elles n'ont pas de vocation « 365 » comme c'est le cas à Lyon. Le concessionnaire se réserve en effet le droit de les louer en dehors des rencontres du club. Le statut d'occupant à titre onéreux des Girondins de Bordeaux semble ici insuffisant. Nous estimons que la piste des baux emphytéotiques, proche de la pleine propriété est plus adaptée que le P.P.P. et permet d'augmenter les revenus indépendants du spectacle sportif. Un parking VIP de 1000 places est réservé aux consommateurs de la haute contribution. Il est adossé au stade. Son accès est facilité par une voie réservée. Les dirigeants de Bordeaux ont souhaité un parcours VIP dit « sans couture », c'est à dire sans zone de friction pour les places Hospitality.

iii) La partie Est du stade est plus « populaire », équipée d'un pub irlandais. Elle est orientée « plaisir ».

b) Fiche de visite du stade (15 octobre 2015)

644 poteaux, stade à 37 mètres de hauteur par rapport au niveau du sol, tribunes supérieures à 25°. Verticalité réussie.

**Stade** : 42115 places dont 3700 VIP contre seulement 1300 à Chaban Delmas. Parmi ces 3700, 60 loges et 5 salles VIP. Coursive Est dédiée au plaisir (Pub irlandais), caractère très festif, coursive Ouest dédiée au business. Club affaires.

A ce stade, soit le 15 octobre 2015, 12 000 abonnés

Les loges ne sont louées que pour les rencontres de football par le concessionnaire, le stade n'est pas 365.

2 entrées VIP : Est et Ouest.

**Upper level** : coursive 365° équipée de 20 points de vente, + Boutiques + brasserie+ restauration thématique

**Etage intermédiaire** avec plateforme VIP (ouest) inédite dans un stade de cette taille.

On trouve trois clubs :

**Lower level** : Voie de desserte intérieure semi enterrée. Les supporters visiteurs, les joueurs arrivent par cette voie protégée par une voute de béton (on ne voit pas la présence de policiers ou de CRS), l'accès est sécurisé car isolé des autres flux.

**Accès :**

Parking : 7000 places+ 1000 places VIP avec un passage dédié qui évite les encombrements.

Tramway toutes les 3 minutes en fréquence maximum.

**Loyer du PPP :**

400 k€ dans l'ancien stade CD ;

Loyer annuel M.A. 7,9 millions sur 30 ans dont 3,85 à la charge du club.

Très belle pelouse grâce notamment au toit en polycarbonate qui laisse passer les rayons UV et favorise ainsi la photosynthèse. Le stade à la forme d'une corolle. La très grande majorité des spectateurs sont protégés de la pluie, cependant, un carré reste mal protégé compte tenu du sens habituel des vents portant (entrées maritimes). 500 places ont été identifiées en bas du stade coté Est comme potentiellement exposées à la pluie. Elles sont bien placées mais subissent le risque météo (Ratio coût/risque). Elles ont été classées en catégorie 3, c'est à dire à un niveau de prix modeste.

**Merchandising** : avant MA 3 M, objectif 2015-2016, 5 M€

3 boutiques : Stade, Centre ville, Haillan.

3 familles de produits : Goodies supporters, la marque Scapulaire, Puma l'équipementier.

1 maillot domicile classique, 1 maillot déplacement, 1 maillot original, renouvelable, à chaque saison.



c) *Des résultats encourageants mais insuffisants*

Dans le sport professionnel moderne, la consommation d'autres biens que la billetterie représente une recette en croissance pour peu que l'offre de consommation de services additionnels soit proposée. Le nouveau stade de Bordeaux, le MATMUT Atlantique s'efforce de montrer la voie : Vincent Repoux, le directeur général adjoint des Girondins de Bordeaux (cité par le site du club, [webgirondins.fr](http://webgirondins.fr), le 23 mai 2015) précise que « la dépense moyenne de consommation par spectateur, hors billetterie est passée de 1,50€ à 4 € sur le premier match disputé dans la nouvelle aréna au mois de septembre 2015 puis à 7 € sur le second match, grâce à un meilleur accueil et à des offres de restauration plus attractives ». Cette dépense moyenne est encore très faible. Le stade a été pensé comme un ensemble cohérent de nature à assurer la fluidité des itinéraires de consommation. Ainsi, pendant le quart d'heure de la mi temps qui peut être considéré comme le quart d'heure du *money time*, les consommateurs peuvent accéder rapidement à des services de restauration sans perdre de vue le terrain.

La consommation est ainsi théoriquement possible en dehors des périodes de pause. 14 points de vente alimentaires spécialisés ont été ouverts (Burgers, pizzas, kebabs, etc.). Les dirigeants de Bordeaux comparent cette révolution de l'espace de *sportainment* à celle des mégas complexes de cinémas. Pour limiter les attentes, les quatorze points de vente alimentaire sont répartis sur l'unique coursive avec vue sur la pelouse, ce qui offre aux spectateurs la possibilité de se restaurer sans attendre la pause. « Nous vivons la même révolution que celle provoquée par la construction des méga complexes de cinéma, observe en effet Hervé Faleyieux. Ils sont conçus pour apporter du service aux spectateurs. » et pour abonder les caisses des clubs par la même occasion. Si, comme en 1994 aux États-Unis, les chaînes de télévision suggéraient de doubler le nombre de mi-temps pour multiplier les écrans publicitaires, les dirigeants du foot y trouveraient également l'occasion de multiplier leurs recettes.

#### *d) Les pièges du PPP.*

Dans cette dernière partie, nous avons présenté deux modèles économiques de financement des infrastructures. L'acquisition en pleine propriété du stade par les clubs, formule encore très marginale et les P.P.P. qui mobilisent les financements de partenaires privés mais engagent les collectivités et les clubs pour de longues périodes. La formule du P.P. P. devrait être appréciée non dans le cout de construction de l'édifice mais sur la base du paiement effectif global. Nous avons rencontré Eric de Fenoyl, avocat au cabinet TAJ, spécialiste en droit de la construction. Me De Fenoyl exerce sont activité à Paris et Marseille, il a suivi le dossier de la rénovation du stade Vélodrome de Marseille<sup>93</sup>. Il rappelle que « le modèle Emirates Stadium a servi d'étalon aux dirigeants du football français. Mais, les dernières places construites coutent très cher et sont vendues aux prix les plus bas. Les clubs ont beaucoup poussé les collectivités dans le cadre de l'Euro 2016. Mais la plupart des stades construits ou rénovés présentent une vraie surcapacité de l'offre. « A Nice, l'assistance moyenne tourne autour de 12 000 places, nous déclarait Me De Fenoyl en octobre 2014, comment dès lors peut-on imaginer remplir durablement un stade de 35 000 sièges ? » Me de Fenoyl identifie cependant des points positifs. Il constate que la réflexion engagée autour des places VIP a été utile : Ce sont des places très confortables, « on voit les 2 lignes de touche sans se lever ». Il reste que la formule retenue, les Partenariat Public-Privé dite P.P.P. prête à controverse. Me de Fenoyl nous déclare : « Pour les grands établissements à exploitation multiple, deux types de solutions sont disponibles. Le contrat de concession : le privé investit, construit et exploite. C'est le cas au Stade de France. Le privé rembourse ses créances avec ses revenus (club + revenus annexes). Ce schéma était acceptable avant la crise financière. A ce jour, aucun banquier ne prêterait sans garanties. C'est pourquoi, la seconde formule le P.P.P. est souvent mise en œuvre. C'est une relation entre un investisseur et la puissance publique. Le privé préfinance, réalise puis loue à la collectivité qui sous loue au club. L'investisseur contracte avec la collectivité mais garde sa liberté de

---

<sup>93</sup> Entretien dans les bureaux de TAJ à Neuilly, octobre 2014.

contracter avec d'autres, par exemple pour proposer des spectacles culturels ».

## **F. Imaginer de nouvelles formules**

Le transfert de propriété des stades aux clubs n'est pas une fin en soi. Il s'agit d'une première étape. La seconde consiste à repenser la politique d'accueil des spectateurs et à devancer leurs attentes. Pour réduire la part du risque dans une activité aux résultats incertains, il convient selon nous de réduire le volume des clubs ayant accès aux divisions supérieures ce que les autorités de gestion du football professionnel ne sont pas encore parvenues à mettre en œuvre.

### *a) Transférer la propriété des stades aux clubs*

De nouvelles formules sont disponibles pour assurer le transfert de propriété des stades municipaux vers les clubs. Toutes les pistes n'ont pas été explorées. Une d'entre elles n'existe pas en France. Il s'agit de la « balance des ventes » canadienne. Nous exposons cette piste dans une note qui a été remise par nos soins à la Conférence nationale pour la compétitivité du sport français en 2015 au ministère des sports (publiée en annexe). La formule consiste à prélever une fraction du chiffre d'affaires annuel d'une entreprise pour payer le propriétaire pendant une période donnée, jusqu'à concurrence du prix négocié entre cédant et cessionnaire.

i) Nous estimons en effet que les clubs seraient plus à même de tirer le meilleur parti de leurs stades s'ils en étaient les maîtres d'ouvrage et s'ils en étaient propriétaires. Arnaud Syoën précise que « pour les clubs de football professionnels, l'intérêt est de maîtriser l'exploitation du stade ». La pleine propriété n'est cependant pas la seule formule disponible. « Il existe aujourd'hui des schémas de baux emphytéotiques (B.E.A. Bail emphytéotique administratif) sur de très longues périodes comme ce qui se fait avec le club de rugby du LOU (Lyon, TOP 14) à Gerland. Pour des financiers ou des banquiers cette formule est au statut de pleine propriété dans la mesure où les baux excèdent une période de 60 ans. Dans l'évaluation du cash flow quand un bail dépasse 60 ans, on peut parler de pleine propriété. C'est un bon modèle qui protège tous les acteurs de l'accord. Le club peut affronter l'aléa sportif et la collectivité n'est pas dépossédée de son bien. Pour un club professionnel, c'est la bonne formule. »

Une autre formule se dégage, portée notamment par le stock important de liquidités actuellement disponible sur les marchés. Cette autre option est celle par laquelle un fonds va se rendre acquéreur de l'actif pour le compte du club. « On constate qu'il y a beaucoup d'argent en circulation dans les fonds *long term* et dans le *private equity* » explique M. Syoën. Les fonds dit *Long term* immobilier sont actuellement très richement dotés. Leur capacité d'investissement est très supérieure au marché. Il y a surcapacité de la liquidité. A l'origine, ces fonds « infrastructure » s'intéressaient à ce qu'on appelle les projets *green Field*, c'est à dire les projets de développement d'infrastructures comme une ligne TGV, une ligne de réseau de transport des fluides. Ces fonds se portent désormais sur des projets *Brown Field*. Ce sont des infrastructures qui existent déjà et auxquelles il faut donner une deuxième vie (aéroports de Nice ou de Lyon par exemple). Un projet bien marqué peut trouver des financeurs dans ces fonds infrastructures mais la question qui sera alors posée est celle du risque : risque sportif, risque recettes (billetterie), risques en fait liés au locataire. Aujourd'hui le marché a retrouvé le même niveau de liquidité qu'avant la crise de 2008 mais les investisseurs ne veulent plus prendre de risques inconsidérés. »

ii) Une partie du domaine privé appartenant au domaine public peut être cédée. C'est notamment le cas des infrastructures sportives. Pour les experts, la question centrale du risque devra être mesurée au cas par cas. « Ce sera le juge de paix » avertit Arnaud Syoën. En réalité le monde des investisseurs se divise en deux grandes familles distinctes séparées par une zone grise. C'est une des conséquences de l'effondrement de 2008 : il y a d'abord ceux qui investissent dans l'immobilier « valeur refuge » comme à Paris dans l'immobilier commercial où le risque est très faible mais avec des rendements eux aussi très faibles. Sur certaines très belles avenues parisiennes, les taux de rendement *High Street Retail* sont à 2,75%, ce qui est historiquement bas. L'autre famille est celle des investisseurs qui acceptent le risque. Ils le font en toute connaissance de cause sur des projets risqués mais l'espérance de rendement est très élevée. Entre les deux, on trouve une zone grise avec des projets flous. La reprise de grandes installations sportives est dans cette zone grise. C'est un nouveau terrain d'investissement et à ce titre il est assez peu maîtrisé. De surcroît, il y a le

sous-jacent, c'est à dire le club sportif qui en est l'exploitant. Or un club même ambitieux ce n'est pas une grande enseigne comme Nike ou Apple. Dans l'esprit des investisseurs comme dans celui du grand public, le sport est une activité par nature imprévisible. Nous ne sommes pas aux Etats Unis où les ligues sportives sont fermées. En France, les mauvaises expériences du Mans, de Grenoble ou de Sedan sont aussi là pour rappeler le caractère aléatoire du sport professionnel. » Pourtant, nul ne peut aujourd'hui affirmer que les grands investisseurs aient abandonné la piste d'investissement dans des infrastructures sportives. « En réalité, tous ces produits immobiliers deviennent des produits financiers. Vous prenez par exemple un immeuble à Bordeaux. Vous y logez une entreprise du CAC 40 aux fonctions régaliennes comme Orange ou EDF. Les investisseurs vont compresser les taux de rendement sur 200 ou 300 points de base. Dans le même immeuble, vous logez cette fois une start Up, les taux de base monteront pour compenser le risque pris. En arrière plan, il y a aussi ce raisonnement des investisseurs : l'actif est-il liquide ? La réponse est évidemment négative. Si le club quitte le stade ou traverse une période de disette sportive, les options de remplacement sont pratiquement nulles. Pour en revenir au football, vous prenez des équipes comme Lyon, Marseille ou Rennes : une mauvaise saison et ces clubs descendront au pire en deuxième division, mais ils ne disparaîtront pas. Dans d'autres cas, la question se pose. »

#### *b) Comment réduire le risque*

Le pari que nous proposons d'engager est celui d'une Ligue 1 plus reserrée et plus compétitive. On ne compte plus le nombre de clubs de football victimes d'une politique d'élite mal calibrée et mal dimensionnée. Le principe d'une ligue ouverte à 20 clubs ne correspond pas selon nous aux forces économiques et sportives disponibles sur le marché français. Mieux remplir les stades impliquerait d'être plus sélectif sur la qualité des rencontres offertes et imposerait un championnat plus homogène dans lequel tous les clubs seraient capables de rivaliser entre eux. Les équipes de Geugnon, Martigues, Cannes, Chateauroux, Istres, Sedan, Grenoble, Boulogne sur Mer, Le Mans et entre autres Arles Avignon ont connu le même sort en ligue 1. Ces équipes ont disparues, elles ont perdu le statut professionnel et ont

été pour l'essentiel placées en redressement judiciaire. Certains clubs de Ligue 2 s'égarèrent en Ligue 1 en raison de conditions sportives d'accès trop souples. Il en résulte des accidents industriels qui laissent aux collectivités la lourde charge de leurs dettes immobilières. La réduction du nombre de clubs de 20 à 18 en Ligue 1 a reçu le soutien de Patrick Kanner, ministre des sports (22 octobre 2014). Frédéric Thiriez, l'ancien président de la Ligue de football professionnel l'avait lui aussi souhaitée: « Il n'y a pas de recettes disponibles pour faire vivre 20 formations en Ligue 1. En Allemagne, l'élite compte 18 clubs. Le format des championnats, le nombre de promotions et de la relégations sont des sujets difficiles, mais que nous devons affronter sans tabou. Ne faudrait-il pas limiter chaque saison le nombre de descentes et de montées d'une ligue à l'autre, qui crée trop d'incertitudes financières?» (Le Monde, 9 août 2013). D'autres dirigeants de clubs professionnels comme ceux de Montpellier, Caen, Le Havre sont hostiles à une telle réforme mais nous y voyions un encouragement à poursuivre dans cette voie. Les clubs installés de Ligue 1 concernés par les relégations défendent la rente de leur position. Celle-ci repose sur les confortables droits audiovisuels. Une première étape significative a été franchie au cours de la saison 2015-2016 avec la réduction du nombre de promotions relégations à 2 équipes contre 3 précédemment.

Des matches de barrage auront lieu désormais pour départager le 18<sup>e</sup> de Ligue 1 et le troisième de Ligue 2. La première conséquence de cette réforme est d'ajouter deux rencontres aux compétitions et de créer une chance supplémentaire d'augmenter la recette billetterie pour deux équipes dans le cadre de rencontres à très haute valeur ajoutée. Il s'agit d'une bonne mesure qui concerne les 3 premières divisions du championnat professionnel en France. Nous estimons que dans un championnat plutôt faible, il est indispensable de produire des situations qui renforcent l'incertitude du résultat et augmentent du même coup l'intérêt des rencontres. Nous proposons deux ligues professionnelles à 18 clubs, une accession et une relégation automatiques et un système de barrage par rencontre aller et retour pour départager le 17<sup>e</sup> de Ligue 1 et le second de Ligue 2.

### *c) Améliorer l'expérience stade des supporters*

Le digital a amélioré l'expérience client, avant, pendant et après les rencontres sportives. Il est utilisé à travers des Applications pour anticiper les embouteillages en direction des stades, pour guider les automobilistes vers les places de parking encore disponibles sans perte de temps, pour rejoindre la porte d'entrée correspondant au numéro de la place achetée et pour passer commande de produits de restauration à partir de son siège. C'est notamment le cas à l'Allianz Aréna de Munich. Les stades connectés seront demain la norme courante. Les modes de diffusion 3 et 4G ont été déployés au stade des Lumières de Lyon pour faciliter la commande de catering à la mi-temps et la carte MYOL fonctionne comme une carte de crédit assortie d'un programme de fidélité. C'est un bon exemple à suivre dans la mesure où les paiements sans espèces par simple contact (NFC, Near Field Communication) réduisent les temps d'attente et fluidifient les passages en caisse. Aux Etats Unis, le Levi's Stadium de Santa Clara est équipé d'un Wifi ultra puissant permettant 60 000 connexions simultanées. L'équipe locale propose désormais un service de commande alimentaire livrée à la place et payée en ligne. Le Barclays Stadium de Brooklyn à New York mobilise les moyens de son Wifi lui aussi très puissant pour favoriser les échanges entre supporters et proposer des actions au ralenti ou des replays. Comme dans tous les autres stades américains, les commandes alimentaires sont facilitées.

Dans les sports américains souvent longs et interrompus par des faits de jeu ou des décisions d'arbitrage, les services digitaux permettent d'occuper les supporters en offrant des statistiques, des votes en ligne. Mieux encore, le Staples Center de Los Angeles s'est équipé de caméras à grande vitesse qui saisissent les réactions des fans aux moments clés des rencontres. Les supporters utilisateurs de l'Application fan Pics peuvent ensuite avoir accès à leur album en ligne. Toutes ces technologies embarquées ont pour but de créer un lien émotionnel fort entre le club et son public. Les usages numériques proposés dans les nouveaux stades français sont appréciés notamment du jeune public. Il nous apparaît essentiel de s'adresser au public jeune, rompu à l'usage des réseaux sociaux, dépendant du digital

pour qui les Applications sont devenues un outil d'expression et d'échange privilégié.

*d) Le design thinking appliqué au football*

Dans le monde assez conservateur du football, il ne faut rien s'interdire. Aux Etats Unis, les propriétaires de franchises et les organisateurs de spectacle déploient les ressources du digital pour améliorer ce qu'il est désormais convenu d'appeler l'expérience spectateur. La formule peut paraître pleine d'emphase mais elle correspond à une vraie attente des publics. Au cours d'un entretien personnel, au mois de décembre 2016, le vice président du club de rugby de Lyon, le L.O.U. engagé en TOP 14 nous déclarait que « si nous n'y prenons garde, les stades vont se vider, les supporters préféreront rester chez eux, devant leur télévision, confortablement installés, en famille ou entre amis et il ne nous restera que quelques irréductibles pour payer leur place et venir au stade, y compris en plein hiver par des températures glaciales ». Nous partageons pleinement ce diagnostic. Dès lors, comment devancer les désirs du public, comment stimuler la demande sur le terrain de la qualité de l'offre ? Le design thinking trouve ses racines dans la pensée créative américaine des années 1950. Son objectif est de conduire à la réalisation de produits ou de services « désirables par le consommateur, même s'il n'aurait jamais exprimé un tel vœu, réalisable techniquement et viable économiquement »<sup>94</sup>. Le design thinking requiert une approche interdisciplinaire, dans le cadre d'un processus d'innovation, centré sur l'humain. On peut ainsi classer dans cette catégorie d'innovation l'opération menée par le Paris Saint Germain auprès de son public pour mieux cerner ses attentes.

