

Louvain School of Management

Optimisation de l'expérience supporters au sein des clubs de football professionnels grâce aux données.

**Étude de cas relative à plusieurs clubs
professionnels**

Auteur : Olivier Stiz
Promoteur : Bernard Paque
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

Ce mémoire représente la conclusion de mon parcours à l'UCLouvain et à la Louvain School of Management. Dès lors, je voudrais remercier toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Bernard Paque, pour sa disponibilité et pour les conseils précieux qu'il a su me prodiguer tout au long de la réalisation de ce projet.

Ensuite, je souhaite remercier Peter Sprenger, Quentin Gilbert, Romain Guilliams, Thomas Janssens pour leur temps et pour la qualité des entretiens qu'ils m'ont accordés.

Enfin je tiens à remercier ma famille et ma copine Caroline, pour le soutien et l'aide qu'ils m'ont apportés dans la retranscription des interviews et dans la relecture de ce mémoire.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Table des matières | I |
| Introduction | 1 |
| Partie 1 : Revue de littérature | 3 |
| Chapitre 1 : Les données | 3 |
| 1.1) La collecte de données | 3 |
| 1.1.1) Différentes méthodes de collecte de données | 3 |
| A) <i>Collecte de données qualitatives</i> | 4 |
| B) <i>Collecte de données quantitatives</i> | 5 |
| C) <i>Les outils de collecte de données</i> | 6 |
| 1.2) L'analyse de données | 6 |
| 1.3) Modèle des 5V | 7 |
| 1.3.1) Volume | 8 |
| 1.3.2) Vitesse | 8 |
| 1.3.3) Variété | 8 |
| 1.3.4) Valeur | 9 |
| 1.3.5) Véracité | 9 |
| 1.4) Les avantages de l'analyse des données | 9 |
| 1.5) La gestion des données | 10 |
| Chapitre 2 : L'innovation | 12 |
| 2.1) Qu'est-ce que l'innovation ? | 12 |
| 2.1.1) Nouveauté pour l'entreprise | 12 |
| 2.1.2) Nouveauté pour le marché | 12 |
| 2.1.3) Nouveauté pour le monde entier | 12 |
| 2.2) Différentes sortes d'innovations | 13 |
| 2.2.1) L'innovation produit | 13 |
| 2.2.2) L'innovation de procédé | 14 |
| 2.2.3) L'innovation de commercialisation | 15 |
| 2.2.4) L'innovation d'organisation | 16 |
| 2.2.5) Stratégie de l'océan bleu | 17 |
| 2.3) L'innovation via les data | 18 |
| 2.4) L'innovation dans le football | 20 |
| Chapitre 3 : Football business | 23 |
| 3.1) Évolution du football dans le temps | 23 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.2) | L'économie du football | 24 |
| 3.3) | La digitalisation..... | 28 |
| 3.3.1) | Le marketing digital | 29 |
| A) | <i>Buyer persona spring</i> | 29 |
| 3.4) | La digitalisation et le football..... | 30 |
| 3.5) | Les supporters | 32 |
| 3.5.1) | Catégories de fans | 32 |
| A) | <i>Les fans temporaires</i> | 33 |
| B) | <i>Les fans locaux</i> | 33 |
| C) | <i>Les fans dévoués</i> | 34 |
| D) | <i>Les fans fanatiques</i> | 34 |
| E) | <i>Les fans dysfonctionnels</i> | 35 |
| 3.5.2) | Comment fidéliser ces supporters ? | 35 |
| A) | <i>La qualité du service</i> | 35 |
| B) | <i>Fan Relationship Management (FRM)</i> | 36 |
| a. | Les facteurs de succès | 37 |
| b. | Conséquences | 38 |
| Partie 2 : Analyse de cas | | 40 |
| Chapitre 4 : Méthodologie | | 40 |
| 4.1) | La question de recherche et son objectif | 40 |
| 4.1.1) | Question de départ..... | 40 |
| 4.1.2) | L'objectif de la recherche..... | 41 |
| 4.1.3) | Stratégie de recherche | 41 |
| 4.2) | Présentation des entreprises interviewées | 43 |
| 4.2.1) | Clubs professionnels | 43 |
| A) | <i>Standard de Liège</i> | 43 |
| 4.2.2) | Agences de marketing digital..... | 43 |
| A) | <i>Qualifio</i> | 43 |
| B) | <i>Sports Cloud</i> | 44 |
| 4.3) | Processus d'analyse..... | 44 |
| 4.4) | Les indicateurs clés de performance | 45 |
| 4.4.1) | La billetterie | 45 |
| 4.4.2) | Le merchandising | 46 |
| 4.4.3) | La connectivité du stade (Smart Stadium) | 47 |
| 4.4.4) | Les canaux de communication | 48 |
| 4.4.5) | L'utilisation d'un Fan Relationship Framework. | 49 |
| Chapitre 5 : l'analyse des données récoltées | | 50 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5.1) | Les « mastodontes » européens | 51 |
| 5.1.1) | FC Bayern Munich | 51 |
| | A) <i>Présentation</i> | 51 |
| | B) <i>Évaluation des KPI</i> | 52 |
| | C) <i>Conclusions</i> | 54 |
| 5.1.2) | Paris Saint-Germain | 55 |
| | A) <i>Présentation</i> | 55 |
| | B) <i>Évaluation des KPI</i> | 56 |
| | C) <i>Conclusions</i> | 58 |
| 5.2) | Les champions nationaux | 59 |
| 5.2.1) | PSV Eindhoven | 59 |
| | A) <i>Présentation</i> | 59 |
| | B) <i>Évaluation des KPI</i> | 59 |
| | C) <i>Conclusions</i> | 61 |
| 5.2.2) | FC Club de Bruges | 62 |
| | A) <i>Présentation</i> | 62 |
| | B) <i>Évaluation des KPI</i> | 62 |
| | C) <i>Conclusions</i> | 64 |
| 5.3) | Les challengers | 65 |
| 5.3.1) | Standard de Liège | 65 |
| | A) <i>Présentation</i> | 65 |
| | B) <i>Évaluation des KPI</i> | 65 |
| | C) <i>Conclusions</i> | 67 |
| 5.3.2) | Vitesse Arnhem | 68 |
| | A) <i>Présentation</i> | 68 |
| | B) <i>Évaluation des KPI</i> | 68 |
| | C) <i>Conclusions</i> | 69 |
| | Chapitre 6 : Impact économique | 70 |
| 6.1) | les revenus provenant des fans | 71 |
| 6.2) | Les revenus provenant des droits TV | 72 |
| 6.3) | Les revenus provenant du sponsoring | 73 |
| 6.4) | Quelques chiffres complémentaires qui appuient l'importance du FRM. | 73 |
| | Partie 3 : Conclusions et limites | 75 |
| | Conclusion générale | 75 |
| | Limites et futures recherches | 77 |
| | Prise de recul et réflexion personnelle | 78 |
| | Partie 5 : Bibliographie | 80 |

| | |
|--|-----|
| Partie 4 : Annexes | 86 |
| ANNEXE 1: Glossaire..... | 86 |
| ANNEXE 2 : Méthodes et outils pour collecter des données qualitatives et quantitatives.. | 90 |
| ANNEXE 3 : L’histoire du football | 95 |
| ANNEXE 4 : Les réseaux sociaux | 98 |
| Facebook | 98 |
| Twitter | 99 |
| YouTube..... | 100 |
| Instagram..... | 101 |
| TikTok..... | 103 |
| ANNEXE 5 : Chiffre d'affaires des clubs étudiés | 105 |
| ANNEXE 6 : Top 20 des clubs européens avec les plus gros revenus sur la saison 2018/2019 | 108 |
| ANNEXE 7 : Jeu concours du PSG « calendrier de l’Avent » - 2019 | 109 |
| ANNEXE 8 : Guide d’interview pour les clubs professionnels | 110 |
| ANNEXE 9 : Guide d’interview pour les entreprises | 111 |
| ANNEXE 10a : Interview de Quentin Gilbert (SLO et DPO) & Romain Guilliams (Data Analyst Innovation Officer) – Standard de Liège | 113 |
| ANNEXE 10b : Fan expérience B2C & B2B par Quentin Gilbert | 118 |
| ANNEXE 11: Interview de Thomas Jansses – Sales manager chez QUALIFIO | 121 |
| ANNEXE 12: Interview de Peter Sprenger – CEO de Sports Cloud International and TECHONOMY | 127 |

Introduction

Sir Matt Busby, joueur écossais emblématique du club de Manchester United a dit «*football is nothing without fans* ». Nous n'irons pas jusqu'à affirmer une telle opinion. Néanmoins, nous pensons qu'il y a une part de vérité dans cette affirmation, comme le dit Mignot (2019) « dans le monde du football professionnel, les supporters occupent une place fondamentale à plusieurs niveaux, ils animent les stades, soutiennent et stimulent les joueurs présents sur le terrain et occasionnellement, ils peuvent aussi représenter une force d'opposition face aux dirigeants d'une entité sportive ».

En avril 2021, le président du Réal de Madrid, Florentino Perez, annonçait la création d'un tournoi appelé la « Super Ligue Européenne de football ». Une compétition semi-fermée composée de 15 clubs fondateurs parmi les plus puissants en Europe et de 5 clubs invités variant chaque année. Cette innovation a suscité l'indignation générale auprès des joueurs, des coaches, des dirigeants et surtout des fans à travers l'Europe, car elle avait pour objectif de concurrencer les compétitions de l'UEFA, l'Union Européenne de Football Associations, et de générer plus de revenus pour les clubs membres au dépend des performances sportives de ces clubs (RTBF, 2021). Les campagnes allant à l'encontre de ce projet se sont multipliées dans la vie réelle et sur les réseaux sociaux à tel point que 3 jours après l'annonce de ce projet, les clubs membres ont commencé à se retirer un par un, et le projet a été suspendu. La puissance de ces campagnes menées tant par les supporters des clubs membres que par les supporters des autres clubs non-membres démontre l'importance des fans dans le monde du football professionnel. C'est pourquoi, à travers ce mémoire, nous voulons tenter d'analyser ce qui est mis en place par les clubs de football professionnels afin de satisfaire leurs fans et répondre au mieux à leurs attentes, car ils représentent les premiers clients de ces clubs (Gilbert & Guilliams, 2021). Ce mémoire a donc pour objectif d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- ✓ « *Comment les clubs de football professionnels utilisent-ils la collecte de données relatives à leurs supporters, leur analyse et leur gestion pour optimiser l'expérience de leurs fans ? Et quel en est l'impact sur la rentabilité de l'organisation sportive ?* »

Pour parvenir à répondre au mieux à cette question de départ, nous établirons une méthodologie subdivisée en cinq sections. Dans un premier temps, un cadre théorique sera établi dans la revue

de littérature. Celle-ci permet d'identifier les auteurs ayant déjà travaillé dans ces domaines, leurs recherches et leurs théories. Ce cadre théorique permettra donc de connaître ce qui a déjà été écrit par rapport à la collecte, l'analyse et la gestion de données, l'innovation et les sous-concepts qui en découlent, l'économie du football, la digitalisation des entreprises, la segmentation des supporters et le Fan Relationship Management.

Ensuite, la seconde partie de ce mémoire expliquera la méthodologie mise en place pour mener à bien nos études de cas multiples. Dans cette partie, nous expliquerons le processus de sélection des intervenants. Nous présenterons également ceux que nous avons rencontrés pour approfondir nos connaissances sur le sujet de notre recherche et nous expliquerons comment nous avons choisi d'évaluer chaque club.

La troisième partie de ce mémoire sera composée de l'étude de cas menée quant aux moyens mis en place permettant de maximiser cette expérience fan au sein de six clubs de football professionnels que sont le FC Bayern Munich, Paris Saint-Germain, PSV Eindhoven, Club de Bruges, Standard de Liège et Vitesse Arnhem. Des conclusions seront tirées sur base des informations récoltées, analysées et évaluées.

Dans la quatrième section de ce mémoire, une attention particulière sera portée sur l'impact financier qu'a une telle relation entre les supporters et l'entité sportive sur les différents revenus des organisations sportives professionnelles dans le monde du football.

Enfin, la dernière partie traitera de la conclusion générale de l'analyse, des limites de notre recherche et d'une réflexion personnelle sur le sujet.

Partie 1 : Revue de littérature

Chapitre 1 : Les données

1.1) La collecte de données

La collecte de données représente un processus qui consiste à recueillir des informations qualitatives et quantitatives sur des variables spécifiques en temps réel ou sur le long terme, dans le but d'évaluer les résultats ou de dégager des informations pertinentes et exploitables.

Pour une collecte de données de qualité, il est nécessaire d'établir un processus clair, garantissant que les données recueillies sont propres, cohérentes et fiables.

En ce qui concerne les entreprises, elles se retrouvent confrontées à un nombre gargantuesque de données émanant de divers outils tels que les Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Ressources Plannings (ERP), réseaux sociaux, ... Ces données peuvent prendre des formes variées comme des photos, des commentaires, des likes, des transactions bancaires ou encore mails (EDATIS, 2016). Aujourd'hui, être capable de collecter ces données brutes est devenu en enjeu majeur pour les entreprises.

En effet, cette capacité de récolte leur permet de développer un système d'analyse de ces data qui, in fine, offre la possibilité de les exploiter de la manière la plus optimale possible. Par conséquent, les sociétés ont l'opportunité, si les données sont collectées et analysées de façon rigoureuse, de prendre les meilleures décisions lorsqu'elles sont confrontées à des choix stratégiques importants.

1.1.1) Différentes méthodes de collecte de données

Il y a plusieurs moyens de récolter des données, et avoir la méthode appropriée pour les collecter peut permettre à l'investigateur de gagner un temps précieux et de tirer de meilleures conclusions. Il est important d'établir la différence entre la collecte de données qualitatives et quantitatives. Ainsworth (2021) a listé 6 méthodes comme étant les meilleures pour récolter des données. Nous allons parcourir ces 6 méthodes à titre illustratif.

Par ailleurs, il est aussi important de pouvoir différencier les données primaires et secondaires. On appelle données primaires les données qui sont recueillies pour les besoins spécifiques de

l'étude, tandis que les données secondaires sont des données qui n'ont pas été recueillies dans le but de résoudre le problème auquel on s'intéresse.

Attention, il n'y pas d'exclusivité entre des collectes de données qualitatives et quantitatives. Il y a une complémentarité entre les deux méthodes de collecte.

Tableau 1 : comparaison de données qualitatives et quantitatives

| | Qualitative | Quantitative |
|---|---|--|
| Méthodes de recherche | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ethnographique ✓ Théorie ancrée ✓ Phénoménologique | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptive ✓ Corrélative ✓ Expérimentale ✓ Quasi-expérimentale |
| Outils pour effectuer la recherche | <ul style="list-style-type: none"> ✓ interviews ✓ groupes de discussion ✓ observations ✓ histoires orales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ questionnaires & enquêtes ✓ documents & enregistrements |

Source : Ainsworth, 2021

A) Collecte de données qualitatives

La recherche qualitative ne vise pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données (Aubin-Auger et al., 2008). Cette méthode est utilisée car elle permet d'identifier clairement toutes les personnes impliquées dans cette collecte de données, d'explorer les émotions, les sentiments des consommateurs, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des sujets et des interactions entre eux. À ce titre, la recherche qualitative est particulièrement adaptée à la recherche en médecine générale, car elle permet un abord plus élargi de la compréhension de la santé et des déterminants des soins. Ce type de recherche nécessite des dispositions humanistes, de la

curiosité, de l'imagination et de la créativité, mais aussi un sens de la logique, la capacité à reconnaître la diversité ou la régularité d'un phénomène (Aubin-Auger et al., 2008).

Comme exemple de méthodes de collecte qualitative nous pouvons citer : l'ethnographique, la théorie ancrée et la phénoménologique (Ainsworth,2021) (ANNEXE 2 pour plus d'information sur ces méthodes).

B) Collecte de données quantitatives

Cette méthode de collecte de données est définie comme « une étude des comportements, attentes ou opinions réalisées par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elles sont donc faites par sondage » (Bathelot, 2019).

De plus, selon Giordano et Jolibert (2016) « la recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu. L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner ».

Les méthodes de collecte de données quantitatives sont populaires car elles sont relativement simples. Grâce à ces méthodes, les chercheurs posent des questions pour recueillir des séries de faits et de chiffres. Les données quantitatives sont mesurables et exprimées sous forme numérique. Les interviews quantitatives sont généralement menées en face à face, par téléphone ou via internet. Elles permettent aux personnes menant l'enquête de recueillir des informations, mais aussi d'aller plus loin et de questionner le « pourquoi » et le « combien » recueilli par des moyens quantifiables.

Comme de nombreux aspects de la recherche, il existe diverses approches de la collecte de données quantitatives qui dépendent de l'objectif final de la recherche. Les chercheurs utilisent principalement quatre modèles différents pour collecter les données quantitatives : descriptif, corrélationnel, expérimental et quasi-expérimental (Ainsworth, 2021) (ANNEXE 2 pour plus d'informations sur les différents modèles).

C) Les outils de collecte de données

Parmi les outils utilisés pour collecter les données nous retrouvons les interviews, les observations, les groupes de discussions, les histoires orales, les questionnaires, les enquêtes, les documents et les enregistrements (ANNEXE 2 pour plus d'informations sur les outils de collecte de données).

1.2) L'analyse de données

L'analyse des données ou « data analysis » est décrite comme un processus d'application systématique de techniques statistiques et/ou logiques pour décrire, expliquer et illustrer, résumer, et évaluer les données (Shamoo & Resnik, 2003).

« Les fondements mathématiques de l'analyse des données ont commencé à se développer au début du XX^e siècle, mais ce sont les ordinateurs qui ont rendu cette discipline opérationnelle, et qui en ont permis une utilisation très étendue. Mathématiques et informatique sont ici intimement liées ». (Wikipédia,2020)

Bien que l'analyse des données dans la recherche qualitative puisse inclure des procédures statistiques, l'analyse tend souvent à devenir un processus itératif où les données sont recueillies en flux continu et analysées presque simultanément. Les chercheurs vont généralement analyser les tendances des observations tout au long de la phase de collecte des données. La forme de l'analyse est déterminée en fonction de l'approche qualitative spécifique choisie (étude de terrain, ethnographie, analyse de contenu, histoire orale, biographie, recherche discrète) et de la forme des données (notes de terrain, documents, enregistrements audio ou vidéo).

Une analyse pertinente et précise des résultats de la recherche et des données collectées semble indispensable pour préserver la véracité de ces données. Les analyses statistiques incorrectes auront tendance à déformer les résultats scientifiques et tromperont les lecteurs occasionnels. Elles pourront influencer négativement la perception de la recherche par le public. Les questions d'intégrité sont tout aussi pertinentes pour l'analyse des données non statistiques (Shepard, 2002).

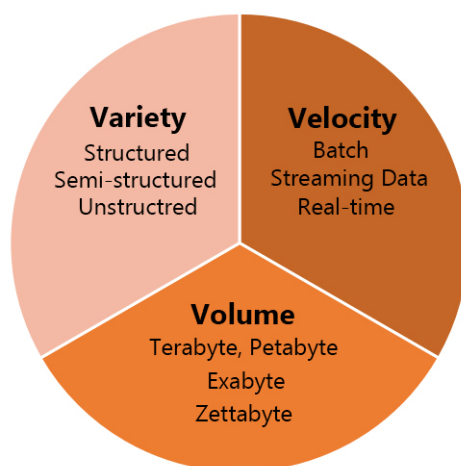
1.3) Modèle des 5V

Le « Big Data » est un phénomène qui vise à offrir une alternative aux solutions traditionnelles basées sur l'analyse des données. Ce phénomène ne se résume pas seulement à une question de stockage et d'accès aux données, il propose également des solutions qui visent à analyser les données afin de leur donner un sens et d'exploiter leur valeur. Le terme « Big Data » fait référence à des ensembles de données de taille variant du téraoctet au pétaoctet (voire à l'exaoctet). La taille massive de ces ensembles de données dépasse la capacité des outils et des logiciels de base de données pour les capturer, les stocker, les gérer et les analyser efficacement.

En 2001, le concept « Big Data » a été décrit à travers le modèle 3V, par Doug Laney comme : « des actifs d'information à haut Volume, haute Vitesse et haute Variété qui exigent des formes rentables et innovantes de traitement de l'information pour améliorer la compréhension et aider à rendre la prise de décision plus efficace ». Ensuite, en 2012, Gartner proposait une mise à jour de la définition du modèle, à savoir : « Les Big Data sont des actifs d'information à haut Volume, à haute Vitesse et/ou à haute Variété ET qui nécessitent de nouvelles formes de traitement pour permettre une meilleure prise de décision, une découverte de la perspicacité et une optimisation des processus ». Donc, à travers ces deux définitions, on retrouve des références aux trois caractéristiques de base du big data : Volume, Variété et Vitesse.

Plus tard, beaucoup d'entreprises ont étendu le modèle 3V du big data à un modèle 4V en incluant un nouveau « V » pour la Valeur. Ce modèle a même été étendu à un cinquième « V » si le concept de Vérité est incorporé dans la définition du big data.

Figure 1 : 3V model



Source : Gartner, 2012

1.3.1) Volume

Le **VOLUME** se réfère à de grandes quantités de données de toute nature provenant de multiples sources, y compris les dispositifs de création de données numériques mobiles et les appareils numériques. Le bénéfice de la récolte, du traitement et de l'analyse de ces grandes quantités de données génère un certain nombre de défis pour maîtriser les connaissances précieuses pour les personnes et les organisations.

1.3.2) Vitesse

La **VELOCITE** se réfère à la vitesse de transfert des données. Le contenu des données est continuellement modifié par l'absorption de collections de données complémentaires, l'introduction de données antérieures ou de collections héritées, et les différentes formes de données en continu provenant de sources variées.

De ce point de vue, la conception de nouveaux algorithmes et méthodes sont nécessaires pour traiter et analyser de manière précise les données en ligne et en continu. La vitesse signifie principalement la vitesse de la récolte, du traitement et de l'analyse des big data.

1.3.3) Variété

La **VARIETE** fait référence à différents types de données collectées via des capteurs, des smartphones ou des réseaux sociaux, tels que des vidéos, des images, du texte, de l'audio, des journaux de données, etc. De plus, ces données peuvent avoir un format structuré (comme les bases de données relationnelles) ou non structuré.

Globalement, il s'agit d'un mélange de données structurées, semi-structurées (ex : les données échangées entre la plateforme de gestion intelligente de l'énergie et les agrégateurs de données tiers à l'aide de XML, de services Web) et non structurées (ex : les notifications par courriel ou SMS sur la consommation d'énergie, les interactions des consommateurs sur les médias sociaux concernant leur consommation d'énergie).

Par ailleurs, ces différents types de données, tous combinés, entraîneront une augmentation significative de la complexité des applications du big data.

1.3.4) Valeur

La **VALEUR** fait référence à la capacité des organisations à analyser les données qu'elles collectent et à fournir une meilleure compréhension de celles-ci dans différents domaines clés (le comportement de ses clients, ou la personnalisation des services). Par conséquent, la valeur peut être considérée comme la valeur monétaire d'une entreprise qui comprend une technologie de collecte et d'analyse de données.

En conclusion, il est obligatoire que l'analyse de données permet de générer de la valeur-ajoutée pour les entreprises.

1.3.5) Véracité

La **VERACITE** fait référence à la vérité que reflète les data récoltées. Ce cinquième « V » représente un autre challenge important propre à la collecte de données. Il est impératif que les entreprises prennent toutes les précautions possibles pour que les données qu'elles rassemblent reflètent autant que possible la réalité. Ainsi, il sera possible pour les organisations de minimiser les biais qui pourraient être liés au manque de fiabilité des données.

1.4) Les avantages de l'analyse des données

Le big data et l'analyse des données comportent des avantages intéressants pour les entreprises qui en ont la maîtrise. Effectivement, des informations précieuses concernant les clients ou les produits et services peuvent être déduites de par une récolte et une analyse de données de qualité. Par exemple, il est possible que les organisations utilisent ces informations pour mieux cerner les consommateurs et leurs offrir des produits et services spécifiquement adaptés à leurs besoins.

De plus, le risque est défini comme la probabilité d'un préjudice ou d'une perte. La gestion du risque est un processus important qui est souvent négligé. Une analyse fréquente des données permet d'atténuer les risques potentiels. L'analyse de datas aide l'organisation à se tenir au courant des technologies, services et produits récents. Elle identifie également les risques encourus et la manière dont ils peuvent être atténués (*Ravichandran, 2017*)

En outre, le big data aide également les médias, les gouvernements, la recherche scientifique et les soins de santé à prendre des décisions et à faire des prévisions cruciales. Par exemple,

Google Flu Trends (GFT) a fourni des estimations de l'activité grippale pour plus de 25 pays. Il a permis de faire des prédictions plus précises sur l'activité grippale (*Ravichandran, 2017*).

1.5) La gestion des données

Selon l'association à but non lucratif, DAMA International, composée de professionnels techniques et commerciaux qui se consacrent à faire progresser les concepts et les pratiques liés à la gestion des données et de l'information à l'appui de la stratégie commerciale, la gestion des données pourrait être définie comme « le développement et l'exécution d'architectures, de politiques, de pratiques et de procédures afin de gérer efficacement les besoins d'une entreprise en matière de cycle de vie de l'information » (DAMA International, 2015).

De plus, les activités liées à la gestion des données sont très variées. Elles couvrent tant la capacité à prendre des décisions cohérentes sur la manière d'obtenir une valeur stratégique de ces données, tant au déploiement technique et aux performances des bases de données. La gestion des données exige donc des compétences à la fois techniques et commerciales. La responsabilité de la gestion des données doit être partagée entre l'entreprise et les technologies de l'information, et les personnes travaillant dans les deux domaines doivent être en mesure de collaborer pour garantir que l'organisation dispose de données de haute qualité qui répondent à ses besoins stratégiques. Les données et les informations ne sont pas seulement des actifs dans le sens où les organisations y investissent pour en tirer une valeur future. Elles sont également essentielles aux opérations quotidiennes de la plupart des entreprises, à tel point qu'elles ont été appelées la « monnaie », et même le « nouveau pétrole » de l'économie de l'information.

Par ailleurs, la gestion des données, (en anglais data management) est fondamentale (DAMA International, 2015) pour les entreprises car les informations et les connaissances peuvent mener vers un certain avantage concurrentiel. D'une part, les sociétés qui disposent de données fiables et de haute qualité sur leurs clients, leurs produits, leurs services sont susceptibles de prendre de meilleures décisions que celles qui n'ont pas de données ou dont les données ne sont pas fiables. D'autre part, l'incapacité à gérer les données est similaire à l'incapacité à gérer le capital. Il en résulte un gaspillage et une perte d'opportunités. Bien que les data ne soient pas des actifs physiques, elles représentent tout de même des actifs économiques car elles restent des éléments identifiables du patrimoine de l'entité ayant une valeur économique positive pour cette dernière (Sage,2021). C'est pourquoi, le moteur de la gestion des données est de permettre

aux organisations de tirer de la valeur de leurs actifs de données, tout comme une gestion efficace des actifs financiers et physiques permettant aux entreprises de valoriser ces actifs.

En outre, l'éclosion de l'importance de la gestion de données a provoqué l'implémentation, dans les entreprises, d'une vague de nouveaux métiers axés sur le digital. Un professionnel de la gestion des données est donc une personne qui travaille dans n'importe quel secteur du data management (de la gestion technique des données tout au long de leur cycle de vie et la garantie que les données sont correctement utilisées et exploitées) dans le but d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Aujourd'hui, nous pouvons par exemple retrouver dans des entreprises des postes de Data Chief Officer, Data analysts, Data strategists, etc.

Salon DAMA International (2015), le but ultime de la gestion des données pour chaque entreprise est de construire sa propre stratégie et mettre en place les architectures informatiques adéquates. La gestion des données doit également permettre de définir des normes et des outils pour la gestion des données. Pour ce faire, il est primordial pour l'entreprise qui souhaite implémenter un data management de qualité de :

- ✓ Comprendre et répondre aux besoins en information de l'entreprise et de ses parties prenantes, notamment les clients, les employés et les partenaires commerciaux.
- ✓ Capturer, stocker, protéger et garantir l'intégrité des données.
- ✓ Assurer la qualité des données et des informations.
- ✓ Assurer le respect de la vie privée et la confidentialité des données des parties prenantes.
- ✓ Empêcher l'accès, la manipulation ou l'utilisation non autorisés ou inappropriés des données et des informations.
- ✓ Veiller à ce que les données puissent être utilisées efficacement pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

Si tous ces objectifs sont remplis, alors l'entreprise aura l'opportunité de transformer ces données en capital stratégique, et sa capacité à prendre des décisions qui influenceront positivement sa performance sera impactée positivement.

Chapitre 2 : L'innovation

2.1) Qu'est-ce que l'innovation ?

L'OCDE (2005) définit l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures ». De plus, Benoit Gailly dans son livre « Navigating Innovation » (2018) a également défini l'innovation comme une combinaison de nouveauté et de changement, ou un changement vers quelque chose de nouveau. Toujours selon Gailly, une innovation peut donc être définie en fonction de sa portée et de son intensité.

Pour bien comprendre le concept d'innovation, il est nécessaire de s'attarder sur la notion de nouveauté qui est présente à diverses reprises dans la définition ci-dessus. Ce concept de nouveauté peut se subdiviser en trois sous-catégories : la nouveauté pour l'entreprise, la nouveauté pour le marché et la nouveauté pour le monde entier.

2.1.1) Nouveauté pour l'entreprise

Un produit, un processus, une méthode de commercialisation ou une méthode organisationnelle est nouveau pour l'entreprise lorsque cela n'a jamais été mis en place par l'organisation auparavant.

2.1.2) Nouveauté pour le marché

On dit qu'une innovation est nouvelle sur un marché lorsque celle-ci est la première à apparaître dans un marché d'exploitation donné. Un marché représente l'ensemble des firmes produisant et commercialisant les mêmes biens et services dans une zone géographique donnée. Par conséquent, une entreprise est libre de décider si elle a l'intention d'innover sur un plan national, continental ou international.

2.1.3) Nouveauté pour le monde entier

Une nouveauté sur le plan international survient lorsqu'une entreprise est la première à implémenter une innovation sur tous les marchés et dans tous les secteurs d'activités. Généralement, cela fait référence à une innovation ayant un degré de nouveauté supérieur à celle de nouveauté pour le marché. Ce degré de nouveauté est aussi connu sous le nom

d'innovation radicale ou de rupture. Christensen (1997) définit cette innovation radicale comme « une innovation ayant un impact significatif sur un marché et sur l'activité économique des firmes sur ce marché. Cette notion privilégie l'impact des innovations par opposition à leur nouveauté. L'impact peut, par exemple, modifier la structure du marché, créer de nouveaux marchés ou rendre les produits existants désuets ».

Par exemple, la conteneurisation des transports maritimes, qui permet de mettre les marchandises les plus diverses dans des conteneurs, boîtes métalliques aux dimensions standardisées, pendant toute la durée de leur transport maritime et terrestre, de la porte de l'entreprise jusqu'à celle du client. Avec la conteneurisation, le transport maritime est intégré dans des chaînes de transport multimodal qui se déploient à l'échelle de la planète au service du commerce international (Frémont, 2005). Cela représente donc une innovation radicale car il a fallu apporter des modifications aux bateaux et aux ports du monde entier.

2.2) Différentes sortes d'innovations

Dans cette section, nous allons parcourir différentes catégories d'innovations qui peuvent être utilisées pour se différencier de la concurrence. Dans la troisième édition du Manuel d'Oslo publié par l'OCDE qui regroupe « les principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », nous pouvons recenser quatre formes d'innovations en fonction du domaine d'application. Chaque type d'innovation possédant ses propres challenges et avantages pour les entreprises qui les utilisent.

2.2.1) L'innovation produit

Dans le Manuel d'Oslo (2005), l'innovation produit est définie comme étant « une innovation correspondant à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles ».

Ce type d'innovation peut tant faire appel à l'utilisation de nouvelles technologies, ou alors à l'utilisation de technologies déjà existantes. Le terme produit peut prendre la forme d'un bien ou d'un service. Généralement, lorsqu'une entreprise opte pour une innovation produit, elle va se concentrer sur la confection d'un tout nouveau bien, ou alors, apporter des modifications

importantes à un bien déjà existant, des modifications en matière de logiciels intégrés, de composants, ou d'autres spécificités techniques. Ces améliorations doivent obligatoirement élargir les possibilités d'utilisation du bien pour les consommateurs. Par exemple, l'apparition des premiers appareils photos numériques est une innovation produit. Du point de vue de l'innovation produit pour les services, il peut s'agir de l'introduction de nouveaux services, ou bien d'améliorations conséquentes dans la façon dont certains services déjà existants sont rendus. Une illustration parlante de cette catégorie d'innovation pour les services est l'utilisation d'internet par les banques pour proposer aux utilisateurs un accès plus simple et plus rapide à leurs comptes pour effectuer des opérations bancaires.