---

<sup>94</sup> Véronique Hillen, 29 avril 2015, Les cahiers de l'innovation, Bilan de 10 ans de pratiques internationales et intérêt du design thinking dans un monde connecté et digital.





Au cours d'une campagne interactive sur internet, en octobre et novembre 2016, auprès d'une base de plusieurs milliers de supporters, le PSG a interrogé son public pour identifier de nouvelles sources de valeurs pour celui-ci. Les supporters étaient appelés à classer par ordre d'intérêt les requêtes suivantes (nous donnons dans les parenthèses les résultats publiés par le PSG à l'issue de cette enquête sur Internet):

- i) demain, je peux accéder au meilleur itinéraire depuis chez moi jusqu'à l'entrée de ma tribune, quelque soit mon moyen de transport (7%)
- ii) demain, je peux acheter mes billets, gérer mes achats et disposer de mon m.ticket où que je sois (17%)
- iii) demain, je peux accéder à tous les commentaires de match en live, alors même que celui-ci se déroule sous mes yeux (13%)
- iv) demain, je peux disposer de tous les contenus live associés au match sur une même plateforme pour ne rien manquer (2%)
- v) demain, je peux réserver mon taxi pour aller au Parc ou en repartir, tout en profitant d'un tarif préférentiel (6%)
- vi) demain, je peux accéder à l'échauffement et voir au plus près la préparation des joueurs (9%)
- vii) demain, je peux accéder au ralenti et revoir en replay les buts à travers plusieurs angles de vue (13%)

viii)demain, je peux pronostiquer en temps réel les faits de jeu et me mesurer à tous les autres spectateurs (22%)

ix) demain, je peux localiser en un clin d'oeil tous les services et animations proposés au Parc des princes (11%)

Nous considérons que les clubs professionnels de sport devraient orienter leur politique de l'offre en s'inspirant de la démarche du design thinking. Cette démarche vaut particulièrement pour les jeunes publics dont on apprécie mal les véritables attentes. S'agissant de leur base de fans, les clubs pensent être à la tête d'un capital indestructible. Ils se trompent. Les fans attendent des novations. Ils estiment mériter des privilèges par rapport aux autres. Dans ce contexte, le design thinking dont l'esprit est celui de l'empathie mérite d'être considéré avec attention. Dans les Cahiers de l'innovation, Jean Pierre Léac estime que "même si c'est dur, même si c'est long, la création d'expériences client en vaut la peine. De très bonnes expériences construisent la fidélité et certaines études affirment que si l'on améliore la fidélité des consommateurs de 5%, on peut s'attendre à une augmentation des bénéfices de 25% à 50%. En créant des fans inconditionnels parmi les clients, une entreprise construit une véritable politique marketing qui parlent de leur expérience d'une manière très convaincante auprès de leurs pairs – bien plus efficace que toute publicité !<sup>95</sup>»

---

<sup>95</sup> Léac, Jean Pierre, les Cahiers de l'innovation, 4 février 2016 mis à jour le 29 novembre 2016, <http://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/02/qu-est-ce-que-le-design-thinking/>

## Chapitre 2

### Développer la digitalisation de la billetterie et améliorer le Pricing

#### **A. Maitriser et utiliser les données**

Les clubs commencent seulement à s'intéresser aux données recueillies sur leurs consommateurs. Nous recommandons la digitalisation intégrale de la billetterie aujourd'hui accessible à faibles coûts d'entrée. La constitution de bases de données fiables permet de mieux connaître les besoins des différentes catégories de supporters et d'augmenter la recette unitaire.

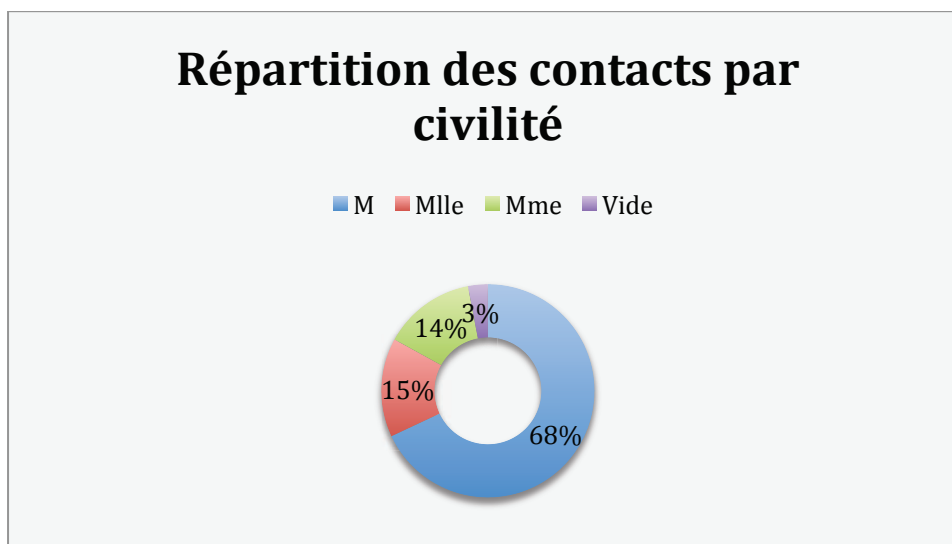
##### *a) la question centrale des données*

Comme nous avons cherché à le montrer dans la première partie de ce travail, le passage au digital est un vrai levier de croissance pour les clubs de football professionnel. Les clubs français de Ligue 1 et 2 ont pour certains engagé la transition numérique de leur politique commerciale. On peut acheter un billet d'entrée au stade *on line* mais la transition digitale impose plus que de vendre des services sur Internet. Elle suggère une nouvelle approche des relations avec les consommateurs. Une meilleure connaissance des consommateurs grâce aux bases de données peut inspirer une relation plus proche et plus efficace. Grâce au groupe de travail "Compétitivité du sport français" auquel nous avons participé en 2015 et 2016, au ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, nous avons été en mesure d'accéder aux données du club de rugby de Clermont Auvergne engagé en TOP 14. Ces données nous ont été confiées par les équipes marketing du club de rugby en accord avec le président Eric de Cromières. Elles servent de base de travail à une politique de CRM. Au 8 mars 2016, le nombre de contacts recensés dans la base de données de Clermont Auvergne était de 141 494 dont:

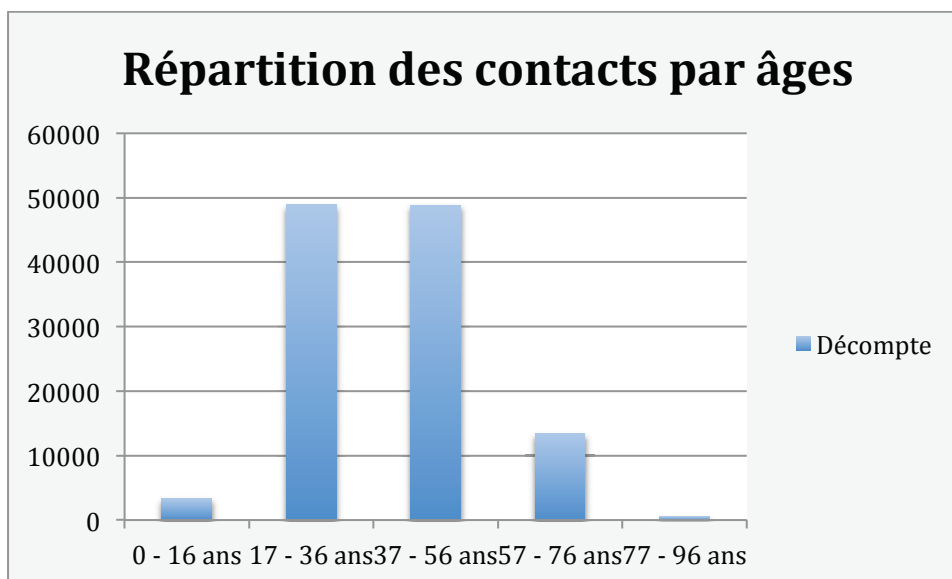
- 138 046 contcats avec nom et civilités (95%)
- 132 935 de contacts avec nom et email (soit 93%)
- 129 827 contacts avec nom, civilité et email (92%)
- 99 733 contacts avec nom, civilité, email téléphone portable ou ligne directe (70%).

Nous présentons ci dessous une série de données issues du travail de collecte mené par Clermont Auvergne. Toutes les équipes professionnelles de sport devraient posséder de telles informations qui permettent de mieux connaître le public du stade et les bases de fans. D'autres données importantes figurent dans ce fichier. Les hommes représentent 68% des contacts, les femmes 29% et 3% des fichiers étaient vides au moment où nous avons été en mesure de les consulter.

Tableau n° 35, Répartition des contacts de Clermont Auvergne par civilité, Pascal Perri d'après les chiffres fournis par le club, 2016.



*Tableau n° 36, répartition des publics de Clermont Auvergne par tranche d'âge, Pascal Perri d'après les données fournies par Clermont Auvergne, 2016.*



Parmi les contacts, 115 725 comportent le nom et la date de naissance de la personne (soit 82%). Cette information est essentielle; elle permet d'adresser des messages personnels aux supporters et de leur proposer un cadeau peu avant leur date anniversaire. Ces politiques de fidélisation sont efficaces. Elles contribuent à renforcer les liens avec les fans. Encore faut-il disposer de l'information pour s'adresser au public. Rémy Decouacon, responsable billetterie de l'Euro Basket 2015 fait le même constat: "Une solution CRM est un outil qui doit permettre de mettre en place une politique de relation client dans l'optique d'instaurer une relation durable, et dans le meilleur des cas de confiance, avec les consommateurs. Une bonne politique relationnelle et cohérente va permettre de suivre l'historique de la relation entre les deux parties. L'intérêt d'une solution CRM est de donner de l'intelligence à des données dans le but d'optimiser la relation avec le client en s'appuyant sur un programme marketing, voire de fidélisation le cas échéant. »

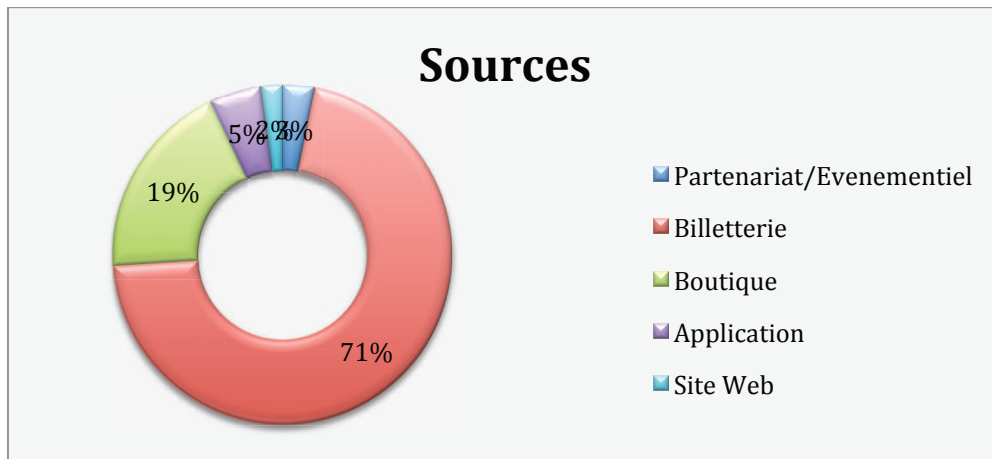
De façon plus générale, la vente de billets au guichet des stades ne laisse aucune trace durable. La billetterie digitale présente un double avantage :

- i) Elle permet de conserver une trace de chaque acte d'achat. Elle fournit des données précises sur les habitudes de consommation des visiteurs. Elle permet de comprendre les logiques d'achat ;

ii) Elle stimule le cross selling. Des études qualitatives réalisées pour les commerçants montrent que le moment de l'achat d'un bien ou d'un service sur Internet est le moment optimum pour vendre un autre bien ou un autre service aux consommateurs.

La base de données du club de Clermont Auvergne comprend également les éléments essentiels sur les sources du revenu Matchday du club lors des rencontres disputées au stade Marcel Michelin.

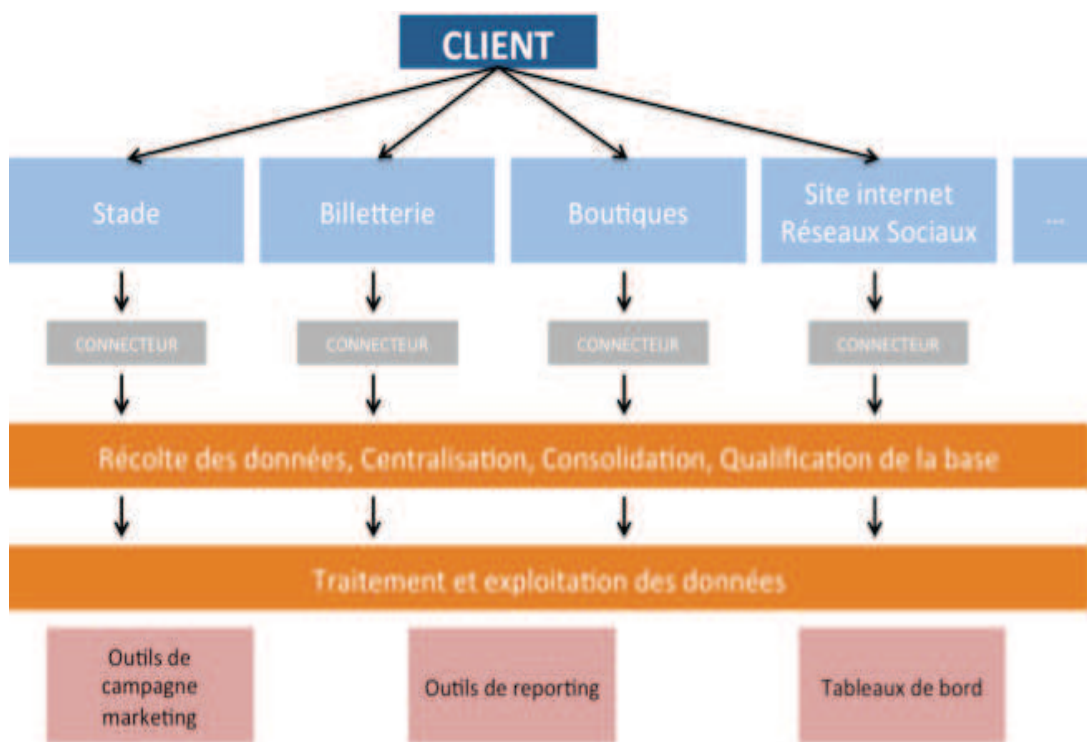
Tableau n° 37, Sources de revenus du Matchday pour Clermont Auvergne, saison 2016-2017, Pascal Perri selon les données fournies par le club.



#### *b) Vers une utilisation optimale des données*

Les données se recueillent à chaque occasion de contact avec les consommateurs. Une base de données n'est jamais complète. Elle est abondée en temps réel par les services du club : stade, billetterie, boutiques *off line* et *on line*, site internet et réseaux sociaux, les clubs profitent de chaque occasion pour collecter des informations sur les consommateurs. Dans de telles conditions, ils sont invités à donner la priorité au développement digital. Toutefois, l'accès aux consommateurs par l'intermédiaire des outils numérique mobilise des compétences particulières et des moyens financiers dédiés pour augmenter leur influence commerciale.

*Figure n° 38, Schéma synthétique d'une solution CRM 360°, Rémy Decouacon, 2011*



*c) Le cas du Stade de Reims (Football)*

Au cours de nos recherches, nous avons pu nous entretenir avec les dirigeants du Stade de Reims, le directeur général Mathieu Lacour, ancien de la DNCG (Direction du contrôle national de gestion) et son collaborateur Antoine Delouis, responsable de la billetterie. La montée en charge progressive du Stade de Reims peut servir d'exemple de bonnes pratiques dans le domaine digital. L'esprit de la politique mise en oeuvre par les dirigeants du club reposait dès le début sur le principe énoncé par Mathieu Lacour: "Tout le monde doit pouvoir trouver une place à sa mesure, correspondant à ses attentes et à sa capacité contributive". La digitalisation de la billetterie associée à la création d'une base de données a suivi plusieurs étapes. En 2010, le club utilise les services de la Ligue et opère à partir de son logiciel puis en 2012, il procède à l'acquisition d'un nouvel

équipement lui permettant de vendre au guichet et en ligne. Le *back office* est fourni par la société Aparté et le *front office*, l'interface client est fourni par AP2S, également partenaire de Roland Garros et du Paris Saint Germain. Grâce à ces nouveaux outils, le Stade de Reims est en mesure de constituer des assemblages. Mathieu Lacour admet que les “deux premières années de Ligue 1 ont été mal utilisées pour abonder la base de données”. 70 à 80 000 contacts non qualifiés figurent à ce stade dans la date base du club. La première étape a été assez peu féconde. Conscient des enjeux de revenus additionnels pour le club, Mathieu Lacour a donné la priorité au développement de cette base de données en proposant simultanément une offre de prix variables entre 8 et 40 € hors VIP. 1000 à 1500 places VIP sont proposées en tribune Germain, la tribune présidentielle. Le prix des places varie de 14 € (placement latéral) à 149€ pour les places centrales associées à un service de catering. Nous entendons toutefois attirer l'attention sur la politique menée en direction du public étudiant. Reims est une ville étudiante. Le club passe des accords avec les BDE (Bureaux des étudiants) des universités de la ville pour proposer des prix adaptés aux moyens financiers de cette population particulière. Il nous semble essentiel de s'adresser aux moins de 25 ans qui constituerons le public de demain. Les prix proposés sont de 5€ dans une des tribunes du stade Delaune, la tribune Jonquet dans laquelle le placement est libre. “Pour les étudiants, le spectacle sportif présente un caractère collectif explique Mathieu Lacour, nous avons constaté qu'ils viennent au stade en groupe et souhaite partager une expérience collective dans un cadre affinitaire. Le placement libre a été une des clés du retour des étudiants à Delaune”.

*d) Les solutions de gestion des données se démocratisent*

Les solutions CRM sont maintenant à la portée de tous les clubs. L'offre digitale, adossée à des bases de données n'est plus réservée aux grands clubs. Des start Up françaises ont développé des solutions accessibles y compris pour les clubs modestes des divisions professionnelles inférieures, voire pour les clubs ambitieux du championnat de France amateur (CFA). La société Tech4 Team fondée par Ludocic Bordes, ancien élève de HEC propose des formules accessibles aux clubs modestes. Nous publions en



annexe une proposition commerciale adressée par notre intermédiaire au club de football d'Epinal, déjà cité dans ces travaux, actuel pensionnaire du championnat National. Les clubs du National ne sont pas en mesure d'investir des sommes importantes dans la gestion de la billetterie. Les jeunes pousses du tremplin, l'écosystème digital appliqué au sport hébergé par la maire de Paris ont créé des services performants et accessibles. Les dirigeants des clubs de sport doivent vaincre leurs réticences et professionnaliser leur gestion. Les barrières techniques et financières écartées, il nous semble que la Fédération Française de Football devrait proposer un service d'accompagnement des clubs dépendants de son autorité pour encourager la modernisation des outils de gestion de ces associations. Les clubs pourraient prendre l'initiative comme c'est le cas de certains d'entre eux.

## **B. Les données et les catégories tarifaires**

Grâce à un travail de recueil des données et à une segmentation tarifaire plus fine, nous avons été en mesure de multiplier par 10 le nombre d'abonnés dans un club de football de l'Oise, engagé dans la championnat fédéral de National au cours de la saison 2016-2017.

### *a) Le cas du FC Chambly*

Nous avons eu un accès direct au terrain dans le département de l'Oise au club du FC Chambly Oise, engagé dans le championnat National organisé par la Fédération Française de Football (F.F.F.) la troisième division professionnelle française au statut fédéral. Le FC Chambly a été créé en 1989 par la famille Luzi, il a succédé au Club Olympique de Chambly fondé en 1909. Depuis l'origine, les postes de président et d'entraîneur sont occupés par deux membres de la famille. Le FC Chambly a connu une trajectoire singulière. Parti du bas des championnats de district, l'échelon le plus bas du football français, il est parvenu au sport professionnel à l'issue de 9 ascensions en 11 saisons. La forme juridique du club est encore celle d'une association loi 1901 qui sera substituée par une société de gestion en 2017, pour la saison 2017-2018. Le budget du club est de 1,7 millions d'€ par saison. Le FC Chambly s'est durablement installé dans le championnat National. Il n'est pas le plus prestigieux des clubs de ce championnat mais il

s'inscrit dans un projet professionnel global, patient et bâti sur des fondations solides. Le projet d'avenir est un projet sportif et économique. Le FC Chambly a constitué une base de travail précieuse dans le cadre de cette recherche.

Nous avons eu accès au club de Chambly grâce à un de ses dirigeants, M. Jean Michel Rouet, ancien journaliste de l'Equipe, rencontré sur des terrains de football anglais. M. Rouet a été le journaliste de l'Equipe spécialiste du football anglais pendant plus de 20 ans; Il est aujourd'hui retraité et consacre une partie de son temps à l'animation et à la gestion du FC Chambly. Les dirigeants du FC Chambly nous ont confié une mission d'étude et de recommandation sur la politique de billetterie et d'abonnement et sur le déploiement progressif de techniques professionnelles de gestion de la ressource client. Nous avons utilisé le cas de Chambly comme un laboratoire, un terrain d'expérimentation représentatif des mesures qui pourraient produire à plus grande échelle des résultats significatifs. Nous avons bénéficié de la confiance des dirigeants et d'une grande liberté d'action. Les éléments qui suivent sont issus de nos explorations de terrain.

#### *b) Le questionnaire et ses enseignements*

La première étape de notre travail a consisté à interroger une centaine de supporters du club (98) pour mieux cerner leur identité et identifier leurs attentes. En second lieu, nous avons proposé une nouvelle segmentation tarifaire et appliqué celle-ci à l'offre d'abonnements pour la saison 2016-2017. En l'absence de fichier digital solide et actualisé nous avons choisi de mener des entretiens en vis-à-vis entre le 15 avril et le 13 mai 2016, au stade des Marais, le stade résident du FC Chambly. Ces entretiens ont été conduits par des volontaires, sous notre contrôle et sous le contrôle d'un collaborateur du club, élève d'une école de commerce en stage au FC Chambly. Les 98 entretiens articulés autour d'un questionnaire validé avec les dirigeants du club ont été menés avant les rencontres à domicile opposant l'équipe de Chambly à l'US Orléans (le 15 avril 2016), aux Herbiers Vendée (29 avril 2016) et au club de Fréjus Saint-Raphael (le 13 mai 2016). Le questionnaire est proposé en annexe. Voici une synthèse des éléments qui en ressortent:

Tableau n° 39, Profil des supporters du FC Chambly? Répartition par catégories professionnelles; Pascal Perri, 2016.

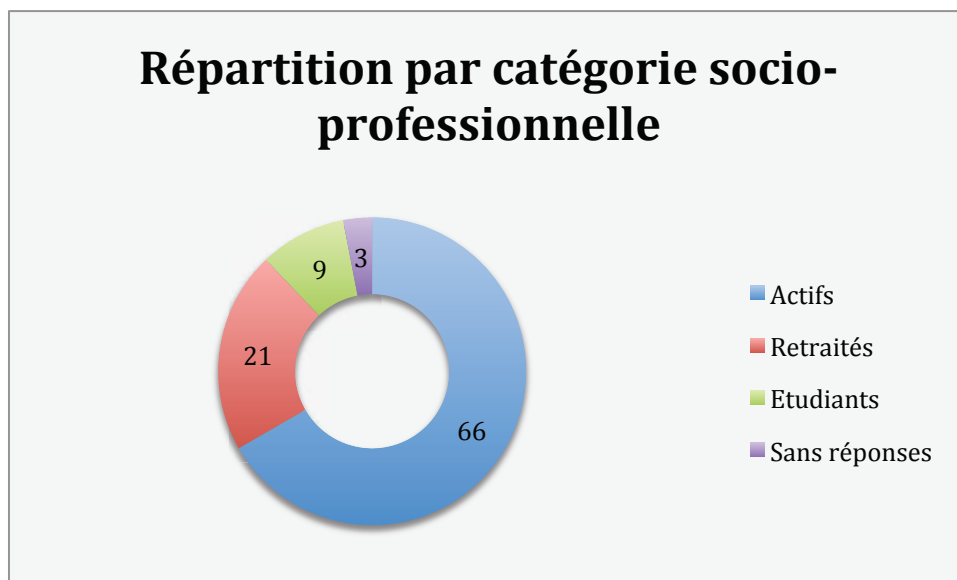


Tableau n° 40, Attachement au club sur des bases affinitaires, Pascal Perri, 2016.

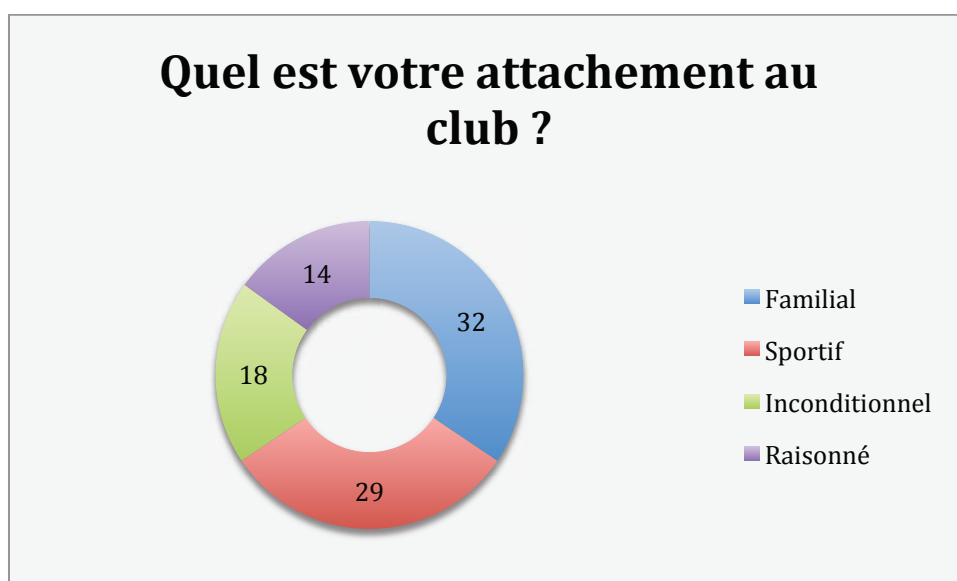


Tableau n° 41, Assiduité aux rencontres du FC Chambly au stade des Marais, Pascal Perri, 2016.

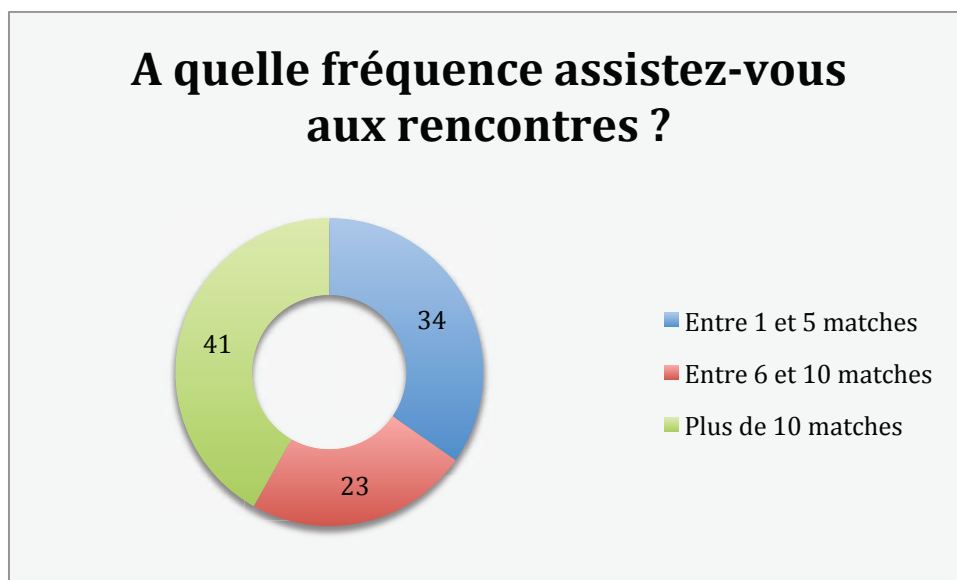
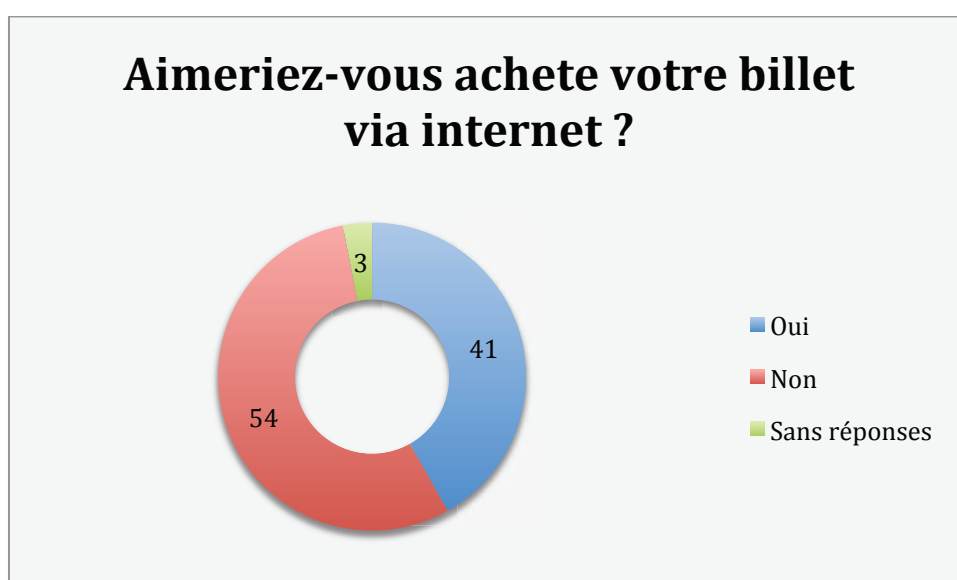
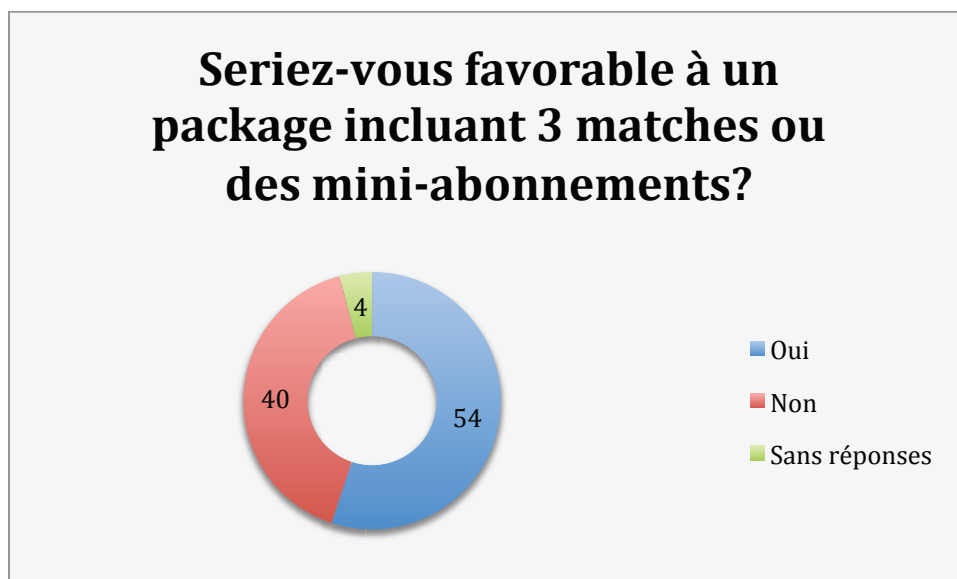


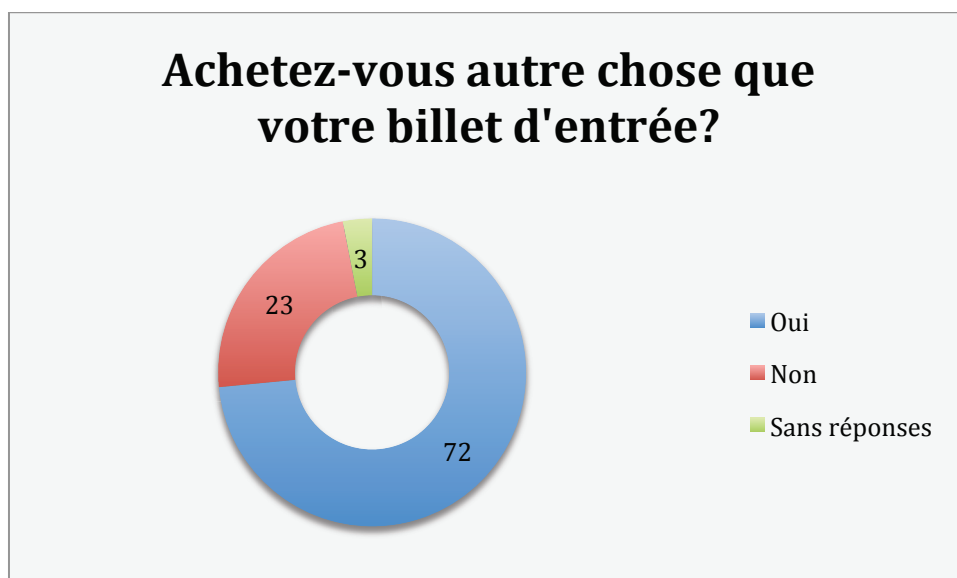
Tableau n° 42, Voeux exprimés en matière de canal de distribution, Pascal Perri, 2016.



*Tableau n° 43, Préférence pour des packages et des assemblages, Pascal Perri, 2016.*



*Tableau n° 44, Autres achats que le billet d'accès au stade, Pascal Perri, 2016.*



### **C. Un Yield plus imaginatif et des catégories tarifaires plus larges**

Le Yield management doit être mobilisé dans un cadre psycho-social et coopératif. Le sport devrait être le laboratoire des nouvelles politiques tarifaires. Au FC Chambly, nous avons privilégié le travail de segmentation sur les abonnements et mini abonnements.

#### *a) Demander aux consommateurs ce qu'ils aiment*

Les dirigeants des clubs savent intuitivement quelles sont les rencontres les plus valorisées au cours de la saison. Il est toutefois préférable d'interroger les consommateurs pour valider les intuitions des dirigeants. Nous nous sommes livré à cet exercice à Chambly et à Epinal. Le questionnaire était ouvert dans les deux cas. Nous publions ici les réponses apportées par les supporters interrogés à Chambly. Le résultat de notre questionnaire pour les supporters d'Epinal est publié en page 299, au tableau n° 27. Les deux questionnaires ont été adressés lors de la même saison. Ils concernent le même championnat et les mêmes équipes. Observons sans surprise que Strasbourg et Sedan, deux marques du football français figurent parmi les clubs à haute valeur ajoutée. Dans le cas de Chambly, le derby avec le voisin d'Amiens est présenté comme une rencontre à haute valeur perçue par le public de l'Oise. A Chambly, jusqu'à ce jour, nous n'avons pas modifié la politique tarifaire pour ces rencontres valorisées par les supporters du club. Nous apprenons de l'expérience et de la connaissance client. Au cours des saisons suivantes en revanche, le club présentera une proposition tarifaire supérieure pour les rencontres choc de la saison, pour celles qui sont en réalité les plus attendues du championnat (saison 2017-2018 en championnat National). Nous pensons que cette politique a deux avantages: elle augmente le revenu guichet des rencontres concernées et elle peut inciter les supporters à choisir un abonnement la saison suivante pour bénéficier de l'avantage tarifaire qu'il apporte.

Tableau n° 45, Préférences sportives exprimées au moment de l'entretien,  
Pascal Perri, 2016.



De surcroît, nous avons décidé de proposer dès la saison 2016-2017 des offres assemblées comprenant trois rencontres dont deux fortement valorisées et une moins attrayante. Cette politique de packages a été menée au début du mois de décembre 2016, peu avant la trêve hivernale, alors que Chambly occupait la 3ème place dans le classement du championnat National:

- Les rencontres du mois de décembre à domicile contre les équipes de Pau et Les Herbiers ont été proposées sous forme de packages dans 3 catégories tarifaires (pourtour, tribune latérale, tribune centrale en quantité limitée pour respecter le nombre de places encore disponibles): 30 packages ont été vendus.

- Au mois de janvier 2017, l'équipe de Chambly était classée 4ème du championnat. Elle était toujours en course pour l'accession à la division supérieure. Nous avons alors mis en vente en janvier 2017 une offre de 3 rencontres sous le titre "2017: participez à la conquête" pour les trois rencontres à domicile de la reprise du championnat :

- Chambly-Belfort le vendredi 20 janvier 2017
- Chambly-Créteil, le vendredi 10 février 2017

- Chambly-Sedan le vendredi 24 février 2017

Cette offre a immédiatement rencontré un succès significatif. Le club de Chambly a vendu 90 packages.

#### *b) Elargir les catégories tarifaires*

Mais la principale novation apportée en matière de politique de billetterie au cours de la saison 2016-2017 à Chambly concerne les abonnements annuels. Nous avons substitué à l'ancien modèle d'abonnements, qui ne tenait pas ou peu compte de la situation spatiale dans le stade, pas plus que des services associés par un modèle de segmentation adossé à des catégories tarifaires diversifiées. Nous sommes partis du principe que tous les supporters de l'équipe ne venaient pas chercher la même expérience au stade des Marais. L'observation du terrain nous a montré par exemple que les spectateurs du pourtour souhaitaient rester en groupes affinitaires. La gestion d'une équipe de football professionnel et le remplissage d'un stade sont des activités de charges fixes. Le client supplémentaire ne coûte rien. Sa contribution aux recettes est une contribution nette. Il nous a semblé qu'il fallait dans ces conditions, proposer des offres tarifaires rénovées et élargies pour fournir de nouvelles opportunités de consommation. Le questionnaire adressé aux supporters nous a fourni des indications précieuses à cet égard: un tiers des répondants indiquaient venir au stade de Chambly pour y trouver une ambiance familiale et conviviale. Nous avons donc privilégié l'esprit de rencontre et d'échange dans des espaces dédiés. La saison précédente (2015-2016), le club avait vendu 20 abonnements annuels ou partiels pour une fréquentation moyenne de 900 spectateurs. La nouvelle politique de segmentation 2016-2017 proposait 6 catégories tarifaires distinctes. Nous ne souhaitons pas que le prix soit considéré comme une barrière d'accès au stade pour les plus modestes et simultanément, nous pensions qu'un public plus exigeant pourrait privilégier des services supplémentaires comme l'accès à un parking dédié et à un espace de restauration. Les nouvelles catégories tarifaires ont rapidement rencontré leur public. Au cours de la saison 2016-2017, nous avons multiplié le nombre d'abonnements annuels ou partiels par 10. Ils sont passés de 20 à environ 200 pour une moyenne de spectateurs de 1200 au stade des Marais. Mutatis mutandis, les conditions



sportives étaient comparables d'une saison à l'autre, autant que les conditions d'accueil au stade, de sorte qu'il apparait clairement que c'est bien le changement de politique tarifaire qui est à l'origine de la très forte croissance des abonnements et autres packages.

Tableau n° 46, Prix des abonnements 2016-2017 au FC Chambly pour la saison régulière de National.

FC Chambly	
Saison 2016/2017	Prix des abonnements mi- saison
Tribune Maine	
Presse	
catégorie 1 (jaune)	79€
catégorie 2 (bleu)	65€
catégorie 3 (rouge)	59€
Tribune Piocelle	
Catégorie 4 (vert)	49€
Catégorie 5 (violet)	39€
Cat 6 (Pourtour)	29€

Tableaux n° 47, Arrêté des abonnements au stade des Marais de Chambly, championnat National 2016-2017, tableau Pascal Perri sur la base des indications fournies par le club.