Cependant, il est nécessaire de préciser que des mises à jour apportées de façon régulière à des produits existants ne sont pas recensées par l'OCDE comme étant des innovations de produit.

Cette catégorie permet à l'entreprise qui en a la maîtrise de pouvoir s'établir comme ayant le monopole (du moins sur le court terme) car la société sera la seule à proposer tel ou tel produit. De ce fait, elle sera donc libre d'imposer le prix de vente qu'elle souhaite et de conquérir de nouveaux marchés.

2.2.2) L'innovation de procédé

L'OCDE dans son Manuel d'Oslo (2005) définit l'innovation de procédé comme étant « une innovation correspondant à la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel ».

Les entreprises ayant recours à l'innovation de procédé ont plusieurs possibilités pour apporter des améliorations à leurs processus de fonctionnement. D'une part, il est d'abord concevable de modifier les méthodes de production en changeant les techniques ou les logiciels qui aident à la production d'un bien, ou à la réalisation d'un service. Pour ce faire, les firmes sont susceptibles d'utiliser des nouvelles machines automatisées le long de leurs lignes de productions. D'autre part, il est également possible d'améliorer les méthodes de distribution auxquelles les organisations ont recours. Il s'agit souvent de ce qui touche à la logistique des entreprises comme la relation avec les fournisseurs, les coûts et les délais de livraisons de matières brutes servant à la production du bien, ou à la réalisation du service. Il peut également

s'agir de la relation avec les distributeurs qui vont être chargés de livrer les produits finis à leurs clients.

La localisation GPS des livreurs lors de la livraison de nourriture peut représenter un exemple parlant d'innovation de procédé.

Par ailleurs, toute évolution dans d'autres départements des entreprises peut également se retrouver dans la catégorie d'innovation de procédé.

Ce type d'innovation permet aux sociétés qui en ont la maîtrise d'effectuer des gains de productivité et d'efficacité, ce qui permet de diminuer les coûts de production unitaire du produit et par conséquent de proposer des prix plus faibles que la concurrence. Cela permet aussi d'améliorer la qualité d'un produit et la satisfaction du consommateur. Généralement, l'innovation de procédé permet de d'acquérir des parts de marchés détenues par la concurrence.

2.2.3) L'innovation de commercialisation

Une innovation de commercialisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit (OCDE, 2005).

L'exploitation de nouvelles stratégies commerciales peut tant porter sur un nouveau produit que sur un produit déjà existant. De plus, les innovations commerciales sont intimement liées à la conception et au conditionnement du produit. On retrouve majoritairement ce type d'innovation dans des produits pour lesquels l'emballage est important tels que les aliments ou les boissons. D'un côté, la modification du packaging d'un produit est perçue comme une innovation de commercialisation. D'un autre côté, le choix d'une entreprise de modifier l'apparence, la forme ou le goût d'un de ses produits caractérise également une innovation de commercialisation. Dans les deux cas, l'objectif est de rendre le produit plus attrayant sans altérer ses fonctionnalités techniques.

Les innovations de commercialisation peuvent également être dues au placement ou à la promotion d'un bien ou d'un service. Un exemple actuel d'innovation de commercialisation survient lorsque certaines entreprises décident de collaborer avec certaines célébrités, contre

rémunération, pour que celles-ci vantent les mérites du produit sur leurs réseaux sociaux en disant tout le bien qu'elles pensent du produit et en incitant leurs communautés à se procurer ces biens ou à adopter ces services. Un autre exemple de ce type d'innovation est l'introduction d'un système de profiling et de personnalisation des consommateurs. Ceci peut être effectué au moyen de cartes de fidélité ou de données récoltées lors de l'inscription sur le site web d'une entreprise. Les entreprises adeptes de ces innovations de commercialisation vont donc pouvoir envoyer des offres et des publicités répondant spécifiquement aux besoins individuels de chacun de leurs clients.

Néanmoins, un changement significatif dans la conception ou le conditionnement d'un produit fondé sur un concept de marketing déjà utilisé par la firme pour d'autres produits n'est pas une innovation de commercialisation, pas plus que l'utilisation de méthodes de commercialisation existantes pour cibler un nouveau marché géographique ou un nouveau segment de marché (Manuel d'Oslo, 2005)

L'objectif de cette innovation porte sur le fait que les entreprises adeptes aspirent à pouvoir assouvir les besoins des consommateurs de la meilleure manière qui soit et donc, d'accroître leurs ventes.

2.2.4) L'innovation d'organisation

En 2005, dans son Manuel d'Oslo, l'OCDE décrit cette quatrième et dernière catégorie comme « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ».

En ce qui concerne les innovations organisationnelles liées aux pratiques de l'entreprise, nous pouvons citer les formations qui sont offertes par les employeurs au personnel dans le but d'améliorer leurs connaissances et de les rendre ainsi plus performants. Il est aussi possible de percevoir les team-buildings comme appartenant à cette catégorie puisque ceux-ci vont avoir tendance à renforcer le sentiment d'appartenance à la firme et donc permettre aux dirigeants de motiver et de garder leurs talents au sein de l'entreprise. Par ailleurs, le partage des connaissances au sein d'une même entreprise via des documents ou des bases de données partagées rendent ainsi l'accessibilité au savoir plus abordable pour les travailleurs.

Les innovations dans l'organisation du lieu de travail peuvent impliquer l'implémentation de nouveaux plans de répartition des responsabilités propres à chaque travailleur au sein d'un département ou entre les départements d'une même entreprise. Comme exemple d'innovation dans l'organisation du lieu de travail, on peut citer la mise en œuvre pour la première fois d'un modèle organisationnel conférant aux employés ou aux ouvriers de la firme une plus grande autonomie de décision et les encourageant à faire part de leurs idées (Manuel d'Oslo, 2005). Il est également envisageable pour une entreprise d'innover d'un point de vue organisationnel en optimisant ses relations avec les institutions publiques, ou avec d'autres sociétés telles que des organismes de recherche. Le fait de déléguer pour la première fois une activité à un sous-traitant représente aussi une innovation organisationnelle si l'entreprise n'a jamais délégué cette activité auparavant.

Cependant, ni les changements opérés par une entreprise s'appuyant sur des modifications organisationnelles déjà existantes au sein de cette même entreprise, ni les fusions et acquisitions ne sont considérés comme des innovations organisationnelles.

L'objectif de l'innovation d'organisation est de pouvoir permettre aux collaborateurs d'éprouver un sentiment d'appartenance à la société, la satisfaction au travail sera ainsi plus élevée, ce qui influencera positivement leur productivité et diminuera les coûts administratifs. In fine, ces améliorations vont aider à contribuer à l'efficacité du fonctionnement et de la performance de l'entreprise.

2.2.5) Stratégie de l'océan bleu

La stratégie de l'océan bleu est un cadre théorique de stratégie qui guide les organisations à créer de nouveaux espaces de marché en reconstruisant les frontières de l'industrie. Elle utilise les termes « océans rouges » et « océans bleus » pour décrire l'univers du marché. Les océans rouges sont toutes les industries qui existent dans le monde. Dans ces océans rouges, les frontières de l'industrie sont définies et acceptées, et les règles de la concurrence sont connues. Tandis que les océans bleus désignent toutes les industries qui n'existent pas encore aujourd'hui. Dans ces océans bleus, la concurrence est sans importance, car les règles du jeu attendent d'être établies ; la demande est créée plutôt que combattue ce qui permet un potentiel de croissance très rentable (Mi, 2015).

De plus, la logique stratégique des océans bleus est différente de celle de la stratégie concurrentielle. En fait, la stratégie de l'océan bleu vise à réaliser des innovations en termes de valeur pour les consommateurs et pour l'entreprise en recherchant simultanément la différenciation et un faible coût. Tandis que la stratégie concurrentielle de l'océan rouge souligne l'importance de prendre une position distinctive, soit de différenciation, soit de leadership en matière de coûts, afin de construire et d'exploiter des avantages spécifiques à l'entreprise dans un secteur d'activité donné (Mi, 2015).

Par ailleurs, la stratégie de l'océan bleu fournit une série d'outils pratiques et d'analyses pour aider les entreprises à mettre en œuvre ce type de stratégie d'innovation de valeur. Il s'agit par exemple du Strategy Canvas, le cycle d'expérience de l'acheteur et la carte de l'utilité de l'acheteur, l'analyse des non-clients, le cadre des six voies, le cadre des quatre actions, la grille Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC), le Corridor des prix de la masse, l'indice Blue Ocean Idea (BOI), la grille Pioneer-Migrator-Settlement (PMS), etc... Les outils systématiques et exploitables d'actions que la stratégie de l'océan bleu fournit sont destinés à atténuer les principaux risques liés à la transformation stratégique, à savoir le risque de planification, le risque de recherche, le risque d'échelle, le risque lié au modèle d'entreprise dans la formulation de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise et le risque de gestion dans l'exécution de la stratégie. Les méthodologies de la stratégie de l'océan bleu permettent aux entrepreneurs de poursuivre la création d'océans bleus en maximisant les opportunités de créer de nouveaux marchés de croissance rentables et en réduisant les six risques mentionnés ci-dessus (Mi, 2015).

2.3) L'innovation via les data

Aujourd'hui, toutes nos actions génèrent des données. Par exemple, écouter une chanson génère des données sur le lieu, le moment et même la manière dont elle a été écoutée. De même, sortir faire son jogging crée des données sur l'endroit où nous courons, la vitesse à laquelle nous courons, le nombre de fois où nous ralentissons, etc. Ces exemples peuvent être étendus à presque tous les moments de notre vie quotidienne, avec une caractéristique commune : notre smartphone. Les smartphones sont composés d'une multitude de capteurs capables de mesurer et de rassembler une quantité astronomique de données. Ensuite, ces data sont analysées pour nous rendre des services. Elles peuvent même être partagées avec d'autres entreprises pour améliorer d'autres services. Ce processus crée continuellement de nouvelles données, ce qui conduit à un processus de production d'une chaîne de données sans fin. Par conséquent, ces

données deviennent si vastes et pertinentes que les décideurs et les chercheurs n'ont pas d'autres choix que de les prendre en considération.

Les chercheurs se sont donc concentrés sur les stratégies employées pour favoriser l'innovation au moyen du big data (Trabucchi et al., 2018) en utilisant les données comme un déclencheur pour trouver des pistes d'innovation au sein d'une entreprise. Le big data, l'Internet of Things et plus généralement toutes les évolutions technologiques permettant aux entreprises de recueillir une quantité abondante et variée de données font partie de la vaste famille des technologies numériques, et ont un impact significatif sur la gestion de l'innovation (Buganza & Trabucchi, 2019).

Plusieurs recherches ont prouvé que, récemment, le big data et l'analyse de données ont un impact significatif sur les différentes sortes d'innovation (processus, organisationnelle et de produits). D'une part, le big data est susceptible d'aider les organisations à améliorer la manière dont elles utilisent leurs actifs existants. Les données peuvent être constamment utilisées dans l'espace où elles ont été développées, ce qui favorise ce que l'on appelle l'innovation infrastructurelle basée sur les données (Tempini, 2017). Le big data peut aussi être utilisé pour augmenter le niveau de personnalisation des services (Wakenshaw, 2017).

D'autre part, le big data peut aider à étendre les capacités de l'entreprise dans un nouveau contexte et à dépasser les frontières de l'entreprise (Pellegrini, 2017). Les données numériques peuvent également conduire à une stratégie d'innovation ouverte pour obtenir de nouvelles opportunités commerciales (Del Vecchio et al., 2018) ou même à la poursuite d'une innovation du business model, pour élargir le domaine d'activités de la société (Trabucchi et al., 2018).

Cependant, toutes les recherches mentionnées précédemment ont considéré le big data comme le « sous-produit » d'un processus quelconque. Jusqu'à présent, l'accent a été mis sur les stratégies qui peuvent permettre aux entreprises de capturer cette valeur intrinsèque.

Des recherches récentes ont montré comment ce sous-produit pouvait être à l'origine d'un nouveau mécanisme d'appropriation de la valeur en s'appuyant sur un type différent de stratégies. Trois stratégies de capture de valeur via la collecte et l'analyse de données ont été développées (Trabucchi et al., 2017) : améliorer des mécanismes déjà existants tels que la

publicité, comprendre de manière plus approfondie les besoins et les envies des clients actuels, ou encore trouver de nouveaux types de clients qui peuvent élargir la valeur de ces données.

À la base de ce modèle, nous retrouvons la théorie des marchés bifaces. Ce type de marché se caractérise par des effets de réseau entre les différents acteurs ou « faces » du marché : l'intérêt des acteurs d'une face à participer à une plateforme peut en effet augmenter avec le nombre d'acteurs de cette face (effet direct) ou d'une autre face du marché (effet croisé) (DG Trésor, 2012). Les entreprises basées sur la publicité bénéficient d'une telle structure, puisque les annonceurs cherchent à atteindre les lecteurs ou les téléspectateurs par le biais d'une perspective « Client-As-a-Target » pour attirer leur attention (Filistrucchi et al., 2014 ; Trabucchi et al., 2017).

Les données collectées par le biais d'une plateforme numérique (par exemple, une application mobile) peuvent tendre à inverser la relation fondamentale entre les deux parties, puisque la plateforme peut tirer parti de l'une des stratégies mentionnées ci-dessus pour attirer un certain type de clients de la seconde partie, qui montrent un intérêt pour les données collectées, en tirant parti d'une perspective « Client-As-a-Source » (Trabucchi et al. 2017). Elle peut se traduire par différentes stratégies : l'amélioration de la publicité, en associant une stratégie Client-As-a-Target et Client-As-a-Source pour offrir des messages publicitaires mieux ciblés, l'e-Ethnographie (qui permet au fournisseur d'applications de recueillir des données concernant des comportements spécifiques des utilisateurs finaux), et le commerce de données qui repose sur le commerce de données avec une tierce partie.

Enfin, d'un point de vue managérial, il faut remettre en question les possibilités offertes par les nouvelles technologies numériques. Les managers et les entrepreneurs devraient commencer à considérer la collecte et l'analyse des données comme quelque chose qui peut être généré pour répondre à des problèmes d'innovation spécifiques, et pas seulement comme un sous-produit à exploiter (Buganza & Trabucchi, 2019).

2.4) L'innovation dans le football

Comme dans d'autres secteurs d'activité, l'importance de l'innovation dans le secteur du sport n'est pas négligeable. Nous nous focaliserons ici particulièrement sur l'industrie du football. Pour rester à la page, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) a mis en place

un département d'innovation technologique ayant pour mission d'identifier les besoins des acteurs du monde du football, d'analyser leur faisabilité, et de les mettre en application. L'objectif premier de ce département consiste à « améliorer les aspects de confort, de sécurité et de performance pour les joueurs et les arbitres sur le terrain ». C'est de cette façon que des innovations comme la Goal Line Technology, ou le Video Assistant Referees (VAR) ont vu le jour. Il s'agit d'innovations qui sont censées pouvoir aider les arbitres à prendre de meilleures décisions lors de phases litigieuses.

Depuis quelques années, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) a pour projet d'améliorer la façon dont le football est perçu par la société. Pour y parvenir, en 2016, la FIFA a publié le document « FIFA 2.0 – une vision pour l'avenir du football », dans lequel le président Gianni Infantino a indiqué qu'il souhaitait développer une nouvelle vision pour le futur du football, à savoir : promouvoir le football, protéger son intégrité et le rendre accessible à tous (Infantino,2016). Pour mener cet objectif à bien, la FIFA a admis à travers plusieurs communiqués, vouloir travailler sur le développement de trois points majeurs : développer le football, améliorer l'expérience footballistique et bâtir une institution plus forte. Pour parvenir à obtenir des résultats pour chacun de ces objectifs, Gianni Infantino a déclaré vouloir utiliser une stratégie basée sur la propriété, l'investissement et l'innovation.

Dans l'optique de développer et de promouvoir le football à travers le monde, la FIFA a mis en place un « Programme FIFA Forward » s'articulant autour des trois principes de base suivants : accroître les investissements, augmenter l'efficacité et renforcer la surveillance. Ce programme peut être défini comme permettant au football de se développer à l'échelle mondiale et favorisant les meilleures conditions possibles pour ce développement (FIFA,2016). L'objectif principal du programme de développement Forward de la FIFA est de rationaliser l'utilisation des ressources que la FIFA consacre à développer et à soutenir le football, pour lui permettre de réaliser pleinement son potentiel dans chaque pays (FIFA,2016). A travers une telle approche, la FIFA prévoit d'offrir un champ moins restrictif aux 211 associations qui la composent, en leur permettant d'accroître leur expansion spécifiquement par rapport aux besoins locaux propres à chacun de ses membres.

Pour atteindre cet objectif, l'instance dirigeante du football mondial compte également accroître le nombre d'adhérents en essayant de développer le football féminin tant sur le plan sportif que commercial. Même si le rôle des femmes au sein du football a déjà évolué considérablement

(Infantino,2016) par rapport aux années précédentes, que ce soit par la présence d'arbitres féminines arbitrant des matches d'hommes, ou par l'obligation pour chaque confédération d'être représentée par au minimum une dirigeante au conseil de la FIFA, l'association ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. En effet, dans son communiqué « FIFA 2.0 – une vision pour l'avenir du football » Monsieur Infantino promet la mise en place, dans un futur proche, d'une structure visant à développer le football féminin professionnel, tant sur le plan commercial, que sur la scène internationale. La FIFA planifie également d'étendre l'accès au football à différentes communautés dans les zones géographiques les plus reculées du monde (Infantino, 2016).

Par ailleurs, en ce qui concerne l'expérience footballistique de toutes les parties prenantes du football, au cours de la dernière décennie, les start-ups technologiques ont pris une place importante et sont devenues des acteurs économiques majeurs. Cela peut être expliqué par les capacités d'innovations constantes dont ces entreprises font preuve. Des aptitudes qui leur ont permis de pouvoir rivaliser avec des firmes étant déjà bien installées dans le secteur de la technologie. Aux États-Unis, il est de plus en plus courant de voir des ligues sportives professionnelles travailler main dans la main avec des start-ups axées sur la technologie, ce qui permet de bonifier le jeu en tant que tel. Dans son rapport, la FIFA déclare vouloir se baser sur ce modèle américain et commencer à collaborer avec des start-ups (FIFA,2016) et collaborer avec ce type d'entreprises afin de rendre le football plus attractif à divers points de vue.

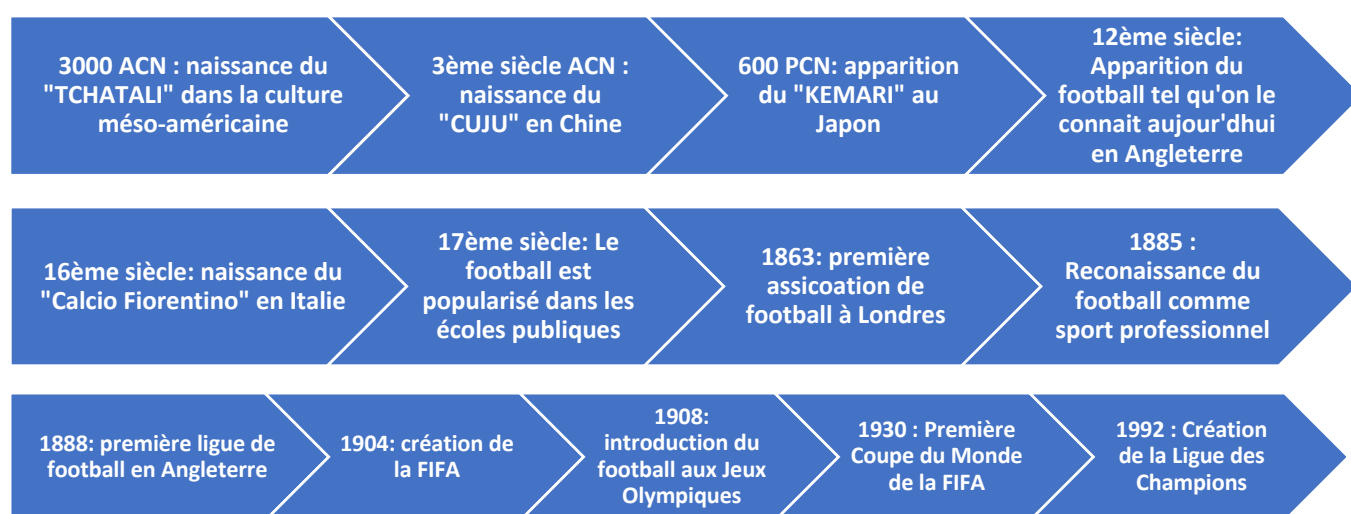
En effet, en dehors de l'impact financier significatif qui pourrait en résulter, les opportunités de voir les connaissances et les capacités d'innovations de ces start-ups au service du monde du football sont bénéfiques pour le sport le plus populaire du monde car elles permettent de créer de la valeur, tant pour les joueurs que pour les fans et les administrations. Il est possible d'illustrer ces processus de création de valeur au moyen de divers exemples de firmes ayant ou non collaboré avec la FIFA pour développer le football. Par exemple, en mars 2021, la start-up technologique israélienne Playermaker s'est associée avec la FIFA. Celle-ci propose un capteur de mouvement intelligent, à placer sur les chaussures des joueurs, et qui fournit des informations sur l'analyse technique, tactique, physique pour les joueurs et les staffs techniques afin d'exploiter au mieux le potentiel et les capacités de chacun (The Times of Israël, 2021). De plus, la start-up danoise Tonsser a développé une application permettant à tout le monde d'uploader les moments forts et les statistiques de n'importe quel joueur amateur afin de lui donner l'opportunité d'être repéré et approché par des recruteurs de clubs professionnels

(Sifted, 2021). Enfin, l'entreprise française WeFan offre aux supporters qui ne peuvent pas se rendre au stade, la possibilité de s'exprimer et d'interagir (chanter, siffler et applaudir) avec d'autres utilisateurs de l'application. Grâce à cette application, les fans peuvent s'exprimer, partager leurs réactions en temps réel entre amis, évaluer la prestation de leur équipe, faire partie de l'ambiance du stade et accéder à des statistiques de supporters en direct (WeFan & Wydden, 2017).

Chapitre 3 : Football business

3.1) Évolution du football dans le temps

Figure 2 : L'histoire du football



Source : Annexe 3

Aujourd'hui, le football s'est développé au fil du temps et à travers les pays, à tel point qu'il est devenu le sport le plus pratiqué dans le monde. Une preuve de cette mondialisation est que la FIFA est aujourd'hui composée de 211 associations nationales (FIFA, 2021). Cette mondialisation peut également être prouvée par l'augmentation du nombre de nations participant aux éliminatoires de la Coupe du monde : de 32 en 1934 à plus de 200 en 2014. Les régions du monde furent divisées en six confédérations (FIFA, 2021) :

- ✓ Confédération Africaine de Football (CAF)
- ✓ Confédération Asiatique de Football (AFC)
- ✓ Union des Associations Européennes de Football (UEFA)
- ✓ Confédération de Football Association d'Amérique du Nord Centrale et des Caraïbes (CONCACAF)
- ✓ Confédération océanienne de football (OFC)
- ✓ Confédération sud-américaine de football (CONMEBOL)

3.2) L'économie du football

Les chiffres présentés dans cette section sont ceux de l'année footballistique précédant la pandémie de COVID-19 (2018-2019) car ils sont plus représentatifs de l'économie du football qui, comme la plupart des autres secteurs d'activité, a été durement impacté par l'émergence du coronavirus.

Le football est un secteur très particulier de l'économie, auquel certaines des règles du marché ne s'appliquent pas de manière habituelle. Selon McCarthy et al. (2014) l'image de marque qu'un club de football doit développer est fondamentale. Kotler & Armstrong (2013) définissent une marque comme « tout ce qu'un produit ou un service signifie pour les consommateurs ». D'un côté, pour les supporters présents le jour d'un match, la marque que représente un club de football comprend le stade, l'expérience le jour des matches, l'équipe, le divertissement, la restauration, l'ambiance au sein du stade, la couverture médiatique et les réseaux sociaux. Globalement, elle englobe tout ce qui influence l'expérience que vivent les fans en supportant une équipe. D'un autre côté, pour les fans qui n'ont pas l'opportunité de se rendre au stade, les médias sociaux deviennent un élément majeur de l'expérience et donc, de la marque (Fenton, 2018).

De cette façon, la fidélité, la loyauté et l'identification qu'entretiennent les fans avec cette marque qu'a construit l'entité sportive sont des facteurs extrêmement importants, et la demande est généralement très inélastique (en particulier pour les abonnements), ce qui crée un environnement dans lequel les supporters de football peuvent être exploités. En effet, ils doivent supporter des prix très élevés, des produits dérivés du club avec des marges élevées, des heures de coup d'envoi inadaptées et de la nourriture ou des boissons hors de prix dans les stades parce que l'option de sortie du stade n'est pas envisageable. Le supporter mécontent n'a qu'un nombre restreint d'options à sa disposition : cesser d'aller au stade, soutenir un autre club ou regarder un autre sport (Sandy et al., 2004).

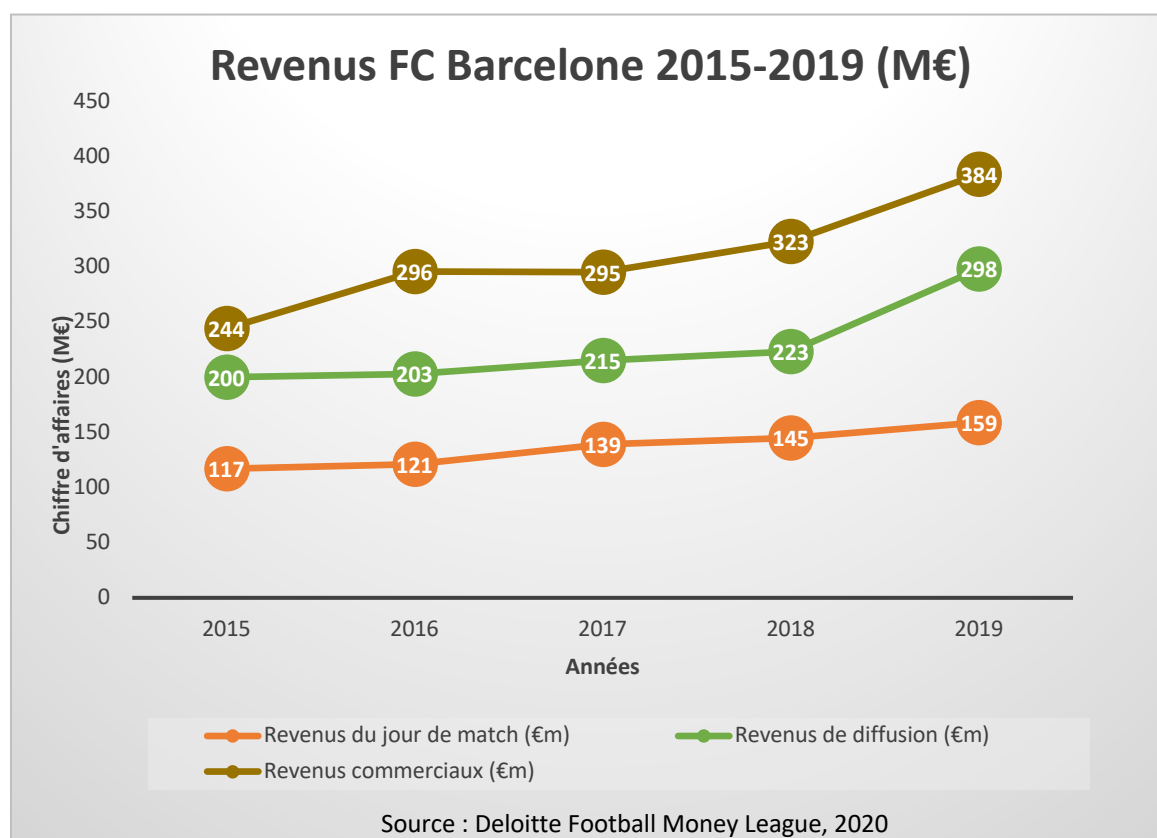
Cependant, en termes de participants, à l'exception des relégations dues à de mauvaises performances sportives, les relégations des clubs vers les divisions inférieures étant relativement rares, le marché du football est toutefois très stable, et les supporters peuvent généralement continuer à suivre le club de leur choix d'une année à l'autre.

En janvier 2020, la société d'audit Deloitte a publié son rapport Deloitte Football Money League qui dresse le profil des 20 clubs les plus lucratifs du sport le plus populaire au monde. Publiée

huit mois seulement après la fin de la saison 2018/2019, la Money League présente l'analyse indépendante la plus contemporaine et la plus fiable des performances financières relatives des clubs (Deloitte, 2020). Ce rapport se concentre sur la capacité des clubs à générer des revenus les jours de match ou en anglais les « matchday revenues », les droits TV (les distributions de la participation aux championnats nationaux, coupes et compétitions de clubs de l'UEFA), en anglais « broadcast revenues » et sources commerciales « commercial revenues » (le sponsoring, le merchandising, les visites de stades et autres opérations commerciales), et à les classer sur cette base. En outre, ce rapport prend également en compte le fait que certains clubs utilisent activement le transfert de joueurs dans le cadre de leur stratégie financière globale et que cette approche peut générer des revenus récurrents pour certains clubs (Deloitte, 2020).

Globalement, en 2018-2019, les 20 clubs de football les plus rentables au monde ont généré des revenus combinés de 9,3 milliards d'euros, soit une hausse de 11% par rapport à la saison précédente (8,3 milliards d'euros). Ces 939 millions d'euros supplémentaires ont été générés par des revenus de diffusion de 575 millions d'euros (+16%), les recettes commerciales de 313 millions d'euros (+9%) et 51 millions d'euros (+4%) provenant des jours de matches (Deloitte, 2020).

Graphique 1 : Sources de revenus du FC Barcelone.



Le club catalan du FC Barcelone trône sur la première marche du podium des clubs ayant généré le plus de revenus pendant la dernière saison complète pré-COVID-19. Au cours de la saison 2018/2019, les revenus du Barça ont augmenté de 150,4 millions d'euros (22%) pour atteindre 840,8 millions d'euros dont des revenus commerciaux record, pour un club de football, équivalant à 384 millions €. C'est le fruit d'un plan stratégique étalé entre les années 2015 et 2021 et publié par le club catalan, qui met l'accent sur la diversification et l'internationalisation des sources de revenus (Deloitte, 2020). Le FC Barcelone est un exemple de club qui s'adapte à l'évolution des conditions du marché en réduisant sa dépendance à l'égard des revenus de diffusion et en misant sur la croissance des revenus qu'il contrôle (Deloitte, 2020).

Graphique 2 : Sources de revenus du Réal Madrid

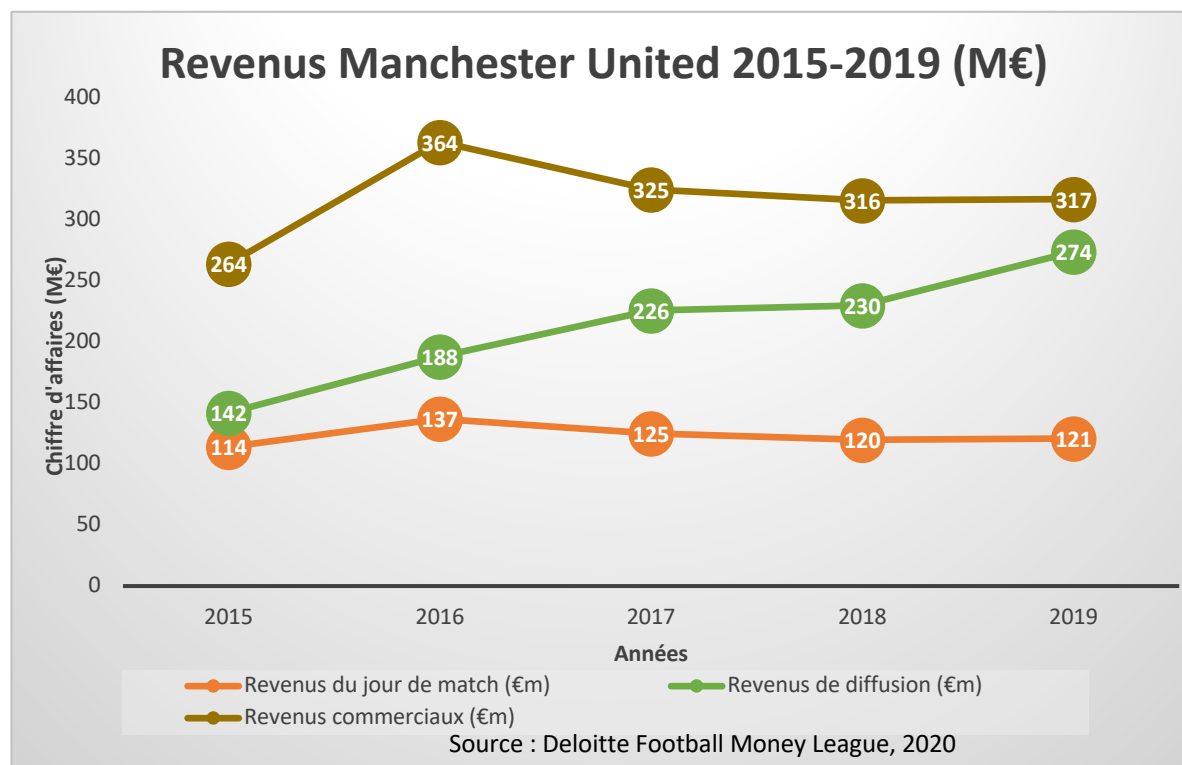


Ensuite, Le Real Madrid descend à la deuxième place de ce classement, malgré une croissance marginale de 6,4 millions d'euros et des revenus totaux s'élevant à 757,3 millions d'euros (Deloitte, 2020). Pour la première saison du club sans son joueur phare Cristiano Ronaldo, le club de la capitale espagnole a subi une élimination précoce en huitième de finale de la Ligue des champions. Donc, la maison blanche¹ n'a pas réussi à poursuivre sa domination européenne.

¹ Surnom donné au club du Réal de Madrid.

Cela s'est traduit par le fait que le club a enregistré une légère réduction de ses revenus commerciaux de 0,5% (Deloitte, 2020) et a perdu son statut de club le plus prospère du football. Ce qui démontre que les gains commerciaux peuvent être intimement liées à la réussite sportive du club.

Graphique 3: Sources de revenus de Manchester United



Par ailleurs, sur la troisième marche du podium, nous retrouvons pour la seconde année consécutive le club anglais de Manchester United avec des revenus avoisinant les 712 millions d'euros. D'une part, une hausse des revenus de 37,3 millions d'euros est presque entièrement due à son retour en Ligue des champions et à l'amélioration de la distribution de l'UEFA des droits de diffusion et à l'accession des Red Devils² en quart de finale cette compétition européenne. D'autre part, les flux de revenus commerciaux et les revenus « match day » restent stables, ce qui est en partie dû au non renouvellement de certains partenariats commerciaux majeurs tel que Chevrolet. Le constructeur automobile américain a décidé de stopper sa collaboration avec l'équipe anglaise à la suite des mauvaises performances sportives enregistrées par celle-ci (L'Équipe, 2019). Cela souligne également le challenge que représente l'amélioration continue et significative des revenus lorsque les performances sur le terrain tendent à évoluer négativement (Deloitte, 2020).

² Surnom donné à l'équipe de Manchester United

Enfin, dans la suite de ce classement publié par l'entreprise Deloitte, nous retrouvons des clubs européens tels que Liverpool, le Bayern de Munich, le Paris-Saint-Germain, Manchester City et Chelsea (ANNEXE 6).

3.3) La digitalisation

Dans cette section, les termes « numérisation », « digitalisation », « transformation digitale » et « transformation numérique » seront utilisés à répétition et font référence au même concept.

Le phénomène de digitalisation fait également référence à l'utilisation des technologies numériques pour modifier le business model d'une entreprise et fournir de nouvelles opportunités de revenus et de production de valeur. Il s'agit du processus de passage à une entreprise numérique (Gartner, 2021). Cette numérisation offre aussi la possibilité aux entreprises qui en ont la maîtrise de réduire leurs coûts de stockage, de partage et d'analyse de données et par conséquent, d'augmenter la rentabilité et la performance des entreprises (Rachinger et al., 2019)

La société moderne est en pleine mutation dans la plupart des domaines de la vie sociale et nous trouvons un large éventail de pratiques différentes qui sont soumises à des changements qui sont de près ou de loin liés au digital. Les sites internet et les réseaux sociaux ont changé la façon dont nous recevons les informations, notre façon de nous divertir, de socialiser, de communiquer, de réaliser nos achats, ... Cela a commencé au début d'internet, les emails ont commencé à remplacer les lettres. Ensuite, avec l'apparition du e-commerce, les magasins traditionnels ont dû apprendre à rivaliser avec des concurrents virtuels. Depuis, le monde évolue sans cesse et nous sommes continuellement confrontés à des business models numériques basés sur les données des consommateurs et à des processus opérationnels. Les applications et les machines « intelligentes » sont conçues pour exploiter ces données afin de comprendre automatiquement les besoins des consommateurs ou de contrôler ces processus industriels (Musik & Bogner, 2019). Aujourd'hui, il semble important que les entreprises puissent surfer sur la vague du digital si elles veulent rester compétitives car si elles ne prennent pas le train au départ, elles risquent de se retrouver dépassées par leurs concurrents qui eux auront saisi l'opportunité de développer et de maîtriser des logiciels plus intuitifs et performants.

3.3.1) Le marketing digital

Une des conséquences de la digitalisation de la société est l'apparition et l'adoption du marketing digital par les entreprises. Le marketing digital est défini comme « la pratique de promouvoir des produits et des services en utilisant des canaux de distribution numériques tels que des ordinateurs, des smartphones, ou d'autres dispositifs numériques » (Smith, 2012). Comme expliqué dans la section 3.2 « l'économie du football », les réseaux sociaux jouent un rôle majeur dans le développement de l'image de marque d'un club de football auprès des supporters qui n'ont pas l'opportunité de se rendre au stade. C'est pourquoi ces réseaux vont élaborer de nombreuses stratégies numériques pour élargir leur fan base et maintenir une valeur émotionnelle positive et forte (Janssens, 2021).

A) Buyer persona spring

Suite à l'émergence de ce concept de marketing digital, Heinze et al. ont développé en 2016 le « Buyer Persona Spring ». Ce modèle est conçu pour favoriser le succès et minimiser l'échec lors de la création et la gestion de la stratégie de marketing digital (Heinze et al., 2016).

Figure 3 : Buyer persona spring



Source : Heinze et al., Digital and Social Media Marketing - A Results Driven Approach. Routledge, 2016

Au début de ce modèle nous retrouvons l'**entreprise** (club de football dans le cas de notre étude) et à la fin, les **buyer persona**, qui représentent les consommateurs visés par les stratégies marketing mises en place (dans le cas de notre étude, les fans de football). Entre ces deux extrémités, nous retrouvons trois sous-stratégies :

- ✓ **La stratégie « channels »** : quels réseaux sociaux sont utilisés par les buyer persona ? (Twitter, Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, site web du club)
- ✓ **La stratégie « content »** : quels types de contenu sont partagés par l'entreprise pour atteindre les buyer persona (photos, vidéos, documentaires, animation, ...)

- ✓ **La stratégie « data »** : les données récoltées auprès des buyer persona. Au plus les données seront nombreuses et complètes, au plus les campagnes digitales seront appropriées à l'audience visée.

Pour conclure avec ce framework, identifier les buyer persona aide les entreprises à comprendre leur public cible et à communiquer de manière appropriée avec lui par le biais des médias sociaux (Heinze et al., 2016).

3.4) La digitalisation et le football

Dans tout secteur d'activité, la transformation numérique consiste à utiliser la technologie numérique pour transformer l'expérience client, les processus opérationnels et les modèles d'entreprise. Dans le monde du sport professionnel, la transformation numérique tend à favoriser à la fois la performance pour les équipes ou les fédérations sportives et l'engagement avec les fans pour des expériences plus intenses et immersives. En effet, les améliorations technologiques toujours plus poussées ont entraîné des changements massifs dans l'industrie du sport, traditionnellement qualifiée de conservatrice (Smith et Stewart 1999). Ces évolutions peuvent être considérées comme le point de départ d'une nouvelle ère. Dès lors, dans leur article « Sports Digitalization: A Review and A Research Agenda » en 2017, Xiao, Tan, Clemensen et Hedman listent diverses implications directement liées à la digitalisation du sport :

- ✓ L'utilisation de points de contact numériques (les sites web, les applications et les réseaux sociaux) permettant de nouvelles façons d'interagir et de s'engager avec diverses parties prenantes, (les sponsors, les fans, les annonceurs, les joueurs, la direction des clubs, les employés et la direction des associations nationales).
- ✓ De nouveaux acteurs spécialisés, tels que les fournisseurs de données, les développeurs de logiciels et les analystes de données (Qualifio & Sportscloud), apparaissent avec des capacités adaptées aux technologies numériques.
- ✓ La diffusion en direct et les nouvelles technologies de diffusion des événements sportifs apportent une nouvelle valeur aux équipes, aux téléspectateurs et aux sponsors.
- ✓ Les organisations sportives ont de plus en plus recours à l'analyse de données pour obtenir des résultats en matière de chiffre d'affaires et de résultats sportifs.

- ✓ La numérisation des sports renforce l'accessibilité des événements sportifs à un nombre potentiellement plus élevé de parties prenantes qu'auparavant.
- ✓ La pluralisation des voies par lesquelles les organisations sportives et leurs membres peuvent s'identifier et se faire connaître.
- ✓ L'augmentation de la visibilité d'actions de jeu telles que des buts, des fautes commises ou des comportements inappropriés.

Faisant partie de l'industrie sportive, le football n'est pas exempté par cette vague de digitalisation du secteur. De plus, les réseaux sociaux et la personnalisation des messages adressés aux fans à travers le profiling permettent de renforcer le lien et les émotions entre les supporters et les clubs (Sprenger, 2021). La digitalisation a fait baisser drastiquement le coût de la création de contenu médiatique, au point que la plupart des clubs de football peuvent aujourd'hui produire et distribuer de plus en plus de contenu de meilleure qualité qu'il y a quelques années. Cependant, d'après une étude réalisée par l'entreprise PwC, le changement et l'amélioration continue des moyens technologiques permettent de rendre l'expérience des fans meilleure et sont inévitables pour réussir à engager les nouvelles générations. Ces clubs devront être flexibles et innovants pour pouvoir se différencier.

Dans une interview accordée à ISPO, Stefan Mennerich, directeur du digital, des médias et de la communication au FC Bayern Munich explique que depuis 2013, le club allemand travaille sur le projet « FC Bayern digital 4.0 » qui est le projet de transformation digitale de l'équipe basée en Bavière. Selon lui, cette digitalisation consistait à fluidifier le système informatique de l'ensemble du club en travaillant avec SAP et Deutsche Telekom pour, in fine, construire son propre centre d'analyse de données (FCB Digital & Media Lab) afin d'être au contrôle de sa stratégie numérique, de ne plus être dépendant d'une tierce partie et de contrôler toutes les données relatives aux fans du Bayern. D'abord, cette transformation est censée être le meilleur moyen de répondre aux exigences grandissantes des fans en leur offrant la meilleure expérience possible tout en dynamisant l'image de marque du Bayern Munich à travers le monde et en fidélisant ces nouveaux fans sur le long terme. Après cela, un enjeu financier entre également

en compte. En effet, la taille et la loyauté de la « fan base » impacteront significativement les revenus liés à la billetterie, au merchandising et au sponsoring (Mennerich, 2016).

3.5) Les supporters

Dans ce mémoire, les termes « supporters » et « fans » sont utilisés à de nombreuses reprises et ont la même signification. Hunt, Bristol & Bashaw décrivent le fan comme « un adepte passionné d'un objet de consommation sportive particulier. Le terme « passionné » signifiant que le fan a un certain niveau d'attachement à un objet lié à ce sport. Les fans manifestent leur attachement par un comportement spécifique envers le sport dont ils raffolent. (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999). L'objet de consommation sportive peut être un sport en général, une ligue ou une équipe spécifique. Il peut également s'agir d'une personnalité telle qu'un joueur, un entraîneur, un manager ou tout autre individu fortement associé à une équipe ou à un sport. Dans leurs recherches « A conceptual approach to classifying sports fans », Hunt, Bristol & Basahw signalent que la dévotion, la motivation et le comportement sportif peuvent varier d'un fan à l'autre, ils proposent donc l'existence de différents types de fans de sport (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

3.5.1) Catégories de fans

Plusieurs auteurs tels que Giulianotti (2002), Hunt, Bristol et Bashaw (1999) ont travaillé sur le sujet de la subdivision des fans en diverses catégories. Celle-ci est due à l'effet de Halo, (qui représente un biais altérant la perception des gens ou des marques. Il s'assimile à la première impression capable de générer une perception sélective des informations. Le jugement porté sur un objet ou une personne peut alors être affecté (Journal du Net, 2019)). Dans le cadre des fans de sport, cet effet semble indiquer que le fait de devenir fan de telle ou telle équipe sportive suit un développement séquentiel, c'est-à-dire que l'on peut devenir fan d'un sport d'abord, puis d'une équipe, et enfin d'un joueur de l'équipe. Cependant, l'inverse est également possible : on peut devenir fan d'un joueur avec l'effet de halo puis d'une équipe et enfin du sport (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

La classification développée par Hunt, Bristol & Bashaw (1999) nous semble être la plus pertinente car celle-ci se concentre sur la source de la motivation, d'attachement et de comportement effectif des différents types de fans. Ce lien entre la motivation, l'attachement et le comportement peut être temporaire ou durable (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999). Leur classification comporte cinq types de supporters : les fans temporaires, les fans locaux, les fans dévoués, les fans fanatiques et les fans dysfonctionnels.

D'un point de vue économique, il est important pour les organisations sportives de pouvoir identifier et répartir leurs fans dans ces différentes catégories car une fois que les fans sont classés dans l'une de ces catégories de fans, les spécialistes du marketing peuvent exploiter ces informations pour développer les meilleurs produits, les distributions et des messages pour atteindre plus efficacement chaque type de fan spécifique. En raison de leurs motivations et de leurs comportements différents, les différents types de fans peuvent nécessiter des attentions particulières en matière de produits, de distribution et de messages. La classification des supporters peut servir de base importante pour la segmentation (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

De plus, les fans étant à la base de l'industrie du football professionnel, il est impératif de ne pas commettre d'impair dans la façon de s'adresser aux supporters, pour ne pas bafouer les notions de loyauté et de fidélité à l'équipe. Il ne faut absolument pas que le fan ait l'impression que son équipe de cœur est constamment en train d'essayer réaliser du profit à son dépend. Dans le cas où des communications jugées déplacées ou mal venues toucheraient une mauvaise audience ou un mauvais groupe de supporters, les conséquences pourraient être catastrophiques pour le club et la scission entre l'équipe et les fans pourrait être nette (Gilbert & Williams, 2021).

A) Les fans temporaires

L'intérêt du fan temporaire pour un événement spécifique (par exemple, la Coupe du Monde de football) est limité dans le temps. Une fois que le phénomène d'intérêt est terminé, le supporter n'est plus motivé à l'idée d'adopter un comportement en rapport avec ce sport en particulier, mais retourne plutôt à son comportement normal. Cette limite temporelle reconnue est le principal facteur qui différencie le fan temporaire des autres fans. Cette limite dans le temps peut être aussi courte que quelques heures ou aussi longue que quelques années (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

B) Les fans locaux

Le fan local adopte un comportement de fan en raison de son identification à une zone géographique comme par exemple, son lieu de naissance ou de vie. En 1997, Jones a constaté que les deux raisons les plus fréquemment citées par les supporters pour soutenir leur équipe de football favorite sont les suivantes : l'équipe locale et le fait d'être né dans cette ville.

Cependant, comme le supporter temporaire, le supporter local est soumis à une contrainte. En effet, si un fan local s'éloigne de la ville où se trouve l'équipe qu'il supporte, le dévouement du fan envers cette équipe diminue (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

C) Les fans dévoués

Au départ, le fan dévoué était probablement identifié comme un fan temporaire ou local. Sa motivation et son attachement à une personnalité, une équipe, une ligue ou un sport augmentent et deviennent tellement puissants qu'ils ont fini par briser ces frontières de temps et de lieu. Le fan dévoué reste fidèle à son équipe ou à son joueur même si l'événement spécifique à court terme qui a captivé son attention pendant une certaine durée est terminé ou s'il est sorti de sa zone géographique d'origine (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

Toujours selon Hunt, Bristol & Bashaw, le concept d'attachement est ce qui différencie les fans dévoués des fans temporaires ou locaux. En effet, cette idée d'attachement à telle ou telle entité peut se faire via une transaction émotionnelle envers un sport, un club, une ligue, une personnalité pour laquelle le fan dévoué se l'approprie comme étant sienne. Une fois que quelqu'un est attaché, par exemple, à une équipe, cet attachement peut être utilisé pour expliquer son comportement (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999). Cette notion d'émotion est ce qui fait que les supporters dévoués bâtissent une relation plus forte et plus durable avec l'entité qu'ils supportent.

D) Les fans fanatiques

Le terme fan fanatique est volontairement redondant, pour souligner le degré auquel le supporter s'engage dans un comportement de fan. Il est similaire au fan dévoué dans la mesure où le fan fanatique n'est pas limité par le temps ou la distance. Pour le fan fanatique, être un supporter compte comme une partie importante de son identité, mais pas la plus importante. En effet, ce type de fan possède au moins un aspect de sa vie (famille, travail, religion, etc.) qu'il utilise comme moyen d'identification et qui est plus fort que le fait d'être un fan (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

Cependant, le fan fanatique se différencie du fan dévoué car il se peindra le corps aux couleurs de l'équipe, portera un costume ou tout autre façon d'exhiber son attachement pour l'équipe qu'il

supporte (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999). Par conséquent, un fan dévoué et un fan fanatique sont différenciés en fonction du degré de fanatisme qui les sépare.

E) Les fans dysfonctionnels

Le fan dysfonctionnel utilise l'équipe de sport comme méthode majeure pour s'identifier aux autres et à lui-même. Cette représentation du supporter dysfonctionnel illustre la différence importante entre le fan fanatique et le fan dysfonctionnel. A l'instar de s'engager dans un comportement de soutien envers l'équipe, cette catégorie de supporters adopte un comportement qui perturbe l'événement sportif et les échanges sociaux qui gravitent autour de celui-ci. Le fan dysfonctionnel s'engage dans des comportements violents ou perturbateurs sous le prétexte que ce comportement est justifié par le fait d'être un supporter (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

L'exemple classique de supporters dysfonctionnels est celui des hooligans, les supporters de football anglais qui sont qualifiés ainsi en raison de leur comportement antisocial déguisé en soutien à leur équipe (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

De plus, le principal challenge marketing à l'égard du hooligan consiste à canaliser son comportement socialement inacceptable et à le transformer en comportement plus acceptable socialement en transformant ce fan dysfonctionnel en fan fanatique. Les organisations sportives ne veulent pas prendre le risque de voir la présence des fans locaux, temporaires, dévoués et même fanatiques perturbée en raison du comportement du hooligan. C'est pourquoi de nombreuses équipes ont commencé à minimiser au moins cet impact négatif en développant des politiques de « durcissement » pour sanctionner le comportement inacceptable de certains fans dysfonctionnels. Par exemple, certaines entités sportives ont pris la décision de séparer les autres types de fans des dysfonctionnels dans les stades, en créant des sections familiales ou, en interdisant la vente d'alcool après un certain moment du match (Hunt, Bristol & Bashaw, 1999).

3.5.2) Comment fidéliser ces supporters ?

A) La qualité du service

Dans le secteur du sport, le service fourni sur le terrain est le service principal fourni aux supporters. Le service dans les tribunes est un service secondaire fourni aux fans, mais il est indispensable pour fidéliser les fans une fois qu'ils sont venus voir un match. La qualité du

service rendu est essentielle, tant pour les supporters qui assistent à l'évènement sportif pour des raisons autres que l'évènement sportif lui-même, que pour les fans qui assistent à l'évènement sportif pour l'amour de l'équipe, du sport, ou des athlètes. D'une part, ceux qui sont dans le stade pour d'autres raisons que l'aspect purement sportif comme par exemple, pour des raisons sociales, professionnelles, familiales, etc. Le service dans les tribunes est l'aspect le plus important pour déterminer leur satisfaction à l'égard de l'évènement. D'autre part, pour les supporters qui sont déjà identifiés à une équipe et qui assistent à l'évènement pour leur amour de l'équipe et du jeu, le service offert dans les tribunes déterminera le temps qu'ils passeront au stade, arrivant tard et partant tôt s'ils ne sont pas satisfaits, combien ils dépenseront au stade et le nombre de matches auxquels ils assisteront au cours de la saison (Wakefield, 2007).

En 1993, dans son article scientifique « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity », Keller subdivise en deux catégories les attributs nécessaires pour offrir un service de qualité aux supporters. Il les appelle les attributs liés au produit et ceux qui ne sont pas liés au produit. Dans la première catégorie qui fait référence aux moyens mis en place pour répondre aux exigences sportives des fans lorsqu'ils se rendent au stade, nous retrouvons par exemple les victoires de l'équipe, la réputation de l'entraîneur et la présence de superstars dans l'équipe. En ce qui concerne la seconde catégorie, elle fait référence aux moyens qui favorisent la consommation des supporters lorsqu'ils sont dans le stade, mais qui n'influencent pas directement les performances sportives d'une équipe. Dans cette catégorie, nous pouvons citer l'apparence du logo et des vareuses de l'équipe, le stade dans lequel l'équipe évolue, la prestation globale de l'entité sportive sur le plan promotionnel.

B) Fan Relationship Management (FRM)

Il semble essentiel de s'intéresser aux moyens mis en place par les organisations sportives pour récolter des informations précises sur leurs « clients ». En effet, sans informations précises sur les fans, il est compliqué de leur envoyer des messages ou des e-mails personnalisés. Donc, si un supporter reçoit un message inapproprié qu'il juge non-pertinent, il sera confus, et aura tendance à supprimer le message reçu sans même prêter attention à son contenu, les efforts menés par le département marketing de l'entreprise seront alors gaspillés. Par conséquent, les campagnes marketing mal ciblées représentent des efforts inutiles et du temps perdu pour les entreprises (Gilbert & Williams, 2021).

Bertrand Bathelot (2018) définit le Fan Relationship Management comme « l'application au domaine du sport des techniques et dispositifs Customer Relationship Management (CRM) habituellement en vigueur dans le domaine du marketing. Il s'agit donc de mettre en place un dispositif relationnel à destination des fans d'un sport ou supporters d'un club. ». L'objectif d'un tel dispositif est généralement de fidéliser le fan ou le supporter sur une saison ou d'une saison à l'autre, de favoriser l'augmentation de ses dépenses (billetterie, merchandising, restauration, dépenses annexes, etc.) et de renforcer son rôle d'ambassadeur (Bathelot, 2018). Dans un programme de Fan Relationship Management, les principaux outils qui sont développés sont : une fan base, un site web ou une application du club, les réseaux sociaux du club, une application de stade si l'organisation possède un stade connecté, une newsletter, les boutiques traditionnelles et en ligne du club (Bathelot, 2018). Le Fan Relationship Management consiste également à regarder le modèle des clubs de football à l'envers, c'est à dire placer les supporters au centre, et non plus l'entité sportive. De cette façon, il est possible de cibler leurs besoins, leurs préférences pour créer une segmentation unique et finalement, créer des services spécifiquement adaptés à leurs besoins (Sprenger, 2021).

Par ailleurs, étant donné la volonté des fans de sport de s'affilier d'une manière ou d'une autre à une équipe ou à des joueurs, l'organisation peut aisément recueillir des données spécifiques sur les clients. Chaque fois qu'un billet pour un événement sportif est acheté, des informations vitales sur le client peuvent être obtenues (Wakefield, 2007).

Enfin, lorsque les fans achètent des billets individuels, ou des abonnements en ligne, par téléphone ou au guichet du stade, l'organisation peut recueillir des informations qui lui permettront de mettre en œuvre des plans d'incitation visant à augmenter le nombre de supporters et solidifier leur attachement à l'entité sportive. Lorsqu'ils assistent aux matches, des enquêtes auprès des supporters peuvent être menées pour recueillir des informations sur ces clients (Wakefield, 2007).

a. Les facteurs de succès

✓ L'implication du top management

La direction de l'organisation doit être à la base de l'implémentation d'un programme de Fan Relationship Management, faute de quoi, elle échouera. L'implication du haut management est nécessaire car pour que le processus soit efficace, il faut que les collaborateurs du marketing, des ventes, des systèmes d'information et des opérations travaillent main dans la main. Sans le

soutien de la direction, il est possible que les différents départements de l'entreprise poursuivent des objectifs différents les uns des autres. Dans ce cas, la mise en place d'un programme de FRM peut être un échec car la cohésion entre les départements ne sera pas optimale (Wakefield, 2007).

✓ Des données de qualité

Les données biaisées ou erronées représentent une menace précoce au succès du projet FRM. En effet, les données peuvent être collectées de différentes manières à partir de différentes sources. En fonction de la manière dont les données sont collectées, le même client peut être identifié de plusieurs façons différentes. Par exemple, un supporter peut acheter un billet au guichet, acheter un maillot sur le site web de l'équipe et remplir un formulaire de concours lors du match. Toutes ces opérations doivent être enregistrées avec pour objectif de collecter ces données dans le même format et identifier les clients de la même manière (Wakefield, 2007). Selon Peter Sprenger (2021) il existe deux types de données qui sont essentielles pour les organisations afin de développer des relations solides avec les supporters. Les données transactionnelles qui représentent les achats des clients, s'ils sont abonnés, tout ce qui touche à la réalité et qui permet d'établir le profil du fan. Ensuite, il y a toutes les données relatives aux préférences et aux intérêts de ces fans, qui sont plus subjectives. Cependant, si une organisation parvient à collecter ces deux types de données, alors elle est capable de parfaitement cibler et segmenter de façon précise les différentes catégories de supporters.

✓ Avoir les bons collaborateurs

La gestion de la mise en œuvre du FRM exige un mélange approprié de talents du personnel technique, du marketing, des employés en charge des bases de données et des analystes. Des difficultés apparaissent si l'équipe de mise en œuvre du projet est déséquilibrée, avec une trop forte présence de l'un de ces départements. De la même manière, si l'équipe chargée de l'implémentation du FRM est équitablement représentée, les niveaux de compétence de chacun des membres de l'équipe doivent être appropriés et les tâches à accomplir doivent être adéquates (Wakefield, 2007).

b. Conséquences

Si ce programme de fan relationship management est correctement mis en œuvre, il aura des conséquences positives sur différents secteurs de l'organisation sportive. Une fois recueillies, analysées et centralisées dans une base de données, ces informations peuvent être utilisées pour

réaliser des profils spécifiques des fans, profils qui pourront eux-mêmes être utilisés pour planifier des actions de marketing ciblées. Plus la base de données est précise, plus le ciblage et le profiling le sont aussi. Ces profils doivent pouvoir être mis à jour et enrichis de façon constante grâce au FRM et à la récolte de données en temps réel. Il est essentiel de pouvoir suivre l'évolution des fans dans le temps (Sprenger, 2021). Par conséquent, il y aura moins de dispersion d'efforts de la part de l'organisation et les objectifs du FRM, à savoir générer plus de fans, les identifier de façon précise, augmenter leurs dépenses, les maintenir fidèles et loyaux en les récompensant pour les motiver à maintenir leur engagement (Wakefield, 2007). Cela permettra donc, dans la limite du raisonnable, de maintenir les supporters impliqués et émotionnellement attachés au club, même en cas de résultats sportifs décevants (Janssens & Sprenger, 2021).

Enfin, récolter des données relatives aux variables géographiques, psychographiques et comportementales des supporters permet au club sportif de faire des propositions intéressantes aux entreprises d'autres secteurs qui souhaiteraient sponsoriser ou faire de la publicité à travers l'entité sportive (Wakefield, 2007).

Pour illustrer l'importance d'un FRM de qualité, nous pouvons prendre l'exemple du club londonien d'Arsenal. En effet, il y a une dizaine d'années, le club a annoncé vouloir établir un programme de Fan Relationship Management au cœur de son activité marketing. Un pari plutôt réussi puisqu'en 2012, la compagnie aérienne Emirates basée à Dubaï, a déclaré que la capacité des Gunners³ à établir des profils très détaillés de ses clients potentiels grâce à l'implémentation de ce Fan Relationship Management de pointe, a joué un rôle majeur dans la décision d'Emirates de signer un contrat de sponsoring pour un montant s'élevant à 150 millions de livres avec le club du nord de Londres (Marketing Week, 2012). En effet, le responsable marketing d'Emirates, Boutros Boutros avait affirmé que « les données sur les clients sont importantes pour nous, comme elles devraient l'être pour toute entreprise. Le prix des médias augmente chaque année et le fait de disposer de données détaillées sur les clients nous permet de déterminer où nous dépensons nos budgets publicitaires et qui nous ciblons, ainsi que les marchés sur lesquels nous nous concentrons par le biais des canaux du club ».

³ Surnom donné à l'équipe d'Arsenal

Partie 2 : Analyse de cas

Chapitre 4 : Méthodologie

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer en détail la méthodologie que nous avons utilisée pour mener à bien la partie pratique de ce mémoire.

4.1) La question de recherche et son objectif

4.1.1) Question de départ

Au début de cette thèse, nous voulions tenter d'apporter des éléments de réponse à la question suivante :

- ✓ « Comment la récolte de données pourrait-elle permettre à un club de football professionnel d'impacter sa performance sportive sur le terrain et sa performance économique en dehors du terrain ? »

Ensuite, nous avons réduit le domaine d'investigation en éliminant l'aspect sportif pour nous concentrer plus précisément sur l'aspect économique et plus particulièrement l'expérience des fans. Ce qui nous a amené à développer les sous-questions suivantes :

- ✓ « Comment la récolte de données pourrait-elle permettre à un club de football professionnel d'optimiser son Fan Relationship Management dans le but d'améliorer sa rentabilité économique ? »
- ✓ « Comment la collecte et l'analyse de données permettraient-elles à un club de football professionnel d'innover pour optimiser le Fan Relationship Management dans le but d'améliorer sa performance économique ? »
- ✓ « Comment un club de football professionnel utilise-t-il la collecte, l'analyse et la gestion de données pour optimiser son FRM et l'impact sur la rentabilité de l'organisation ? »

In fine, sur base des questions précédentes, nous avons choisi de développer la question suivante :

- ✓ « Comment les clubs de football professionnels utilisent-ils la collecte de données relatives à leurs supporters, l'analyse et la gestion de ces données pour optimiser l'expérience de leurs supporters ? Et quel en est l'impact sur la rentabilité de l'organisation sportive ? »

4.1.2) L'objectif de la recherche

Ce mémoire a pour objectif d'apporter des pistes d'explication qui montrent comment les clubs de football professionnels analysent les données qu'ils collectent auprès de leurs supporters dans le but d'optimiser l'expérience des supporters. Ensuite, nous souhaitons également essayer de démontrer l'impact d'une expérience fan attractive sur la rentabilité de l'organisation sportive.

4.1.3) Stratégie de recherche

La revue de littérature a démontré que le football était un secteur relativement unique et que les clubs de football pouvaient être perçus comme des entreprises ayant une relation extrêmement spécifique avec leurs clients (supporters). En effet, les notions de passion, de fidélité et de loyauté sont des termes qui caractérisent la relation qu'un fan entretient avec son équipe favorite. De ce fait, il est primordial pour un club professionnel d'optimiser au maximum l'expérience des supporters, pour que ceux-ci se sentent respectés et importants dans le but de renforcer leur sentiment de loyauté et d'identification à une équipe et qu'ils continuent également à affluer en masse dans les stades.

Par ailleurs, la théorie présente également l'importance de la collecte, de l'analyse et de la gestion de ces données relatives aux fans. L'innovation digitale qui en découle est intimement liée à l'expérience de cette catégorie atypique de « consommateurs ».

En outre, pour conforter la base théorique de ce mémoire, une étude de cas sera réalisée. D'une part, en 2002, Jacobsen définit l'étude de cas comme « une étude intensive sur une personne, un groupe de personnes ou une unité, et visant à pouvoir généraliser. Dans une étude de cas, l'accent est mis sur une unité particulière ». D'une autre part, la méthode de l'étude de cas

explore un ou plusieurs cas délimités, réels et contemporains, par le biais d'une collecte de données détaillée et approfondie impliquant de multiples sources d'information (Creswell, 2013).