Chambly (abonnement complet)								
Saison 2016/2017	Abonnés par catégorie	Abonnés par tribune	Places totales par catégorie	Places totales par tribune	Places restantes par catégorie	Prix initial (saison)	Total théorique	Total théorique
Tribune Maine		130		438				15 330 €
Presse			20					
catégorie 1 (jaune)	36		90		54	149 €	5 364 €	
catégorie 2 (bleu)	66		196		130	109 €	7 194 €	
catégorie 3 (rouge)	28		132		104	99 €	2 772 €	
Tribune Piocelle		26		513				2 852 €
Catégorie 4 (vert)	9		264		255	89 €	801 €	
Catégorie 5 (violet)	17		249		232	79 €	1 343 €	
Cat 6 (Pourtour)	12	12	2049	2049	2037	59 €	708 €	
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>2812</b>		<b>18 182 €</b>	<b>18 182 €</b>

FC Chambly (mi-saison)								
Saison 2016/2017	Abonnés par catégorie	Abonnés par tribune	Places totales par catégorie	Places totales par tribune	Places disponibles par catégorie	Prix initial (mi-saison)	Total théorique	Total théorique
Tribune Maine		43		438				3 265 €
Presse			20					
catégorie 1 (jaune)	34		90		20	79 €	2 686 €	
catégorie 2 (bleu)	8		196		122	65 €	520 €	
catégorie 3 (rouge)	1		132		103	59 €	59 €	
Tribune Piocelle		12		513				488 €
Catégorie 4 (vert)	2		264		253	49 €	98 €	
Catégorie 5 (violet)	10		249		222	39 €	390 €	
Cat 6 (Pourtour)	5	5	2049	2049	2032	29 €	145 €	145 €
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>2752</b>		<b>3 898 €</b>	<b>3 898 €</b>

FC Chambly (Total)								
Saison 2016/2017	Abonnés par catégorie	Abonnés par tribune	Places totales par catégorie	Places totales par tribune	Places disponibles par catégorie	Prix initial (saison)	Total théorique	Total théorique
Tribune Maine		173		438				18 595 €
Presse			20					
catégorie 1 (jaune)	70		90		20	149 €	8 050 €	
catégorie 2 (bleu)	74		196		122	109 €	7 714 €	
catégorie 3 (rouge)	29		132		103	99 €	2 831 €	
Tribune Picelle		55		513				2 632 €
Catégorie 4 (vert)	11		264		253	89 €	899 €	
Catégorie 5 (violet)	27		249		222	79 €	1 733 €	
Cat 6 (Pourtour)	17	17	2049	2049	2032	59 €	853 €	853 €
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>228</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>2752</b>		<b>22 080 €</b>	<b>22 080 €</b>

Au cours de la saison 2017-2018, nous proposerons des avantages particuliers réservés aux abonnés en plus de l'avantage prix auquel ils ont mécaniquement accès avec leur abonnement. Cette nouvelle politique de segmentation tarifaire préfigure une politique de communautarisation des publics du FC Chambly. Les avantages auxquels les abonnés auront droit seront de deux nature

- i) Priorité d'accès au stade pour les matches des coupes nationales dans lesquelles Chambly est engagé
- ii) Remises tarifaires sur les objets de la boutique du club.

Nous entendons amplifier cette politique en jouant sur d'autres leviers de classification. Des abonnements à destination des enfants et des femmes seront proposés. Nous pensons par ailleurs que certaines rencontres, en marge de leur intérêt sportif ont plus de valeur quand elles se déroulent à la fin de l'été ou au printemps qu'en plein hiver dans un petit stade mal protégé de l'humidité et de la pluie, fréquente en Picardie.

## Chapitre 3

### Le recours aux réseaux sociaux pour assurer la transmission intergénérationnelle de la passion et augmenter les revenus Earned Media Value des clubs.

“Se mettre au diapason de ce nouveau consommateur, c’est aussi lancer des offres en affinité culturelle avec lui, en créant par exemple des plates-formes d’échange ou en aidant les gens à entrer en relation entre eux”

Nicolas Riou, dans “Le consommateur digital “  
Editions Eyrolles, 2017.

#### **A. Prendre conscience de l’enjeu digital**

C’est sur les réseaux sociaux que se joue l’attractivité du stade pour les jeunes générations. Le digital élargit la zone de chalandise des clubs.

##### *a) Les clubs les plus puissants sur le terrain le sont aussi sur Internet*

Comme Richard Denton, consultant à l’institut Johan Cruyff (2016, cité par Newstank Football) nous pensons que « les marques doivent intégrer le digital à leur stratégie très en amont ; le digital n’est surtout pas une activité isolée. Les acteurs du sport (clubs, organisateurs, marques, détenteurs de droits) doivent également distinguer communication et production de contenus, qui doivent s’adapter aux différents publics de l’entité considérée ». Les outils du digital ont changé les comportements et les habitudes de consommation. Chaque jour, de nouvelles applications offrent des opportunités de consommation, en particulier aux jeunes publics. Au mois de novembre 2016, Manchester City a été le premier club anglais à lancer son application sur Fire TV, l’offre audiovisuelle OTT (Over the top) de la société Amazon. « À mesure que les habitudes de consommation des consommateurs évoluent et que les audiences migrent vers des services

OTT de sociétés comme Amazon, nous voulons être sur ces plateformes. Amazon Fire TV est une plateforme en pleine croissance avec un potentiel énorme et nous sommes extrêmement heureux de lui apporter le contenu City TV » déclarait alors le directeur Digital du club mancunien (Newstank football, novembre 2016, Premier League, Manchester City, premier club à lancer son application pour la Fire TV d'Amazon). Le club de Leicester, champion de Premier League 2015-2016 a créé une communauté mondiale de ses supporters dans le cadre d'un programme connu sous le nom de Fox membership.

*Illustration n°47, Capture d'écran du site Leicester Football club, janvier 2017.*



Quelque soit le pays où ils se trouvent, les supporters de Leicester peuvent adhérer à la communauté des *Foxes*, bénéficier des dernières informations sportives sur l'équipe, profiter d'avantages sur les achats de billetterie ou de gadgets et enfin bénéficier d'une priorité d'abonnement pour ceux qui sont en situation d'assister aux rencontres. Les clubs français n'ont pas encore pris ce tournant, ou dans des conditions marginales. Thomas Bourguignon observe le marché du football pour le compte de la société Newstank football, un site d'informations économiques et financières en ligne payant qui relaie chaque jour l'actualité du sport : « Je ne pense pas que tous les

clubs français aient bien pris conscience des enjeux, des opportunités et des moyens à déployer. Rien qu'en Ligue 1, tous les clubs ne disposent pas d'un community manager, c'est souvent la même personne au service communication qui rédige les articles pour le site web et les messages sur les réseaux sociaux et qui, bien souvent, se contente de publier sur Facebook ou Twitter l'article publié plus tôt sur le site web. Néanmoins Paris SG a une vraie démarche de communication dédiée aux réseaux sociaux, Monaco aussi, et le community manager de Toulouse FC est peut-être le meilleur de France. Il allie créativité, humour et efficacité, le tout avec peu de moyens. Ça ne coute pas cher de créer le buzz en proposant des contenus originaux, décalés, qui créent une proximité avec le club / la marque et ses actifs : les joueurs, l'entraîneur, le stade, les supporters, l'histoire du club »<sup>96</sup>.

#### *b) Facebook et Twitter, instruments indispensables de communication*

Les grands clubs européens ont très vite pris le tournant des réseaux sociaux. Les plus puissants sur le terrain sportif sont aussi les plus présents sur Facebook ou Twitter. Les grands clubs ont compris qu'ils élargissaient leur audience et leur influence commerciale en particulier sur Facebook. Ainsi, le FC Barcelone est suivi par presque 95 millions de personnes (décembre 2016) et le Real Madrid par 92 millions de personnes dans le monde. A eux deux, ces deux clubs espagnols concentrent 27% de l'audience du Top 100 des clubs européens sur les réseaux sociaux. Facebook est non seulement le premier réseau social pour les jeunes générations mais il permet aussi de « feuilletonner » la relation avec les fans en proposant des contenus exclusifs et en engageant des relations de coproduction avec les plus motivés d'entre eux. De surcroit, Facebook est un stock à la différence de Twitter qui se présente comme un flux et permet de communiquer par alertes en temps réel. Sur Twitter, le FC Barcelone compte 36 millions de followers et le Real Madrid 33 millions. Le plus significatif selon nous est l'écart qui sépare les deux premiers des clubs suivants. Sur Twitter, Manchester United, Chelsea et Arsenal ne dépassent pas les 10 millions de followers.

---

<sup>96</sup> Entretien avec Thomas Bourguignon, sous forme de questions écrites adressées par mail, réponses obtenues le 8 janvier 2017.

En France, l'Olympique de Marseille est à 1,8 millions de followers mais l'essentiel des clubs français sont placés sous la barre des 500 000 fans virtuels du réseau social instantané. La présence sur Internet est selon nous essentielle pour attirer les jeunes générations au stade. Les clubs français ont tendance à penser que leur présence digitale est additionnelle et qu'elle est un supplément utile à leur politique de communication. Nous pensons qu'il convient de reconsidérer cette position pour bâtir une présence bi canal efficace. Jean Michel Aulas, le président de l'Olympique Lyonnais estime à juste titre que les « réseaux sociaux sont un moyen d'échange particulièrement adapté au football, cela permet de se rapprocher des utilisateurs. C'est un outil fantastique pour créer une relation » (Conférence UNFP, septembre 2016). Au surplus les clubs adossés à des bases importantes de *Followers* ou de *likers* sont en mesure de valoriser leurs contenus commerciaux sur Internet, en particulier avec Facebook considéré comme le champion digital des contenus affinitaires. Le FC Barcelone avec 148 millions de contacts sur l'ensemble des réseaux sociaux et 1,5 milliard d'interactions est parvenu à dégager 23 millions de revenus grâce aux contenus sponsorisés (*earned media value*). Ces nouveaux revenus proviennent de l'exposition de la marque sur les réseaux sociaux, ils dépendent de sa capacité à proposer des contenus qualitatifs et souvent exclusifs. Les revenus supplémentaires générés n'engagent qu'un cout variable de production. Le chiffre d'affaire additionnel se transforme souvent en revenu net.

Thomas Bourguignon témoigne de la marche en avant des clubs sur les réseaux sociaux : « Les clubs se sont lancés sur les réseaux sociaux sans trop savoir, au début, ce que cela pouvait leur apporter. Ils se sont rendus compte au fil du temps que Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat mais aussi les plateformes chinoises (Sina Weibo, Wechat, etc.) permettaient de construire à moindre frais une audience vraiment globale, permanente et directe avec leurs fans partout dans le monde, ce que les médias traditionnels ne permettent pas, pas même la télévision. Ce que les médias traditionnels ne permettent pas non plus, c'est de récolter des informations en temps réel sur cette audience : localisation, âge, CSP, habitudes d'achat, etc. *Si c'est gratuit, c'est que VOUS êtes le produit.* L'aspect quantitatif était

d'abord très important : il permet à certains clubs de « vendre » cette audience massive à leurs partenaires, pour la communication et l'activation des contrats de sponsoring notamment. »

Les clubs français devraient considérer les réseaux sociaux comme un canal prioritaire d'expression et de contact avec leurs publics. A titre d'exemple, dans le même écosystème, une chaîne comme BeinSport, spécialisée dans la diffusion d'événements sportifs publie désormais son audience digitale en même temps que son audience de diffusion.

*Illustration n° 48, Capture d'écran du site officiel BeinSport, janvier 2017.*



### c) Séduire les consommateurs de demain

Une étude anglaise réalisée en 2016 par *Ampere Analysis* auprès des jeunes de 18 à 24 ans montre clairement que seulement 14% se déclarent fans de sport. L'enquête a été menée tout au long de l'année 2016 auprès de 32 000 consommateurs aux Etats Unis et en Europe. Elle avait pour ambition de recueillir le point de vue des *millennials* c'est à dire de la catégorie des 20/20, ces jeunes gens nés en 2000 qui auront 20 ans en 2020. « Le déploiement d'une vraie politique digitale en direction de la jeunesse estime Thomas Bourguignon de Newstank football nécessite de développer les

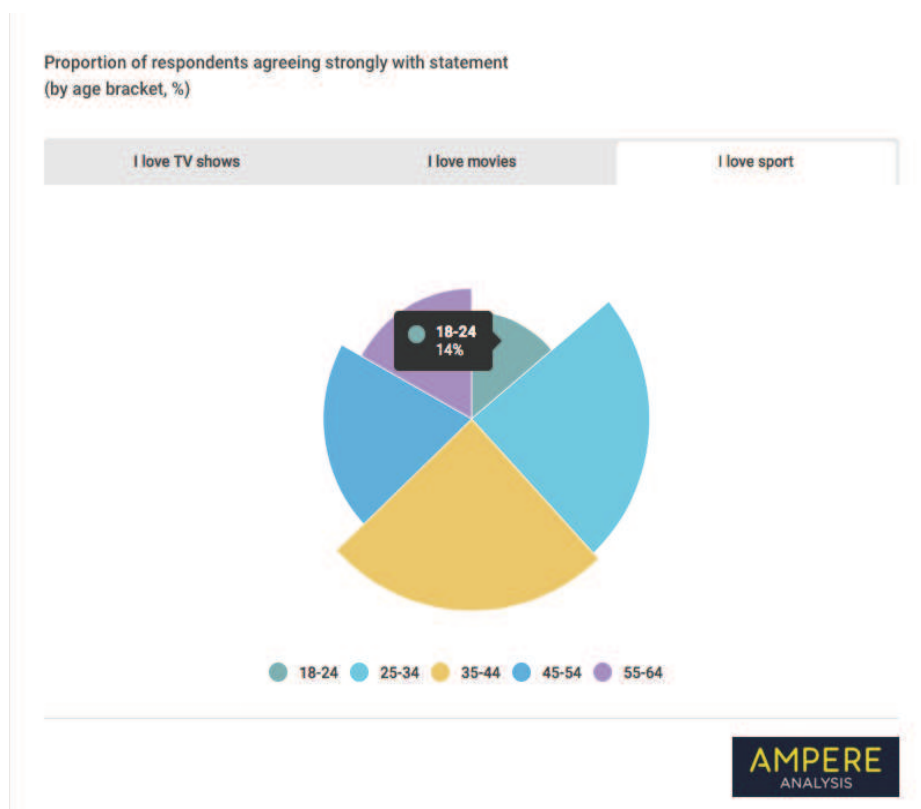


infrastructures dans les stades : bornes Wifi et GSM. Il devient inconcevable, surtout pour un jeune public, de ne pas pouvoir se rendre sur les réseaux sociaux ou sur une App de second écran quand on se rend dans un stade de football.

Cela crée une rupture avec ses habitudes de consommation en dehors du stade. Cela passe aussi par la dématérialisation des processus : billet, achats au stade, abonnement, carte de fidélité.

Cela nécessite aussi d'investir dans les « chat bot » pour la relation clientèle, ce que les entreprises de télécommunications font de plus en plus, au lieu des services à la clientèle par téléphone ou mail ».

*Figure n° 49, Les préférences par catégories d'âge en Europe et aux Etats Unis, pour les produits audiovisuels, Ampere Analysis, décembre 2016.*



Le premier enseignement à tirer des réponses apportées à cette question est celui du relatif désintérêt des jeunes de 18 à 24 ans pour la diffusion

d'évènements sportifs à la télévision par rapport aux autres catégories d'âge. Les 25-44 ans représentent la moitié des personnes interrogées. La question la plus sérieuse pour les grands clubs européens de football, y compris les clubs anglais, est selon nous celle de l'intérêt des jeunes générations pour le spectacle sportif. Les jeunes consommateurs, nés dans la transition digitale forment leur opinion sur les réseaux sociaux et dans les forums. Ils sont demandeurs de coopération comme l'a montré Molle (2016). Les Netizens ne se reconnaissant pas dans les offres standards, ils attendent une relation personnalisée comme la ressource digitale le permet. Ils entendent aussi consommer les compétitions sportives au moment de leur choix, sans contrainte horaire quand il s'agit de consommation audiovisuelle. Pour preuve, les grandes chaînes de télévision américaines ont pris acte de l'émergence des réseaux sociaux et du désintérêt relatif des jeunes pour l'offre télévisuelle classique. Lors des Jeux Olympiques de Rio au Brésil en 2016, l'audience de NBC a chuté de 17% par rapport aux jeux de Londres, quatre ans plus tôt, selon l'institut Nielsen, la baisse atteint 30% chez les 18-34 ans. En France, une étude commandée par Facebook à l'institut GfK a montré au même moment que 41% des Français utilisaient leur téléphone mobile pour suivre le sport, non seulement pour consulter les résultats mais aussi pour visionner des vidéos en ligne.

## **B. Des clubs 2.0 pour transmettre la passion aux jeunes générations**

Le club 2.0 est celui qui poursuit le dialogue et les échanges avec les bases de fans en dehors du stade en utilisant les outils digitaux. Plusieurs clubs anglais mobilisent le concours de leurs très jeunes supporters pour produire de l'information, du graphisme. Loin des stades, le e-sport est un champ émergent d'intérêt pour les jeunes que les clubs ne peuvent plus ignorer.

### *a) Adapter l'expérience client aux jeunes générations*

Selon Gentile, Spiller et Noci, l'expérience client peut se définir comme "l'ensemble des interactions entre un client et un produit/service, une entreprise, une partie de son organisation, qui provoque chez lui une réaction. Elle est strictement personnelle et implicite, à différents niveaux

(rationnel, émotionnel, sensoriel, physique et spirituel)<sup>97</sup>. Nous constatons tous que les jeunes générations ne conçoivent pas leur relation avec une entreprise et ses produits et services comme leurs parents. Les jeunes générations digitales attendent des informations, des échanges, des lieux de débat mais elles attendent surtout d'être prises en compte dans le processus de conception du service consommé. Plus exigeants que les consommateurs plus anciens, habitués à consommer des produits ou des services standards, les jeunes attendent des marques un rapport individualisé. "Chaque client vit son propre parcours avec la marque, sans considération pour les logiques industrielles qui sont les siennes" écrivent justement Meyronin et Spencer<sup>98</sup>. Les clubs français n'ont pas encore intégré cette réalité de la demande ou plutôt des demandes. Beaucoup d'entre eux considèrent que les parents transmettent naturellement leur passion du football à leurs enfants. Ils ont tort et nous estimons le risque élevé de désaffection pour ces jeunes consommateurs. Paradoxalement, les clubs ne font pas toujours les efforts tarifaires qui pourraient convaincre les parents de venir au stade avec leurs enfants. Des initiatives se développent dans certains d'entre eux pour réserver un emplacement aux familles dans les stades mais nous considérons que la situation spatiale dans le stade n'est pas le principal défi qui s'impose aux organisateurs de spectacles sportifs. Les jeunes consommateurs de sport sont non seulement sensibles aux politiques tarifaires mais ils sont aussi plus que d'autres des consommateurs émotionnels.

Comme nous l'a indiqué Frank Issac Sibille du L.O.U. au mois de décembre 2016 "nous risquons de nous retrouver avec un dernier carré de fidèles dans les stades si nous n'améliorons pas les relations et les conditions d'accueil des supporters, la télévision propose un spectacle (presque) gratuit, dans de bonnes conditions de diffusion, avec des services associés, des ralentis, des explications, des replays. L'enjeu pour nous est de tout faire pour convaincre le public et notamment le jeune public de venir assister à un spectacle

---

<sup>97</sup> C. Gentile, N.Spiller et G. Noci, « How to sustain the customer experience : an overview of Experience components to cocreate value with the customer », European management journal, vol. 25, n° 5, 2007.

<sup>98</sup> B. Meyronin, T.Spencer, Management de la relation client, symétrie des attentions, digitalisation et coproduction, Vuibert Editeur, 2016.

vivant<sup>99</sup>. La marque statique doit se transformer pour devenir une marque interactive, capable de produire des échanges constants grâce aux outils numériques que les consommateurs utilisent désormais au quotidien.

*b) L'acte d'achat, acte émotionnel.*

Les individus sont des collectionneurs d'expériences. Ils aiment partager et attendent des clubs de sport qu'ils participent à la fabrication de leurs souvenirs. De ce point de vue, le développement des échanges commerciaux sur Internet a changé le paysage des relations commerciales. Ainsi, entre 2011 et 2013, les origines des expériences d'enchantement client se sont progressivement déplacées des points de vente physique au canal Internet. En 2011, seulement 10% des clients déclaraient que l'acte d'achat sur internet était pour eux une source d'enchantement. En 2013, ils étaient 3 fois plus à le penser (32%)<sup>100</sup>. Michel Wiener Directeur du développement des grands événements à La Poste est chargé par son entreprise de développer de nouveaux services aux organisateurs de spectacles sportifs. La Poste met à disposition des bases de données dans une logique OPT-IN (c'est à dire avec l'accord des individus sur l'utilisation de leurs données) auprès des clubs sportifs. Elle apporte son concours dans la prescription digitale de la billetterie. Au cours d'un entretien le lundi 26 décembre 2016 à Paris, M. Wiener nous déclarait que « chaque club est un organisateur d'évènements. L'achat du billet en ligne est en soi un moment de fête. Le moment de l'achat préfigure un moment heureux et dès lors cet achat doit permettre aux clubs d'engranger de la relation client. C'est le moment idéal pour proposer d'autres services ou d'autres produits ». Nous avons évoqué les efforts d'interactivité mis en œuvre par le Paris Saint Germain pour devancer les attentes des consommateurs en utilisant les bases de données. Paris interroge ses supporters en temps réel sur leurs attentes, sur tous les éléments qui pourraient améliorer l'expérience du stade. Les clubs anglais sollicitent les plus créatifs de leurs supporters sur Internet pour coproduire le matériel de communication digitale du club. Avec

---

<sup>99</sup> Entretien avec l'auteur, le mercredi 7 décembre 2016, à Paris. M. Issac Sibille est un des principaux dirigeants du L.O.U., club de rugby engagé dans le TOP 14.

<sup>100</sup> Source KPAM, cabinet d'étude, conseil en marketing, optimisation de 'expérience client.

les ressources digitales, le niveau de promesse des marques s'élève. La relation « over the counter » est progressivement substituée par une demande de relations commerciales interactives bâties sur un mode participatif et valorisant l'émotion.

*c) Le e-sport.*

Le développement d'un championnat d'Europe de e-sport traduit parfaitement le glissement digital du football pour les jeunes générations. La première étape de cette transition digitale est associée aux jeux vendus dans le commerce sous licence FIFA. Ces jeux sont très largement diffusés. Ils participent à la fidélisation des fans. Pour l'occasion, les clubs ont accepté de prêter leur propre marque à des tiers. Dans une deuxième étape très professionnalisée, les clubs participent à des championnats internationaux. La ligue FIFA est la plus ancienne, elle est concurrencée par League of Legends (LoL) le jeu de stratégie le plus populaire du monde qui a attiré 30 millions de spectateurs en ligne pour sa finale. Le e-sport est désormais un terrain de recrutement des fans et il fonctionne selon les mêmes règles que le spectacle vivant. Les meilleurs joueurs en ligne sont recrutés et ils sont présentés au public, devant les journalistes, dans les mêmes conditions que les meilleures recrues des clubs. Ainsi, en octobre 2016, le Paris saint Germain a recruté un champion danois, August Agge Rosenmeier, 20 ans, double champion du monde sur le jeu en ligne FIFA, ainsi qu'un jeune espoir français de 16 ans, Lucas DaXe Cuillerier, lequel s'est qualifié pour les phases finales des compétitions européennes. Le e-sport, en d'autres termes le football 2.0, devrait constituer un axe de développement prioritaire pour tous les clubs. Le e-sport compte 250 millions de joueurs dans le monde, dont 50% se trouvent en Asie. Ce marché est estimé à 1 milliard d'€ en 2019. C'est une source de revenus additionnels pour les clubs et une opportunité d'élargir leurs bases de supporters partout dans le monde. Le jeudi 20 octobre 2016, lors d'une conférence de presse au Parc des Princes, le président du PSG, M. Nasser El Khelaïfi déclarait sous forme de prophétie : "Pour nous, le e-sport est le futur du digital de notre marque".

## Conclusion

### ***Des clubs structurellement déficitaires***

Les clubs français de football souffrent d'un déficit chronique de compétitivité par rapport à leurs grands voisins européens. A quelques exceptions près, dont le Paris Saint Germain, l'AS Monaco et l'Olympique Lyonnais, ils manquent de fonds propres et dépendent des droits audiovisuels dont le poids est surabondant dans leurs recettes (50% en moyenne en Ligue 1 selon les chiffres de la LFP, rapport annuel 2015). Le football français produit des déficits d'exploitation plus régulièrement que des bénéfices. La tendance observée au cours des années 2010 et suivantes montre les faiblesses des ligues professionnelles françaises : selon les chiffres de la DNCG, l'organe de contrôle des clubs de la Ligue de Football Professionnel (L.F.P.), le football français avait perdu 271 millions d'€ à l'issue de la saison 2014-2015. La DNCG dont le rôle est « d'assurer la pérennité des associations et sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des compétitions » (article L132-2 du code du sport) constate chaque saison, ex ante, que les clubs français présentent pour beaucoup une exploitation structurellement déficitaire. A l'issue de la saison 2014-2015, seuls Toulouse, Reims, Guingamp et Saint Etienne pouvaient se prévaloir d'un modeste bénéfice d'exploitation. Trop souvent, les actionnaires-propriétaires-dirigeants abandonnent leur compte courant ou sont poussés à des opérations de recapitalisation par l'autorité de contrôle financier. A défaut, les clubs sont tentés de vendre leurs meilleurs éléments aux riches clubs anglais, espagnols ou allemands avec pour conséquence la perte d'attractivité du championnat de Ligue 1 et le recul de sa fréquentation. Cette tendance devrait se renforcer dans les saisons à venir : les droits audiovisuels français représentent 22% des droits de la Premier League anglaise tandis que les clubs allemands de Bundesliga ont presque doublé leurs recettes issues des droits audiovisuels passant de 800 millions d'€ par an à 1,4 milliard par saison pour la période 2017-2021.

Le football français n'est pas encore parvenu à équilibrer ses comptes : les causes de cette infortune sont multiples : une fiscalité lourde dont l'épisode de la taxe à 75% sur les salaires de plus d'1 million d' € par an (2013-2015) et un niveau élevé de cotisations sociales, des droits audiovisuels modestes comparés aux droits britanniques espagnols et bientôt allemands, un modèle de gestion napoléonien, c'est à dire une gouvernance sous tutelle publique, des politiques marketing inabouties et timides et enfin des revenus autonomes très insuffisants, voire marginaux dans le cas de nombreux clubs de Ligue 1 et dans presque tous les cas, pour les clubs de Ligue 2. Au passage, relevons qu'aucune des grandes entreprises françaises du CAC 40 n'est engagée directement ou indirectement dans les compétitions ou dans les clubs de l'élite française. Au même moment, il est singulier de constater qu'aux Etats Unis, ¼ des équipes de basket sont détenues par les fortunes de la Tech californienne ! Et pour cause, ces entreprises du spectacle sportif, des franchises du championnat de NBA (National Basket Association) sont toutes largement bénéficiaires. Par confort, les clubs français ont tendance à se satisfaire des droits audiovisuels qu'ils jugent néanmoins insuffisants. Un certain conformisme de la pensée et de l'action s'est propagé en Ligue 1 et en Ligue 2 : le football français est « télé-dépendant » pour reprendre une expression déjà utilisée dans le rapport Besson sur l'avenir du football<sup>101</sup>. Les droits audiovisuels ont beaucoup augmenté entre 2006 et 2016 mais l'intégralité de cette manne a été consommée par l'augmentation des salaires versés aux footballeurs eux mêmes, sans vraiment profiter à leurs employeurs. En 2014, le rapport de la DNCG sur les performances économiques du football français faisait état d'un coefficient de masse salariale sur chiffre d'affaires de 64% en Ligue 1. Tous ces éléments concourent à stimuler la recherche de nouvelles sources de financement. La Bourse se montre de peu de secours pour des entreprises dont l'activité est par nature aléatoire. Les revenus de la billetterie forment bien l'unique source de revenus sur laquelle les clubs peuvent mener une action directe en espérant des résultats quasi immédiats. Cependant, comme nous avons

---

<sup>101</sup> Accroître la compétitivité du football français, Eric Besson, secrétaire d'état chargé de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, novembre 2008.

cherché à le montrer, tous « les produits sportifs » ne se valent pas. Le professeur Wladimir Andreff avance l'idée d'équilibre compétitif. Dès 1956, Rottenberg montrait que l'intérêt d'une rencontre était lié à l'équilibre des forces. Les supporters sont plus sensibles à des matches dont le résultat est incertain. Ils désertent les rencontres jouées d'avance. Pour les matches équilibrés, les capacités du stade peuvent être insuffisantes. Nous avons montré que les clubs pouvaient dans ce cas arbitrer le déséquilibre entre l'offre et la demande par le prix. Selon nous, toute réflexion sur le développement des revenus dit Matchday s'adosse d'abord au volume de la capacité offerte au marché.

### ***Adapter les stades***

L'objet de ce travail était de montrer que des ressources importantes ne sont pas exploitées ou mal exploitées en matière de billetterie et que les outils du digital sont peu mobilisés pour produire des revenus subordonnés. Les clubs français de football sont entrés avec retard dans la transformation digitale de la billetterie. Mais le retard accumulé dans ce domaine peut être rattrapé. Le vrai handicap porte selon nous, dans la majorité des cas, sur le statut et sur la capacité des stades. Dans la majorité des cas, les stades français présentent une double particularité : ils sont publics, propriété de collectivités et loués aux clubs qui en assurent pour partie l'exploitation et ils ont été conçus comme des œuvres d'art et rarement comme des outils de production d'un spectacle vivant adaptés au football. De surcroît, leur capacité est surabondante par rapport à la demande. C'est particulièrement vrai des stades rénovés ou simplement édifiés entre 2014 et 2016 pour accueillir la compétition de l'Euro organisée en France (Nice, Lyon, Lens, Lille, Marseille, Saint Etienne, Toulouse, Bordeaux, Paris). Quand l'offre de sièges est très supérieure à la demande les prix ont tendance à baisser. Pour attirer le public dans des stades trop grands, certains clubs comme Nice ou Lille ont dégradé leur politique de prix dans le cadre du championnat de Ligue 1. A Londres, le club d'Arsenal a volontairement réduit sa jauge. L'Emirates Stadium d'abord conçu pour accueillir 80 000 spectateurs a été volontairement ramené à 60 000 places. Il serait vain de vouloir comparer les



publics anglais et français en raison de la culture anglaise pour le spectacle sportif vivant, mais il faut bien constater que le nouveau stade d'Arsenal génère les revenus Matchday parmi les plus élevés d'Europe (autour de 140 millions d'€ par saison).

Dans un autre sport collectif professionnel, le rugby, nous avons pu rencontrer les dirigeants du club de Lyon (L.O.U.) locataires du stade Gerland. Leur modèle économique mérite selon nous d'être imité. Les compétitions sportives sont à ce jour insuffisantes pour financer et amortir un stade de capacité importante. Il convient dès lors d'y loger d'autres activités comme c'est désormais le cas sur les 20 hectares de foncier loués par l'actionnaire du L.O.U., la société GL Events dans le cadre d'un bail emphytéotique de 60 ans. La société GL Event aménage un ensemble bâti dédié aux activités de services. Ces activités parmi lesquelles le spectacle sportif assureront des revenus suffisants pour financer la transformation du stade et rémunérer les actionnaires du club. Des solutions devraient être dégagées pour assurer la transmission de la propriété des stades aux clubs résidents. En termes strictement financiers, la communauté financière considère un bail emphytéotique de très long terme comme un élément de pleine propriété. Cette formule est actuellement la seule immédiatement disponible pour des clubs manquant de fonds propres et confrontés à l'exploitation d'enceintes dont ils ne sont pas propriétaires. M. Bernard Caiazzo, le président de l'AS Saint Etienne souhaite engager la société d'exploitation du club dans l'acquisition du stade Geoffroy Guichard. Au moment où les collectivités sont confrontées au tarissement de leurs moyens financiers, la transmission des stades aux clubs est plus que nécessaire. En Allemagne, dans le championnat de Bundesliga, le RB Leipzig a annoncé l'achat de son aréna au mois de janvier 2017 pour un montant de 70 millions d'€. De façon générale, les clubs les plus puissants d'Europe et les plus riches de la zone UEFA sont propriétaires de leur enceinte.

### ***Utiliser toutes les ressources des politiques tarifaires***

Nous avons formulé des propositions sur les politiques de prix et sur la ressource précieuse des réseaux sociaux pour recruter de nouveaux supporters. Poussés dans la recherche de nouvelles sources de

financement, les clubs français commencent seulement à mettre en œuvre des politiques de prix variables et dynamiques, en jouant sur de vraies catégories tarifaires, à proposer des packages et à mieux travailler sur les bases d'abonnés. Mais, nous ne sommes globalement qu'au tout début d'une nouvelle politique de billetterie plus qualitative et plus incitative, alors que nos voisins allemands, anglais et souvent espagnols ont introduit depuis au moins 15 ans les techniques du Yield management dans leur politique tarifaire. Une grande partie de notre recherche a porté sur les politiques de prix à mettre en œuvre. De ce point de vue, le paysage du football français est très inégal. PSG, Lyon se détachent du reste du championnat. Parisiens et lyonnais ont mobilisé les ressources des bases de données et pratiquent des formes avancées de discrimination par les prix. Les dirigeants des clubs français devraient s'inspirer des politiques de prix variables et de prix dynamiques mises en œuvre dans des activités présentant des éléments de comparaison avec le football : dans les transports collectifs, aérien, ferroviaire, par autobus, les conditions de production sont assez proches du sport. Pour le transport aérien et ferroviaire, le coût d'acquisition des outils de production et le financement du réseau sont très élevés. C'est aussi le cas d'un stade. L'intensité capitaliste de ces activités est élevée. Les économistes allemands, Nufer et Fisher proposent une abondante littérature dans ce domaine précis et concluent que le football est parfaitement éligible au Yield management : la production est immuable, non stockable, elle se détruit quand elle n'est pas vendue. Ils suggèrent la multiplication des catégories tarifaires pour augmenter les opportunités de vente et pour tenir compte des attentes différentes des consommateurs. Nous pensons en effet qu'il convient d'importer dans le football les techniques de segmentation mises en œuvre dans le secteur des transports. Nufer et Fisher peuvent légitimement affirmer que « les ventes de ticket (les recettes de la billetterie) sont la source de revenus la plus contrôlable. Proposer le bon prix pour un billet écrivent-ils peut conduire à une augmentation de la recette sans aucune autre forme d'investissement ». D'autres auteurs comme Desbordes et Richelieu ou Soderman et Sabatucci ou encore Maltese proposent des méthodes de segmentation du public. Plus la segmentation est fine et précise, plus les politiques tarifaires sont efficaces en ce qu'elles répondent

aux attentes des différentes demandes exprimées sur le marché du sport. Les prix variables ne sont pas assez pratiqués en France en Ligue 1. Tous les clubs n'ont pas une parfaite connaissance des différents besoins exprimés. Nous avons pu le mesurer en appliquant une simple expérience de segmentation spatiale dans un stade de petite taille, à Chambly, dans le département de l'Oise, stade résident du FC Chambly Oise, engagé en championnat National, la troisième division professionnelle française. En redécoupant plus finement les tribunes du stade des Marais, nous avons créé 6 catégories tarifaires pour environ 1000 places assises. Le nombre d'abonnements est passé en une saison de 25 à 200, sans que les conditions d'accueil ne changent et sans que le statut sportif de l'équipe ne soit modifié. Cette première étape réussie, nous allons maintenant améliorer notre politique de prix variables en travaillant sur les visiteurs uniques et les visiteurs en groupe et proposer dès la saison 2017-2018 des produits et des services à destination des familles. Les prix variables sont une première étape. Ils tiennent compte de la typologie des consommateurs. La seconde étape est celle des techniques de prix dynamiques que nous avons évoquée avec l'introduction du Revenue management ou Yield management. Les techniques du Yield sont applicables dans chaque catégorie tarifaire. Elles tiennent compte de l'offre et de la demande en temps réel dans chacune d'entre elles. Elles ont vocation à mieux valoriser les rencontres les plus appréciées du public. Nous pensons cependant que ces outils méritent d'être complétés. Dans la majorité des régions de France, les rencontres disputées en été, au début de l'automne et au printemps sont plus agréables à suivre. Il faut dès lors encourager les catégories de spectateurs les plus sensibles aux conditions météorologiques à se déplacer dans les stades pendant l'hiver en proposant des prix plus attractifs.

Comme toutes les autres entreprises en contact avec le consommateur final, les entreprises de production de spectacles sportifs vivants sont invitées à adopter le canal digital pour distribuer leur production. Elles sont en situation de mener des politiques bicanales en misant sur les bases de données et sur des outils CRM avancés. On parle de bicanalité pour évoquer la distribution traditionnelle (*off line*) combinée à une distribution sur Internet (*on line*). Les outils CRM (Customer resources management) sont particulièrement

efficaces quand ils sont couplés à un système de distribution *on line*. Les clubs disposent de la donnée sportive et commerciale associée à leur clientèle. Ils sont capables de retracer les itinéraires de consommation et de mieux connaître les différents besoins exprimés par leur clientèle.

### **Des solutions techniques et technologiques accessibles**

Au cours des 15 dernières années, les clubs professionnels de football anglais ont déployé des solutions informatiques pour gérer leur système de billetterie. Ces outils ont permis d'augmenter les revenus du marketing et de la billetterie. Nous avons visité de nombreux stades européens dans le cadre de ce travail de recherche. En Angleterre, nous avons été en contact avec les dirigeants de clubs des 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> divisions, à Dagenham and Redbridge dans le Nord de Londres, à Leyton Orient, Bradford, Coventry ou Brighton. Partout, nous avons été frappé par le professionnalisme de ces PME du football en matière de gestion. Leurs résultats sont étonnants. L'UEFA place la League One anglaise (3<sup>ème</sup> division anglaise) au neuvième rang des meilleures affluences de tous les championnats européens avec 3,8 millions de visiteurs par saison. L'affluence du Championship (9,5 millions d'entrées au stade sur une saison) soit 17 300 spectateurs par match place la deuxième division britannique juste derrière le championnat français de Ligue 1 (20 896 entrées par match en moyenne).

Tableau n° 50, Fréquentation des 10 championnats les populaires de la zone UEFA, 8eme rapport de Benchmarking sur le football de clubs en Europe, le

12 janvier 2017

Country	Domestic tier of league	Number of teams	Number of matches	Aggregate	Average	High club average
ENG	1	20	380	13,855,180	36,461	75,286
GER	1	18	306	13,249,800	43,300	81,178
ESP	1	20	380	10,855,840	28,568	79,724
ENG	2	24	552	9,578,304	17,352	29,442
ITA	1	20	380	8,421,560	22,162	45,538
FRA	1	20	380	7,940,480	20,896	46,160
NED	1	18	306	5,932,422	19,387	49,206
GER	2	18	306	5,864,490	19,165	30,724
ENG	3	24	552	3,886,080	7,040	19,889
ESP	2	22	462	3,542,154	7,667	16,093

Nous avons pu visiter de nombreux stades, échanger avec les dirigeants des clubs, recenser les bonnes pratiques. Les solutions digitales se sont considérablement démocratisées. Quelques sociétés offrent des formules clé en main et des solutions de couplage entre toutes les offres de services d'un club de sport. En League One anglaise, l'équivalent de notre championnat National, les clubs peuvent s'appuyer sur des bases de données comprenant de 30.000 à 50.000 clients. Ils ont investi dans l'infrastructure et notamment dans l'intelligence artificielle pour améliorer leurs relations avec le marché et doper leurs revenus. La transition digitale n'est plus une option. Elle correspond à l'évolution des usages des consommateurs, en particulier des jeunes et elle offre un arsenal de moyens additionnels pour rencontrer la propension optimale des consommateurs à payer. En France, la mairie de Paris accueille de jeunes pousses dédiées au monde sportif, des startups comme Tech4 team dont les services de gestion de base de données ou d'optimisation des ventes ne coutent que quelques milliers d'euros<sup>102</sup>. Ces solutions sont éprouvées et efficaces. Elles ont été largement diffusées dans l'univers des spectacles culturel et il est regrettable que les autorités organisatrices du football dont la L.F.P. et la Fédération française de football ne s'en soient pas saisies pour les recommander aux dirigeants du football français. A leur décharge, il faut reconnaître que le monde du football

---

<sup>102</sup> Consulter l'annexe n° 6.

français est peu sensible aux innovations technologiques, à l'exception des très grands clubs du championnat de Ligue 1. Les dirigeants de la plupart des clubs de Ligue 1 et 2 sont d'abord préoccupés par la performance sportive quel qu'en soit le prix. La rentabilité de leurs entreprises passe au second plan. Nous sommes loin des ambitions des franchises américaines et des clubs anglais en matière de maximisation du profit. Tout se passe comme si les dirigeants du football français avaient accepté l'idée que leur activité sportive n'a pas vocation à produire des profits. Le football français est modestement endetté mais il est structurellement déficitaire. Cette situation n'est pas durable. Elle appelle des mesures correctrices et la mise en œuvre d'outils de gestion modernes pour augmenter tous les revenus et surtout ceux qui ne dépendent que des entreprises elles mêmes.