Pour pouvoir réaliser cette étude de cas multiples, un guide d'entretien a d'abord été confectionné (ANNEXE 8). Ce guide reprend une série de questions axées sur l'importance des fans au sein du football et comment les satisfaire. Ce guide a servi de base pour tenter collecter des données qualitatives relatives au monde du football et de ses supporters.

Ensuite, nous avons tenté de contacter par e-mails approximativement une soixantaine de clubs de football en Europe pour leur demander de nous accorder un entretien avec pour objectif de récolter des données qualitatives nous permettant d'étayer notre étude de cas. Nous nous sommes donc adressés tant à des géants du football européen qu'à des équipes de taille régulière et à des équipes des divisions inférieures. Des demandes ont été envoyées, afin de tenter d'obtenir des entretiens avec des clubs anglais, allemands, espagnols, portugais, italiens, français, hollandais et belges, tels que : Manchester United, Chelsea, Liverpool, Leeds United, West Ham United, FC Bayern Munich, BVB Dortmund, RB Leipzig, Werder Bremen, FC Sankt Pauli, Milan AC, SSC Napoli, FC Séville, Atlético de Madrid, FC Porto, SL Benfica, Ajax Amsterdam, PSV Eindhoven, MVV Maastricht, Olympique de Marseille, Paris-Saint-Germain, RSC Anderlecht, RSC Charleroi, FC Seraing, FC Club de Bruges, KAS Eupen, etc... Malheureusement, le milieu du football étant un milieu assez confidentiel et compétitif, toutes ces demandes d'entretien se sont vues répondre par la négative. Cependant, grâce à une connaissance, il a tout de même été possible d'obtenir un entretien avec le club du Standard de Liège.

Par ailleurs, au vu des nombreux refus subis (une seule réponse positive sur plus de 60 demandes envoyées) lors des tentatives de prise de contact avec les clubs professionnels, il a été décidé de cibler des entreprises qui proposent leurs services aux clubs professionnels. Le guide d'entretien a donc été légèrement modifié afin d'être plus adapté à ces entreprises (ANNEXE 9). Nous avons donc commencé à contacter des firmes spécialisées dans le marketing digital qui ont pour habitude d'aider les clubs à améliorer ou implémenter des stratégies marketing visant à fidéliser leurs supporters. De cette façon, il a été possible d'obtenir des rendez-vous avec les entreprises Qualifio et Sports Cloud. Ces entretiens ont permis de récolter des données qualitatives relatives à l'importance des fans dans le football et des

exemples de clubs avec lesquels ils ont déjà travaillé, ce qui nous permet tant d'appuyer la base théorique de ce mémoire, que d'étudier les cas de certaines équipes avec lesquelles ces entreprises ont travaillé.

Enfin, pour compléter cette collecte de données, nous avons également cherché sur internet quelques articles et entretiens pertinents et liés à notre sujet de recherche. Par exemple, l'interview de Stefan Mennerich, directeur du digital, des médias et de la communication au FC Bayern Munich portant sur le projet «FC Bayern digital 4.0».

4.2) Présentation des entreprises interviewées

4.2.1) Clubs professionnels

A) *Standard de Liège*

Le club du Standard de Liège est un club de football belge situé à Liège, qui évolue en Division 1A belge. Il fut fondé en 1898, porte le matricule 16 et est décrit comme l'un des clubs les plus populaires en Belgique. Le club liégeois détient le record de longévité en première division belge puisqu'il n'a jamais été relégué dans une division inférieure depuis 1921. De plus, les rouges et blancs sont les troisièmes en termes de palmarès en Belgique derrière ses principaux rivaux que sont le RSC Anderlecht et le Club de Bruges. Depuis 2015, le club est présidé par Bruno Venanzi.

Pour réaliser cette interview, nous avons rencontré Quentin Gilbert, qui occupe les postes de Supporter Liaison Officer et de Data Protection Officer, et Romain Guilliams, qui occupe la fonction de Data Analyst & Innovation Officer au sein du club.

4.2.2) Agences de marketing digital

A) *Qualifio*

Qualifio a été fondé en Belgique en 2011 par Olivier Simonis et Serge Rappaille, avec la volonté de donner plus de moyens aux professionnels grâce à de bons outils d'analyse, tout en proposant une manière innovante de faire du marketing (Qualifio, 2021). Après avoir attiré de nombreux groupes de médias européens, Qualifio a également été adoptée par de grandes marques à travers l'Europe. Aujourd'hui, Qualifio est une organisation composée d'une septantaine d'employés, et possède des bureaux à Louvain-La-Neuve, Paris, Madrid et Amsterdam (Qualifio, 2021). Cette entreprise spécialisée dans le marketing digital a l'habitude de traiter

avec des clubs professionnels puisqu'elle a déjà travaillé, et travaille encore régulièrement avec le Paris-Saint-Germain (PSG), le RSC Anderlecht, l'AS Monaco, ou encore le FC Barcelone (Janssens, 2021).

Durant cette interview, nous avons rencontré Thomas Janssens, qui occupe le poste de Sales Manager chez Qualifio.

B) Sports Cloud

SportsCloud est un leader du secteur du marketing sportif digital. Cette entreprise créée il y a 7 ans par Peter Sprenger, a acquis une expertise et une expérience significatives en ce qui concerne l'analyse des big data et la création de plateformes digitales. Elle les utilise pour développer des stratégies de marketing numérique pour les organisations de l'industrie du sport. Aujourd'hui, cette entreprise basée à Eindhoven possède également un bureau à Melbourne en Australie. Cette firme a travaillé avec des clubs de football professionnels tels que le PSV Eindhoven, Vitesse Arnhem et le Club de Bruges (Sprenger, 2021).

Au cours de cet entretien, nous avons rencontré Monsieur Peter Sprenger, qui occupe la fonction de CEO chez Sports Cloud.

4.3) Processus d'analyse

Avant de commencer à analyser les données qualitatives qui ont été récoltées durant ces interviews, nous expliquerons d'abord le processus suivi afin d'apporter des éléments de réponses à notre question de départ. Cette section portera sur la capacité qu'ont les clubs que nous avons étudiés de collecter et analyser des données relatives à leurs supporters pour améliorer cinq « Indicateurs Clés de Performance » (en anglais : Key Performance Indicator (KPI) permettant de rendre l'expérience des fans meilleure.

Le terme KPI est défini par Warren (2011) comme « une mesure qui permet d'évaluer comment une entreprise exécute sa vision stratégique. Le terme de vision stratégique fait référence à la manière dont une stratégie interactive est intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Il est important que toutes les personnes impliquées dans la stratégie de l'entreprise soient d'accord sur ce que représente la stratégie et comment ses variations sont interprétées ». Pour qu'un indicateur clé de performance soit efficace, il faut qu'il soit facile à comprendre, contextuel, qu'il laisse place à une certaine manipulation et qu'il soit conforme à la stratégie de l'entreprise.

Pour ce faire, sur base des informations récoltées et analysées, une cote comprise entre 0 et 3 sera attribuée. Celle-ci signifiera le niveau de développement du KPI concerné comme expliqué dans le tableau suivant.

Tableau 2 : critères de cotation des KPI

| Note du KPI (/3) | Niveau de développement du KPI |
|-------------------------|--|
| 0 | Le critère n'est pas du tout développé par le club |
| 1 | Le critère est peu développé par le club |
| 2 | Le critère est développé par le club |
| 3 | Le critère est fortement développé par le club |

En outre, une fois que chaque critère aura été noté, il sera possible d'établir une note moyenne que chaque club se verra attribuer. Cette cote permettra d'évaluer l'expérience que l'organisation sportive peut offrir à ses supporters. De plus, des conclusions pourront être tirées sur les critères qui devraient être améliorés dans certaines organisations afin de développer l'expérience fan, la valeur émotionnelle et le ressenti des supporters. Après cela, diverses recommandations pourront également être données afin d'améliorer des critères moins performants.

4.4) Les indicateurs clés de performance

Les cinq éléments qui ont été choisis sont le système de billetterie, le merchandising du club, le niveau de connectivité du stade, l'utilisation des réseaux sociaux et l'utilisation, ou non, d'un programme FRM. Chaque point sera développé plus précisément ci-dessous. Pour cette recherche, la vision stratégique de l'organisation sportive étant l'optimisation de l'expérience « client » pour les supporters, il fait donc sens de juger la faculté de l'entreprise à être la plus performante possible sur ces différents critères qui représentent des points de contact cruciaux entre le club et les supporters.

4.4.1) La billetterie

L'expérience des supporters démarre à partir du moment où ils souhaitent acheter leurs tickets pour assister à un événement sportif. De ce fait, l'accès au service de billetterie représente un élément influant de l'expérience des fans dans le monde du sport professionnel. Aujourd'hui,

la billetterie constitue une passerelle entre le besoin du visiteur de vivre son expérience de fan et l'accès à ce moment unique, rendu possible par les services diversifiés de la billetterie (Ticketchainer, 2021). À l'heure actuelle, les supporters ne cherchent plus seulement à assister à un match de football, ils veulent prendre part à une expérience immersive et personnalisable. Par exemple, l'entreprise catalane 3D Digital Venue, qui travaille avec des clubs tels que le FC Barcelone, Manchester City et l'Atlético de Madrid, offre au supporter la possibilité de visualiser les points de vue dans les différentes tribunes des stades et ainsi la vue qu'il aura lorsqu'il sera installé sur son siège le jour de l'évènement (3D Digital Venue, 2021). En outre, cette entreprise optimise aussi le customer journey du fan en réduisant le nombre de clics de souris nécessaires pour effectuer l'achat, ce qui tend à maximiser le taux de conversion (Sport digital, 2019). Un système de billetterie efficace qui permet de répondre rapidement au besoin des fans rend donc l'expérience du spectateur plus agréable. De plus, il est financièrement intéressant pour le club car les tickets se vendent mieux et plus vite, le taux de conversion étant maximisé. Donc, les gens qui se rendent sur la page web ont tendance à acheter directement lorsque le site est intuitif. Cependant, si le site n'est pas organisé de façon optimale, un risque de perte de paniers d'achat survient. Par ce phénomène, les clients vont effectuer l'entièreté du customer journey mis en place par le club, et au moment du paiement, pour une raison ou une autre, ceux-ci vont changer d'avis et quitter la page web avant d'avoir effectué l'achat. Il est donc crucial pour les responsables du marketing digital des clubs d'optimiser le customer journey afin d'éviter que des pertes de panier ne surviennent.

4.4.2) Le merchandising

Grâce aux données collectées auprès des supporters, les clubs sont tout à fait capables de récolter des informations très spécifiques à chaque supporter, comme son joueur préféré, sa taille de vareuse, s'il préfère l'équipement domicile ou l'équipement extérieur, ... Par conséquent, l'entité sportive peut établir des profils spécifiques en ayant donc la possibilité d'offrir un service extrêmement adapté à chaque supporter. Le département marketing d'un club peut également envoyer un mail à un fan en lui proposant directement un lien vers l'e-shop du club avec une vareuse à sa taille, un flochage de son joueur préféré, et une réduction d'un certain pourcentage pour renforcer sa relation émotionnelle à l'image de marque que représente l'organisation sportive (Janssens, 2021). De plus, en créant des « buyer persona » adaptés à chaque type de fans, les organisations sportives peuvent mieux cibler comment approcher chaque catégorie de supporters. Par conséquent, l'expérience des fans peut être maximisée grâce à un service de merchandising optimal.

En outre, il est aussi possible pour les clubs de proposer un merchandising adapté à la météo et de mettre en vente de k-ways en cas de pluie, des bonnets et des écharpes en cas de températures froides.

4.4.3) La connectivité du stade (Smart Stadium)

Le concept de stade connecté est défini par Bertrand Bathelot (2018) comme « une enceinte sportive dotée de communication permettant d'enrichir et de favoriser l'expérience stade des spectateurs. Ce concept fait également référence à une connexion du stade à son environnement immédiat (température, météo, circulation, ...) et à la connexion du stade aux spectateurs de façon à proposer une série de services pratiques avantageux qui tendent à enrichir l'expérience fan ».

En effet, un stade représente à la fois un ensemble d'activités avant, pendant et après l'évènement sportif. Dans une enceinte sportive, nous retrouvons une multitude de capteurs, et autres nouveaux moyens technologiques qui permettent d'engager une relation encore plus forte avec les supporters à travers une communication en temps réel. Il est également important de préciser que dans ce type de stade, tout type d'action effectuée par le fan est susceptible d'être récompensée via des points de fidélité, qui peuvent lui servir à obtenir des réductions sur certains produits ou services (Puche, 2016).

Avant l'évènement, d'une part, grâce à ces capteurs, il est possible de récolter des informations sur la météo, la température, le taux d'humidité, ... et de déclencher directement des opérations de maintenance pour s'adapter aux mieux à ces informations. D'autre part, toujours grâce à des capteurs et des caméras permettant de collecter des informations en temps réel, sur l'arrivée des personnes dans le stade, il est possible d'observer le nombre de personnes qui arrivent à pied, en voiture, en bus, en train, etc. En fonction de ces observations, les responsables ont la possibilité de gérer de manière optimisée le taux de remplissage des différents parkings. Grâce à ces informations, les gestionnaires de ces projets peuvent prendre les meilleures décisions en fonction des données reçues en temps réel, et agir en conséquence pour éviter les zones d'embouteillage. Grâce à cette technologie, les supporters n'auront pas à attendre de longues minutes pour rentrer ou sortir du stade. Cela permet d'éviter une diminution du sentiment d'agréabilité lors de la visite au stade, et cela renforcera l'expérience fan positive, ce qui aura un impact sur les revenus commerciaux du club.

Ensuite, lors de l'arrivée des fans dans les zones piétonnes aux abords du stade, de nouveaux détecteurs permettent de mesurer le taux d'engorgement des différentes entrées, ce qui donne l'opportunité aux stadiers d'agir en conséquence pour dispatcher les gens et ainsi éviter un embouteillage qui aura tendance à agacer les supporters. Dans ce type de stade il est également possible de mesurer le taux de remplissage du stade via des sièges connectés.

Par ailleurs, pendant le match, à travers une application interne d'analyse de texte, les responsables du smart stadium peuvent décoder en temps réel les différents messages qui sont postés sur les réseaux sociaux et la variation de ceux-ci en fonction du déroulement de la rencontre. Il est également possible de favoriser la précommande de nourriture ou de boissons à des moments stratégiques de l'évènement. De cette façon, une anticipation sera effectuée au niveau de la logistique pour répondre au mieux à cette demande, avec comme objectif, encore une fois, de diminuer les temps d'attente et de rendre l'expérience fan plus agréable.

Enfin, une fois le match terminé, l'étape de sortie du stade peut aussi être optimisée. Des données concernant le taux de remplissage des parkings pouvant à nouveau être utilisées pour déterminer le temps qu'il faudra aux spectateurs pour quitter l'enceinte. Ce temps d'attente représente une opportunité réelle pour tenter de retenir les supporters le plus longtemps possible à l'intérieur du stade en proposant certaines offres promotionnelles sur la nourriture, les boissons, ou les boutiques merchandising (Puche, 2016).

4.4.4) Les canaux de communication

Ce critère fait référence au site web officiel du club, à son application officielle et à ses réseaux sociaux. Depuis une dizaine d'années, les réseaux sociaux sont devenus un véritable phénomène de société, le taux d'utilisateurs de ces différents médias ayant littéralement explosé à travers le monde (ANNEXE 4). Aujourd'hui, ces réseaux sociaux sont devenus les principaux concurrents des médias traditionnels que sont les journaux ou la télévision. Grâce à ces médias, il est désormais possible pour quelqu'un de communiquer et de se faire entendre auprès de milliers d'autres personnes.

L'utilisation des réseaux a ainsi permis aux clubs de football d'améliorer la relation qu'ils entretiennent avec leurs fans (Sprenger, 2021). Facebook, Instagram et Twitter permettent aux supporters d'avoir un lien direct avec le club pendant les jours de match (Peate, 2012). Ces

applications et sites web donnent aux clubs la possibilité de récompenser les supporters pour leur fidélité avec des offres, des exclusivités et des mises à jour en direct depuis les stades, les vestiaires ou les terrains d'entraînement. Selon Peate, les supporters qui se sentent engagés via les réseaux transmettraient plus d'informations et visiteraient les sites officiels des clubs plus fréquemment que d'autres fans qui entretiendraient quant à eux une relation moins forte avec leur équipe. Lorsqu'ils sont exploités correctement, les réseaux sociaux permettent aux organisations de l'industrie du football de bénéficier d'une large couverture médiatique permettant de toucher un maximum de fans aux quatre coins du monde. Ils permettent également de susciter la participation et l'interaction des sympathisants et de renforcer le sentiment de loyauté, de fierté et d'appartenance que les supporters entretiennent envers l'institution (ANNEXE 4).

Enfin, un site web de qualité permet aux fans de trouver directement l'information recherchée et incite les fans à se créer des comptes. Par conséquent il leur est possible de partager leurs données avec l'organisation sportive.

4.4.5) L'utilisation d'un Fan Relationship Framework.

En ce qui concerne cet indicateur un peu particulier, nous avons vu dans la littérature que le programme de Fan Relationship Management avait pour objectif de fidéliser le fan, de renforcer son identité de supporter et son rôle d'ambassadeur de l'équipe, d'augmenter ses dépenses et ce au moyen des différents autres outils cités ci-dessus. L'implémentation de ce type de programme permet de renforcer l'efficacité des autres indicateurs. Nous jugerons donc cet indicateur en fonction de la présence ou non de ce type de programme au sein de l'organisation et de son niveau de développement.

Chapitre 5 : l'analyse des données récoltées

Dans ce chapitre, nous tenterons d'analyser et d'exploiter au mieux les données qualitatives qui ont été collectées au moyen de différentes interviews et de recherches sur internet. Ensuite, les cas de six clubs professionnels de taille variable seront analysés. Les équipes qui seront étudiées sont le FC Bayern Munich, le Paris-Saint-Germain, le PSV Eindhoven, le Club de Bruges, le Standard de Liège et Vitesse Arnhem.

Il est important de préciser que ces entités sportives sont de taille variable et que l'objectif de cette analyse n'est donc pas d'effectuer une comparaison entre ces clubs de structures variables, mais bien de s'interroger sur les différents facteurs qui influencent le ressenti des supporters dans la vie réelle et sur internet. Il n'est par exemple pas pertinent de comparer le Bayern de Munich avec le Standard de Liège car ceux-ci n'évoluent pas au même niveau, n'ont ni le même nombre de supporters à travers le monde, ni les mêmes revenus, ni les mêmes moyens financiers.

Cependant, afin d'établir une certaine comparaison, nous pouvons définir trois sous-groupes entre ces clubs de taille relativement comparable sur base de leur chiffre d'affaires (CA). Le premier sous-groupe sera nommé « les mastodontes européens » et sera composée du Bayern Munich et du Paris-Saint-Germain. Le second sous-groupe sera appelé « les champions nationaux » et comprendra le PSV Eindhoven et le Club de Bruges. Enfin, le dernier sous-groupe sera nommé « les challengers » et regroupera le Standard de Liège et Vitesse Arnhem. Cette classification est établie sur base du chiffre d'affaires généré par ces organisations sportives au cours de la saison 2018/2019, précédant la pandémie de COVID-19, et donc plus représentative d'une saison « complète ».

Tableau 3 : Classification des clubs étudiés

| Nom de la catégorie | Chiffre d'affaires |
|---|-----------------------------------|
| Les « mastodontes » européens ✓ FC Bayern Munich ✓ Paris Saint-Germain | CA > 150.000.000 € |
| Les champions nationaux ✓ PSV Eindhoven ✓ Club de Bruges | 50.000.000 € < CA < 150.000.000 € |
| Les challengers ✓ Standard de Liège ✓ Vitesse Arnhem | CA < 50.000.000 € |

5.1) Les « mastodontes » européens

Ce sous-groupe comprend les clubs qui ont réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros sur la saison 2018/2019.

5.1.1) FC Bayern Munich

A) Présentation

Le Bayern de Munich, un club allemand fondé en février 1900 et basé à Munich, en Bavière, évolue au sein de l'Allianz Arena, un stade de 75.000 places. Il s'agit très probablement de la plus grande institution dans l'histoire du football allemand. En effet, le club est le plus titré de l'histoire en Allemagne avec 65 titres nationaux et 14 titres internationaux. En 2021, le Bayern vient tout juste de remporter sa 9^{ème} Bundesliga consécutive. Cette équipe de football est également la plus titrée du 21^{ème} siècle et a vu défiler sous ses couleurs des joueurs légendaires tels que Gerd Müller, Franz Beckenbauer, Philip Lahm, Miroslav Klose ou encore Manuel Neuer. L'institution bavaroise qui est présidée par Karl-Heinz Rummennige et Herbert Hainer a réalisé au cours de la saison 2018/2019 un chiffre d'affaires avoisinant les 750,5 millions d'euros (RTBF Sport, 2019).

B) *Évaluation des KPI*Tableau 4 : Évaluation des KPI du FC Bayern Munich

| KPI | FC Bayern Munich - spécificités techniques | Note (/3) |
|----------------------------------|--|----------------------|
| Billetterie | <ul style="list-style-type: none"> • Le club n'a jamais déçu sa base de supporters en augmentant le prix des billets à des niveaux prohibitifs. Aujourd'hui, les abonnements à l'Allianz Arena sont disponibles à partir de 140 euros (soit 8€ /match). • Le club n'imprime plus de tickets papier, tous les billets et les cartes de stationnement sont disponibles sur smartphones immédiatement après leur achat. Les détenteurs de billets peuvent alors les gérer en temps réel. Ils peuvent notamment transmettre des billets à d'autres personnes qui les recevront immédiatement. • Possibilité d'assister gratuitement à certaines séances d'entraînement de l'équipe. | 2 |
| Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'observer sur le e-shop les produits (kits, écharpes, survêtements, ..) en 3D et à 360°. • Envois de newsletters personnalisées aux fans qui sont inscrits sur le site avec des réductions sur le e-shop du club. • Visite de l'Allianz Arena, du musée du club, des vestiaires, ... en présentiel. • Nouveau magasin de supporters de sept étages dans le centre de Munich. Ce magasin réserve plusieurs surprises aux fans, notamment un goal, équipée de bandes LED d'un mètre de haut en verre sur tous les côtés, afin de représenter une cible à 360°. | 3 |
| Connectivité du stade | <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 1200 écrans dans le stade • Couverture Wi-Fi totale (approximativement 980 hotspots permettant à 80.000 personnes d'accéder au Wi-Fi simultanément). • Premier stade équipé de la technologie 5G. | 3 |

| | | |
|---------------------------------------|--|-----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec SAP pour récolter des données en temps réel permettant d'anticiper les problèmes, de fluidifier les parkings, mesurer le taux de remplissage, ... • Paiement « cashless ». • Partenariat avec Apple Pay pour payer les boissons, la nourriture et le merchandising. • Système de contenu intelligent sur mesure, en partenariat avec Opta Sports & Vigital Solutions, qui génère automatiquement des statistiques de match en temps réel. Les jours de match, une équipe éditoriale spécifique est présente sur place pour réaliser des infographies en direct, montrant les dernières statistiques et racontant aux fans l'histoire qui se cache derrière tous ces chiffres. • Plus grand écran géant d'Europe (200 mètres carrés ULTRA HD). • Une fonction de réalité augmentée sur l'application officielle du Bayern permet aux fans présents au stade de donner vie aux images en pointant leur smartphone en direction des murs de certaines installations du stade, ce qui active la lecture d'un clip vidéo d'un moment historique sur leur appareil. • Visite du stade complet en réalité virtuelle, en proposant une immersion totale à 360°. | |
| <p>Canaux de communication</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 87 millions de « followers » (total Facebook, Instagram, Twitter et YouTube). • Comptes officiels du club sur les réseaux sociaux pour chaque langue différente. (Ex : Bayern Munich Chine, Bayern Munich USA, Bayern Munich Russie, ...) De plus, il y a des bureaux éditoriaux qui s'occupent de créer du contenu adapté à la culture de chaque pays. • Le site officiel et l'application mobile officielle du club sont traduits en 8 langues. | <p>3</p> |

| | | |
|------------------------|---|----------|
| | <ul style="list-style-type: none"> FC Bayern TV est une chaîne de télévision exclusivement dédiée au club (FC Bayern Live TV) . Elle crée du contenu en continu tant les jours de match que hors jours de match. | |
| Utilisation FRM | <ul style="list-style-type: none"> Le club organise régulièrement des HackDays, qui rassemblent des supporters, des étudiants et des experts afin d'échanger des idées et de découvrir de nouvelles technologies qui pourraient contribuer à créer de meilleures expériences pour les supporters et des innovations. Lancement du FCBM Digital & Media Lab⁴. | 3 |

Sources : European Business, FC Bayern Munich, Opta Sports, Sports Pro ...

C) Conclusions

Tableau 5 : Note moyenne de l'expérience fan pour le Bayern Munich

| | Billetterie | Merchandising | Connectivité du stade | Canaux de communication | Utilisation FRM | Note moyenne |
|------------------|-------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| FC Bayern Munich | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,8 |

Source : moyenne réalisée sur base des évaluations des KPI.

Le club bavarois obtient la note moyenne de 2,8/3. Le seul KPI où il n'obtient pas la note maximale est dû au manque de sophistication de son système de ticketing. En effet, lorsque les fans veulent acheter des tickets via le site officiel du club, ils ont seulement la possibilité d'obtenir un schéma du stade vu d'en haut, ce qui n'est pas très représentatif de la vue que celui que l'acheteur du ticket aura pendant l'évènement.

En ce qui concerne le merchandising, le club propose un service totalement adapté à ses clients. Les communications personnalisées sont très précises et adaptées aux demandes des supporters, ce qui donne l'impression au supporter qu'il est connu, et qu'il n'est pas un numéro parmi tant

⁴ Le FC Bayern exploite son propre centre de traitement des données en association avec le sponsor principal Deutsche Telekom et une infrastructure informatique dédiée mise en place en association avec son partenaire SAP. Le FCBM Digital & Media Lab a pour objectif de répondre à différentes missions tels que du CRM, le déploiement des innovations digitales ou les problèmes techniques liés la communication sur des différentes plateformes ainsi que la FC Bayern Live TV.

d'autres. L'e-shop du club est extrêmement intuitif et offre un parcours simplifié à l'utilisateur, tout est mis en œuvre pour que l'expérience soit la plus fluide possible. Cette aisance va aider à maximiser le taux de conversion des visiteurs.

Quant au stade connecté, le Bayern Munich est un pionnier en la matière et l'Allianz Arena est un des stades les plus connectés d'Europe, et beaucoup d'autres clubs européens s'en inspirent pour améliorer leur connectivité. Il est donc logique que la note maximale soit obtenue pour ce KPI.

Au niveau de ses canaux de communication, le club s'adresse à un public très vaste. Le site web et les réseaux sociaux officiels étant traduits dans 8 langues, un grand nombre de fans peuvent donc y accéder dans leur langue maternelle, ce qui va rendre leur visite plus agréable. De plus, les bureaux éditoriaux du club permettent de créer du contenu spécifiquement adapté aux différentes cultures des pays.

Enfin, l'utilisation d'une plateforme développée par le club en partenariat avec son sponsor principal Deutsche Telekom permet au Bayern d'être indépendant d'une tierce entreprise et d'exploiter au mieux toutes les données collectées via le FCBM Digital & Media Lab.

Globalement, le score obtenu est quasi maximal. En conséquence, l'expérience fan proposée aux supporters du Bayern Munich par le club est d'une qualité presque parfaite.

5.1.2) Paris Saint-Germain

A) Présentation

Couramment abrégé PSG et fondé en 1970, le club de la capitale française connaît une situation particulière. Pendant des années, le club aurait pu être considéré comme un champion national ou comme un challenger. Or, en 2011, le club a été racheté Qatar Sport Investment, une filiale du fond souverain qatarien Qatar Investment Authority. Depuis ce rachat, le club parisien a pris une toute autre dimension et est devenu un leader incontesté du championnat français de football, avec sept titres de champion de France remportés entre 2012 et 2021. Les Parisiens

reçoivent leurs adversaires au Parc Des Princes, un stade pouvant accueillir jusqu'à 49.000 spectateurs. En 2017, le club s'est notamment illustré sur le marché des transferts en s'offrant les services de Neymar Jr pour un montant de 222 millions d'euros, ce qui en fait le plus gros transfert de l'histoire du football (Les Echos, 2017). Le PSG qui est présidé par Nasser Al-Khelaïfi depuis 2011 a réalisé un chiffre d'affaires de 636,8 millions d'euros sur la saison 2018-2019.

B) Évaluation des KPI

Tableau 6 : Évaluation des KPI du PSG

| KPI | PSG - spécificités techniques | Note (/3) |
|----------------------|--|-----------|
| Billetterie | <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec Pacifia Decision qui permet au fan d'obtenir une visualisation 3D du siège qu'il occupera et de la vue qu'il aura dans le stade lorsque il achète un billet. • Le club n'imprime plus de tickets papier, tous les billets et les cartes de stationnement sont disponibles sur le compte client immédiatement après leur achat. • Mise en place de la plateforme « TicketPlace » qui permet à l'abonné qui ne peut pas se rendre au stade, de mettre sa place en vente. Par conséquent, il obtient une compensation pour son absence au match, et un autre fan qui, sans cette plateforme, n'aurait pas pu assister au match est satisfait. Ainsi, le stade est toujours comble. | 3 |
| Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec Qualifio pour créer des campagnes marketings telles que « Quel joueur êtes-vous ? » ou des jeux concours tels que « calendrier de l'Avent » (ANNEXE 7). Ensuite, le club utilise les données récoltées pour envoyer aux supporters des mails personnalisés proposant la vareuse à tarif réduit, avec au dos, le nom et le numéro du joueur approprié. • Visite en présentiel du Parc des Princes, du musée du club, des vestiaires, etc. | 3 |

| | | |
|--------------------------------|--|----------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de devenir membre de My PSG (payant : 30€/mois) pour avoir des avantages exclusifs tels que 10% de réduction sur les articles de la boutique officielle, prix réduits pour assister à des matchs à domicile, opportunité de rencontrer les joueurs, accès à PSG TV Premium, ... | |
| Connectivité du stade | <ul style="list-style-type: none"> • Connexion Wi-Fi dans tout le stade grâce à 550 bornes d'accès. • « Stadium App » est une application qui donne l'occasion aux supporters d'accéder à des statistiques, des ralentis et du contenu exclusif en temps réel. • Le Paris Saint-Germain s'associe avec AIM Sport pour mettre en place la technologie Digital Overlay au Parc des Princes⁵. | 2 |
| Canaux de communication | <ul style="list-style-type: none"> • Le site internet, l'application officielle du club et les comptes officiels du club sur les réseaux sociaux sont traduits en 8 langues. • 90,3 millions d'abonnés sur Facebook, Twitter, Instagram et YouTube. • Création d'une web TV (PSG TV) proposant du contenu exclusif de façon continue. • Utilisation de l'outil SoLive⁶. | 3 |
| Utilisation FRM | <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec Ericsson⁷ visant à mettre en place et à assurer la gestion d'un système d'information permettant au club de centraliser toutes les données récoltées en matière d'intelligence sportive et commerciale. • Partenariat avec Qualifio permettant de collecter des données transactionnelles, ainsi que les préférences des fans. | 2 |

Sources : interview de T. Janssens, site officiel du club, e-marketing.fr, Pacifia Decision, IQUII Sports, ESSMA

⁵ Le système permet de géo-localiser les publicités affichées sur les écrans leds qui entourent le terrain de manière à pouvoir adapter leurs messages à l'audience des diffuseurs tv (PSG,2018).

⁶ SoLive est l'outil qui permet au PSG de tweeter en temps réel de façon très réactive.

⁷ Société suédoise de télécommunication

C) Conclusions

Tableau 7 : note moyenne de l'expérience fan pour le PSG

| | Billetterie | Merchandising | Connectivité du stade | Canaux de communication | Utilisation FRM | Note moyenne |
|---------------------|-------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| Paris Saint-Germain | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,6 |

Source : moyenne réalisée sur base des évaluations des KPI.

Le club de la capitale française obtient la note moyenne de 2,6/3. Nous observons qu'au niveau de la connectivité du stade, le club parisien a obtenu la note de 2/3. En effet, le stade est considéré comme étant connecté car il propose une connexion Wi-Fi de qualité supérieure, une application proposant de l'information en temps réel durant les événements et ce grâce à l'utilisation de la technologie Overlay Digital. Néanmoins, d'autres outils favorisant l'expérience fans tels que le système de paiement « cashless » ou de commande de boissons et de nourriture à distance ne sont pas mis en place au Parc des Princes.