### ***Tirer parti des réseaux sociaux pour parler aux jeunes générations***

Les clubs les plus puissants d'Europe sont aussi les plus présents sur les réseaux sociaux. Le Football Club de Barcelone compte 148 millions de contacts sur l'ensemble des réseaux sociaux qui ont généré 1,5 milliard d'interactions. Grâce aux contenus sponsorisés à partir de sa page Facebook, le club catalan est parvenu à dégager 23 millions d'€ de revenus au cours de la saison 2015-2016. Les réseaux sociaux offrent de nouvelles opportunités de communication aux clubs. Ils inaugurent un dialogue digital permanent et nourrissent une attente plus grande d'échanges et de contenus. Facebook, Twitter, Snapchat, les écrans mobiles d'aujourd'hui sont la télévision des générations plus anciennes. C'est à travers leurs Smartphones que les jeunes consomment la communication des marques et interpellent celles ci. Les novations technologiques sont à la portée de tous dans le monde sportif. Robert Metcalfe fondateur de la société américaine 3 com, à l'origine du protocole Ethernet, a donné son nom à une loi selon laquelle l'efficacité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs. Cette loi est celle qui fonde la croissance exponentielle des contacts sur les grands réseaux sociaux. Le club français le mieux classé dans les 100 premiers clubs européens sur Facebook est le PSG avec 25 millions de fans qu'il convient de comparer avec les deux clubs espagnols

les plus prospères sur ce réseau : le FC Barcelone (98 millions de fans) et le Real de Madrid (95 millions de fans). C'est dire le potentiel de croissance du football français sur les réseaux sociaux. A cet égard, les travaux de Molle sur les jeunes supporters de sport, citoyens digitaux du monde, les Netizens, ouvrent de nouvelles perspectives pour les clubs de sport (2016). Non seulement le digital est à utiliser comme un levier de croissance mais il offre l'accès à des moyens de communication et de coproduction inédits. Molle définit 5 catégories de fans issus de la transformation digitale. Il décrit l'aspiration des jeunes générations à participer à l'animation marketing des clubs. Internet a en effet favorisé l'émergence de nouveaux consommateurs, des fans pour la plupart, qui sont entrés en concurrence avec la marque de leur club préféré pour en défendre et en promouvoir l'image. Les nouveaux outils de la société digitale ont produit de nouveaux usages. Ces usages imposent une relation augmentée entre les marques et les consommateurs, surtout quand les services vendus présentent un caractère fortement émotionnel. Les jeunes viennent au stade avec les habitudes du digital et de la télévision. C'est un défi immense qui attend les clubs de football français d'autant que pour ce jeune public, la relation avec la marque ne s'arrête pas aux portes du stade. Elle est « feuilletonnée » pour reprendre une formule employée par les marqueteurs.

### ***Le football français dispose d'un très fort potentiel de croissance***

De nombreux investisseurs étrangers ont choisi de prendre des participations parfois significatives dans des clubs de football français quand ils ne les ont pas rachetés comme c'est le cas à Marseille. Frank McCourt, promoteur immobilier, milliardaire américain est propriétaire de l'Olympique de Marseille depuis le 17 octobre 2016. La billetterie du club concédée depuis la présidence de Bernard Tapie aux associations de supporters a longtemps rebuté les candidats à la reprise du club. A l'Olympique Lyonnais, le fonds chinois IDG est désormais propriétaire de 20% du capital. A Sochaux et Auxerre, d'autres investisseurs chinois ont pris le contrôle des sociétés d'exploitation. Enfin, depuis 2011, un fonds qatari est propriétaire du Paris Saint-Germain. Le football français attire. Les clubs français manquent de fonds propres et les couts d'accès sont encore raisonnables quand on les

compare aux clubs anglais ou espagnols. En Allemagne, des barrières réglementaires limitent l'appétit des investisseurs. Au contact de ces nouveaux actionnaires, les modèles de gouvernance vont évoluer. Au mois de janvier 2017, quatre mois après l'arrivée d'un nouvel actionnaire à Marseille, l'O.M. signe un partenariat avec Snapchat<sup>103</sup>. Le directeur général adjoint marketing (également directeur des ventes) Jean François Richard déclare: "Il est en effet essentiel que l'OM continue de proposer régulièrement à ses supporters de nouvelles manières d'interagir entre eux et autour de leur passion commune pour le club » (Actualité n° 85244, Newstank football, le 20 janvier 2017).

En février 2014, la Ligue de Football Professionnel a pris l'initiative d'un séminaire de 48h consacré à la billetterie et à l'expérience spectateur. L'auteur de ce travail a lui même formulé des recommandations aux autorités de tutelle du football français dans le cadre de la Conférence sur le sport français (commission compétitivité du sport français) dont certaines sont publiées en annexe. Le dirigeant de G2 strategic, l'Américain Marshall Glickman a rendu un document de travail comprenant des recommandations en matière de billetterie. Le football français part de loin! C'est aussi ce qui fonde les espoirs de croissance de ses revenus. Les moyens techniques et technologiques existent pour améliorer l'accueil des supporters, pour enrichir la relation avec eux, pour augmenter le panier moyen de consommation et recruter de nouveaux adeptes. Il manque parfois une vraie volonté d'engager ces nouvelles techniques de gestion. Le renouvellement des générations de dirigeants participera au changement. A Lorient, Toulouse, les présidents-propriétaires sont de jeunes entrepreneurs au contact de la mondialisation et des processus d'innovation. Le "football à papa" avait son charme. Nous avons gardé le souvenir des rencontres de notre enfance, entre les odeurs de friture et la fumée des cigarettes brunes qui remontaient dans les tribunes du vieux stade de Malakoff puis un peu plus tard dans les tribunes d'Emile Albeau à Sedan. Le football est devenu une des principales composantes de l'industrie du spectacle. Il faut garder ses souvenirs mais construire l'avenir.

---

<sup>103</sup> Snapchat Lens est un filtre personnalisé et animé qui permet d'habiller le visage de ses supporters aux couleurs du club.



## Bibliographie

Aglietta M, Andreff W et Drut B, « Bourse et football », Revue d'économie politique, vol. 118, n° 2, 2008, p. 255-296.

Allan G, Roy G, « Does Television Crowd Out Spectators? New Evidence From the Scottish Premier League », Journal of Sports Economics, 2008.

Andreff.W, « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », Revue économique 3/2009 (Vol. 60), p. 591-633.

Andreff W, « Globalization of the sports economy » *Economia Dello sport*, vol IV, 2008. (A confirmer)

Andreff W, « Mondialisation économique du sport », De Boeck, 2015.

Andreff W, Staudohar P, « The Evolving European Model of Professional Sports Finance », Journal of Sports Economics, 1 (3), 2000, 257-276.

Angrist J, Krueger, « A Instrumental variables and the search for identification: From supply and demand to natural experiments », Journal of Economic Perspectives, 2001, 69–85 (A confirmer)

Arnould E, Price L and Zinkhan G, « Consumers », McGraw Hill, New-York, 2002.

Autissier D, « Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de service », 2000.

Badot O, Cova B, « Communauté et consommation: prospective pour un marketing tribal », Revue française du marketing, n° 151,1995, p. 5-17.

Barilla A, Gruben K and Levernier W, « The Effect Of Promotions On Attendance At Major League Baseball Games », Journal of Applied Business Research (JABR), Vol 24, No 3, 2008.

Bastien V, Kapferer JN, « Luxe Oblige », Eyrolles, 2012 (Ouvrage).

Baudrillard J, « La société de consommation. Ses mythes, ses structures », Gallimard, Paris, 1970.

Bell D, « Disappointment in Decision Making Under », Uncertainty Operations Research, 33, 1987, 1-27. (Probleme devoir)

Belvaux, Bertrand, Notebaert, Jean-François, Cross canal et Omni canal, Editions Dunod, 2015.

Bishop A, Martin P, « The indirect influence of educational attainment on loneliness among unmarried older adults ». *Educational Gerontology*, 33, 2007, 897-917.

Bolton L, Warlop L and Alba J, « Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness », *Journal of Consumer Research*, 2003, 74–91.

Borland J, « The Demand for Australian Rules Football », *The Economic Society of Australia*, vol. 63(182), 1987.

Bourg JF, « Les très hauts revenus des Superstars du sport. Un état des approches théoriques et empiriques », *Revue d'économie politique*, 3/2008 (Vol. 118), p. 375-394.

Brunkhorst J, Fenn A, « Profit Maximisation in the National Football League », *The journal of applied Business Research*, Volume 26, 2010.

Buraimo B. « Stadium Attendance and Television Audience Demand in English League Football », *Managerial and Decision Economics*, 2008, 513-523.

Buraimo B, « The demand for sports Broadcasting », 2006 (A confirmer)

Buraimo B, Simmons R, « Do Sports Fans Really Value Uncertainty of Outcome? Evidence from the English Premier League », *International journal of sport finance*, 2008,146-155.

Burdekin R, Idson T, « Customer Preferences, Attendance and the Racial Structure of Professional Basketball Teams », *Applied Economics*, 23(1), 1991.

Burton R, Howard D, « Recovery strategies for sports marketers », *Marketing Management*, 2000, 42-50.

Busuttil, L., Yield Management Strategies for the Service Industries", *Journal of Air Transport Management*, 2001, Vol 7, N° 6

Cameron S, « Bruins set prices hourly », *Sports business journal*, 4 to 10 march ; 2002, PP 1-50.

Capiez A, « Yield Management : Optimisation du revenu dans les services », *Hermès Sciences*, 2003.

Capiez A, Poutier E, « Le nouveau « pricing » en Revenue Management. Vers l'intégration de la valeur-vie du client», *La Revue des Sciences de Gestion* 6/2008 (n° 234), p. 107-113.

- Caru A, Cova B, « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue Française de Gestion*, 162, 2006, 99-113.
- Cavagnac M, Gougnet JJ, « Droits de retransmission, équilibre compétitif et profits des clubs », *Revue d'économie politique* 2/2008 (Vol. 118), p. 229-253.
- Chavanat N, Desbordes M, « Marketing du Football », *Economica*, 2015.
- Chen S, Salazar W and Fitzgerald L, « Factors affecting collegiate sports season-ticket holders' satisfaction and renewal intention ». *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 2009.
- Clowes J., Clements N, « An exploration of discriminatory ticket pricing practices in the English football Premier League », *Managing Leisure*, 8, 2003.
- Coates D, Harrison T, « Baseball Strikes and the Demand for Attendance », *Journal of sports economics*, vol 6, 2005.
- Covey S, « The 7 Habits of Highly Effective People », *Asia Pacific Journal of Human Resources* Volume 32, 1990, 124-127. (A confirmer)
- Cross G, « Launching the revenue rocket: how revenue management can work for your business? », 1998, Volume 38, 32-43.
- Daudel S, Vialle G, « Le Yield management; la face cachée du marketing des services », *Inter Édition*, 1989.
- Daly G, Moore W, « Externalities, property rights and the allocation of resources in Major League Baseball », *Economic Inquiry* 19, 1981.
- Decouacon R « L'optimisation des stratégies de billetterie des événements sportifs: quels outils pour quels événements », 2014.
- Decouacon R, « Billetterie et développement marketing du football », 2015.
- Dennis R, John L and Crompton « The Growth and Financial Status of Professional Sports in North America: Insights for English Soccer Leagues? *Managing Leisure* », *An International Journal* 7(3), 2002, 145-163.
- Desbordes M, Falgoux J, « Organiser un événement sportif », Paris, Eyrolles, 2003.
- Desbordes M, Richelieu A, « Néo-Marketing du sport: regards croisés entre Europe et Amérique du Nord », *De Boeck*, 2011.

Diller H, « Price fairness », Journal of Product & Brand Management, Vol. 17  
Iss: 5, 2008 pp. 353 – 355.

Dobson S, Goddard A, « THE DETERMINANTS OF COMMERCIAL  
PROPERTY PRICES AND RENTS », Bulletin of Economic Research, 1992.

Donaghi KU, Mac Mahon and Mac Dowell D, « Yield management ; an  
overview », International review of Hospitality management, Vol 14, 1995, p  
139 à 150.

Downward P, Dawson A, « The Economics of Professional Team Sports »,  
London, 2000. (A confirmer)

Drayer J, Shapiro L, Lee S, « Dynamic ticket pricing in sport: an agenda for  
research and practice », sport Marketing Quarterly, 2012, p 184-194.

Drut B, « Economie du football professionnel », Editions la découverte, avril  
2011, pages 50-54.

Dube L, Shoemaker S, « Loyalty Marketing and Brand Switching », in  
Schwartz, T. (ed.) Handbook of Services Marketing and Management,  
Sage, Beverley Hills, 2003.

Dubois P, « Mort de l'État-patron », Paris, Éditions Ouvrières, 1974.

Eigleir P, Langeard E, « Servuction, le marketing des services »,  
Editions Mac Graw Hill, 1987.

El-Hodiri M, Quirk J, « An Economic Model of a professional Sports  
League », The journal of political economy, vol 79, 1971. (Changer le  
nom dans le texte).

Elmaghraby W, Keskinocak P, « Dynamic pricing in the presence of  
inventory considerations: Research overview, current practices, and  
future directions » Management Science, 2003

Etude du Cabinet Deloitte, « Football money League », 2010.

Etude Credoc – « La perception du prix juste par les français », Centre  
de recherche numéro 254, 2008.

Etude Kurt Salmon – « Rapport 2014 sur le sport en France », Cabinet

Kurt Salmon, 2014, Paris.

Etude Xerfi, « Les clubs de football professionnels », 2015.

Falter JM, Perignon C, « Demand for football and intramatch winning probability: an essay on the glorious uncertainty of sports » applied economics, vol 32, issue 13, 2000.

Ferguson D, « The Pricing of Sports Events: Do Teams Maximize Profit ? », Journal of Industrial Economics, Vol. 39, 1991, pp. 297-310.

Finez J, « La construction des prix à la SNCF, une socio-histoire de la tarification », Revue française de sociologie, 2014/1 (Vol. 55), 2014.

Fink J, Trail G and Anderson D, « Environmental factors associated with spectator attendance and sport consumption behavior: Gender and team différences », Sport Marketing Quarterly, 2002.

Foignet J, Carluier F, « Le « Yield Management ». Un catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers», Revue française de gestion 6/2009 (n° 196), p. 29-47

Forrest D, Simmons R and Buraimo B, « Outcome uncertainty and the couch potato audience ». Scottish Journal of Political Economy, 2005, 641-661. (A confirmer)

Fort R., « Inelastic sports pricing. Managerial and Decision Economics », 25, 2004, 87-94.

Funk D, Ridinger L and Moorman A « Exploring origins of involvement: Understanding the relationship between consumer motives and involvement with professional sport teams ». Leisure Sciences, 26(1), 2004, 35-61.

Garcia J, Rodriguez P, « The determinants of football match attendance revisited: empirical evidence from the spanish football league, journal of sports economics, 2002.

Gibier H, « Le Happy Hour, ancêtre du yield management », Les Echos, Juin 2015.

Glickman M, « Stratégie nationale de ventes », Société G2 pour la Ligue de football professionnel, 2016.

Grall B, « Économie de forces et productions d'utilités. L'émergence du calcul économique chez les ingénieurs des Ponts et Chaussées (1831-1891) », 2003.

- Hall J, O'Mahony B, « An empirical analysis of gender differences in sports attendance motives », *International journal of sports marketing and sponsorship*, vol 7, 2006.
- Hansen H, Gauthier R, « Factors affecting attendance at professional sport events », *Journal of Sport Marketing*, 3(1), 1989, pp 15-32.
- Hikkerova L, « Internet, Stratégie de prix et Yield Management », *Management & Avenir* 2/2011 (n° 42), p. 200-212.
- Holt D, « How consumers consume: a typology of consumption practices », *Journal of consumer research*, vol 22, 1995.
- Howard D, Crompton J, « Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales », *Managing Leisure*, vol.9, issue 2, 2004, p.87-95.
- Howard D, « The changing fanscape of big-league sports: implications for sport managers », *Journal of sport management*, 1999. (A confirmer)
- Huppertz J, Arenson S and Evans R, « An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations », *Journal of Marketing Research*, 250-26, 1978.
- Huyton J, Peters S, « Application of yield management to the hotel industry. In *Yield Management: Strategies for the Service industries* ». London, 1997.
- Inman J, Dyer S, Jia J, « A Generalized Utility Model of Disappointment and regrets Effects on post-Choice Valuation », *Marketing Science*, 16 (2), 1997, 97-111.
- Isner J, « Donations required for season tickets », 2007.
- James, Ross, « Comparing sport consumer motivations across multiple sports », *Sport Marketing Quarterly*, 13(1), 2004, 17-25.
- Jennett N, « ATTENDANCES, UNCERTAINTY OF OUTCOME AND POLICY IN SCOTTISH LEAGUE FOOTBALL » *Scottish Journal of Political Economy*, 1984.
- John G, Sheard R and Vickery B, « *Stadia, A design and development guide* », Fourth Edition, 2007.
- Jones J, « More Americans are fans of pro football than any other sport », 2010.
- Jones J, « The Economics of the National Hockey League », *Canadian Journal of Economics*, Vol 2, 1969, 1-20.

Jones P, Hamilton D, « Yield management, putting people in the big picture », Cornell Hotel and restaurant administration Quarterly Ithaca, Vol 33, N°1, 1992, pages 89 à 95.

Kahle L, Kambara M and Rose G, « A functional model of fan attendance motivations for college football », Sport Marketing Quarterly, 1996, 51-60. (Kambara pas Kambra, à modifier dans le texte).

Kahneman D, Knetsch J and Thaler H, « Fairness and the Assumptions of Economics », Journal of Business, 1986, 285 -300. (A confirmer)

Kahneman D, Tversky A, « Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk », Econometrica, 47 (March) 1979, 263-91.

Kimes S, « Perceived fairness of yield management ». Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29(1), 1994, 22-29.

Kimes S, « The basics of Yield Management » Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 30(3), 1989, 14-19.

Knight F, « Risk, Uncertainty, and Profit », 1921.

Krautmann, Berri, « Understanding Price Elasticity in professional sport », Journal of sports Economics, 2007.

Koo G, Hardin R, « Difference in interrelationship between spectators' motives and behavioral intentions based on emotional attachment ». Sport Marketing Quarterly, 17(1), 2008, 30-43.

Kozanli A, Samiei M, « Segmenting the football audience. A market study based on live attendance », Master Thesis, Stockholm University School of Business, 2007.

Le Gall S, « Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield Management », 1998.

Legohorel P, Poutier E, « Revenue Management. Anticiper l'offre et la demande. Optimiser les prix ». Dunod, 2011.

Lehu JM, « Stratégie de fidélisation », Editions d'organisation, 2000.

Liberman N, « Suns try to rebound at gate with fistful of ticket plans », Sport Business Journal, 5, 2002.

Lieberman WH, « From Yield Management to price optimization: Lessons learned », Journal of Revenue and Pricing Management, Volume 10, 2011, pp 40-43.

Lieberman WH, « Making Yield management work for you : ten steps to enhanced revenues », Journal management science, volume 23, N° 2, 1991, pages 173 à 180.

Loomes G, Sugden R, « Disappointment and Dynamic Consistency in Choice under Uncertainty », *Review of Economic Studies* 53, 1986, 271-282. (Probleme devoir)

Loomis J, Walsh R, « Recreation economic decisions: Comparing benefits and costs », State College, PA, 1997.