Le PSG utilise un programme de FRM pour connaître les attentes des supporters qu'il a mis en place via ses partenariats avec Ericsson et Qualifio. Cependant, comme nous l'a dit Peter Sprenger, la meilleure façon pour un club d'exploiter les données récoltées via le FRM, c'est d'établir sa propre plateforme de gestion de données. Une note maximale pourrait être obtenue pour ce KPI si le PSG développait sa propre plateforme de gestion et de récolte de données, n'étant plus alors dépendant d'une tierce partie.

Enfin, en ce qui concerne la billetterie, le merchandising et les canaux de communications, ces trois KPI ont obtenu la note maximale. Le PSG a donc déjà investi du temps et des ressources pour offrir aux supporters la meilleure expérience possible à travers ces trois points de contacts.

Globalement, tous les facteurs qui nous permettent d'émettre une opinion sur la qualité de l'expérience fan dont bénéficie les supporters du PSG sont d'un niveau très satisfaisant.

5.2) Les champions nationaux

Ce sous-groupe comprend les clubs qui ont réalisé un chiffre d'affaires compris entre 50 et 150 millions d'euros sur la saison 2018/2019.

5.2.1) PSV Eindhoven

A) Présentation

Le Philips Sport Vereniging (PSV) Eindhoven, fondé en 1913, est un des trois plus grands clubs des Pays-Bas avec l'Ajax Amsterdam et le Feyenoord Rotterdam. Les « Rood-Witten » comme ils sont surnommés, évoluent au sein du Philips Stadion qui peut accueillir jusqu'à 35.000 supporters. Le club s'est imposé 24 fois comme champion des Pays-Bas et une fois sur la scène européenne en remportant en 1978 la plus prestigieuse des compétitions de club : la Ligue des Champions. Cette équipe néerlandaise a enregistré un chiffre d'affaires de 97 millions d'euros en 2019 (ANNEXE 5) et le président du club est Peter Swinkles.

B) Évaluation des KPI

Tableau 8 : Évaluation des KPI du PSV Eindhoven

| KPI | PSV Eindhoven - spécificités techniques | Note (/3) |
|----------------------|---|----------------------|
| Billetterie | <ul style="list-style-type: none"> • Plan du stade vu d'en haut pour faciliter la prise de décision lors de l'achat de tickets, et pour savoir où l'acheteur sera assis. • Système de billetterie classique via le site officiel du club. | 1 |
| Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de visiter le stade, les vestiaires, le musée du club, etc. • Création de la campagne marketing visant à connaître plus précisément les préférences des fans « Are you a football player yourself? ». Ensuite, le PSV utilise les données collectées pour segmenter et cibler les différents groupes de supporters et pour leur envoyer des mails personnalisés tels que des promotions sur l'e-shop ou une lettre provenant du joueur préféré du fan. | 3 |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Devenir membre du PSV FANclub permet d'obtenir certaines réductions, de rencontrer les joueurs et d'obtenir des tickets plus facilement. | |
| Connectivité du stade | <ul style="list-style-type: none"> • Wi-Fi dans l'ensemble du stade • PSV APP permettant d'accéder aux infos, statistiques et vidéos en temps réel. • Système de commande de nourriture et boissons à distance pour un service plus efficace et rapide des supporters. Par exemple, si le club remarque qu'il y a beaucoup de commande de bières à la mi-temps, il peut renforcer son personnel pendant ce temps fort. • Paiement cashless dans l'enceinte du stade. • Partenariat avec Exterity pour développer une solution audiovisuelle de qualité supérieure. Grâce à la technologie développée par Exterity, à partir d'un moniteur centralisé, le staff du PSV peut contrôler individuellement ce qui est diffusé sur chacun des 200 écrans présents dans le stade, et donc partager du contenu adapté à chaque type de personnes présentes dans le stade. | 3 |
| Canaux de communication | <ul style="list-style-type: none"> • Le club totalise 2 millions d'abonnés sur Facebook, Twitter, Instagram et YouTube. • Le site web est traduit en néerlandais, anglais et espagnol. • Application mobile PSV App en néerlandais et en anglais. • Utilisation de la réalité virtuelle sur le site officiel du club pour revivre les grands moments du club. • PSV TV Studioutzendingen partage des capsules vidéo avec du contenu exclusif comme des interviews de certains joueurs et des vidéos des sessions d'entraînements. • Création de la plateforme « #PSVwestandtogether », une plateforme communautaire à grande échelle, sur laquelle le club partage des défis, crée quotidiennement du contenu et offre la possibilité d'envoyer des cartes de | 3 |

| | | |
|------------------------|--|----------|
| | vœux aux couleurs du PSV, ainsi qu'un formulaire d'offre et de demande pour les personnes dans le besoin. | |
| Utilisation FRM | <ul style="list-style-type: none"> Partenariat avec SportsCloud International pour booster le développement digital du club pour créer du contenu, des offres personnalisées et améliorer le fan profiling. | 2 |

Sources : Interview T. Janssens, Interview P. Sprenger, Présentation de Joeri Verbossen chez ESSMA, site officiel du PSV Eindhoven, SportsCloud, EcoFoot, IQUII Sports.

C) Conclusions

Tableau 9 : note moyenne de l'expérience fan pour le PSV

| | Billetterie | Merchandising | Connectivité du stade | Canaux de communication | Utilisation FRM | Note moyenne |
|----------------------|-------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| PSV Eindhoven | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,4 |

Source : moyenne réalisée sur base des évaluations des KPI.

Le club basé à Eindhoven obtient des résultats très satisfaisants. Grâce à son partenariat avec SportsCloud International, l'organisation a pu créer des campagnes marketing de qualité qui ont permis de collecter un maximum de données sur les supporters du club, et d'établir des données servant à établir une classification des fans en plusieurs sous-groupes. De cette façon, le PSV est capable de communiquer avec ces différentes classes de la manière la plus appropriée qui soit. Le Philips Stadium est également à la pointe de la technologie grâce à son système de paiement cashless dans l'entièreté du stade, au Wi-Fi disponible partout et au système permettant de partager du contenu spécifique sur chaque écran, monitoré depuis une cabine de contrôle. La traduction totale du site web du club, de son application mobile et de ses réseaux sociaux en anglais et en espagnol représente également une force pour l'entité puisque influence le niveau de satisfaction que certains nouveaux fans potentiels pourraient éprouver lorsqu'ils accèdent pour la première fois à ces différents canaux de communication.

Cependant, le PSV doit penser à accroître la qualité de son système de billetterie car il ne propose actuellement qu'un schéma aérien du stade pour aider le fan à choisir la place qu'il va acheter lorsqu'il se rend sur le site de club, ce qui est assez classique et qui n'aide pas vraiment à faire le meilleur choix. L'équipe hollandaise peut également mettre en place une méthode où le supporter détenteur d'un abonnement sur la totalité de la saison peut libérer sa place pour les

matches où ils est absent. De ce fait, il bénéficierait d'une légère compensation et le club s'assurerait de ne pas laisser de sièges vides pendant chaque match de la saison.

En résumé, l'expérience fan dont jouissent les supporters des Rood-Witten est de qualité élevée.

5.2.2) FC Club de Bruges

A) Présentation

Le Football Club de Bruges fut fondé en 1891 et est basé à Bruges en Belgique. Les joueurs du club sont surnommés les « Blauw en Zwart », ce qui signifie les bleus et noirs en néerlandais, en référence aux couleurs du club. Les spécialistes ont tendance à classer Bruges comme l'une des trois meilleures équipes de Belgique avec le RSC Anderlecht et le Standard de Liège. Depuis sa création, le club de la Venise du Nord a remporté 17 titres de champion de Belgique et 11 coupes nationales. Le Club reçoit ses adversaires au Jan Breydel Stadion, un stade d'approximativement 30.000 places. Cette entité sportive présidée par Bart Verheghe a comptabilisé un chiffre d'affaires de 71,5 millions d'euros pour l'intégralité de la saison pré COVID-19 (ANNEXE 5).

B) Évaluation des KPI

Tableau 10 : Évaluation des KPI du FC Bruges

| KPI | Club de Bruges - spécificités techniques | Note (/3) |
|--------------------|---|------------|
| Billetterie | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du système « Revends ta place », les abonnés qui ne peuvent pas être présents au stade pour un certain match peuvent mettre cette place en vente, faire profiter un fan qui n'est pas abonné, mais qui aura l'occasion de se rendre au stade, en échange d'une compensation qui sera versée sur la carte Club ID⁸ de l'abonné. • Service de billetterie classique via le site officiel du club. | 1,5 |

⁸ Cette carte sera votre propre carte de paiement qui pourra être réapprovisionnée aux caisses prévues à cet effet. (FC Bruges, 2021)

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Plan du stade vu d'en haut pour faciliter la prise de décision lors de l'achat de tickets, et pour savoir où l'acheteur sera assis. | |
| Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> Partenariat avec Orkila Capital⁹. Visite du Jan Breydel Stadion. Envoi de mails personnalisés et ciblés aux supporters offrant des réductions sur certains produits du club. Installation d'un distributeur automatique dans le stade, pour vendre du merchandising lié à la météo. | 2 |
| Connectivité du stade | <ul style="list-style-type: none"> Utilisation du système de carte Club ID¹⁰ pour effectuer tous types de paiements « cashless » dans le stade : boissons, nourriture, vareuses, écharpes, ... Couverture Wi-Fi disponible dans tout le stade, grâce à plus de 400 antennes disposées de manière optimale, ce qui permet d'offrir une connexion internet à plusieurs milliers de supporters simultanément. Lancement de « Club App » qui permet aux supporters de regarder le ralenti de certaines actions, de consulter le solde de leur carte Club ID, de suivre l'évolution du score d'autres rencontres et d'avoir accès à de nombreuses statistiques en temps réel. | 2 |
| Canaux de communication | <ul style="list-style-type: none"> Partenariat avec Orkila Capital. Le site web et l'application officielle du club sont traduits en anglais, français et néerlandais. Fan base totalisant 800.000 abonnés sur Facebook, Instagram, Twitter et YouTube. Création de contenu exclusif sur les réseaux sociaux du club et sur la chaîne TV du club : Club TV. | 2 |

⁹ Orkila aidera le Club de Bruges à poursuivre sa croissance dans les domaines de la numérisation, de la propriété intellectuelle et du développement de contenu, ainsi que des stratégies commerciales directes auprès des consommateurs (FC Bruges, 2021)

¹⁰ Cette carte sera votre propre carte de paiement qui pourra être réapprovisionnée aux caisses prévues à cet effet. (FC Bruges, 2021)

| | | |
|------------------------|--|----------|
| Utilisation FRM | <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec Microsoft et création d'une plateforme digitale permettant au club de connaître plus précisément ses supporters, leurs souhaits et leurs préférences afin de mieux répondre à leurs exigences. • Partenariat avec SportsCloud International pour accroître le développement digital du club et répondre encore plus précisément aux attentes des fans. | 2 |
|------------------------|--|----------|

Sources : Interview de P. Sprenger, Interview de G. Vervaeke et M. Dedobbeleer, Site officiel du FC Bruges,

C) Conclusions

Tableau 11 : note moyenne de l'expérience fan pour le Club de Bruges

| | Billetterie | Merchandising | Connectivité du stade | Canaux de communication | Utilisation FRM | Note moyenne |
|-----------------------|-------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| Club de Bruges | 1,5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,9 |

Source : moyenne réalisée sur base des évaluations des KPI.

Dans le cas du FC Bruges, le système de billetterie est moyennement développé. Lors de l'achat de billets, les supporters peuvent s'aider d'un schéma simple d'une représentation aérienne du Jan Breydelstadion. C'est un système assez classique que l'on retrouve dans de nombreux clubs. Il n'est pas optimal car il ne permet pas au spectateur de se faire une idée précise de la vue qu'il aura lorsqu'il sera assis sur son siège. Par contre, le système « Revends ta place » est très intéressant, tant pour les fans, que pour le club car il permet à l'abonné de recevoir une compensation en cas d'incapacité de se rendre au stade pour un match. Le club s'assure également que les places ne soient jamais vides et peut alors offrir aux fans qui ne sont pas abonnés la possibilité d'assister à la rencontre, ce qui est extrêmement positif pour le ressenti des supporters.

En ce qui concerne le merchandising, la connectivité du stade, les canaux de communication et l'adoption du FRM, plusieurs partenariats avec diverses entreprises comme SportsCloud, Orkila Capital et Microsoft, aident le club à poursuivre sa croissance digitale, créer du contenu sur mesure et établir des stratégies commerciales efficaces. C'est en partie grâce à ces collaborations que ces critères sont développés au sein du Club de Bruges. La connexion Wi-Fi dans l'ensemble du stade, le paiement cashless, l'application « Club App », la possibilité de

visiter le stade et la personnalisation des communications envers les supporters ont un impact positif sur l'expérience que ressentent les supporters brugeois.

Globalement, l'expérience fan que le FC Bruges offre à ses supporters est élevée et la majorité des critères que nous avons évalués sont bien développés pour un club de cette envergure.

5.3) Les challengers

Cette sous-catégorie comprend les clubs qui ont réalisé un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros sur la saison 2018/2019.

5.3.1) Standard de Liège

A) Présentation

Le club du Standard de Liège évolue en Division 1A belge. Il fut fondé en 1898, porte le matricule 16 et est décrit comme l'un des clubs les plus populaires en Belgique. Le club liégeois détient le record de longévité en première division belge puisqu'il n'a jamais été relégué depuis 1921. Les rouges et blancs sont le troisième club en termes de palmarès en Belgique derrière ses rivaux que sont le RSC Anderlecht et le Club de Bruges. Depuis 2015, le club est présidé par Bruno Venanzi et a réalisé un chiffre d'affaires équivalant à 31,5 millions d'euros (ANNEXE 5).

B) Évaluation des KPI

Tableau 12 : Évaluation des KPI du Standard de Liège

| KPI | Standard de Liège - spécificités techniques | Note (/3) |
|--------------------|--|--------------|
| Billetterie | <ul style="list-style-type: none"> • Service de billetterie classique via le site officiel du club. • Plan du stade vu d'en haut pour faciliter la prise de décision lors de l'achat de tickets, et pour savoir où l'acheteur sera assis. • Système « Free Your Seat » qui donne l'opportunité à chaque abonné qui est absent à un match de libérer | 1,5 |

| | | |
|--------------------------------|---|-----|
| | son siège. Le club va s'occuper de revendre cette place et l'abonné recevra un remboursement partiel. | |
| Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> • Visite du stade, des vestiaires, du terrain • Récolte de données lors de la création d'un compte membre, ce qui permet au Standard d'établir le profil et la cartographie de ses supporters pour cibler et personnaliser les communications avec chacun d'eux (promotion sur l'e-shop). | 2 |
| Connectivité du stade | <ul style="list-style-type: none"> • Wi-Fi dans tout le stade • Système de paiement cashless via la carte membre pour tous les achats effectués dans le stade (boissons, nourriture, habits, ...) • Programme « Selfez-vous » qui permet aux supporters de se prendre en photo et de la partager sur les LED boarding autour du terrain, sur l'écran géant du stade, ou de l'envoyer cette photo comme carte postale (partenariat Bpost), avec l'ajout d'un message personnel supplémentaire. | 1,5 |
| Canaux de communication | <ul style="list-style-type: none"> • Approximativement 600.000 abonnés sur Facebook, Instagram, Twitter et YouTube. • Contenu partagé sur les réseaux sociaux en français, anglais et néerlandais. • Contenu exclusif sur la chaîne YouTube. • Site officiel du club en français et en néerlandais. • Application officielle du club en français. • Talk RSCL, une émission digitale sur YouTube dans laquelle un présentateur reçoit des invités multiples (joueurs, coaches, supporters...) et débrieife avec eux l'actualité sportive. | 2 |
| Utilisation FRM | <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un DataLab par le club qui est indépendant de toute autre entreprise, permettant de collecter un maximum de données relatives aux supporters. | 2 |

Sources : Interview Q. Gilbert & R. Guilliams, Interview I. Henry pour ESSMA, site officiel du club, ESSMA.

C) Conclusions

Tableau 13 : note moyenne de l'expérience fan pour le Standard de Liège

| | Billetterie | Merchandising | Connectivité du stade | Canaux de communication | Utilisation FRM | Note moyenne |
|-------------------|-------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| Standard de Liège | 1,5 | 2 | 1,5 | 2 | 2 | 1,8 |

Source : moyenne réalisée sur base des évaluations des KPI.

Dans le cas du club liégeois, le système de billetterie représente un point de contact important entre les fans et le club. Actuellement, le club propose un système de billetterie classique via son site officiel et une représentation aérienne du stade permet aux supporters de connaître la place et la vue qu'ils auront lorsqu'ils assisteront au match. Par ailleurs, un point positif qui tend à renforcer l'expérience fan est le programme « Free Your Seats », grâce auquel le club donne l'opportunité au supporter abonné de recevoir une compensation en cas d'incapacité de se rendre au stade pour un match. Le club s'assure également que les places ne soient jamais vides et peut alors offrir aux fans qui ne sont pas abonnés, la possibilité d'assister à la rencontre, ce qui est extrêmement positif pour le ressenti des supporters.

Le niveau de connectivité du stade de Sclessin est acceptable, le club a mis en place certains moyens, tels que la couverture Wi-Fi sur l'entièreté du stade et le paiement cashless grâce à la carte membre ou les campagnes « selfez-vous » qui vont renforcer la qualité de l'expérience que vivent les spectateurs lorsqu'ils sont dans le stade. Pour renforcer ce critère, le club liégeois peut développer une application donnant accès à certaines statistiques, ou au ralenti des actions importante pendant le déroulement de l'évènement sportif.

En ce qui concerne le merchandising, les canaux de communications du club et l'utilisation du FRM, le club se débrouille relativement bien. Il est intéressant de remarquer l'utilisation d'un Data Lab et d'outils créés par le club pour collecter des informations relatives à leur supporters. De cette façon, ils ne sont aucunement dépendant d'une tierce entreprise. Ces données permettent de recenser différents profils de fans, et de leur adresser des communications personnalisées répondant au mieux à leurs attentes.

Pour conclure, la majorité des critères analysés sont assez bien développés et l'expérience que Standard de Liège offre à ses fans est de bonne qualité.

5.3.2) Vitesse Arnhem

A) Présentation

Cette équipe de football fondée en 1892 évolue en première division hollandaise. Le club est basé à Arnhem et évolue dans le GelreDome Stadium qui est un stade de 25.000 places. Les couleurs du club sont le jaune et le noir. Vitesse n'a jamais réussi à s'imposer dans le championnat des Pays-Bas. Cependant, en 2017, après 125 ans d'existence, le club a remporté la coupe nationale. Ce succès représente le premier et l'unique trophée majeur remporté par l'équipe au plus haut niveau national. Au cours de la saison 2018-2019, le club de Arnhem, dirigé par Yevgeny Merkel, enregistrait un chiffre d'affaires de 17,9 millions d'euros (ANNEXE 5).

B) Évaluation des KPI

Tableau 14 : Évaluation des KPI de Vitesse Arnhem

| KPI | Vitesse Arnhem - spécificités techniques | Note (/3) |
|--------------------------------|---|------------------|
| Billetterie | <ul style="list-style-type: none"> • Service de billetterie classique via le site officiel du club. • Plan du stade vu d'en haut pour faciliter la prise de décision lors de l'achat de tickets, et pour savoir où l'acheteur sera assis. | 1 |
| Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> • Envoi de mails personnalisés et adaptés à chaque fan sur base des données collectées. • Possibilité d'acheter la Fankaart pour 5€ qui donne accès à des réductions pour certains matchs, et un accès prioritaire pour les matchs importants (contre le PSV Eindhoven ou l'Ajax Amsterdam). | 2 |
| Connectivité du stade | <ul style="list-style-type: none"> • Grâce à la FanApp les supporters peuvent s'identifier comme étant présents dans le stade et recevoir du contenu adapté. • Visite immersive du stade à 360 degrés. | 0,5 |
| Canaux de communication | <ul style="list-style-type: none"> • Site web en néerlandais et brièvement traduit en anglais. • 260.000 abonnés sur Facebook, Twitter, Instagram et YouTube. | 2 |

| | | |
|------------------------|---|----------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Création de contenu vidéo sur la chaîne YouTube du club Vitesse TV. • Utilisation de WhatsApp Business API pour communiquer de façon individuelle et personnelle avec chacun des supporters (diminution de 80% du temps de réponse moyen aux questions des supporters). • Application mobile du club : VITESSE qui donne accès à des informations sur le club en temps réel. | |
| Utilisation FRM | <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec SportsCloud International pour booster les stratégies de marketing digital du club et établir une vue à 360 degrés de chaque supporter. | 2 |

Sources : Interview P. Sprenger, SportsCloud International, site officiel du club, réseaux sociaux du club, Gelredome.com.

C) Conclusions

Tableau 15 : note moyenne de l'expérience fan pour Vitesse Arnhem

| | Billetterie | Merchandising | Connectivité du stade | Canaux de communication | Utilisation FRM | Note moyenne |
|----------------|-------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| Vitesse Arnhem | 1 | 2 | 0,5 | 2 | 2 | 1,5 |

Source : moyenne réalisée sur base des notes attribuées aux KPI.

Dans le cas du club basé à Arnhem, nous remarquons un problème au niveau de la connectivité du stade. Il y a relativement peu de moyens mis en place au sein du GelreDome pour proposer une expérience agréable aux supporters, nous remarquons simplement l'accès à une application mobile permettant au supporter d'accéder à des informations sur l'évènement sportif en temps réel. Cependant, le stade n'offrant pas la possibilité au spectateur de profiter d'une couverture Wi-Fi, ceux-ci se retrouvent donc dans l'obligation d'utiliser leurs données mobiles (4G) à leurs frais, s'ils veulent profiter de l'application. Il s'agit donc d'un frein à l'utilisation de l'application mise en place par le club, et donc un gaspillage quant aux efforts fournis par ceux qui travaillent pour que cette application fonctionne correctement. Pour améliorer ce critère, Vitesse Arnhem peut se pencher sur l'offre d'une couverture Wi-Fi dans son stade.

Le système de billetterie n'est pas très développé et lorsque les supporters veulent acheter des billets, l'unique moyen d'y parvenir est de se rendre sur le site officiel du club. Pour obtenir un aperçu de la vue que les supporters peuvent avoir depuis chaque tribune, seul un schéma représentant le stade vu d'en haut est disponible. Il est relativement difficile pour les supporters de s'imaginer la façon dont ils vont observer le match en se basant uniquement sur ce schéma. Il n'y a pas non plus de système permettant aux supporters abonnés d'échanger et de libérer leur place pour les matches ou ils sont absents. De ce fait, le club perd l'opportunité de satisfaire d'autres fans qui auraient voulu se rendre au stade, et les abonnés qui ne peuvent pas assister au match sont également déçus car ils perdent leur argent.

Enfin, l'utilisation d'un programme de FRM à travers le partenariat du club avec SportsCloud favorise la récolte et l'exploitation de données. De cette façon, le merchandising et les canaux de communication du club sont bien développés. L'utilisation du WhatsApp Business API offre une communication personnalisée et directe entre le fan et le club est très efficace et renforce l'idée que le club se soucie de chacun de ses fans personnellement. Cette technologie offre une expérience agréable aux fans du club, ce qui va renforcer le sentiment de loyauté qui les au club.

Globalement, l'expérience qu'offre le club de Vitesse Arnhem à ses supporters est moyennement développée.

Chapitre 6 : Impact économique

Ce chapitre va tenter d'expliquer l'impact de la mise en place d'un programme de Fan Relationship Management sur la rentabilité des clubs de football professionnels. Un programme FRM de qualité peut attirer diverses sources de rémunération. Dans ce mémoire, il a été convenu de se concentrer sur les revenus provenant des supporters, des droits TV et des sponsors. Les deux premières sources de revenus sont considérées comme étant potentiellement des revenus des jours de matches et principalement des revenus commerciaux. Quant aux revenus liés aux droits TV, ils sont variables en fonction des clubs.

6.1) les revenus provenant des fans

Premièrement, comme le dit Bertrand Bathelot (2018), la mise en place d'un système FRM va permettre de récolter des données transactionnelles précises. Grâce à ces données, le club va pouvoir émettre des messages et des offres personnalisées à ses supporters. Cela provoque chez le fan le sentiment d'être connu par le club, et donc les sentiments d'attachement, de fidélité et de loyauté que celui-ci entretient envers son équipe seront décuplés, le fan pouvant même se sentir investi d'une mission de représentation du club qu'il aime dans la vie quotidienne. De plus, en analysant les données subjectives relatives aux préférences et aux attentes des fans, le club peut mettre en place des campagnes visant à satisfaire les volontés de ses supporters, de sorte que l'expérience fan que les supporters vont vivre au quotidien est significativement améliorée. D'un point de vue économique, plus le supporter se sent émotionnellement attaché au club, plus il se sent investi d'un rôle d'ambassadeur et plus il a tendance à augmenter ses dépenses envers l'organisation sportive (Sprenger, 2021).

Par ailleurs, les revenus générés par la billetterie ne sont pas extensibles, et lorsque le stade est comble, il est impossible de vendre plus de tickets. C'est pourquoi les clubs doivent continuellement essayer d'améliorer le taux de conversion d'autres produits et services disponibles sur les e-shops (merchandising, les visites du stade, ...). Le programme FRM bien implémenté aide à la réalisation de cet objectif car il permet à l'organisation sportive d'attirer de nouveaux fans : au plus le club parvient à élargir sa fan base, au plus les ventes de l'entreprise seront boostées. Peate (2012) disait qu'au plus un club possède une large fan base sur les réseaux sociaux, au plus les gens auront tendance à se créer des comptes sur les sites officiels des clubs et à communiquer leurs données. Appliquons cette théorie au Club de Bruges : entre 2016 et 2021, la fan base du Club de Bruges sur Facebook, Twitter, Instagram et YouTube a évolué positivement de 34,5% en passant de 524.000 à 800.000 abonnés (IQUII Sports, 2016 et 2021), la base de données du Club de Bruges a donc également évolué. Si, en 2016, le taux de réponses aux enquêtes menées par les « blauwenzwarts » était de 20%. En 2021, pour le même taux de réponses, il y a 160.000 supporters qui ont répondu, ce qui représente une évolution de 55.000 répondants sur 5 ans. Les données collectées et détenues sont dès lors plus conséquentes, et, pour une base de données de 160.000 abonnés, une évolution de 1% du taux de conversion (par exemple grâce à des e-mails personnalisés) représente une augmentation de 1600 consommateurs. Imaginons que ceux-ci achètent chacun une vareuse à 80€, une variation positive du taux de conversion de 1% représente une augmentation des revenus commerciaux de 128.000€ pour le Club de Bruges.

Enfin, nous savons que les performances sportives ont une influence sur les revenus des clubs (Sprenger, 2021). Un programme de fan relationship management de qualité représente également une opportunité de se protéger d'une chute des revenus en cas de mauvaises performances sportives. En effet, si, au moyen d'un programme de FRM très développé, un club arrive à établir un lien très fort entre les fans et le club, à créer une communauté qui, même avec des résultats sportifs décevants continue à supporter son équipe, et qui ne se désintéresse pas de celle-ci, alors, le club parviendra à combler une partie des pertes liées aux mauvaises performances du club par les dépenses de merchandising et de billetterie que les fans continueront à effectuer.

6.2) Les revenus provenant des droits TV

En football, les droits TV représentent une importante source de revenus pour les clubs. Dans chaque pays, l'organe qui gère des championnats nationaux s'occupe du partenariat avec le ou les diffuseurs et également de la répartition des droits TV entre les différents clubs de la division. Pour la saison 2018-2019, en France, ces revenus représentaient approximativement 47% des recettes des clubs de Ligue 1 (Maxifoot, 2020) et leur distribution est faite sur base de cinq critères (Maxifoot, 2020) : une part de frais fixes s'élevant à approximativement 8,1 millions d'euros pour chaque club, la licence des clubs s'élevant à plus ou moins 5,1 millions d'euros par équipe, le classement sportif de la saison écoulée, le classement sportif des cinq dernières saisons et la popularité du club (qui dépend du nombre de matches diffusés à la télévision : au plus un club à ses matches diffusés, plus il gagne d'argent). En Angleterre, les revenus provenant des droits TV sont plus élevés et mieux répartis qu'en France.

Par ailleurs, étant donné qu'en France, la notion de notoriété intervient dans la répartition de ces droits TV, la taille de la fan base d'un club influence donc positivement la force de négociation de celui-ci lorsqu'il négocie les revenus provenant des droits TV. Par exemple, au plus une entité sportive déploiera des moyens pour maximiser l'expérience fan qu'elle offre à ses supporters, au plus ceux-ci seront attachés et fidèles au club. Parmi cette fan base, tous n'auront pas la chance d'aller au stade, et ceux qui n'auront pas le privilège d'assister à la rencontre, regarderont le match à la TV. Au plus le club possède une large fan base, au plus le club va apporter de téléspectateurs au diffuseur de l'évènement sportif. In fine, cela fera augmenter l'audience du diffuseur, donc, la qualité de l'expérience que le club offre à ses supporters impacte le montant des revenus provenant des droits TV que le club va percevoir.

6.3) Les revenus provenant du sponsoring

Les organisations sportives peuvent aussi se servir des données qu'elles ont collectées auprès de leurs fans, pour attirer de nouveaux sponsors. De fait, plus les données récoltées sont complètes et précises sur les supporters et la façon dont ils se comportent, plus elles intéressent les entreprises. Celles-ci peuvent trier parmi le vaste nombre de profils créés et sélectionner les profils susceptibles de les intéresser. Elles vont donc également pouvoir envoyer des messages personnalisés aux fans pour tenter de rentrer en contact avec eux de la manière la plus adéquate qui soit. Pour illustrer ceci, nous avons l'exemple d'Arsenal qui, en 2012, a signé un contrat sponsoring s'élevant à 150 millions d'euros avec la compagnie aérienne Emirates basée à Dubaï. Plus tard, le responsable marketing de société dubaïote a déclaré que la capacité du club londonien d'établir des profils spécifiques et très détaillés de ses fans avait été un élément clé lors de la signature de ce contrat.

En outre, la transformation digitale des clubs, l'émergence de l'utilisation des réseaux sociaux comme étant les principaux canaux de communications des organisations sportives et la création quotidienne de contenu des clubs a éveillé l'intérêt des sponsors de se lier avec des clubs professionnels pour obtenir plus de visibilité. Par exemple, la compagnie pétrolière américaine Gulf s'est associée avec Manchester United pour créer la campagne marketing « Gulf Training Together ». Dans cette opération, on peut observer une série de publications sur les pages Instagram et Facebook du club, présentant des capsules d'entraînement de l'équipe première de Manchester United, aux couleurs bleue, blanche et orange, qui sont les couleurs de la firme Gulf. Le logo de l'entreprise étant également bien visible sur chaque vidéo, elle profite de l'exposition que lui procure les 41 millions d'abonnés de l'équipe de Manchester United sur Instagram.

6.4) Quelques chiffres complémentaires qui appuient l'importance du FRM.

- ✓ En 2018, soit un an après le lancement du projet de transformation digitale de Vitesse Arnhem, la vente de billets par match a augmenté de 20% et le taux de renouvellement des abonnements a grimpé de 8% (SportsCloud Int., 2018).
- ✓ Depuis que le Bayern Munich a commencé à développer son programme FC Bayern digital 4.0, les revenus « matchday » et les revenus commerciaux du club bavarois ont respectivement augmenté de 2% et de 21% entre 2015 et 2019 (Deloitte, 2020).

- ✓ En 2019, grâce à la campagne marketing Calendrier de l'Avent, le PSG a enregistré la participation de 178.765 participants et en moyenne 2.700 nouveaux profils ont été créés chaque jour de la campagne (ANNEXE 7). De plus, pour la même année, les revenus des jours de match ont augmenté de 15 millions d'euros et les revenus commerciaux ont augmenté de 50 millions par rapport à l'année précédente (Deloitte, 2020). La digitalisation n'étant pas à 100% responsable de cette évolution, elle a tout de même un impact non négligeable sur cette augmentation.

- ✓ Au Standard de Liège, même après une saison catastrophique sur les plans sportifs et sanitaire, le taux de reconduction des abonnés a atteint 98%, ce qui, selon Quentin Gilbert et Romain Guilliams est dû au bon travail qui a été effectué par le club pour solidifier le lien émotionnel qui unit les supporters liégeois à leur équipe.

- ✓ En 2018, le club de Ligue 1 du Stade de Reims s'est associé avec l'entreprise SportsAlliance pour établir un processus de transformation digitale au sein du club. Grâce à des campagnes marketing multiples et variées, le club a vu sa base de données relative aux supporters croître de 240%. Par conséquent, le club a pu établir différents profils de supporters, et s'adresser à ces différents groupes avec des e-mails personnalisés sur base sur des préférences de chacun. Entre 2018 et 2020, le taux d'ouverture et de réponse aux e-mails envoyés par le club est passé de 33% à 43% (SportsAlliance, 2021). Économiquement parlant, les revenus liés au merchandising du Stade de Reims sont passés de 1,3 millions d'euros en 2016 à 2,5 millions d'euros en 2019 (DNCG, 2016,2019). Même s'il ne serait pas juste de dire que cette augmentation de 48% est entièrement due au processus de transformation digitale entrepris par le club champenois, nous pouvons toutefois stipuler qu'il existe une corrélation positive entre les deux évènements.

Partie 3 : Conclusions et limites

Conclusion générale

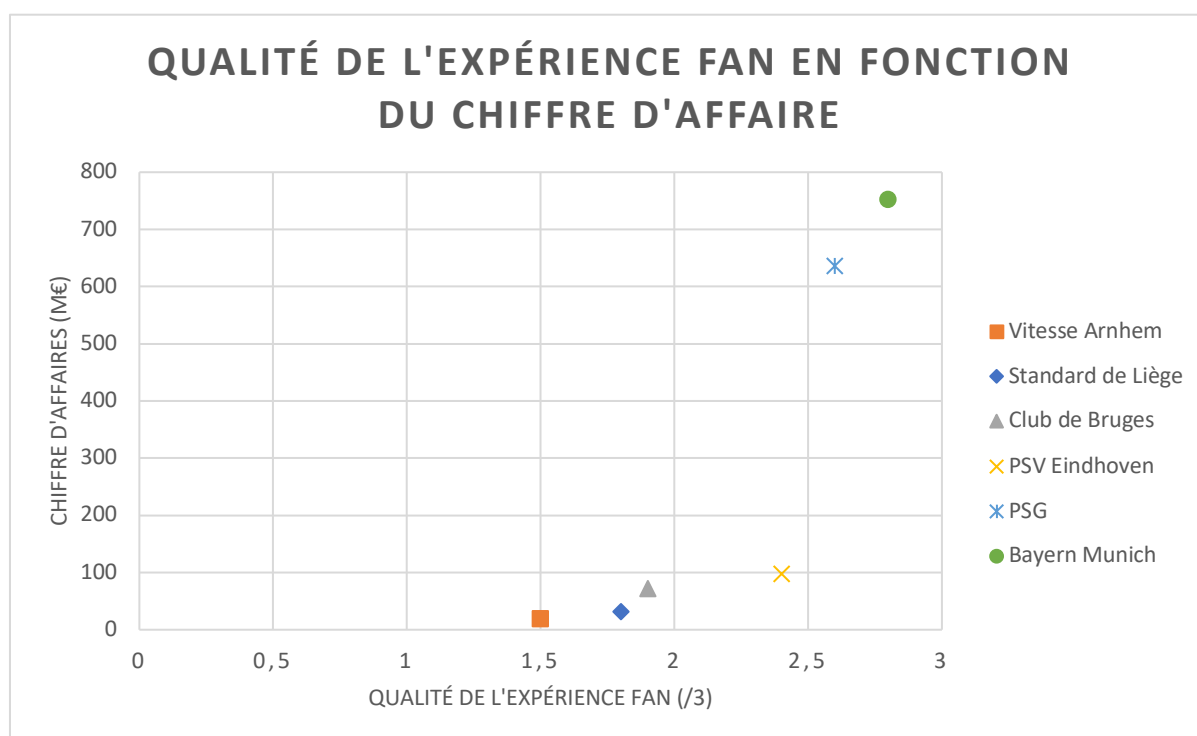
Tout au long de la réalisation de ce mémoire, de sa partie théorique et de son étude de cas, nous avons voulu démontrer le lien qui existe entre l'utilisation d'un programme de FRM au sein des clubs de football professionnels et l'expérience que ceux-ci offrent à leurs supporters dans la vie de tous les jours. Nous avons aussi essayé d'apporter des pistes d'exploration concernant l'importance du ressenti des supporters sur la relation émotionnelle qui les unit à leur club de cœur. Nous avons également tenté d'explorer l'impact économique de cette relation sur la rentabilité de l'entité sportive.

Suite à la réalisation de notre étude relative aux six clubs choisis, nous retenons que parmi les cinq critères analysés que sont la billetterie, le merchandising, la connectivité du stade, les canaux de communications et l'utilisation d'un programme de fan relationship management, certains critères sont développés de manière plus générale que d'autres. L'analyse de cas est basée sur ces cinq critères car ils représentent tous un point de connexion important entre les fans et l'entité sportive. Dans notre étude, il a été conclu que les clubs avaient déjà cerné l'importance de certains critères tels que le merchandising et les canaux de communications utilisés. Par contre, le système de billetterie mis en place dans la majorité des clubs étudiés est l'élément qui a tendance à être sous-estimé par les organisations sportives. Or, ce facteur est aussi important que les autres puisque quand un nouveau fan veut choisir son abonnement ou sa place pour assister à un événement sportif, il s'agit du premier contact qu'il a avec le club. Si cette expérience n'est pas optimale, il n'aura pas envie d'aller plus loin, et le développement d'autres facteurs comme la connectivité du stade est inutile. Il est donc primordial de lui rendre l'expérience du choix de son siège la plus simple et la plus immersive possible car cela aura une influence fondamentale sur sa décision d'acheter ou pas un ticket ou un abonnement. Les facteurs sur lesquels les clubs doivent principalement se focaliser sont la billetterie, le merchandising et les canaux de communications car ils ne touchent pas seulement les supporters présents dans le stade les jours de match, mais ils touchent toute la communauté de fans que le club possède. Le critère « connectivité du stade » est lui aussi important, mais il ne touche que les supporters qui sont assez chanceux que pour pouvoir assister à l'évènement sportif dans l'enceinte du stade.

De plus, il est essentiel de souligner le rôle financier que peut avoir cette relation entre le supporter et son club lorsque celle-ci est bien pensée et place le fan au centre des préoccupations de l'organisation. Même si la billetterie et le merchandising ne représentent pas les facteurs de revenus les plus décisifs pour un club professionnel, ces revenus peuvent tout de même être boostés en renforçant les sentiments de fidélité et de loyauté que les fans développent envers leur club de cœur. Dans certains cas, cette volonté de connaître au mieux ses supporters pour pouvoir les approcher le plus adéquatement possible peut attirer des entreprises et potentiellement déboucher sur de nouveaux contrats de sponsoring.

Enfin, au cours de l'analyse, une corrélation positive entre le chiffre d'affaires d'un club et la qualité de l'expérience fan que cette organisation offre à ses supporters a été remarquée. Cette corrélation est représentée sur le graphique 4 ci-dessous.

Graphique 4 : Qualité de l'expérience fan en fonction du chiffre d'affaire des clubs

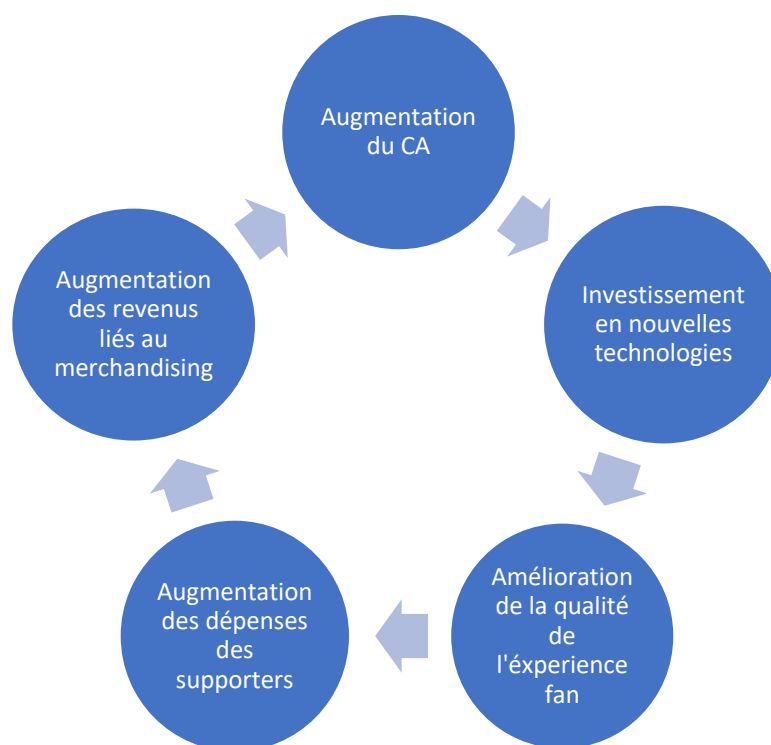


Source : Stiz, 2021

Au plus un club réalise un chiffre d'affaires important, au plus la note moyenne, qui représente la qualité de l'expérience fan que ce club offre à ses supporters, qui lui a été attribué sur base de recherches, est élevée. Cette corrélation positive peut être expliquée par le fait que les clubs comme le Bayern Munich et le PSG sont des écuries mondialement reconnues puisqu'ils ont

des supporters à travers le monde entier. En offrant une expérience fan de qualité, ils maximisent leurs chances que les nombreux fans qu'ils comptent dans leur fan base achètent des produits du club. En conséquence, plus le chiffre d'affaires du club est élevé, plus le club a les moyens d'investir dans de nouvelles technologies pour améliorer l'expérience fan proposée et plus les supporters se sentent attachés à leur équipe favorite. Donc, ils sont susceptibles d'acheter du merchandising relatif au club et faire augmenter les revenus du club. Ce cycle sans fin peut être représenté selon le schéma ci-dessous.

Figure 4 : Corrélation positive entre le chiffre d'affaires (CA) et l'expérience fan.



Source : Stiz, 2021

Limites et futures recherches

Dans notre étude de cas, nous avons choisi de nous intéresser à cinq critères que nous avons perçus comme des points de contact majeurs entre l'entité sportive et ses fans : la billetterie, le merchandising, la connectivité du stade, les canaux de communication et l'utilisation du FRM. Or, d'autres critères que nous n'avons pas analysés peuvent également impacter l'expérience fan que les clubs offrent à leurs supporters. Par exemple, la qualité des animations pré et post matches dans ou aux abords du stade n'a pas été prise en compte dans cette étude. La qualité de ces animations influence également le souvenir que le supporter va garder de son passage au stade, et par conséquent de son expérience fan.

Par manque de données, l'analyse menée à propos des droits TV ne couvre que leur aspect financier et est assez succincte. Cependant, ces droits représentent une source majeure de revenus pour ces organisations sportives. Il peut donc être intéressant de pousser plus loin la question de l'impact qu'ont les fans d'un club sur le montant relatif aux droits de diffusion qu'un club perçoit chaque année. Par exemple, en réalisant une étude de cas sur les revenus perçus par plusieurs clubs d'un même championnat.

Ce mémoire ne prend pas non plus en compte toutes les réglementations générales sur la protection des données (RGPD) qui régissent les conditions que les clubs doivent respecter lorsqu'ils collectent des données sur la vie privée de leurs supporters. Ce sujet étant assez vaste, il peut faire l'objet d'une étude plus approfondie faisant suite à ce travail.

Enfin, notre analyse concerne le football professionnel en Europe, il est tout à fait possible que les critères évalués ne soient pas pertinents pour étudier l'importance des fans dans d'autres sports collectifs ou individuels. Il peut être intéressant d'imaginer une suite à ce travail qui analyserait l'importance des fans dans un sport individuel comme le tennis, où les acteurs principaux ne sont pas des entreprises, mais des individus.

Prise de recul et réflexion personnelle

Concernant les clubs que nous avons analysés lors de notre étude de cas, nous pensons que la note moyenne de l'expérience fan qui a été attribuée à certains pourrait être améliorée s'ils apportaient quelques modifications à certains indicateurs clés de performances. Tout d'abord, nous avons remarqué que la plupart des clubs étudiés (Bayern Munich, PSV Eindhoven, Club de Bruges, Standard de Liège et Vitesse Arnhem) proposaient un système de billetterie assez classique, n'offrant la possibilité aux supporters que de choisir leur place en regardant un schéma aérien du stade. Ce système n'est pas optimal car il ne permet pas au spectateur de se faire une idée précise de la vue qu'il aura lorsqu'il sera assis sur son siège. Pour rendre l'expérience de billetterie meilleure, nous proposerions à ces clubs d'établir un partenariat avec une entreprise comme Pacifia Decision qui est capable de modéliser en 3D le stade de chaque équipe. Cette technologie permettrait d'offrir aux spectateurs de ces différentes organisations sportives la possibilité d'avoir un aperçu plus détaillé des points de vue en fonction des sièges de chaque tribune. Par conséquent, un tel partenariat aiderait le fan dans sa prise de décision.

Ensuite, en ce qui concerne le niveau de connectivité du stade, nous recommanderions également à un club de l'envergure du Paris Saint-Germain d'envisager l'utilisation d'une technologie permettant de centraliser et de monitorer les contenus envoyés sur chacun des écrans du stade. Ceci permettrait au club de partager un contenu sur mesure aux différents types de supporters se trouvant dans chaque tribune, les gens présents dans les loges VIP du stade n'ayant pas les mêmes attentes de contenu que les familles regardant le match depuis les tribunes familiales, ou que les supporters fanatiques. Une amélioration de ce type rendrait donc l'expérience de chacun encore plus personnalisée et donc meilleure.

Enfin, en ce qui concerne la corrélation positive entre le chiffre d'affaires et l'expérience fan proposée par le club, nous voudrions offrir aux « challengers » un moyen de passer outre cet avantage que possèdent les « mastodontes » européens. Nous proposerions l'idée que les clubs « challengers » se basent sur un modèle coopératif, dans lequel ils pourraient acquérir des programmes de fan relationship management plus onéreux en divisant les coûts de ceux-ci entre eux. De cette façon, ces clubs auraient de meilleures opportunités de bonifier l'expérience fan qu'ils offriraient aux supporters et l'attachement de ceux-ci envers l'équipe. Par conséquent, il y aurait une répercussion positive sur les revenus de merchandising et de billetterie du club et donc sur le chiffre d'affaires.

Pour conclure, nous pensons que les fans représentent la base du sport professionnel, et que sans eux, il serait difficile, voire inimaginable que sport de haut niveau puisse perdurer. Il est donc fondamental pour les organisations sportives de placer les supporters et l'expérience qu'ils ressentent en supportant une équipe au quotidien, au centre de leurs préoccupations. Pour les aider à solidifier cette relation émotionnelle à sens unique, les programmes de FRM sont des outils solides qui offrent la possibilité de connaître au mieux chaque supporter et de l'approcher de la meilleure façon qui soit.

Partie 5 : Bibliographie

- Ainsworth, Q. (2021). *Data Collection Methods*. Retrieved May 25, 2021, from <https://www.jotform.com/data-collection-methods/>
- Alphalives. (2017). *La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils*. Retrieved June 26, 2021, from <https://www.alphalives.com/digitalisation/>
- Aubin-Auger, I., et al. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer la revue française de médecine générale*, 19(84), 142-145. Retrieved May 25, 2021, from https://scholar.google.be/scholar?q=donn%C3%A9es+qualitatives+d%C3%A9finition&hl=fr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- Banque Nationale de Belgique. (2019). *Compte de résultat consolidé Club de Bruges 2018/2019*. Retrieved July 7, 2021, from <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>
- Banque Nationale de Belgique. (2019). *Compte de résultat consolidé Standard de Liège 2018–2019*. Retrieved July 11, 2021, from <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>
- Bathelot, B. (2018). *Fan experience*. Retrieved June 3, 2021, from <https://www.definitions-marketing.com/definition/fan-experience/>
- Bathelot, B. (2018). *Fan relationship management*. Retrieved June 3, 2021, from <https://www.definitions-marketing.com/definition/fan-relationship-management/>
- Bayern Munich. (2017). *Major refit for the Allianz Arena*. Retrieved July 10, 2021, from <https://fcbayern.com/us/news/2017/06/major-overhaul-at-the-allianz-arena>
- Bayern Munich. (2019). *Annual report 2018-2019*. Retrieved July 7, 2021, from https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/en/2019_annualfinancials_tatementoffcbayermuenchenag.pdf?v=1573841401275
- Carp, S. (2018). *Bavaria and beyond: Why Bayern Munich's digital approach has got everyone talking*. Retrieved July 4, 2021, from <https://www.sportspromedia.com/from-the-magazine/bayern-munich-digital-media-strategy-interview-feature>
- Cheong, F., & Cheong, C. (2011). Social Media Data Mining: A Social Network Analysis Of Tweets During The 2010-2011 Australian Floods (art. 46), *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems*
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deloitte Sports Business Group. (2020). *Deloitte Football Money League 2020: Eye on the prize*. Retrieved July 5, 2021, from <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/finance/articles/football-money-league-2020.html>

- Del Vecchio, P., Di Minin, A., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Pirri, S. (2018). Big data for open innovation in SMEs and large corporations: Trends, opportunities, and challenges. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 6-22.
- Dietschy, P. (2018). *Histoire du football*. Paris : Place des éditeurs.
- Direction Générale du Trésor. (2012). *Les marchés « biface »*. Retrieved June 11, 2021, from <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2012/12/13/les-marches-biface>
- ESSMA. (2018). *Standard de Liège enhancing fan experience with the Selfez VOO feature*. Retrieved from <https://essma.eu/news/article/standard-de-liege-enhancing-fan-experience-with-the-selfez-voos-feature>
- ESSMA. (2019). *Marketing intelligence at PSV: using data and technology in fanbase marketing*. Retrieved July 12, 2021, from <https://essma.eu/news/article/marketing-intelligence-at-psv-using-data-and-technology-in-fanbase-marketing>
- Facebook Business. (2020). *Vitesse Arnhem*. Retrieved July 8, 2021, from <https://www.facebook.com/business/success/vitesse-arnhem>
- Fenton, A. (2018). *The field behind the screen: Social capital and the social media communications of a football club brand* (Thesis). University of Salford, Salford Retrieved from https://usir.salford.ac.uk/id/eprint/46691/7/Alex-Fenton-PhD_FINAL3.pdf
- FIFA. (2016). *FIFA 2.0 - une vision pour l'avenir du football*. Retrieved June 10, 2021, from <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-2-0-une-vision-pour-l-avenir-du-football-2843503.pdf?cloudid=yhj7mymwtzitezcsa6p5>
- Frémont, A. (2005). *Conteneurisation et mondialisation. Les logiques des armements de lignes régulières* (Thesis). Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00356713/document>
- Gailly, B. (2018). *Navigating Innovation: How to Identify, Prioritize and Capture Opportunities for Strategic Success* (1st ed.). London Palgrave Macmillan.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(2). doi:[10.7202/1037919ar](https://doi.org/10.7202/1037919ar)
- Goldblatt, D. (2007). *The Ball is Round: A global history of football*. Retrieved June 13, 2021, from <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=HAUMGbLH5zoC&oi=fnd&pg=PT8&dq=history+of+football&ots=5IYlb-NlyU&sig=ZQmba9zJHQOERGWogBzMcOB0bFQ#v=onepage&q&f=false>
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. Retrieved June 21, 2021, from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>

- Heinze, A., Fletcher, G., Rashid, T., & Cruz, A. (2016). *Digital and Social Media Marketing - A Results Driven Approach*. Oxfordshire: Routledge.
- Vitesse. *Site officiel* | Vitesse Arnhem Retrieved July 10, 2021 from <http://www.vitesse.nl>
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-452. doi:[10.1108/08876049910298720](https://doi.org/10.1108/08876049910298720)
- Hutchins, B. (2011). The Acceleration of Media Sport Culture. *Information, Communication & Society*, 14(2), 237-257.
- Jans, G. (2016). *How FC Bayern Wants to Become Global Number One With a New Digital Strategy*. Retrieved June 19, 2021, from https://www.ispo.com/en/people/id_79099584/fc-bayern-4-0-at-the-top-with-a-new-digital-strategy.html
- Joseph, S. (2012). *Emirates: 'CRM data key to £150m Arsenal deal*. Retrieved June 17, 2021 from <https://www.marketingweek.com/emirates-crm-data-key-to-150m-arsenal-deal/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing. World Wide Web Internet And Web Information Systems*. Melbourne Pearson.
- Louis, J. (2017, August 3). Neymar Jr signe au PSG, via un transfert qui bat tous les records. *Les Echos*. Retrieved July 8, 2021, from <https://www.lesechos.fr/2017/08/neymar-jr-signe-au-psg-via-un-transfert-qui-bat-tous-les-records-180809>
- Maurer, T. (2020). *How clubs like PSV Eindhoven are staying ahead in the digitization game*. Retrieved July 12, 2021, from <https://www.linkedin.com/pulse/how-clubs-like-psv-eindhoven-staying-ahead-game-thomas-maurer/>
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J. & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*
- Mi, J. (2015). Blue Ocean Strategy. In *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. 1, pp. 1-3). doi:10.1002/9781118785317.weom120024
- Musik, C., & Bogner, A. (2019). Digitalization & society. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 44(1), 1-14. doi:[10.1007/s11614-019-00344-5](https://doi.org/10.1007/s11614-019-00344-5)
- OECD, Statistical Office of the European Communities, & Communities, S. O. E(2005). *Manuel d'Oslo :Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3^e éd.). Paris: Van Haren Publishing. Retrieved June 11, 2021, from <https://www.oecd.org/fr/science/inno/manuel-oslo-principes-directeurs-pour-le-recueil-et-l-interpretation-des-donnees-sur-l-innovation.htm>
- Optasports. (2018). *Bayern Munich digitise the Allianz Arena*. Retrieved July 7, 2021, from <https://www.optasports.com/case-studies/bayern-munich-digitise-the-allianz-arena/>

- Palmer, M. (2021). *Euro 2021: The tech startups changing football*. Retrieved July 8, 2021, from <https://sifted.eu/articles/euro-2021-tech-football/>
- Paris Saint-Germain. (2019). *Annual Report 2018-2019*. Retrieved July 5, 2021, from <https://annualreport.psg.fr/2018/>
- Peate, N. (2012). *Is social media “poisoning” football clubs?*. Retrieved July 2, 2021, from <http://www.rippleeffect.com/news-andviews/2012/01/23/social-media-poisoning-footballclubs/>
- Pellegrini, T. (2017). Semantic metadata in the publishing industry – technological achievements and economic implications. *Electronic Markets*, 27(1), 9-20.
- Pritchard, M., & Stinson, J. (2014). *Leveraging brands in sport business*. New York: Routledge.
- PSV. (2015). *Cashless betalen bij PSV*. Retrieved July 7, 2021, from <https://www.psv.nl/business/nieuws-1/artikel/cashless-betalen-bij-psv.htm>
- PSV. (2019). *Compte de résultat consolidé PSV Eindhoven 2018/2019*. Retrieved July 19, 2021, from <https://www.psv.nl/>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. doi:[10.1108/JMTM-01-2018-0020](https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020)
- Ravichandran, G. (2017). Big Data Processing with Hadoop: A Review. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 4(2), 448-451. Retrieved June 11, 2021, from https://www.academia.edu/31556317/IRJET_Big_Data_Processing_with_Hadoop_A_Review?from=cover_page
- RTBF Sport. (2019, September 4). Le Bayern annonce chiffre d'affaires et bénéficie record pour 2018/19. *RTBF Sport*. Retrieved July 6, 2021, from https://www.rtbf.be/sport/football/etranger/allemande/detail_le-bayern-annonce-chiffre-d-affaires-et-benefice-record-pour-2018-19?id=10306811
- Sandy, R., Sloane, P. J., & Rosentraub, M. S. (2004). *The Economics of Sport*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Shikha Singh, D., & Singh, G. (2017). Big Data - A review. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 4(4), 822-824. Retrieved from https://www.academia.edu/33454453/Big_data_A_Review?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page
- Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports management: A guide to professional practice*. New South Wales: Allen & Unwin.
- Solomon, S. (2021, mai). Une start-up israélienne rejoint un programme de la FIFA. *The Times of Israël*. Retrieved June 12, 2021, from <https://fr.timesofisrael.com/une-start-up-israelienne-rejoint-un-programme-de-la-fifa/>

- SportsAlliance. (2021). *Stade de Reims continues their data-driven journey*. Retrieved July 14, 2021, from <https://www.sportsalliance.com/2021/05/04/stade-de-reims-and-their-data-driven-journey/>
- Sport-digital. (2019). *Billetterie Camp Nou : la fan experience commence dès le choix du siège*. Retrieved July 13, 2021, from <https://sport-digital.fr/fan-experience-et-billetterie-camp-nou/>
- Standard de Liège. *Site officiel | Standard de Liège*. Retrieved July 14, 2021, from <https://standard.be/fr>
- Tempini, N. (2017). Till data do us part: Understanding data-based value creation in data-intensive infrastructures. *Information and Organization*, 27(4), 191-210.
- Tervoort, R. (2018). Digitale transformatie Vitesse : « We zetten de supporter centraal ». *SportNext*. Retrieved June 29, 2021, from <https://www.sportnext.nl/innovatie/digitale-transformatie-vitesse-we-zetten-de-supporter-centraal>
- Ticketchainer. (2021, 8 février). *Fan experience*. Retrieved July 7, 2021, from <https://www.ticketchainer.com/blog/fan-experience/#club>
- Tischler, S. (1981). *Footballers and Businessmen: The Origins of Professional Soccer in England*. New York: Holmes and Meier.
- Trabucchi, D., Buganza, T., Dell'Era, C., & Pellizzoni, E. (2018). Exploring the inbound and outbound strategies enabled by user generated big data: Evidence from leading smartphone applications. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 42-55.
- Trabucchi, D., & Buganza, T. (2019). Data-driven innovation: switching the perspective on Big Data. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 23-40. doi:[10.1108/EJIM-01-2018-0017](https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2018-0017)
- Van Wijnen, M. (2020). *Digital marketing and technology agency*. Retrieved July 8, 2021, from <https://www.sportscloudinternational.com/cases/vitesse/>
- Vitesse Arnhem. (2019). *Compte de résultat consolidé Vitesse Arnhem 2018/2019*. Retrieved July 8, 2021, from <https://www.vitesse.nl/>
- Wakefield, K. L. (2007). *Team Sports Marketing*. Retrieved June 9, 2021, from <http://docplayer.net/129537528-Team-sports-marketing.html>
- Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3-21.
- Warren, J. (2011). *KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) – DEFINITION AND ACTION*. Retrieved June 23, 2021, from https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf
- Wydden. (2017, September 7). La startup WeFan révolutionne les matchs de foot devant la télé ! Retrieved June 12, 2021, from https://wydden.com/sport-la-startup-wefan-revolutionne-les-matchs-devant-la-tele/#Le_business_model_de_WeFan

Xiao, X., Hedman, J., Tan, F., Ter C., Tan, C.-W., Clemmensen, T., Lim, E., Henningsson, S., Mukkamala, R., Vatrappu, R., & Van Hillegersberg, J. (2017). *Sports Digitalization: A Review and A Research Agenda*. ICIS 2017 Proceedings. 6. Retrieved June 18, 2021 from <http://aisel.aisnet.org/icis2017/General/Presentations/6>

| |
|--------------------|
| Partie 4 : Annexes |
|--------------------|

ANNEXE 1: Glossaire

| Terme | Définition |
|--|--|
| ACN | Avant la naissance du Christ |
| AFC | Confédération Asiatique de Football |
| Big Data | Les big data sont des actifs d'informations à haut volume, à haute vitesse et/ou à haute variété et qui nécessitent de nouvelles formes de traitement pour permettre une meilleure prise de décision, une découverte de la perspicacité et une optimisation des processus |
| Buyer persona spring | Ce modèle est conçu pour favoriser le succès de la création et la gestion d'une stratégie de marketing digital |
| CA | Chiffre d'affaires |
| CAF | Confédération Africaine de Football |
| CONCACAF | Confédération de Football Association d'Amérique du Nord Centrale et des Caraïbes |
| CONMEBOL | Confédération Sud-Américaine de Football |
| CRM | Customer Relationship Management – en français, programme de gestion de la relation clients |
| Cuju | En Chine, durant le 2ème et 3ème siècle ACN, un jeu de balle qui consistait à frapper dans un ballon avec son pied et se jouait avec un ballon rond (cuir cousu avec de la fourrure ou des plumes à l'intérieur) sur la surface d'un carré. |
| Customer Journey | Le customer journey retrace le cheminement qui est suivi par un client avant que celui-ci ne prenne une décision d'achat via différents points de contact. Ce chemin peut être visualisé à l'aide d'une carte du parcours du client. |
| Innovation via les données (= Data-Driven Innovation) | les stratégies employées pour favoriser l'innovation au moyen du big data. |
| Deloitte Football Money League | Rapport publié par la société Deloitte qui dresse le profil des 20 clubs de football les plus lucratifs au monde - https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html |
| Digital Overlay | Technologie qui permet de géo-localiser les publicités affichées sur les écrans leds qui entourent le terrain de manière à pouvoir adapter leurs messages à l'audience des diffuseurs tv. |

| | |
|--|--|
| Digitalisation (= numérisation, transformation numérique, transformation digitale) | Fait référence à l'utilisation des technologies numériques pour modifier le business model d'une entreprise et fournir de nouvelles opportunités de revenus et de production de valeur. Il s'agit du processus de passage à une entreprise numérique. |
| Ericsson | Société suédoise de télécommunication |
| ERP | Enterprise Ressources Planning |
| Exterity | Fournisseur leader sur le marché de la vidéo sur IP et de l'affichage dynamique |
| Fan (= supporter) | Un adepte passionné d'un objet de consommation sportive particulier. Le terme " passionné " signifiant que le fan a un certain niveau d'attachement à un objet lié à ce sport. |
| Fan base | Un groupe de fans reconnu d'une équipe bien particulière. |
| Fan Relationship Management (= FRM) | L'objectif d'un tel dispositif est généralement de fidéliser le fan ou le supporter sur une saison ou d'une saison à l'autre, de favoriser l'augmentation de ses dépenses (billetterie, merchandising, restauration, dépenses annexes, etc.) et de renforcer son rôle d'ambassadeur |
| FCBM | Football Club Bayern de Munich - https://fcbayern.com/en |
| FCB | Football Club de Bruges - https://www.clubbrugge.be/fr |
| FCBM Digital & Media Lab | Le FC Bayern exploite son propre centre de traitement des données en association avec le sponsor principal Deutsche Telekom, et une infrastructure logicielle et informatique dédiée mise en place en association avec le partenaire SAP. |
| FIFA | Fédération Internationale de Football Association - https://www.fifa.com/fr |
| Gestion de données (en anglais : data management) | Le développement et l'exécution d'architectures, de politiques, de pratiques et de procédures afin de gérer efficacement les besoins d'une entreprise en matière de cycle de vie de l'information. |
| Indicateur clé de performance (en anglais : Key Indicator Performance = KPI) | Un KPI est une mesure qui permet d'évaluer comment une entreprise exécute sa vision stratégique. Le terme de vision stratégique fait référence à la manière dont une stratégie interactive est intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Il est important que toutes les personnes impliquées dans la stratégie de l'entreprise soient d'accord sur ce que représente la stratégie et comment ses variations sont interprétées |
| Innovation | La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures |

| | |
|--|---|
| Innovation d'organisation | la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. |
| Innovation de commercialisation | Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit |
| Innovation de procédé | Une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. |
| Innovation de produit | Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles. |
| ISPO | https://www.ispo.com/en/about/purpose |
| Kemari | Dérivé du "cuju" fut développé pendant la période d'Asuka (6 ^{ème} siècle) et fut pratiqué à la cour impériale de Kyoto lors de cérémonies. Au cours d'une partie de kemari, les joueurs se positionnaient en cercle et se passaient le ballon en essayant d'éviter de le faire tomber au sol. |
| L'analyse des données (= data analysis) | Processus d'application systématique de techniques statistiques et/ou logiques pour décrire, expliquer et illustrer, résumer, et évaluer les données |
| La collecte de données | Processus qui consiste à recueillir des informations qualitatives et quantitatives sur des variables spécifiques en temps réel ou sur le long terme, dans le but d'évaluer les résultats ou de dégager des informations pertinentes et exploitables. |
| Marketing digital | La pratique de promouvoir des produits et des services en utilisant des canaux de distribution numériques tels que des ordinateurs, des smartphones, ou d'autres dispositifs numériques |
| OFC | Confédération Océanienne de Football |
| Orkila Capital | Fonds d'investissement américain - https://orkilacapital.com/ |
| Programme FIFA Forward | Programme visant à promouvoir le football à travers le monde via les trois principes de base suivants : accroître les investissements, augmenter l'efficacité et renforcer la surveillance |
| PSG | Paris Saint-Germain - https://www.psg.fr/ |
| Qualifio | Entreprise spécialisée dans le marketing digital - https://qualifio.com/ |

| | |
|---|--|
| Règlement général sur la protection des données (RGPD) | Le RGPD encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne. |
| RSL | Royal Standard de Liège - https://standard.be/fr |
| SoLive | SoLive est l'outil qui permet au PSG de tweeter en temps réel de façon très réactive. |
| Sportscloud International | Leader du secteur du marketing sportif digital - https://www.sportscloudinternational.com/ |
| SportsAlliance | Entreprise qui vise à personnaliser le sport pour chaque fan individuel, actuel et futur - https://www.sportsalliance.com/ |
| Stade connecté | Une enceinte sportive dotée de moyens de communication permettant d'enrichir et de favoriser l'expérience stade des spectateurs. Ce concept fait également référence à une connexion du stade à son environnement immédiat (température, météo, circulation, ...) et à la connexion du stade aux spectateurs de façon à proposer une série de services pratiques avantageux qui tendent à enrichir l'expérience fan. |
| Stratégie de l'océan bleu | Stratégie qui guide les organisations à créer de nouveaux espaces de marché en reconstruisant les frontières de l'industrie. |
| Tchatali | Jeu collectif impliquant une balle, est apparu il y a plus de 3000 ans dans les anciennes cultures méso-américaines. |
| UEFA | Union des Associations Européennes de Football - https://fr.uefa.com/ |
| VA | Vitesse Arnhem - https://www.vitesse.nl/ |
| VAR | Video Assistant Referees |

ANNEXE 2 : Méthodes et outils pour collecter des données qualitatives et quantitatives

A) Collecte de données qualitatives

A.1) Méthode ethnographique

L'ethnographie vient de l'anthropologie, l'étude des sociétés et des cultures humaines. L'ethnographie cherche à comprendre comment les gens vivent leur vie. Grâce à cette méthode, les chercheurs s'éloignent des questions spécifiques et pratiques utilisées par les études de marché traditionnelles et tendent à observer les participants de manière non dirigée. Cette approche vise à révéler les comportements du point de vue du sujet plutôt que du point de vue des chercheurs (Ainsworth, 2021)

L'ethnographie permet de combler les lacunes lorsqu'un participant n'est pas en mesure de justifier ses décisions ou ses comportements. Au lieu, ou en plus, de demander pourquoi un participant agit d'une certaine manière, les chercheurs utilisent l'observation pour comprendre le pourquoi de ses désirs, décisions ou comportements (Ainsworth, 2021)

A.2) Méthode de la théorie ancrée

La théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967) est née lorsque des chercheurs en sociologie ont cherché à conférer un certain niveau de légitimité à la recherche qualitative, en l'ancrant dans la réalité plutôt que dans des hypothèses. Avant cette méthode, l'analyse des données qualitatives était en fait effectuée avant toute collecte de données quantitatives, et était donc déconnectée du processus de collecte et d'analyse (Ainsworth, 2021).