McDonald M, Rascher D.A, « Does bat day make sense? The effect of promotions on the demand for Major League Baseball », *Journal of Sport Management*, 14, 2000, 8-27.

MacInnis DJ, Jaworski BJ, « Information processing from advertisements: towards an integrative framework. » 1989.

J, Cheung S, « Factors influencing football season ticket consumption », *Research Quarterly for Exercise and Sports*, 2009.

Mak J, Chen S, « Factors influencing Men's basketball Season ticket Purchase», *Management faculty research, Marschall University*, 05 01, 2012.

Mak J, Lee A and Donahue J, « Sports spectator behavior for collegiate women's basketball ». *Journal of Contemporary Athletics*, 2(4), 2007, 357-368.

Maltese L, Danglade JP, « Marketing du sport et évènementiel sportif », Dunod, 2014.

Marburger D, « Optimal ticket pricing for performance goods » *Managerial and Decision Economics*, vol 18, 1997.

Margolin S, « African american youths with internalizing difficulties: Relation to social support and activity involvement », *Children and Schools*, 28(3), 2006, 135-144.

Marion G, Azimont F, Mayaux F, Michel D, Portier P et Revat R, « Antimanuel de marketing », Éditions d'Organisation, 2003.

Mariton H, « Rapport d'information 1161, Commission des Finances, Assemblée Nationale, Octobre 2008.

Miller R, Washington K, « Consumer marketing 2014-2015 », Richard K Miller & Associates, 2014.



- Monroe, Kent, « Pricing: Making Profitable Decisions », McGraw-Hill Publishing Co, NYC, 1990.
- Monroe, Kent, « Pricing: Making Profitable Decisions », 3d ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Mullin B, Hardy S and Sutton W, « Sport Marketing ». 3ed., Human Kinetic Publishers, 2007, pp. 1-23.
- Neale W, « The Peculiar Economics of Professional Sports », Quarterly Journal of Economics 78, 1964, 1-14.
- Noll R, « Government and the Sports Business », Washington, DC, Brookings Institution, 1974.
- Noll R, « The Organization of Sports Leagues », Oxford Review of Economic Policy, Oxford University Press, vol. 19(4), 2003, pp 530-551.
- Nufer G Fischer J, « Ticket Pricing in European Football, Sport and Art », vol. 1(2), 2013, pp. 49-60.
- Perri P, « Les modèles économiques du football en Europe », Etude de Management, les Echos Etudes, 2012.
- Peter SD, Huyton J.R, « Application of Yield management to Hôtel industry, Yield management: strategies for the services industry », 1997, pages 202 à 217.
- Peterson T, Siegfried JJ, « Who is Sitting in the Stands? The Income Levels of Sports Fans », Upjohn press book chapters, 2000.
- Phillips R, « Pricing and Revenue Optimization, Stanford », Business Books, Stanford, 2005
- Pigou A, « The Economics of Welfare », Macmillan, London, 1920.
- Pimentel R, Reynolds K, « A Model for Consumer Devotion: Affective Commitment with Proactive Sustaining Behaviors », Academy of Marketing Science Review, 2004, 1-45.
- Pine BJ, Gilgmore JH, « The Experience Economy », Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Pooley J, « The Sport Fan: A Social Psychology of Misbehavior », Sociology of Sport Monograph Series, 1978.
- Rascher DA, McEvoy C, Nagel M, Brown M, « Variable Ticket Pricing in Major League Baseball», University of San Francisco, 2007.

Reinartz, Kumar, « The Mismanagement of Customer Loyalty », Harvard Business Review, 71, 2, 2002, 64-73.

Richelieu A, Pons F, « Reconciling managers' strategic vision with fans' expectations », International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol 6, pp 37- 57, 2005.

Rindinger L, Funk D, « Looking at gender differences through the lens of sport spectators », Sport Marketing Quarterly, 15 (3), 2006, 155-166.

Rishe P, « Dynamic pricing: the future of ticket pricing in sport », Forbes magazine, 2012.

Rottenberg S, « The Baseball Player's Labor Market », Journal of Political Economy, Vol. 64, No. 3, 1956, pp 242-258.

Schmitt B, « Experiential Marketing », Journal of marketing management, volume 15, issue 1-3, 1999.

Schwarz E, Hunter J, « Advanced Theory and Practice in Sport Marketing », Routledge, 2008.

Scully G, « The Market Structure of Sports », University of Chicago Press, Chicago, 1995.

Shoemaker S, « Pricing and the Consumer », Journal of Revenue and Pricing Management, 2005, 228-36.

Simmons R, « The demand for English League Football: A club level analysis », Applied Economics, 28, 1996, 139-155.

Slattery J, Pitts B, « Corporate sponsorship and season ticket holder attendees: an evaluation of changes in recall over course of one American collegiate football season », International Journal of Sport Marketing & Sponsorship. Vol. 4, 2002, 151-174.

Sloane P.J. « The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser », Scottish Journal of Political Economy, Vol 18, No 2, 1971, pp 121-146.

Soderman S, Sabatucci M, « Classifying spectators, the case of AIK at Rasunda 2002 and 2007 », Stockholm university School of business, 2007.

Swift E, « Hey Fans, Sit on it », Sport illustrated, 92-20, 2000, pp 70-85.

Szymanski S, « The economic design of sporting contests », Journal of economic literature, Vol XLI, 2003.

Szymanski S, « The theory of contests », Handbook of sports economics research, London, 2006. (A confirmer)

Sweeney DR, « An Integrated Model of Value Equity in Spectator Sports: Conceptual Framework and Empirical Results » Florida State University, 2008.

Tapp A, Clowes J, « From “Carefree Casuals” to “Professional Wanderers”: Segmentation Possibilities for Football Supporters », European Journal of Marketing, 36 (11), 2002, pp.1248-1269.

Tribou G, « Sponsoring sportif », Paris, Economica, 2007.

Tversky A, Kahneman D « Belief in the law of small numbers », Psychological Bulletin,76, 1979, p. 105-110.

Wann, Branscombe, « Sports Fans: Measuring Degree of Identification with Their Team », Journal of Psychology, 1970.

Wann D, Bayens C and Driver A, « Likelihood of attending a sporting event as a function of ticket scarcity and team identification», Sport Marketing Quarterly, 2004, 209-215.

Wann D, Grieve F, Zapalac R, Pease D, « Motivational profiles of sport fans of different sports », Sport Marketing Quarterly, 17(1), 2008, 6-19.

Welki A, Zlatoper T, « US Professional Football: The Demand for Game-Day Attendance in 1991 » Managerial and Decision Economics 15, 489-495, 1994.

Xia L, Monroe K and Cox J, « The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions », journal of marketing, vol 68, 2004.

Zeithami V, « Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence », journal of marketing, vol 52, 1988.

Zimbalist AS, « Competitive Balance in Sports Leagues: An Introduction, Journal of Sports Economics », Vol. 3, 2002, pp 111-121.

Zrelli I, « Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche exploratoire », Revue française de gestion 2010/8 (n° 207), p. 63-82.

## **Améliorer l'approche billetterie.**

A l'attention des membres de la commission compétitivité du sport français.

Par Pascal Perri.

### **1. Digitaliser la billetterie. Pourquoi ?**

La vente de billets au guichet des stades ne laisse aucune trace durable. La billetterie digitale présente un double avantage :

- a) Elle permet de conserver une trace de chaque acte d'achat. Elle fournit des données précises sur les habitudes de consommation des visiteurs. Elle permet de comprendre les logiques d'achat ;
- b) Elle stimule le cross selling. Des études qualitatives réalisées pour les commerçants montrent que le moment de l'achat d'un bien ou d'un service sur Internet est le moment optimum pour vendre un autre bien ou un autre service aux consommateurs.

### **2. Pratiquer une segmentation quantitative et qualitative de la demande.** Tous les spectateurs ne viennent pas au stade pour y chercher la même expérience. Il convient dans un premier temps de segmenter le marché de la demande (Customer insights). On recherche des typologies de clientèle comme dans l'exemple suivant : Au Paris Saint Germain, on peut définir une segmentation quantitative et qualitative du public selon le modèle suivant :

- a) **Lover** (attachement local, potentiel de 12 millions de personnes) plutôt jeunes (moins de 30 ans) CSP -, sensibles aux résultats sportifs ;
- b) **Pionniers**, ils sont là depuis longtemps, irrémédiablement attachés aux couleurs du club, abonnés, ils détachent le résultat sportif de leur fidélité aux couleurs, ils sont en communion profonde avec l'identité du club ;
- c) **Accro**, passion exclusive, sans limites, ils achètent les produits du club, voyagent avec le club, possèdent les goodies, etc. ;
- d) **Familly**, abonnement familial ou habitudes familiales d'achat au Matchday, ils viennent pour voir un beau spectacle, ils sont attachés à la convivialité et au confort du stade, à la fluidité des accès, à l'absence de grossièreté ;
- e) **Touristes**, public volage par nature, le stade est une salle de spectacle, il faut y aller pour compléter le « local tour » ou pendant une période de vacances ;
- f) **Long distance**, ils sont supporters du club mais ils ne vivent pas dans la région, ils viennent de temps en temps, ils sont donc sensibles aux propositions commerciales digitales ;

- g) **Supporter à la maison**, ils aiment le club mais ils préfèrent le spectacle à la télévision. Il faut leur vendre autre chose qu'une place de stade ;
  - h) **Visiteurs étrangers**, le passage par le stade est un des maillons d'un produit touristique plus complet.
3. Pour segmenter la clientèle et constituer des familles homogènes de consommateurs, le club mobilise les **méthodes statistiques**.
- a) Etudes sur l'âge, le lieu de vie, la CSP, les habitudes de consommation, la capacité contributive, les attentes (expectations), le degré d'implication.
4. **Etablissement de grilles tarifaires variables** (distribution et variabilité). Qu'appelle-t-on distribution ? Il s'agit de la répartition en volume des différents contingents de catégories tarifaires. La première étape consiste à déterminer ces contingents. Le stade est divisé en différentes sections. Les prix varient en fonction de la situation spatiale du siège dans le stade et en fonction de la typologie de clientèle (*Walk in Customer*, abonné, famille, couple, etc.).
- Il ne faut pas hésiter à multiplier les catégories tarifaires. Plus l'offre est large, plus le club se donne les moyens de rencontrer des demandes multiples et différentes.** Dans un deuxième temps, à l'intérieur des catégories tarifaires, les prix peuvent varier sur des bases dynamiques. La dynamique dépend ainsi de la quantité offerte, du volume de la demande exprimée dans le temps et du temps restant avant la survenue du spectacle. On associe ainsi prix variable et dynamiques.
5. Le classement des spectateurs en catégories différentes est essentiel pour **récompenser la fidélité, la loyauté et feuilletonner la relation entre le club et ses supporters**. Sans entrer dans le détail, on sait que les marques qui durent sont celles qui produisent un imaginaire puissant. Les clubs anglais y sont pour beaucoup parvenus. Ils sont parvenus à déconnecter la performance sportive de la performance économique (30 000 spectateurs à Leeds United en 3<sup>e</sup> division). Plus l'histoire est belle et sincère, plus la relation est loyale et durable. Les avantages proposés sous la forme d'engagements « reward » s'expriment aux périodes où la demande est supérieure à l'offre : Le club d'Arsenal en Angleterre entretient volontairement la sous capacité de l'offre dans son stade Emirates. Pour certaines rencontres internationales comme en offre la Ligue des champions, la capacité disponible est très inférieure à la demande. Le club a mis au point un système de « scoring » de ses supporters pour déterminer qui est prioritaire dans la liste d'attente pour ces rencontres prestigieuses. En cas de sous capacité de l'offre, c'est le prix qui sert de variable d'arbitrage.
6. On gère le remplissage d'un stade comme celui d'un avion ou d'un train. Dans tous ces cas de marché, **l'inventaire est immuable et non stockable**. Chaque place vide est définitivement perdue. Les clubs

français devraient toutefois renoncer à offrir massivement des places gratuites. En 2013, une étude XERFI avait montré que 28% des places occupées sont offertes en Ligue 2 pour presque 20% en Ligue 1. On peut tirer partie de ces places offertes si elles donnent lieu à des achats additionnels. Encore faut-il avoir des produits à proposer. **Le gratuit est un signal de dégradation de valeur qui réduit la valeur perçue du produit par le consommateur et affaiblit sa propension à payer.** Un prix symbolique de quelques euros devrait se substituer au modèle du gratuit. Deux solutions partielles sont disponibles :

- A) Les clubs devraient se doter d'un système simple de Yield management. Il en existe qui sont très adaptés aux spectacles sportifs. L'investissement est marginal. Le Yield présente aussi un caractère psycho social. On peut y introduire des variables qualitatives.
- B) Les clubs qui souhaitent offrir des places devraient passer des accords avec des entreprises partenaires comme celles de la grande distribution et du commerce installées dans leur zone de chalandise. Cette formule offre un double avantage : elle fait rayonner le club en dehors de son territoire naturel et elle transfère à un tiers la fonction du don qui détruit symboliquement la valeur de la production (ce qui est gratuit n'a pas de valeur disent les économistes).

#### **7. Multiplier les mini-abonnements et les packages**

Tous les clubs français de sport professionnel ont des politiques d'abonnement à l'année. Tous n'ont pas encore proposé des mini-abonnements ou des packages. En Premier League anglaise, plus de la moitié des clubs proposent des produits assemblés (Bundling). Dans la plupart des cas, il s'agit de lots de 3 rencontres (2 bonnes et une moins prestigieuse). La multiplication des produits crée des opportunités de consommation additionnelle. Plus l'offre est large et profonde, plus les clubs augmentent leurs chances de rencontrer des demandes multiples et évolutives. L'introduction du Big data dans les stratégies de billetterie permet doré et déjà d'individualiser des parcours de consommation et de rencontrer la volonté des consommateurs à payer (willingness to pay).

Annexe n°2.  
(Septembre 2016)

## **FC Chambly Oise**

### **Recommandation pricing et segmentation du stade des Marais**

Total capacité places assises : 950-20 (presse)=930

#### 1<sup>ère</sup> segmentation

Equilibre optimum= 430 abonnements+ 400 Matchday (entrée billetterie à la rencontre). C'est une hypothèse réaliste. Le club s'installe en National. On peut y croire.

#### 2<sup>ème</sup> segmentation

La tendance actuelle, dans des activités comparables est à un écart important entre le prix Access et le prix Premium. L'hyper segmentation permet de toucher la capacité contributive des différents publics, sélectionnés en fonction de leur propension à payer et en fonction de leurs attentes d'expériences. La SNCF est passée maître dans l'art de la segmentation. Pour un Paris-Nancy, dans le même train, ce mercredi 13 avril 2016, les prix proposés vont de 52 à 113 €, en fonction de considérations liées au confort et au statut.

Théoriquement, votre intérêt est de ratisser large dans votre politique d'abonnement pour rencontrer toutes les catégories de demandes. Je propose 5 catégories tarifaires. Les prix suggérés sont indicatifs mais les écarts de prix sont pertinents. Ils arbitrent le positionnement spatial dans le stade.

Périmètre sportif de ces abonnements= 17 rencontres de championnat National.

> Pour la catégorie 1, ma recommandation est de vendre le siège + une place de parking sur le plus proche des parkings et en option, un service catering (sous la tente en attendant mieux). Prix de ce service à arbitrer (je ne connais pas vos coûts de production)

> Pour les autres catégories, voir le scan que je vous adresse en PJ.

> **Hypothèse optimale de revenu** (j'insiste sur le mot optimale) La moitié environ des places disponibles est vendue par abonnement. Soit :

**Catégorie 1.** 79 places disponibles, 35 abonnements à 149€= 5215€

**Catégorie 2.** 196 places disponibles, 100 abonnements à 109€= 10 900€

**Catégorie 3.** 122 places disponibles, 60 abonnements à 99€= 5940€

**Catégorie 4.** 263 places disponibles, 110 abonnements à 89 €= 9790€

**Catégorie 5.** 250 places disponibles. 125 abonnements à 79 €= 9875€

Total recette optimale des abonnements = **41 720€**

Quelques éléments de comparaison.

- **A Sedan**, les présidentielles sont vendues 20€, honneur 12 €, tribune Nord 7 € au match (abonnements à partir de 75 €).
- **A Dunkerque**, tribune principale 10 €, secondaire 6€ par match
- **A Boulogne**, places de 20,50€ à 4,50€ par match
- **A Colmar**, places de 7 à 13€ et abonnement honneur à 160€



## Synthèse de la réunion de travail « Billetterie »

### RED STAR

Le 20 octobre 2016

#### I. Le championnat avant la trêve

1. Red Star FC-Tours (28 octobre) : En cours, opération Saint Ouen l'Aumône, BDE, Fosburit, club abonnés. Nous maintenons le prix facial à 10 € pour cette rencontre mais le titulaire du billet peut entrer au stade avec sa famille. (Retravailler le message RMC : « *A l'occasion des vacances scolaires, le Red Star vous invite au stade Jean Bouin le 28 octobre pour Red Star-Tours. Offrez un match du Red Star à vos enfants avec votre billet à 10€. Red Star-Tours, vendredi 28 novembre, pour le compte de la 13ème journée de Domino's Ligue 2 au stade Jean Bouin. 10€, et venez avec votre famille...* »
2. Matches avant la trêve : ESTAC Troyes, US. Orléans, Valenciennes FC ; opération Carrefour 20 000 billets à 1 € (pour ces trois rencontres). Il s'agit d'une opération Carrefour, elle est sanctuarisée et distincte de la politique de prix du club. Cependant, pour corriger l'effet 1€ auprès de nos abonnés, je suggère de leur donner un avantage pour ces rencontres sous une forme à imaginer, par exemple en accordant un droit d'entrée(s) supplémentaire(s) avec l'abonnement (et pourquoi pas avec l'achat d'un billet toujours à 10€).

#### II. Propositions de prix pour la seconde partie du championnat

##### 1. Prix Matchday.

Par localisation dans le stade :

Cat 1	1 visiteur	10 €	15 €	20 €
Cat 2	4 visiteurs	20 €	25 €	30 €

**Attention**, pour catégorie 1 : 50% de réduction contre 10% aux enfants, étudiants, chômeurs, militaires, handicapés. Objet, encourager les supporters à venir accompagnés.

## **2. Prix des abonnements**

Par localisation dans le stade

<b>Cat 1</b>	<b>49 €</b>
<b>Cat 2</b>	<b>69 €</b>
<b>Cat 3</b>	<b>89 €</b>

## **3. Packages**

2 Packages à 25€ chacun (donnons leur un nom) :

<b>27-janv</b>	<b>Reims</b>
<b>07-févr</b>	<b>Ajaccio</b>
<b>17-févr</b>	<b>Strasbourg</b>
<b>03-mars</b>	<b>RC Lens</b>
<b>17-mars</b>	<b>Amiens</b>
<b>07-avr</b>	<b>Gazelec</b>

**Le match Red Star- Stade de Reims** présente un caractère particulier. C'est une rencontre pour l'Histoire, une rencontre qui raconte l'histoire du football. C'est l'occasion de rappeler les origines du club et d'associer des personnalités, y compris celles porteuses de la nouvelle identité du club (les 120 ans du RS). **Suggestion** : Nous pourrions organiser un concours sur les réseaux sociaux pour créer l'affiche de cette rencontre dans l'esprit design-thinking, c'est à dire dans un esprit de coopération avec le public. Manchester fait réaliser ses affiches numériques par ses Fans et les récompense. C'est aussi un moyen de mobiliser l'outil numérique qui est l'outil de communication des jeunes. Un jury composé d'artistes dans le profil des « nouveaux amis » du Red Star désignerait des lauréats. Possible collaboration avec les médias sur ce thème. Enfin, nous pourrions imaginer un Pack des beaux jours pour les dernières journées du championnat disputées au printemps. Mais gardons cette occasion de communiquer pour plus tard.

Remarque générale : Ne pas faire du prix facial une barrière d'entrée au stade. Compte tenu de la capacité contributive de nos supporters, de la localisation des rencontres à Jean Bouin et des performances sportives actuelles du club, le prix facial de 10€ pour les places les moins chères ne correspond pas à la valeur perçue du produit...

**P. P.**

Annexe n°4

**Conférence sur la compétitivité du sport**

Ministère des sports

Novembre 2015



**Cession des stades aux clubs**

1. Les stades sont la propriété des collectivités. La communauté du football considère cependant comme souhaitable un transfert de propriété à son bénéficiaire, sur les modèles anglais ou allemand:

- a) Ces édifices publics représentent des charges élevées pour les collectivités ;
- b) ils sont peu adaptés aux compétitions sportives modernes et ne répondent pas à toutes les attentes des clubs et de leur public (dans de nombreux cas), en particulier en termes d'aménagement intérieur. En France, les stades ont été conçus comme des oeuvres d'art et non comme des édifices commerciaux.

2. Sous réserve que les arénas soient (ré) aménageables, nous proposons le modèle de cession suivant entre les collectivités et les clubs. Ce modèle tient compte du fait que très majoritairement, les clubs ne disposent pas de fonds propres suffisants pour acquérir ces enceintes. Dès lors, deux mesures peuvent être envisagées :

- iii) **Mesure principale** : cession grâce au système dit de *balance de vente*. Ce modèle de droit canadien consiste à transférer la propriété immédiate d'une entreprise contre paiement d'une fraction de chiffre d'affaires de celle-ci sur une période prévue par contrat (différent de la vente à terme). Si le contrat n'est pas rempli, il peut être résolu de plein droit. Ce modèle de cession est très populaire au Québec. Il s'est développé par défaut. Faute de repreneurs solvables (d'héritiers) et de financements par les banques, le législateur québécois a encouragé le système de la vente d'entreprise « à crédit ». Le repreneur s'engage à verser une partie de son chiffre d'affaires au vendeur. Les mensualités ou annuités peuvent être modulables : une part fixe et une part variable par exemple. Un

apport net de départ est souvent exigé (20% du prix de cession). Ce système est souple. Il vise à fluidifier la reprise d'actifs de production. Il serait particulièrement adapté à la cession des stades.

- iv) **Mesure d'appui** : Pour accélérer la mutation des actifs immobiliers vers les clubs, inspirons nous de la cession d'appartement (actifs immobiliers) du parc HLM aux locataires. Le législateur a encouragé les sociétés de gestion à transformer les locataires en propriétaires, estimant qu'une personne propriétaire de sa résidence principale est plus confiante dans l'avenir. Tenant compte du fait que ces nouveaux propriétaires avaient déjà abondé au financement de l'actif à travers leurs loyers, les sociétés HLM ont accepté de considérer une fraction des sommes payées comme un apport pour des primo-accédants peu argentés. Cette « prime négative » à l'accession à la propriété a favorisé les cessions. Un tel dispositif pourrait être adapté au transfert de propriété des stades. Les communes pourraient en accord avec les clubs estimer qu'une partie des loyers versés sont à considérer comme un séquestre, un apport théorique dans le parcours immobilier des entreprises de sport.

**Pascal Perri. Le 13 décembre 2015.**

**Entretien complet avec Arnaud SYOEN, expert infrastructures CBRE.**

***La propriété d'un stade est elle une condition essentielle de succès économique pour un club de football professionnel ?***

Tout dépend de quel club nous parlons. S'agissant d'un club professionnel, il y a aujourd'hui un pari gagnant-gagnant à construire avec les collectivités. Elles sont désargentées et cherchent à se désengager des financements qui ne concernent pas leurs missions essentielles. Pour les clubs de football professionnels, l'intérêt est de maîtriser l'exploitation du stade. La pleine propriété n'est pas la seule formule disponible. Il existe aujourd'hui des schémas de baux emphytéotiques (B.E.A. Bail emphytéotique administratif) sur de très longues périodes comme ce qui se fait avec le club de rugby du LOU (Lyon, TOP 14) à Gerland. Pour des financiers ou des banquiers cette formule est équivalente à de la pleine propriété dans la mesure où les baux excèdent une période de 60 ans. Dans l'évaluation du cash flow quand on dépasse 60 ans, on peut parler de pleine propriété. C'est un bon modèle parmi d'autres qui protège tout le monde. Le club peut affronter l'aléa sportif et la collectivité n'est pas dépossédée de son bien. Pour un club professionnel, c'est la bonne formule. Je reviens au cas du club de rugby de Lyon, le club devra consentir un effort financier de plus de 300 millions d'euros pour mettre à niveau le stade, pour développer les équipements connexes et les développements tertiaires qui sont dans le cahier des charges. Le Lou est adossé à un partenaire puissant, spécialiste de l'organisation d'évènements. Pour la collectivité, c'est aussi une opération de revitalisation urbaine.

***Quelles sont les formules pour assurer la transmission de l'actif de la collectivité au club ?***

Il faut d'abord savoir que le domaine public est inaliénable. La question prioritaire est de savoir si le stade en question se trouve dans le domaine privé ou dans le domaine public. Dans ces conditions et seulement à cette condition, il peut être cédé. La formule la plus accessible reste cependant celle du B.E.A. Dans le cas du LOU, le club s'est engagé à payer une redevance de 300 000 € par an à la collectivité, plus un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé sur la billetterie (Comparer à la balance des ventes). L'autre option disponible est celle par laquelle un fonds va se rendre acquéreur de l'actif. La situation générale se prête à cette hypothèse. On constate qu'il y a beaucoup d'argent en circulation, dans les fonds long terme, dans le private equity. Les fonds dit *Long term* immobilier sont actuellement très richement dotés. Leur capacité d'investissement est très supérieure au marché. Il y a surcapacité de la liquidité. A l'origine, ces fonds infrastructure s'intéressaient essentiellement à ce qu'on appelle les projets *green Field*, c'est à dire les projets de développement d'infrastructures comme une ligne TGV, une ligne de réseau de transport des utilités. Face au manque d'opportunité, notamment dans ces projets *green Field*, ces fonds regardent de plus en plus des projets *Brown Field*. Ce sont des infrastructures qui existent déjà et que les fonds vont chercher à gérer au long cours en maintenant la qualité de l'équipement (aéroports de Nice ou de Lyon par exemple). Un projet bien marqué peut trouver des financeurs dans ces fonds infrastructures mais la question qui sera alors posée sera celle du risque : risque sportif, risque recettes (billetterie), risques en fait liés au locataire. Aujourd'hui le marché a retrouvé le même niveau de liquidité qu'avant la crise de 2008 mais les investisseurs n'agissent plus selon la même matrice des risques... certains ayant développé une aversion quasi-maladive au risque (ce qui n'est pas sans poser de problème dans le domaine de l'investissement où une des règles de base reste le couple risque / rentabilité).

***C'est donc la notion de risque qui peut arbitrer une décision concernant une infrastructure comme un stade ?***

Oui, ce sera le juge de paix. En réalité le monde des investisseurs se divise en deux grandes familles distinctes séparées par une zone grise. C'est une des conséquences de l'effondrement de 2008 : il y a d'abord ceux qui investissent dans l'immobilier « valeur refuge » comme à Paris dans l'immobilier commercial où le risque est très faible mais avec des rendements eux aussi très faibles. Sur certaines très belles avenues parisiennes, les taux de rendement pour ce qu'on appelle le *High Street retail* sont à 2,75%, ce qui est historiquement bas. L'autre famille est celle des investisseurs qui acceptent le risque. Ils le font en toute connaissance de cause sur des projets risqués mais l'espérance de rendement est plus élevée. Entre les deux, on trouve une zone grise avec des projets qui intéressent moins car souffrant d'une forme de flou autour de l'atterrissage en termes de rentabilité. Je dirais que la reprise de grandes installations sportives se situe dans cette zone grise. Cette idée est renforcée par le fait qu'il s'agit, en France, d'un nouveau terrain d'investissement et à ce titre il est assez peu maîtrisé.

De surcroît, il y a aussi un sujet autour du locataire / exploitant, c'est à dire le club sportif résident. Or un club même ambitieux ce n'est pas une grande enseigne comme Nike ou Apple (à l'exception de marques très puissantes comme le Real de Madrid, le FC Barcelone ou encore Manchester United). Dans l'esprit des investisseurs le sport européen est une activité par nature imprévisible. A l'inverse, dans les ligues fermées américaines, l'absence de « montée / descente » vient limiter le risque de l'investisseur – encore que, certaines franchises peuvent connaître successivement de très mauvaises saisons comme les Sixers de Philadelphie au basket. Cependant, nous ne sommes pas aux US et le public reste attaché à cette imprévisibilité. En France, les mauvaises expériences du Mans, de Grenoble ou de Sedan sont aussi là pour rappeler le caractère aléatoire du sport professionnel.

***Les épisodes multiples d'effondrements sportifs comme ceux que vous venez de citer ont définitivement fermé la porte à l'option des fonds d'investissement ?***

On ne peut pas dire que les potentiels investisseurs aient abandonné la piste d'investissements dans les infrastructures sportives. Les exemples de mauvais investissements, trop rapides, trop coûteux, surdimensionnés, peuvent décourager mais les investisseurs potentiels vont juger le risque. Ils arbitreront en fonction de l'identité de l'utilisateur de l'infrastructure et de sa capacité à s'inscrire dans le temps. En réalité, tous ces produits immobiliers deviennent des produits financiers. Vous prenez par exemple un immeuble à Bordeaux. Vous y logez une entreprise du CAC 40 aux fonctions régaliennes comme Orange ou EDF. Les investisseurs vont compresser les taux de rendement sur 200 ou 300 points de base. Dans le même immeuble, vous logez cette fois une start-up, les taux de base monteront pour compenser le risque pris. En arrière plan, il y a aussi ce raisonnement des investisseurs : l'actif est-il liquide ? La réponse est évidemment négative. Si le club quitte le stade ou s'effondre, les options de remplacement sont pratiquement nulles. Pour en revenir au football, vous prenez des équipes comme Lyon, Marseille ou Rennes : une mauvaise saison et ces clubs descendront au pire en deuxième division, mais ils ne disparaîtront pas. Dans d'autres cas, la question se pose.

***Existe-t-il selon vous des obstacles liés à l'acceptabilité sociale dans la construction d'un stade ?***

C'est un des sujets que j'avais eu à traiter pour le Grand Lyon en 2008 lors de ma précédente expérience professionnelle (chez DTZ Consulting) Jean Michel Aulas, le président-propriétaire du club de Lyon et Gérard Collomb le maire de la ville s'étaient, si on est caricatural, mis d'accord pour la construction d'un nouveau stade privé... que la collectivité devait accompagner par le financement d'infrastructures de transports et autres réseaux (estimé à 150 M €). Autrement dit, cet édifice même privé, c'est à dire construit sur fonds privés, devait être l'objet du plus large consensus possible. Quand le projet est intégralement financé par le privé, y compris les travaux d'aménagement, le débat est plus rapide mais dès lors que les deniers publics viennent à manquer, l'opinion peut s'interroger sur l'opportunité de construire un grand stade... auquel la collectivité devra participer au travers de la prise en charge de postes de coûts complémentaires. Les puristes diront que c'est un outil iconique de



marketing territorial tandis que d'autres se demanderont pourquoi cet argent n'a pas été investi par exemple dans la culture. Je caricature volontairement, mais le débat autour de ces grands projets est souvent très binaire.

*La question de la localisation du stade, en ville ou en périphérie fait partie de cette problématique de l'acceptabilité sociale. L'emprise foncière est importante et les conséquences sur la vie autour du stade peuvent être importantes.*

Un stade génère de fait des conflits d'usage. Un stade, c'est tantôt trop plein, tantôt trop vide. Prenons l'exemple de Bordeaux qui nous touche de près. Rappelez vous des soirées au Parc Lescure. Les riverains se plaignaient le samedi soir des supporters bruyants ou mal stationnés. Il y a néanmoins des exemples réussis comme l'Arms Park de Cardiff au Pays de Galles devenue le Millenium Stadium qui est plébiscité par les joueurs, par les spectateurs et par les riverains. On reste dans un tissu urbain, dans des aménités, dans une expérience qui est agréable. J'en reviens à Bordeaux pour faire une comparaison. Nous n'avions pas bien mesuré l'élasticité des supporters à l'éloignement. Cette élasticité est d'autant moins forte que l'équipe ne donne pas satisfaction sur le terrain sportif. Beaucoup de supporters historiques se disent : c'est trop cher, les résultats sont médiocres et il faut 1h30 pour accéder au stade. Ce sont des barrières d'entrée sérieuses que je n'avais moi-même pas anticipé. Maintenant, la collectivité fait des efforts pour lever la barrière liée à l'accès. Le club devra faire le reste en bâtissant une équipe à nouveau compétitive

***Il y a pourtant un tramway qui conduit au stade MATMUT Atlantique de Bordeaux.***

Oui mais l'offre de tramway est sous capacitaire pour une ville comme Bordeaux et les accès routiers sont très insuffisants. La rocade aboutit à un goulot d'étranglement. Le paradoxe est le suivant. Le club et la ville ont prévu des parkings de capacité importante mais il faut beaucoup de temps pour y accéder. L'expérience match s'engage très mal. On ne peut pas prendre du plaisir dans un stade s'il faut des heures d'embouteillage pour y accéder.

Encore une fois, les services techniques de Bordeaux Métropole tentent d'améliorer la situation.

Mais ce qui est sûr, c'est qu'à ce stade, notamment les soirs de grand match, l'expérience stade n'est pas encore homogène dans le sens où elle doit s'apprécier de porte à porte.

Autrement dit, vous venez au stade pour un moment cathartique et si dès la sortie de l'enceinte vous replongez dans une heure et demi d'encombres, l'expérience s'annule, elle est ratée.

Je reviens à Lyon pour vous dire que le club de rugby du LOU est particulièrement satisfait d'avoir accès au stade de Gerland qui est situé en ville, aux pieds du métro. Et si l'on veut bien comparer, la capacité d'emport d'un métro correspond aux besoins d'une grande métropole. Le tramway a certes transformé la ville de Bordeaux, en participant notamment à la transformation des espaces publics qui se sont considérablement améliorés, en recréant du lien entre différents quartiers, mais il n'est pas adapté au transport de masse. Le métro correspond plus aux besoins d'une métropole en train de devenir millionnaire.

Par exemple, le succès du Stade de France tient précisément aux voies d'accès. Le STIF (Syndicat des transports d'Île de France), l'Etat, la Région, etc. tous les acteurs avaient mis les moyens pour étoffer l'offre de transports publics, entre le métro Ligne 13, deux lignes de RER, des autobus et des parkings.

***Considérez vous que les stades français sont surcapacitaires ?***

Oui à l'évidence. La conséquence est que les clubs professionnels, au football comme au rugby bradent une partie importante de leur capacité. Les clubs vont devoir engager des travaux pour réduire la capacité, transformer des tribunes pour y installer de grands écrans. Il y a beaucoup d'initiatives à prendre pour améliorer le rapport entre l'offre et la demande. Les stades ne comportent pas assez de points de vente pour la restauration par exemple. Il faut réduire la

capacité des sièges et augmenter l'offre de services annexes, y compris en proposant des animations ou des services éphémères. Le stade doit devenir un lieu où il se passe toujours des choses nouvelles en marge des compétitions sportives. Le commerce sait jouer sur l'éphémère, les clubs sportifs doivent aussi s'y mettre. C'est un levier d'intérêt pour les visiteurs. Si vous allez assister à une rencontre de basket, de foot US ou encore de hockey dans une ligue américaine, vous serez étonné de constater l'effervescence dans le public au cours du match. Les spectateurs sont debout, vont et viennent, interpellent le vendeur de hot dogs, etc. Les puristes, notamment en Europe, diront qu'ils n'apprécient pas l'effort sportif qui se déploie sous leurs yeux ; cependant, il ne faut pas raisonner avec notre schéma de pensée et s'immerger dans la culture américaine pour comprendre qu'on vient assister à un spectacle. Il y a une forte notion de « live » également. Et certaines personnes en Europe commencent à se saisir de cet enjeu.

***Pouvez vous nous présenter le projet du LOU que vous avez évoqué souvent au cours de cet entretien ? Dans le choix du stade, et dans le choix de l'actionnaire.***

Le LOU va adapter Gerland. Ils vont tendre des bâches qui seront rétractables en fonction de la demande. Le club se donne le moyen de modifier la jauge. Derrière le club, il y a la société GL Events, n°3 mondial de l'organisation d'évènements. Pour l'actionnaire, le LOU sera un laboratoire. En 2011, GL Events a construit un stade modulaire en 83 jours.

Annexe n°6

**Proposition commerciale de teach4 team à SAS Epinal club du championnat National**



**Proposition pour le Stade Athlétique Spinalien**



Liste des tableaux :

- Tableau 1 : Part des recettes billetterie dans le CA des clubs  
Tableau 2 : Répartition des revenus des clubs  
Tableau 3 : Recettes Matchday moyenne par club  
Tableau 4 : Part de la recette billetterie globale des clubs américains  
Tableau 5 : Part des droits audiovisuels dans le Top 5  
Tableau 6 : Montant des droits audiovisuels en Angleterre  
Tableau 7 : Montant des droits audiovisuels en Europe  
Tableau 8 : Décomposition du CA des clubs français les plus prestigieux  
Tableau 9 : Droits audiovisuels Ligue 1, répartition et décomposition des droits par club  
Tableau 10 : Affluences dans les 3 premières divisions professionnelles en Angleterre
- Tableau 11 : Coût de construction d'une place de stade  
Tableau 12 : Barrière d'accès au stade en Ligue 1 et Ligue 2  
Tableau 13 : Piste d'amélioration de l'accueil dans les stades  
Tableau 14 : Augmentation du prix des places dans les championnats sportifs aux Etats-Unis  
Tableau 15 : Part de spectateurs non payants en Ligue 1 et Ligue 2 de football  
Tableau 16 : L'escalier de la consommation  
Tableau 17 : Offres du club de Bourg en Bresse pour les femmes et les enfants, 2015-2016  
Tableau 18 : Offres de prix début pour le coup d'envoi de la saison des San Francisco Giants  
Tableau 19 : Les principales fonctions du Yield Management  
Tableau 20 : Comparaison de deux trajets dont un en situation de concurrence intermodale
- Tableau 21 : Les abonnements dans le football européen  
Tableau 22 : Les abonnements mi-saison d'Everton FC  
Tableau 23 : Chiffres clés sur le nouveau stade de Lyon  
Tableau 24 : L'exemple lyonnais des packages, saison 2016-17  
Tableau 25 : Usages de l'internet et préférences de communication par génération  
Tableau 26 : Revenus du club anglais de Leicester  
Tableau 27 : Ventilation des ventes sur les différents canaux de prescription aux Etats-Unis  
Tableau 28 : Questionnaire sur les préférences des supporters du SA Epinal en 2015-16  
Tableau 29 : Protocole précisant l'objet général de l'étude  
Tableau 30 : Comparatif et capacités des services entre Gerland et le Stade des Lumières
- Tableau 31 : Offre du Stade des Lumières à Lyon  
Tableau 32 : Connectivité au Stade des Lumières pour la saison 2016-17

Tableau 33 : Activités récréatives et de loisirs au Stade des Lumières  
Tableau 34 : Taux de remplissage de l'OGCN au Stade Allianz Riviera de 2013 à 2015  
Tableau 35 : Répartition des contacts de Clermont Auvergne par civilité  
Tableau 36 : Répartition des publics de Clermont Auvergne par tranche d'âge  
Tableau 37 : Sources de revenus du Matchday pour Clermont Auvergne  
Tableau 38 : Schéma synthétique d'une solution CRM  
Tableau 39 : Répartition par catégorie socio-professionnelle  
Tableau 40 : Attachement au club sur des bases affinitaires

Tableau 41 : Assiduité aux rencontres du FC Chambly au stade des Marais  
Tableau 42 : Vœux exprimés en matière de canal de distribution  
Tableau 43 : Préférence pour les packages et assemblages  
Tableau 44 : Autres achats que le billet d'accès au stade  
Tableau 45 : Préférences sportives exprimées au moment de l'entretien  
Tableau 46 : Prix des abonnements 2016-2017 au FC Chambly  
Tableau 47 : Arrêté des abonnements au Stade des Marais de Chambly  
Tableau 48 : Capture d'écran sur la progression de BeinSport en France  
Tableau 49 : Préférences par catégories d'âge en Europe et aux Etats Unis, pour les produits audiovisuels  
Tableau 50 : Fréquentation des 10 championnats les plus populaires de la zone UEFA