La théorie ancrée utilise les trois méthodes suivantes (Ainsworth, 2021) :

- ✓ **L'observation** : les chercheurs s'immiscent dans la vie quotidienne des sujets. Cette méthode est aussi connue sous le nom de « travail sur le terrain ».
- ✓ **Les entretiens** : la formalité de ces entretiens peut varier d'une conversation informelle à un entretien structuré.
- ✓ **La collecte de documents et d'artefacts** : la théorie ancrée va souvent au-delà de l'observation et des entretiens. Les chercheurs peuvent en apprendre davantage sur un groupe de personnes en examinant les matériaux utilisés par le groupe. Par exemple, les

lois d'une communauté locale peuvent faire la lumière sur les opinions et fournir une image plus claire des sentiments des résidents.

A.3) Méthode phénoménologique

La phénoménologie décrit la façon dont les gens vivent certains événements ou des rencontres uniques. Cette méthode mesure les réactions à des événements qui sortent de la norme. Il est donc essentiel de comprendre l'ensemble du tableau, et pas seulement les faits et les chiffres (Ainsworth, 2021). Un exemple de phénoménologie est l'étude des expériences des personnes impliquées dans une catastrophe naturelle. Pour analyser les données d'un tel événement, le chercheur doit se familiariser avec les données, concentrer l'analyse sur le sujet, la période ou d'autres facteurs, et catégoriser les données.

B) Collecte de données quantitatives

B.1) Modèle descriptif

Cette méthode de recherche tend à expliquer l'état actuel d'un sujet précis en utilisant la collecte de données d'observations. Souvent, le chercheur commence sans hypothèse et laisse les données orienter la direction de l'étude.

Une illustration simple de recherche descriptive quantitative est une étude qui recueille et présente sous forme de tableaux les résultats de tests. La recherche descriptive peut aussi prendre la forme de graphiques et de tableaux pour présenter les résultats.

B.2) Modèle corrélational

La recherche corrélational cherche à collecter des données qui démontrent des relations entre différentes occurrences. Une corrélation positive est une corrélation dans laquelle deux variables augmentent ou diminuent en même temps. À l'inverse, une corrélation négative est celle où l'augmentation d'une variable entraîne la diminution d'une autre. La corrélation nulle est aussi une possibilité à envisager. En cas de corrélation nulle, la relation entre deux variables est insignifiante. La corrélation aide à faire des prédictions basées sur des relations historiques et à déterminer la fiabilité et la validité d'une recherche.

Un exemple de ce type de recherche est la corrélation entre la taille d'une personne et son poids : plus une personne est grande, plus elle est lourde. Pour cet exemple, la corrélation s'avère être positive.

B.3) Modèle expérimental

La recherche expérimentale, également connue sous le nom de « véritable expérimentation », utilise la méthode scientifique pour déterminer la relation de cause à effet entre plusieurs variables. Cette méthode utilise des contrôles pour tous les facteurs cruciaux qui pourraient potentiellement affecter les sujets de recherche. En utilisant la méthode expérimentale, les chercheurs assignent au hasard les participants à une expérience au groupe de contrôle ou au groupe de traitement. De plus, les méthodes expérimentales de collecte de données utilisent l'affectation aléatoire et l'échantillonnage.

Les méthodes expérimentales produisent des résultats qui sont à la fois valides en interne et en externe. En d'autres termes, cela signifie que l'étude est bien menée (validité interne) et que les résultats sont applicables au monde réel (validité externe).

B.4) Modèle quasi- expérimental

La recherche quasi-expérimentale, également appelée « causale-comparative », est similaire à la recherche expérimentale. Étant donné qu'il est souvent impossible en pratique de contrôler tous les facteurs impliqués dans un sujet de recherche, les méthodes quasi-expérimentales ne contrôlent pas certains facteurs mais suivent la méthode scientifique avec pour objectif d'établir une relation de cause à effet. A l'instar des méthodes expérimentales, les méthodes quasi-expérimentales n'utilisent pas l'affectation aléatoire ou l'échantillonnage.

Les méthodes quasi-expérimentales, en revanche, produisent des résultats dont la validité interne est discutable.

C) Les outils de collecte de données

C.1) Les interviews

La majorité des gens peuvent établir une liste de questions, mais la clé d'un entretien efficace est de savoir quoi demander. L'efficacité des entretiens est cruciale car, de toutes les méthodes de collecte de données primaires, les entretiens en personne peuvent être plus onéreux. Il existe plusieurs moyens de limiter le coût des entretiens, par exemple en les menant par téléphone ou

par vidéo-conférence. Parfois, un entretien en personne peut en valoir la peine, car l'enquêteur peut adapter les questions et orienter la discussion en fonction des réponses dans une discussion continue en face à face.

Les entretiens permettent également de poser des questions ouvertes. Par rapport à d'autres méthodes de collecte de données, comme les enquêtes, les entretiens sont plus personnalisables.

C.2) Les observations

Les observations consistent à recueillir des informations sans poser de questions. C'est une méthode qui est relativement subjective, car elle requiert que l'observateur émette un jugement à propos des données récoltées. Globalement, les observations permettent de déterminer la dynamique d'une situation, qui ne peut généralement pas être mesurée par d'autres techniques de collecte de données. L'observation peut également être combinée avec des informations supplémentaires, comme la vidéo.

C.3) Les groupes de discussion

Le groupe de discussion est une méthode de collecte de données qui implique plusieurs personnes ayant quelque chose en commun. L'objectif d'un groupe de discussion est d'ajouter un élément collectif à la collecte de données individuelles. Une étude par groupe de discussion peut, par exemple, proposer aux participants de regarder une présentation, puis de débattre de son contenu avant de répondre à des questions semblables à celles d'une enquête ou d'un entretien.

C.4) Les histoires orales

Au premier abord, une histoire orale peut ressembler à un entretien. Les deux méthodes de collecte de données impliquent de poser des questions. Cependant, une histoire orale est plus précisément définie comme l'enregistrement, la préservation et l'interprétation d'informations historiques basées sur les opinions et les expériences personnelles de personnes ayant participé aux événements.

Contrairement aux entretiens et aux enquêtes, les histoires orales sont liées à un seul phénomène. Pour illustrer ceci, un chercheur peut investiguer de l'effet d'une inondation sur une communauté. Une histoire orale permet d'éclairer sur ce qui s'est passé exactement.

C.5) Les questionnaires et les enquêtes

Les questionnaires et les enquêtes peuvent être utilisés pour poser des questions dont les réponses attendues sont fermées. Les données recueillies à partir des questionnaires et des enquêtes peuvent être analysées de manières variées. Il est possible d'attribuer des valeurs numériques aux données pour accélérer l'analyse. Cela peut être utile s'il y a une grande quantité de données auprès d'une population importante. Pour être utiles, les enquêtes et les questionnaires doivent être soigneusement planifiés. A l'inverse d'un entretien, où le chercheur peut réagir à l'orientation des réponses d'une personne interrogée, un questionnaire mal conçu mènera rapidement la recherche dans une impasse. Si les enquêtes sont souvent moins coûteuses que les entretiens, elles n'auront aucune valeur si elles ne sont pas exploitées correctement.

Les enquêtes peuvent être menées sous forme d'entretiens, mais dans la plupart des cas, il est plus judicieux de les mener à l'aide de formulaires. Les formulaires en ligne sont un moyen moderne et efficace de mener des enquêtes. Contrairement aux enquêtes écrites, qui sont statiques, les questions présentées dans les formulaires en ligne peuvent changer en fonction des réponses de celui qui est interrogé.

C.6) Les documents et enregistrements

Il est possible pour les chercheurs ou les entreprises de rassembler une quantité considérable de données sans rien demander à personne. La recherche basée sur des documents et des dossiers utilise des données existantes pour une étude. Les registres de présence, les comptes rendus de réunion et les registres financiers ne sont que quelques exemples de ce type de recherche.

ANNEXE 3 : L'histoire du football

Tout d'abord, le football tel qu'on le connaît aujourd'hui est apparu vers la deuxième moitié du 19ème siècle, en Angleterre. Bien avant cela, de nombreuses versions alternatives de ce type de jeu existaient déjà et peuvent donc être considérées comme parties intégrantes de l'histoire du football.

En effet, les premiers exemples connus d'un jeu collectif impliquant une balle, sont apparus il y a plus de 3000 ans dans les anciennes cultures méso-américaines. Il était pratiqué par les Aztèques et connu sous le nom de « tchatali ». Il présentait la caractéristique unique d'être joué avec une balle en caoutchouc et donc très rebondissante. Au cours de ces parties, la balle symbolisait le soleil et le capitaine de l'équipe perdante était sacrifié en hommage aux dieux (Dietschy, 2018).

Ensuite, en Chine, durant le 2èmes et 3ème siècles ACN, un autre jeu de balle consistait à frapper dans un ballon avec son pied. Il était connu sous le nom « cuju » et se jouait avec un ballon rond (cuir cousu avec de la fourrure ou des plumes à l'intérieur) sur la surface d'un carré (Goldblatt, 2007). Par la suite, une variation de ce jeu s'est propagée au Japon sous le nom de « kemari ». Ce dérivé du « cuju » fut développé pendant la période d'Asuka et fut pratiqué à la cour impériale de Kyoto lors de cérémonies. Au cours d'une partie de kemari, les joueurs se positionnaient en cercle et se passaient le ballon en essayant d'éviter de le faire tomber au sol (Goldblatt,2007).

Le football tel qu'on le connaît aujourd'hui fut développé en Angleterre, au 12ème siècle. Durant ce siècle, les jeux ressemblant au football étaient pratiqués dans les prés et sur les routes anglaises (FIFA, 2020). En plus du pied, le jeu comportait également des coups de poing sur le ballon. Cette ancienne forme de football était beaucoup plus violente que celui que nous connaissons. Une caractéristique importante des précurseurs du football était que les jeux réunissaient de nombreuses personnes et se déroulaient sur de vastes étendues dans les villes (un équivalent était joué à Florence, en Italie, à partir du 16ème siècle et était appelé Calcio Fiorentino). La violence de ces jeux provoquait de nombreux dommages dans les villes et pouvait même causer la mort de certains participants. C'est pour ces raisons que la pratique de ces jeux fut interdite. Plus tard, au 17ème siècle, dans les rues de Londres, le football et ses dérivés furent remis au goût du jour et popularisés dans les écoles publiques.

En 1863, à Londres, la première association de football fut créée. Au cours de sa première réunion, cette assemblée décréta que le port du ballon avec les mains était désormais interdit. Ils décidèrent aussi de standardiser le poids et la taille de la balle. Une des conséquences de cette réunion fut une division claire et précise entre le football et le rugby. Malgré un règlement toujours relativement flexible, le football continua de se développer pendant longtemps. Par exemple, le nombre de joueurs sur le terrain pouvait varier. Les jeux de vareuses n'étaient pas non plus utilisés pour distinguer les équipes. Il était également courant que les joueurs portent une casquette, le coup de tête ne faisant pas encore partie du jeu. Le football fut d'abord un divertissement dont raffolait la classe ouvrière britannique, à tel point que, au 19ème siècle, jusqu'à 35.000 spectateurs, assistaient aux matches. Le jeu ne tardera pas à se développer chez les Britanniques qui voyagent dans d'autres parties du monde (Goldblatt, 2007).

Au 18ème siècle, l'industrialisation a sans doute joué un rôle prédominant dans l'émergence du football. En effet, elle a permis à des groupes plus importants de se retrouver dans des lieux tels que les églises et les bars. Les villes anglaises les plus importantes comptaient de nombreuses équipes de football et l'apparition des trains permettait à ces équipes de voyager dans d'autres villes afin de défier d'autres équipes. Une certaine professionnalisation du football apparut lorsque des équipes, majoritairement composées d'ouvriers, commencèrent à payer des joueurs pour les inciter à rejoindre leur équipe (Tischler, 1981). A l'époque, les gens commencèrent à cerner le potentiel financier du football. C'est ainsi que l'on commença à vendre les tickets pour pouvoir assister aux matches de football. A tel point qu'à partir de 1885, le football fut reconnu comme un sport professionnel et en 1888 la première Football League fut créée et comptait 12 clubs à travers l'Angleterre (Dietschy, 2018).

En 1904, La Fédération Internationale de Football Association connue sous le nom de la FIFA fut fondée, et l'acte de fondation fut signé par des représentants de la France, de la Belgique, du Danemark, des Pays-Bas, de l'Espagne, de la Suède et de la Suisse. Au début, l'Angleterre et les autres pays britanniques décidèrent de ne pas rejoindre la FIFA, ayant inventé le jeu, ils ne voyaient aucune raison de se soumettre à une association. Ils rejoignirent cependant la FIFA l'année suivante (Goldblatt, 2007).

Des ligues nationales apparurent dans de nombreux pays. Elles se développèrent, et avec le temps, se divisèrent en plusieurs divisions, basées sur les performances des équipes.

Enfin, en 1908, le football fut pour la première fois inclus comme sport officiel aux Jeux Olympiques. Jusqu'à ce que la première Coupe du Monde de la FIFA soit disputée en 1930, le tournoi de football des Jeux Olympiques fut le plus prestigieux au niveau des équipes nationales et la Champions League fut depuis sa création en 1992, la compétition la plus prestigieuse au niveau des clubs (FIFA, 2021).

Aujourd'hui, le football s'est développé au fil du temps et à travers les pays, à tel point qu'il est devenu le sport le plus pratiqué dans le monde. Une preuve de cette mondialisation est que la FIFA est aujourd'hui composée de 211 associations nationales (FIFA, 2021). Cette mondialisation peut également être prouvée par l'augmentation du nombre de nations participant aux éliminatoires de la Coupe du monde : de 32 en 1934 à plus de 200 en 2014. Les régions du monde furent divisées en six confédérations (FIFA, 2021) :

- ✓ Confédération Africaine de Football (CAF).
- ✓ Confédération Asiatique de Football (AFC).
- ✓ Union des Associations Européennes de Football (UEFA).
- ✓ Confédération de Football Association d'Amérique du Nord Centrale et des Caraïbes (CONCACAF).
- ✓ Confédération océanienne de football (OFC).
- ✓ Confédération sud-américaine de football (CONMEBOL).

ANNEXE 4 : Les réseaux sociaux

En juillet 2020, plus de 5,15 milliards de personnes possédaient un smartphone et pas moins de 4,57 milliards d'entre eux l'utilisent quotidiennement pour surfer sur internet, 3,8 milliards sont des utilisateurs actifs des réseaux sociaux. Avec une telle couverture médiatique, il est pratiquement impossible de nier l'importance que ces canaux de communications représentent pour les clubs.

Figure 5 : Représentation du nombre d'utilisateurs de smartphones, internet et réseaux sociaux à l'échelle mondiale en 2020



Soucre : Hootsuite & We Are Social, 2020

De plus, les réseaux sociaux sont très populaires auprès des supporters de football car ils permettent à ceux-ci de suivre leur équipe favorite et d'interagir avec elle en temps réel, ce qui permet de renforcer le sentiment d'engagement et d'appartenance au club.

Parmi la multitude de réseaux sociaux que nous connaissons, intéressons-nous brièvement aux « leaders » de ce secteur en continuelle expansion, à savoir : Facebook, Twitter, YouTube, Instagram et TikTok, ainsi qu'à l'importance que les plus grands clubs de football européen leur accordent.

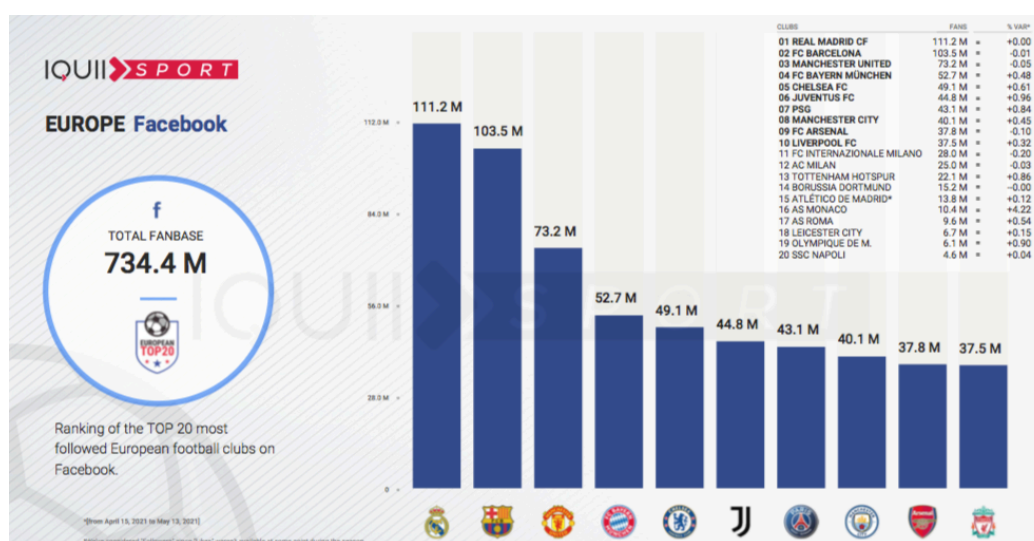
Facebook

En juin 2020, on recensait plus que 2,7 milliards d'utilisateurs actifs mensuels sur Facebook, ce qui fait de l'application créée par Mark Zuckerberg le réseau social le plus utilisé dans le monde (Bouissière, 2020). Facebook offre à ses utilisateurs une multitude de fonctions telles que la création d'évènements, la publication de photos, vidéos, articles, ... et évidemment la

possibilité de réagir à tout ce qui est partagé grâce aux boutons “like”, “love”, “wow”, “sad”, ... cela représente une réelle opportunité pour les clubs de football qui peuvent connaître le nombre de personnes qui ont réagi à leurs publications.

Par exemple, la page officielle du Réal de Madrid est celle qui comptabilise le plus grande fan base. Pas moins de 111,2 millions d'utilisateurs y étant abonnés. Le club de la capitale espagnole se sert de cette page pour diverses communications officielles du Président telles que la présentation des nouveaux maillots, les vœux de fin d'année, le point sur les résultats sportif, en fin de saison. La Maison Blanche utilise aussi Facebook pour fidéliser ces supporters au moyen de concours, de jeux, de partage de séquences comportant des interviews des joueurs de l'équipe ou de membres du staff, ... Le FC Barcelone trône à la 2 me place du podium avec 103,5 millions d'abonnés. En troisième position, nous retrouvons le club anglais de Manchester United qui recense approximativement 73,5 millions de fans sur Facebook.

Figure 6 : Classement des 20 clubs européen les plus suivis sur Facebook



Source : IQUII Sport, 2021

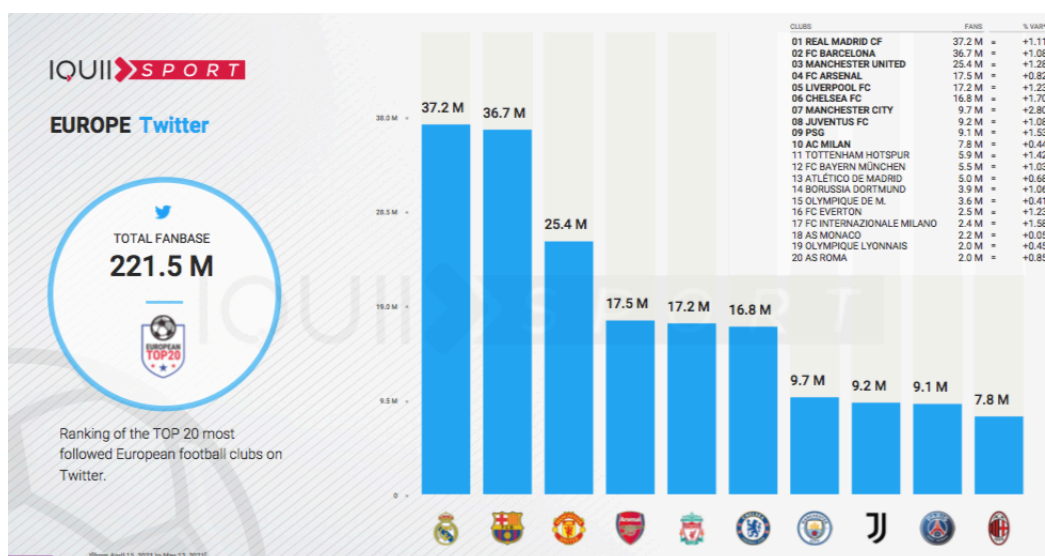
Twitter

Twitter est un réseau social gratuit où les utilisateurs peuvent lire et publier des messages assez brefs, composés de maximum 140 caractères et appelés « tweets ». Ce message est lisible sur le profil de son auteur et apparaît dans le fil d'actualité des utilisateurs qui se sont abonnés à l'auteur. Ces followers ont également la possibilité de marquer le tweet comme favori ou de “retweeter” ce message sur leurs propres pages. En juillet 2020, le réseau social de l'oiseau bleu comptait un approximativement 365 millions d'utilisateurs actifs quotidiennement

(Hootsuite,2020). Twitter est utilisé par les clubs/ fédérations sportives et par les joueurs pour communiquer instantanément avec les fans pendant les matches, ce qui représente un véritable avantage (Hutchins,2011).

Sur le graphique ci-dessous publié par IQUII Sport, nous pouvons observer que le Réal de Madrid est le club qui est le plus suivi sur Twitter avec 37,2 millions d'abonnés, talonné par son plus grand rival le FC Barcelone et ses 36,7 millions de fans. En troisième position, nous retrouvons encore les anglais de Manchester United avec 25,4 millions de « followers ».

Figure 7 : Classement des 20 clubs européens clubs les plus suivis sur Twitter



Source : IQUII Sport, 2021

YouTube

Le site de partage de vidéos YouTube, créé en 2005 par Steve Chen, Chad Hurley et Jawed Karim et racheté en 2006 par Google, comptait 2 milliards d'utilisateurs par mois en 2020. De plus, YouTube est disponible dans plus de 100 pays et traduit en 80 langues différentes (Bouissière,2020). Dans le livre intitulé "Leveraging brands in sport business", Pritchard & Stinson affirment que YouTube représente une technologie que les organisations sportives doivent utiliser pour créer une forte présence en ligne. Les équipes sportives professionnelles utilisent YouTube pour créer des chaînes avec du contenu spécifique et permettre aux fans d'observer leurs idoles dans des moments plus « privés » (Pritchard & Stinson,2014).

En 2006, le FC Barcelone était l'un des premiers clubs sportifs à lancer sa propre chaîne YouTube. En septembre 2020, le compte du club espagnol fut le premier à dépasser les 10 millions d'abonnés sur YouTube (FC Barcelona, 2020). Aujourd'hui, le club compte 11,6 millions d'abonnés, soit presque le double de son éternel rival, le Real Madrid, qui pointe à la deuxième position de ce classement avec 6,4 millions d'abonnés. Selon Didad Lee, responsable du secteur digital du FC Barcelone, le club à plus de mérite que ses principaux concurrents puisqu'il ne peut pas publier les résumés des matches de La Liga sur sa chaîne. Le club catalan parvient tout de même à offrir plus de 65 millions d'heures de vidéo et mise principalement sur des produits natifs, focalisés sur un public jeune et le divertissement, aux dépens de conférences de presse ou de vidéos informatives. Les contenus « Behind the scenes », « Barça Emoji », « Most Likely to... », « 90 Seconds Challenge » ou le « 7 Seconds challenge » figurent parmi les vidéos les plus populaires sur la plateforme (FC Barcelona,2020).

Figure 8 : Classement des 20 clubs européens les plus suivis sur YouTube



Source: IQUII Sport, 2021

Instagram

Nous pouvons aussi nous intéresser à l'application Instagram, qui a fêté ses 10 ans en 2020. Ce réseau social a réussi à s'installer comme étant la référence en matière de partage de photos et de vidéos. On recense plus ou moins 1 milliard d'utilisateurs mensuels postant en moyenne 100 millions de photos par jour et parmi lesquels plus de 500 millions utilisent la fonction « story » chaque jour (Newberry,2021). Ces « stories » représentent un moyen de communication précieux pour les clubs car elles permettent de transmettre un message, organiser des jeux, des quizzes, ... prenant la forme de capsules vidéo disponibles pendant 24 heures. Les clubs de football ont opté pour la communication sur Instagram car le réseau leur permet de partager

quotidiennement du contenu mettant en avant entre autres leurs joueurs, les installations, les centres de formations. Ce média est très prisé par les jeunes générations, 71% des utilisateurs ayant moins de 35 ans (Hootsuite,2020). C'est pourquoi, il représente une sorte de showroom virtuel pour les organisations sportives professionnelles qui n'hésitent pas à créer des campagnes publicitaires toujours plus innovantes dans le but de faire du « buzz » et d'atteindre le plus grand nombre de personnes possible.

Illustrons ceci par quelques exemples de campagnes marketing qui ont été menées par des clubs sur Instagram. Manchester United, Manchester City, les Girondins de Bordeaux, entre autres, proposent à leurs supporters de publier des photos d'eux en vacances portant les maillots des clubs. Les meilleures photos sont repostées sur le compte Instagram officiel de l'équipe. Plus récemment, après la longue période des huis-clos dû à la pandémie de COVID-19, Manchester United a mené la campagne « The Reds are coming home » qui consistait à proposer aux fans de poster des photos de leur retour à Old Trafford¹¹, avec la possibilité d'être publiées sur le compte officiel du club. Ceci permet de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté pour le supporter qui voit sa photo partagée sur le compte du quatrième club de football le plus suivi au monde.

En 2021, à l'échelle du top 20 des clubs européens, nous retrouvons les deux géants espagnols siégeant à la tête des clubs les plus suivis sur Instagram, le Réal de Madrid avec une communauté rassemblant 98 millions d'abonnés, suivi par le FC Barcelone et ses 96,6 millions de followers. En troisième position, c'est la Juventus de Turin qui trône avec 48,7 millions de supporters.

¹¹ Stade de Manchester United

Figure 9 : Classement des 20 clubs européens les plus suivis sur Instagram



Source : IQUII Sport, 2021

TikTok

Enfin, la dernière venue à rejoindre le cercle fermé des réseaux sociaux influents, est l'application mobile TikTok. Créée en Chine en septembre 2016, elle enregistrait en 2020 approximativement 800 millions d'utilisateurs actifs chaque mois, à travers le monde (Hootsuite,2020). Cette application, permettant de créer des petites vidéos sur fond musical a pour objectif de capturer et de partager des moments précieux de la vie (Liberge, 2021). Elle est majoritairement utilisée par les jeunes générations avec approximativement 41% des utilisateurs de TikTok ayant entre 16 et 24 ans. Ce qui en fait l'application préférée des adolescents (Liberge,2021).

La Paris Saint Germain (PSG) figure parmi les clubs ayant compris l'importance de surfer sur l'explosion rapide de TikTok avec une communauté de 8,1 millions d'abonnés, comme le confie Russel Stopford, directeur du digital au PSG, dans un communiqué officiel : « Le Club est à l'avant-garde des meilleures pratiques digitales et entend proposer à ses fans des contenus toujours plus novateurs et engageants. TikTok est particulièrement populaire chez les jeunes générations à travers le monde. Nous sommes impatients d'y faire grandir notre communauté et de nous essayer à de nouveaux formats dans un esprit pionnier».

Figure 10 : Classement des 20 clubs européens les plus suivis sur TikTok



Source : IQUII Sport, 2021

En conclusion, l'ensemble de ces réseaux sociaux comptait en juillet 2020 3,9 milliards d'utilisateurs, soit à peu près 51% de la population mondiale (Hootsuite, 2020). Ceci étant dit, il est relativement facile de comprendre pourquoi les organisations sportives de haut niveau ont sauté sur l'occasion et ont commencé à investir pour développer leurs réseaux sociaux.

ANNEXE 5 : Chiffre d'affaires des clubs étudiés

Figure 11 : Compte de résultat consolidé du PSV Eindhoven 2018/2019

| (Bedragen in EUR x 1.000) | 2018-2019 | 2017-2018 |
|--|---------------|---------------|
| Netto-omzet (18) | 96.639 | 62.098 |
| Kostprijs van de omzet | 5.243 | 4.839 |
| Lonen, salarissen en sociale lasten (19) | 44.562 | 34.557 |
| Afschrijvingen op materiele vaste activa | 5.326 | 5.407 |
| Overige bedrijfskosten (20) | 29.414 | 25.237 |
| Som der bedrijfslasten | 84.545 | 70.040 |
| Bedrijfsresultaat voor resultaat vergoedingssommen | 12.094 | -7.942 |
| Vergoedingssommen | 20.723 | 25.369 |
| Afschrijving op vergoedingssommen | -21.537 | -15.337 |
| Bijzondere waardeverminderingen | -3.738 | -841 |
| Resultaat vergoedingssommen | -4.552 | 9.191 |
| Bedrijfsresultaat | 7.542 | 1.249 |
| Renteresultaat (21) | -1.252 | -1.034 |
| Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen | 6.290 | 215 |
| Belastingen (22) | -1.654 | -55 |
| Resultaat na belastingen | 4.636 | 160 |

Source : Rapport annuel PSV Eindhoven 2018/2019

Figure 12 : Compte de résultat consolidé de Vitesse Arnhem 2018/2019

KERNCIJFERS

bedragen in euro x 1.000 tenzij anders vermeld

| RESULTATEN | 2018 2019 | 2017 2018 |
|---|------------------|------------------|
| Netto-omzet | 17.855 | 22.977 |
| Bedrijfslasten | 30.958 | 29.451 |
| | -13.103 | -6.474 |
| Renteresultaat | -28 | 4 |
| Bedrijfsresultaat voor resultaat op vergoedingssommen | -13.132 | -6.469 |
| Resultaat vergoedingssommen | -3.338 | 15.474 |
| Bedrijfsresultaat na resultaat op vergoedingssommen | -16.470 | 9.004 |
| Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen | -20 | |
| Resultaat na belastingen | -16.490 | 9.004 |
| Nettokasstroom | 2018 2019 | 2017 2018 |
| Nettokasstroom | 748 | 614 |

Source : Rapport Annuel Vitesse Anhem 2018/2019

Figure 13 : Compte de résultat consolidé du Club de Bruges 2018/2019

| Nr. | BE 0460.444.251 | | VOL 4 | | |
|---|-----------------|-------|--------|-------------------|-------------------|
| RESULTATENREKENING | | | | | |
| | | Toel. | Codes | Boekjaar | Vorig boekjaar |
| Bedrijfsopbrengsten | | | 70/76A | 92.764.114 | 67.860.803 |
| Omzet | | 6.10 | 70 | 71.435.036 | 36.947.172 |
| Voorraad goederen in bewerking en gereed product en bestellingen in uitvoering: toename (afname) (+)/(-) | | | 71 | | |
| Geproduceerde vaste activa | | | 72 | | |
| Andere bedrijfsopbrengsten | | 6.10 | 74 | 21.329.078 | 30.913.217 |
| Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten | | | 76A | | 413 |
| Bedrijfskosten | | | 60/66A | 81.888.870 | 67.376.909 |
| Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen | | | 60 | 1.164.760 | 1.330.679 |
| Aankopen | | | 600/8 | 1.399.654 | 1.458.544 |
| Voorraad: afname (toename) (+)/(-) | | | 609 | -234.894 | -127.864 |
| Diensten en diverse goederen | | | 61 | 23.442.036 | 17.460.326 |
| Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen (+)/(-) | | 6.10 | 62 | 34.565.527 | 33.202.865 |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa | | | 630 | 16.613.420 | 11.912.243 |
| Waardeverminderingen op voorraden, op bestellingen in uitvoering en op handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen) (+)/(-) | | 6.10 | 631/4 | 106.627 | 62.881 |
| Voorzieningen voor risico's en kosten: toevoegingen (bestedingen en terugnemingen) (+)/(-) | | 6.10 | 635/8 | | |
| Andere bedrijfskosten | | 6.10 | 640/8 | 5.996.500 | 3.407.914 |
| Als herstructureringskosten geactiveerde bedrijfskosten (-) | | | 649 | | |
| Niet-recurrente bedrijfskosten | | 6.12 | 66A | | |
| Bedrijfswinst (Bedrijfsverlies) (+)/(-) | | | 9901 | 10.875.244 | 483.894 |
| Financiële opbrengsten | | | 75/76B | 296.966 | 268.874 |
| Recurrente financiële opbrengsten | | | 75 | 296.966 | 268.874 |
| Opbrengsten uit financiële vaste activa | | | 750 | | |
| Opbrengsten uit vlottende activa | | | 751 | 17.336 | 5.335 |
| Andere financiële opbrengsten | | 6.11 | 752/9 | 279.630 | 263.539 |
| Niet-recurrente financiële opbrengsten | | 6.12 | 76B | | |
| Financiële kosten | | | 65/66B | 158.144 | 166.908 |
| Recurrente financiële kosten | | 6.11 | 65 | 158.144 | 166.908 |
| Kosten van schulden | | | 650 | 152.791 | 157.332 |
| Waardeverminderingen op vlottende activa andere dan voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen) (+)/(-) | | | 651 | | |
| Andere financiële kosten | | | 652/9 | 5.353 | 9.576 |
| Niet-recurrente financiële kosten | | 6.12 | 66B | | |
| Winst (Verlies) van het boekjaar vóór belasting (+)/(-) | | | 9903 | 11.014.066 | 585.860 |
| Onttrekking aan de uitgestelde belastingen | | | 780 | | |
| Overboeking naar de uitgestelde belastingen | | | 680 | | |
| Belastingen op het resultaat (+)/(-) | | 6.13 | 67/77 | 3.557.602 | 516.963 |
| Belastingen | | | 670/3 | 3.557.602 | 516.963 |
| Regularisering van belastingen en terugnemingen van voorzieningen voor belastingen | | | 77 | | |
| Winst (Verlies) van het boekjaar (+)/(-) | | | 9904 | 7.456.464 | 68.896 |
| Onttrekking aan de belastingvrije reserves | | | 789 | | |
| Overboeking naar de belastingvrije reserves | | | 689 | | |
| Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar (+)/(-) | | | 9905 | 7.456.464 | 68.896 |

Source : Centrale des bilans, 2021

Figure 14 : Compte de résultat consolidé du Standard de Liège 2018/2019

| N° | BE 0433.255.448 | | C 4 | | |
|---|-----------------|------|--------|-------------------|--------------------|
| COMPTE DE RÉSULTATS | | | | | |
| | | Ann. | Codes | Exercice | Exercice précédent |
| Ventes et prestations | | | 70/76A | 60.599.126 | 56.693.218 |
| Chiffre d'affaires | | 6.10 | 70 | 31.583.416 | 27.347.758 |
| En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) (+)/(-) | | | 71 | | 0 |
| Production immobilisée | | | 72 | 305.711 | 133.079 |
| Autres produits d'exploitation | | 6.10 | 74 | 18.126.397 | 10.568.571 |
| Produits d'exploitation non récurrents | | 6.12 | 76A | 10.583.602 | 18.643.810 |
| Coût des ventes et des prestations | | | 60/66A | 69.168.430 | 59.084.366 |
| Approvisionnement et marchandises | | | 60 | 1.165.199 | 1.013.342 |
| Achats | | | 600B | 1.567.276 | 1.092.471 |
| Stocks: réduction (augmentation) (+)/(-) | | | 609 | -402.076 | -79.129 |
| Services et biens divers | | | 61 | 19.434.790 | 14.748.434 |
| Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-) | | 6.10 | 62 | 34.551.106 | 29.762.577 |
| Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles | | | 630 | 10.261.024 | 8.113.576 |
| Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-) | | 6.10 | 631/4 | -46.455 | 7.767 |
| Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) (+)/(-) | | 6.10 | 635/B | 140.899 | |
| Autres charges d'exploitation | | 6.10 | 640/B | 1.265.464 | 1.512.281 |
| Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-) | | | 649 | | |
| Charges d'exploitation non récurrentes | | 6.12 | 66A | 2.397.403 | 3.926.388 |
| Bénéfice (Perte) d'exploitation (+)/(-) | | | 9901 | -8.570.304 | -2.391.148 |
| Produits financiers | | | 75/76B | 92.059 | 186.546 |
| Produits financiers récurrents | | | 75 | 92.059 | 186.546 |
| Produits des immobilisations financières | | | 750 | 13.833 | 2.409 |
| Produits des actifs circulants | | | 751 | | |
| Autres produits financiers | | 6.11 | 752/9 | 78.226 | 184.137 |
| Produits financiers non récurrents | | 6.12 | 76B | | |
| Charges financières | | | 65/66B | 1.392.728 | 1.376.873 |
| Charges financières récurrentes | | 6.11 | 65 | 1.392.728 | 1.376.873 |
| Charges des dettes | | | 650 | 1.334.543 | 949.858 |
| Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-) | | | 651 | | |
| Autres charges financières | | | 652/9 | 58.185 | 427.015 |
| Charges financières non récurrentes | | 6.12 | 66B | | |
| Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts (+)/(-) | | | 9903 | -9.870.973 | -3.581.475 |
| Prélèvements sur les impôts différés | | | 780 | 1.463.061 | 957.149 |
| Transfert aux impôts différés | | | 680 | | |
| Impôts sur le résultat (+)/(-) | | 6.13 | 67/77 | 22.057 | 2 |
| Impôts | | | 670/3 | 22.057 | 230 |
| Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales | | | 77 | | 227 |
| Bénéfice (Perte) de l'exercice (+)/(-) | | | 9904 | -8.429.969 | -2.624.328 |
| Prélèvements sur les réserves immunisées | | | 789 | 3.483.056 | 1.215.001 |
| Transfert aux réserves immunisées | | | 689 | | |
| Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-) | | | 9905 | -4.946.913 | -1.409.327 |

Source : Centrale des bilans, 2021

ANNEXE 6 : Top 20 des clubs européens avec les plus gros revenus sur la saison 2018/2019

Figure 15 : Top 20 des clubs européens avec les plus gros revenus sur la saison 2018/2019

| 2018/19 Revenue (€m) | | | | |
|----------------------|-----|-----|--------------------------|-------|
| 1 | ↑ | 1 | FC Barcelona | 840.8 |
| 2 | ↓ | (1) | Real Madrid | 757.3 |
| 3 | ↔ | 0 | Manchester United | 711.5 |
| 4 | ↔ | 0 | Bayern Munich | 660.1 |
| 5 | ↑ | 1 | Paris Saint-Germain | 635.9 |
| 6 | ↓ | (1) | Manchester City | 610.6 |
| 7 | ↔ | 0 | Liverpool | 604.7 |
| 8 | ↑ | 2 | Tottenham Hotspur | 521.1 |
| 9 | ↓ | (1) | Chelsea | 513.1 |
| 10 | ↑ | 1 | Juventus | 459.7 |
| 11 | ↓ | (2) | Arsenal | 445.6 |
| 12 | ↔ | 0 | Borussia Dortmund | 377.1 |
| 13 | ↔ | 0 | Atlético de Madrid | 367.6 |
| 14 | ↔ | 0 | FC Internazionale Milano | 364.6 |
| 15 | ↑ | 1 | Schalke 04 | 324.8 |
| 16 | ↓ | (1) | AS Roma | 231.0 |
| 17 | n/a | new | Olympique Lyonnais | 220.8 |
| 18 | ↑ | 2 | West Ham United | 216.4 |
| 19 | ↓ | (2) | Everton | 213.0 |
| 20 | n/a | new | SSC Napoli | 207.4 |

Source : Deloitte Football Money League, 2020

ANNEXE 7 : Jeu concours du PSG « calendrier de l'Avent » - 2019

Comment ?

Avec un **calendrier de l'Avent** dévoilant chaque jour un cadeau à gagner ou une promotion. Les internautes pouvaient **tenter leur chance tous les jours**, à raison d'une seule participation par jour, et les gagnants étaient désignés via un tirage au sort. Les premiers jours de la campagne, les internautes devaient encoder leurs coordonnées dans un formulaire pour pouvoir participer au tirage au sort. Le PSG a ensuite utilisé son propre système d'authentification les jours suivants, en intégrant son SSO (Single Sign-On) à la plateforme Qualifio. Ainsi, les internautes voulant participer au tirage au sort devaient se connecter soit en utilisant leurs identifiants PSG existants, soit en se créant un compte PSG. Le club a également donné la possibilité à ses visiteurs "hors-ligne" de participer au tirage au sort en leur faisant remplir le formulaire via une tablette en magasin.



Résultats

178 765

participations

2 697

nouveaux profils collectés
par jour en moyenne

47%

opt-ins à la newsletter

Source : Blog Qualifio et Interview T. Janssens

ANNEXE 8 : Guide d'interview pour les clubs professionnels

Introduction

Bonjour Madame / Monsieur,

Je m'appelle Olivier Stiz, j'ai 26 ans et je suis étudiant en dernière année à la Louvain School of Management à Louvain-La-Neuve. En vue de l'obtention de mon diplôme, je réalise un mémoire recherche sur l'utilisation de la collecte et de l'analyse de données pour optimiser l'expérience supporter et le Fan Relationship Management dans les clubs de football professionnels et l'impact de celui-ci sur la rentabilité des organisations.

Le concept de Fan Relationship Management peut être décrit comme « l'application au domaine du sport des techniques et dispositifs CRM habituellement en vigueur dans le domaine du marketing. Il s'agit donc de mettre en place un dispositif relationnel à destination des fans d'un sport ou supporters d'un club. Les dispositifs de Fan Relationship Management sont généralement déployés par des clubs, des fédérations sportives ou des organisateurs d'événements sportifs. L'objectif est généralement de fidéliser le fan ou le supporter sur une saison ou d'une saison à l'autre, de favoriser l'augmentation de ses dépenses (billetterie, merchandising, restauration, dépenses annexes, etc.) et de renforcer son rôle d'ambassadeur ». (Bathelot,2018)

Pour mener à bien ce projet, je suis à la recherche d'experts sur le sujet, qui accepteraient de répondre à quelques questions sur l'utilisation du Fan Relationship Management au sein de leur organisation pour optimiser l'expérience des fans et d'analyser l'impact sur la rentabilité économique du club. Etant donné la situation actuelle, cet entretien pourrait prendre la forme d'une vidéo-conférence, d'une rencontre, d'un coup de téléphone, ... et il serait enregistré dans le but d'être retranscrit. Les réponses à ces questions seraient bien évidemment confidentielles.

L'objectif principal de ces entretiens serait de retirer et d'analyser les similitudes et les différences entre l'implémentation et l'utilisation d'un FRM déjà fortement développé (ou pas) au sein de différents clubs.

Merci d'avance pour votre temps ;

Bien à vous,

Olivier Stiz.

Listes de questions

- Bonjour, tout d'abord, pourriez-vous vous présenter en quelque mots ?
- Pouvez-vous me raconter votre parcours ?
- Quelle est votre fonction aujourd'hui ?
- En quoi consiste-t-elle ?
- Selon vous, quelle est l'importance des supporters au sein du football actuel ? Au sein de votre organisation ?
- Êtes-vous familier avec le terme "Fan Relationship Management" ? Si oui, que vous évoque-t-il ?
- Une telle structure est-elle en place au sein de l'organisation dans laquelle vous travaillez ? Si oui, depuis combien de temps ? Si non, avez-vous déjà pensé à implémenter une telle structure ?
- Quelles sont selon vous, les plus-values les plus importantes résultant de l'implémentation d'un FRM de qualité ?
- Quels sont, selon vous, les éléments incontournables pour développer un FRM de qualité ?
- Selon vous, la digitalisation de « l'industrie » du football pourrait-elle comporter des risques pour les fans ? Si oui, lesquels ?

ANNEXE 9 : Guide d'interview pour les entreprises

Liste de questions

- Bonjour, tout d'abord, pourriez-vous vous présenter en quelque mots ?
- Pouvez-vous me raconter votre parcours ?
- Quelle est votre fonction aujourd'hui ?
- En quoi consiste-t-elle ?
- Selon vous, quelle est l'importance des supporters au sein du football actuel ?
- Êtes-vous familier avec le terme "Fan Relationship Management" ? Si oui, que vous évoque-t-il ?
- Avez-vous déjà aidé à mettre en place un tel Framework au sein d'un club professionnel ? Si oui, dans quel club ? Et comment avez-vous procédé ?
- Selon vous, comment les données récoltées et analysées peuvent-elles permettre à un club professionnel d'améliorer la relation que celui-ci entretient avec ses supporters (tant sur internet qu'en réalité, les jours de matchs par exemple)

- Selon vous, quel(s) rôle(s) joue(nt) les réseaux sociaux dans la relation qu'un club de football professionnel peut entretenir avec ses supporters ?
- Quels sont, selon vous, les éléments incontournables pour développer un FRM de qualité ?
- Quelles sont selon vous, les plus-values les plus importantes résultant de l'implémentation d'une relation forte d'un club avec ses supporters (économiques et sportives) ?
- Selon vous, la digitalisation de « l'industrie » du football pourrait-elle comporter des risques pour les fans ? Si oui, lesquels ? (Concurrence entre streaming et présence au stade par exemple).

ANNEXE 10a : Interview de Quentin Gilbert (SLO et DPO) & Romain Guilliems (Data Analyst Innovation Officer) – Standard de Liège

- **Bonjour, tout d’abord, pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?**

R.G : Bonjour, je m’appelle Romain Guilliems, je travaille pour le Standard en tant que Data analyst innovation officer. J’ai une formation en marketing puis un master en sport business d’une école française (AMOS Sport Business School). Mon premier contrat au Standard c’était en septembre 2015 comme stagiaire et puis arrivé en 2016, premier contrat en tant qu’employé.

Q.G : Moi, Quentin Gilbert, j’ai plusieurs fonctions au club. La première c’est SLO, c’est l’acronyme de Supporter Liaison Officer, responsable de l’encadrement des supporters. Deuxièmement, parallèlement puisque ça n’a rien avoir, je m’occupe de la stratégie du club, donc là, l’idée c’est d’assister le directeur général dans tout ce qui est mise en place d’une stratégie d’entreprise, à part au niveau purement sportif,. Donc je m’arrête vraiment au terrain de football. Je suis aussi DPO (Data Protection Officer) pour tout ce qui est réglementation sur la protection des données que je gère. Je suis au Standard depuis trois ans, ou je finis ma troisième saison. J’ai fait des études à Louvain-La-Neuve en économie et gestion avec un master en stratégies d’entreprise. Ensuite, j’ai fait un deuxième master à HEC Liège en entrepreneuriat avant de faire un stage au Standard et puis d’être engagé.

- **Selon vous, quelle est l’importance des supporters au sein du football actuel ? Et au sein de votre organisation ?**

Q.G Je pense qu’ils sont cruciaux, c’est notre premier client. Il faut toujours bien remettre ça en avant que le standard brasse énormément de personne et alors on a 27.000 personnes dans le stade à chaque match quand il est rempli. C’est le plus grand événement de Wallonie. Donc, sans les supporters il n’y aurait pas de club. Ensuite, il y a tout ce qui est annexe comme il y a le sponsoring, l’HoReCa et le reste pour un événement. Mais la base d’un événement c’est que s’il n’y a pas de public il n’y a pas d’évènement. Donc, ils sont cruciaux, et on a la chance au Standard de Liège d’avoir un public très fidèle, très loyal. On le voit encore cette année, en pleine pandémie avec 98% des abonnés qui se réabonnent, c’est une chance.

R.G Pour rebondir un peu sur ce que Quentin disait, c’est essentiel, et j’irai même plus loin, c’est que sans supporters il n’y aurait pas de foot professionnel. Aujourd’hui si le football réunit autant de personnes c’est parce qu’il y a beaucoup de gens qui s’y intéressent et sans public on ne pourrait pas avoir du sport professionnel comme on le connaît aujourd’hui. Rien que la situation avec la pandémie, on est privé de nos supporters. On peut voir l’impact que ça peut avoir, tant sur le côté purement sportif que sur le côté financier, donc c’est essentiel.

- **O.S** : **En effet oui, merci. Ensuite, êtes-vous familiers avec le terme Fan relationship management ? Si oui, que vous évoque-t-il ?**

Q.G : En lisant les questions, je ne savais pas ce que c’était donc j’ai posé la question à Romain qui lui avait entendu ce terme

R.G Je connais le terme, pour la petite histoire, j'ai fait mon mémoire sur le marketing relationnel dans le football professionnel en Belgique et aux Pays-Bas. Donc à priori c'était une notion que je connaissais. Ça m'évoque la relation avec les fans. Je pense que au-delà du CRM comme une entreprise plus classique, la relation fan dans une entreprise sportive va beaucoup plus loin et l'aspect relationnel est beaucoup plus important que dans une entreprise où la relation est beaucoup plus formel. Il y a un lien émotionnel fort entre l'entité club et le supporter. Cette relation est extrêmement importante et c'est pour ça que gérer cette relation a tout autant d'importance.

- **O.S : Ok, oui je comprends bien. Une telle structure est-elle en place au sein de l'organisation dans laquelle vous travaillez ? Si oui, depuis combien de temps et si non, avez-vous déjà pensez à en implanter une ?**

R.G : Ici, actuellement, on n'a pas de système à proprement parler, de système venant d'une entreprise externe. Maintenant, on a développé nos propres outils qui permettent de créer un sorte d'écosystème qu'on pourrait comparer à une solution de Fan Relationship Management. Il faut savoir, pour la petite histoire, que moi quand je suis arrivé au Standard, en 2015, on avait une base de données qui comptait presque 1 million de personnes. Ce qui veut dire qu'il y avait des infos sur un dixième de la population Belge qui étaient regroupées dans notre base de données. Sauf que c'était une base de données assez ancienne. On remarquait qu'il y avait énormément de doublons ou en tout cas des données qui revenait à plusieurs occurrence. On était donc face à un problème de qualité de données qui était assez terrible. Donc on a pris le parti de dire qu'on supprimait tout et qu'on repartait de zéro. L'année 2017 peut vraiment correspondre à notre professionnalisation au niveau data. En fait, on est reparti de zéro et on a mis en place un système qui s'appelait, à l'époque, le système « Number Card ». Ca permettait de répondre à plusieurs problématiques qu'on rencontrait au niveau du club. Cela nous permettait aussi de nettoyer et d'améliorer grandement notre qualité des données récoltées et donc la qualité de notre base de données, ce qui était le point de départ de beaucoup de projet lié à la DATA au niveau du FRM notamment. Donc on a mis en place un système qui nous permettait d'avoir des données propres parce que les données provenaient directement de la carte d'identité des supporters. Concrètement cela se met en place ? Un supporter qui veut montrer son attachement au club voudra acheter des tickets, se rendre en déplacement ou avoir des avantages liés au Standard doit venir préalablement à la billetterie ou dans un club de supporter. On a des clubs de supporters un peu partout en Belgique (dans toutes les provinces, il y en a au moins un). Il doit venir passer sa carte ID dans un lecteur, ce qui nous permet de récolter toutes les infos qui viennent de sa carte. On demande quelques infos supplémentaires comme, numéro de téléphone portable ou l'adresse e-mail, et puis là, il rentre dans notre base de données. Il est inscrit comme supporter du Standard et client en billetterie. On lui crée un compte sur un « single sign on » ce qui nous permet de lui donner une expérience à 360 degrés sur nos différentes plateformes tant sur le service de billetterie, sur le shop merchandising ou que sur nos applications mobiles. Et puis là, on commence à suivre cette relation qu'on a avec le supporter parce qu'on sait toujours lié la carte de membre à un supporter clairement identifié grâce à la carte ID. Cette carte fait aussi office de moyen de paiement dans le stade. Ca nous permet d'avoir une bonne vision sur le comportement du fan, quand est-ce qu'il rentre dans le stade, comment et combien il consomme, ce qu'il boit, est-ce qu'il rentre toujours avec le même groupe de personne, etc. Ceci nous permet d'établir cette cartographie des fans et de pouvoir jauger cette relation qu'on entretient avec ces mêmes fans. Donc ce sont des choses qu'on a mises

en place nous-mêmes, on n'utilise pas un logiciel de marque blanche qui est sur le marché. On fait à notre sauce, on n'a pas de structure à proprement parler, maintenant, on utilise nos outils qui nous permettent d'avoir cette vue sur le fan et puis récemment, on a créé un DATA Lab. Concrètement, ce sont des données qui viennent de partout, qui feed un data warehouse. Grâce à ça on sait pluguer du reporting, de l'automation (marketing automation) ou des choses comme ça. Donc, c'est 100% notre système.

Q.G : Pour montrer la volonté du standard d'aller plus loin dans cette voie-là, parce qu'on se rend compte que le marketing de demain est axé sur le digital, on se rend compte que les data peuvent être monétisées, on se rend compte qu'avec les réseaux sociaux il faut aller plus loin que simplement créer du contenu audiovisuel. On a fait le pari, y a un mois, de recruter un digital marketer (en phase de recrutement) qui va justement utiliser et travailler en étroite collaboration avec Romain qui vient de t'expliquer toute l'infrastructure qui est mise en place du côté de back-end et qui va travailler avec la communication et être vraiment ce relais créatif pour utiliser ces data, ces infos des supporters pour créer des campagnes marketing de tous genres, aussi bien sur les réseaux sociaux qu'au stade. Ces deux principaux interlocuteurs seront Romain et le réseau sociaux manager pour vraiment aller plus loin dans la création de contenu.

- **Quels sont, selon vous, les éléments incontournables pour développer un tel FRM de qualité ?**

R.G : La base, c'est de savoir qui sont nos supporters. Parce que l'idée, la guideline du pourquoi on prend toutes ces données, au niveau relationnel et marketing (comment on va approcher le fan) c'est de ne pas faire d'impair. On a une forte relation émotionnelle donc il n'y a rien d'objectif dans la relation entre le supporter et le club. Ce n'est que de la subjectivité et il y a une forte charge émotionnelle. Donc l'idée est de ne pas faire d'erreur en communiquant vers ses propres abonnés. Parce que si on a une carte de fidélité dans un magasin quelconque et que le magasin nous communique quelque chose qui n'est pas judicieux et qui même, nous met mal à l'aise, on va continuer à aller vers le magasin, ce n'est pas un problème. Par contre, quand c'est notre club de cœur qui nous communique quelque chose qui n'est pas judicieux, la rupture peut être nette et il peut y avoir une vraie scission entre le club et les supporters. Ce n'est absolument pas vers ce à quoi on veut aller. L'idée c'est de vraiment connaître son supporter, savoir comment il aime être approché, sa façon de penser. D'un côté toutes les datas peuvent nous donner des infos là-dessus, sur comment ça se passe sur les réseaux sociaux, quel est le comportement des consommateurs, de supporters. Mais je crois que le rôle de Quentin dans ce cas-là, en tant SLO, il a cette sensibilité de terrain qui est difficilement estimable via des datas en tout cas. Aujourd'hui il y a cette sensibilité supplémentaire humaine qui est ultra importante parce que dans la relation l'humain, est très important et on a aussi cette partie humaine qui rationalise cette partie subjective qui est particulièrement présente dans notre relation avec nos supporters.

Q.G : Pour ajouter quelque chose, quand Romain a dit « connaître nos supporters », ça veut dire quoi parce qu'on a une communauté de sympathisants de 50.000 personnes. Dans ces 50.000 personnes tu as potentiellement 27.000 personnes dans le stade, dans ces 27.000, tu en as 20.000 qui sont abonnés, dans ces 20.000 tu en as 14.000 qui font parties d'un club de supporters et donc tu vois, tu peux justement cibler ces groupes. Tu ne vas pas t'adresser identiquement à celui qui est venu une fois parce que son parrain l'a pris avec lui qu'à celui qui fait tous les matchs en déplacement et les matchs à

domicile depuis 20 ans. Et donc supporter du standard, ça peut être une typologie très hétéroclite.

R.G : C'est le seul point commun ! Après on peut créer plein de groupes différents. On a la particularité d'avoir des clubs de supporters dans toutes les provinces. Il n'y a que 80 communes en Belgique où il n'y a pas d'abonnés au Standard de Liège, cela démontre la dispersion de nos abonnés. On a des abonnés qui habitent à l'étrangers, on a un pourcentage de supporters néerlandophones qui est assez important pour un club wallon, donc on a des abonnés hétéroclites mais nos fans le sont encore plus. On n'a pas la chance ou la malchance d'avoir tous nos supporters exactement pareils et puis là ce serait facile. Mais c'est aussi ça qui fait la beauté du Standard.

Q.G : Et c'est ça qui rassemble les gens du standard. On peut aussi parler de pouvoir d'achat qui est très éparse entre les différents supporters. C'est ce qui fait aussi la beauté du standard c'est qu'un ouvrir se retrouve avec un avocat, que tout le monde s'amuse, et qu'ils boivent une bière ensemble. C'est notre force, j'en suis sûr. Peu importe la différence de région, de langue, de pouvoir d'achat

- **Tout à fait. Quelles sont les plus-values économiques importantes qui peuvent découler d'une relation forte avec des supporters ?**

Q.G : Pour te donner l'exemple de la saison prochaine. On vient de lancer notre campagne de réabonnement, après un saison blanche (4 matches avec public restreint). Quand on a fait les calculs avec Romain et le directeur commercial, on s'est rendu compte que le plus important c'était le taux de rétention d'abonnements. Donc au niveau économique il fallait absolument que les abonnés se réabonnent. Encore plus important que le taux de remboursement parce que légalement on était obligés de rembourser la personne qui le demande. On s'est rendu compte que, plus important encore, la majorité des supporters se réabonnent. Et on voit que 98% des abonnés se réabonnent à la saison suivante malgré la situation sanitaire catastrophique cette année, la situation sportive catastrophique de cette année, malgré la situation financière qui est difficile. Donc les perspectives d'avenir, nous sommes ambitieux, nous sommes le Standard de Liège mais c'est compliqué pour l'instant à tous les niveaux. Malgré cela, on a quand même 98% de nos abonnés qui se réabonnent, en terme économique, ça prouve déjà que tu vas avoir une base de supporters qui est là. Par contre, attention qu'au niveau des rentrées d'argent, la plupart des abonnées qui ont payé leur abonnement l'année dernière ont décidé de reporter à l'année prochaine leur abonnement. Il ne demande pas de remboursement mais il n'y aura pas de rentrée d'argent puisqu'ils n'ont pas pu utiliser leur abonnement l'année dernière. Il est donc valable pour l'année prochaine. On a plus ou moins 20% de nos abonnés qui ont décidé de laisser tomber cette masse d'argent avec quelques cadeaux en retour et qui se réabonneront de manière classique l'année prochaine. Là il va y avoir une petite rentrée d'argent, mais ce n'est que 20% de ce qu'on aurait pu avoir, même si on va peut-être vendre des abonnements avec des places libres, mais voilà on sait qu'on ne va pas faire énormément de rentrée de cash cette année en termes de ticketing.

R.G : Si on arrive grâce à une bonne relation avec les fans, à amener les bons produits aux bonnes personnes, on peut arriver à une augmentation sensible de la consommation que ce soit en matière de ticketing, de boissons, ou peu importe. Ensuite, en ce qui concerne la monétisation de ces données, avant on était vraiment sur un type de

sponsoring où les entreprises payaient pour mettre leurs logo au-devant du maillot. Maintenant, on est sur un changement de paradigme, ce n'est plus des sponsors, ça devient un partenariat pour mettre de l'argent pour être sur le maillot, mais parce qu'ils savent que derrière, il y a un retour sur investissement, parce que nous sommes capable de dire aux entreprises « voici qui vous allez toucher ». On connaît aussi comment nos abonnés sont. Par exemple, imaginons qu'une marque un peu controversée arrive et souhaite établir un contrat de sponsoring, grâce à toutes les données qu'on a sur nos abonnés, on peut savoir que ça ne passera pas.

- **Selon vous, la digitalisation de "l'industrie" du football pourrait-elle comporter des risques pour les fans ? Si oui, lesquels ?**

Q.G : Je pense que non, on le voit encore plus cette année. Elle nous a vraiment montré s'il n'y a pas de personne dans le stade, on fait quoi ? Ca marcherait ? On s'est vraiment rendu compte que les gens ne viennent même pas au Standard spécialement pour le match de foot, mais pour s'évader des problèmes du quotidien, pour boire un verre, pour se retrouver entre eux. On peut même dire que l'aspect social du présentiel au stade domine l'aspect purement sportif relatif aux résultats de l'équipe. Je pense que le plus important est ce sentiment d'appartenance à notre communauté qui est représentée par nos couleurs, notre blason, nos valeurs et nos joueurs. Donc, on peut faire ce qu'on veut, même avec toutes les nouvelles technologies possible, on arrivera jamais à recréer ce sentiment d'appartenance. Après cela reste vraiment mon avis.

R.G : Je pense que s'il y a un impact, il sera vraiment minime, mais il ne remplacera jamais ce que l'on connaît aujourd'hui. Avec cette période de crise sanitaire et économique, on se rend quand même compte avec nos 98% d'abonnés qui renouvellent leurs abonnements, que l'envie des gens est de revenir au stade et de retrouver cet aspect social. D'autant plus que par exemple, on peut voir que Eleven a essayé de lancer un service qui s'appelle « Watch Together » et qui permet aux gens de regarder de chez eux un match, pour faire comme s'ils étaient ensemble. On se rend compte que cela n'a pas fonctionné du tout. C'est bien la preuve que certaines personnes peuvent être prête à envisager le football différemment, mais même dans la nouvelle génération, cela reste minime.

Q.G : Attention que ce n'est pas pour ça que nous devons nous reposer sur nos acquis. Nous devons continuer à être innovants et à répondre aux attentes de nos supporters, mais notre core business reste la présence au stade. Après, on doit construire autour de ça l'expérience fan tant au stade qu'en amont, en aval, pendant la semaine pour construire quelque chose avant le match.

ANNEXE 10b : Fan expérience B2C & B2B par Quentin Gilbert

A) Fan expérience BtoC✓ Match day

- ✓ Spectacle sportif
- ✓ Ambiance // groupes d'animation (UI 96 et PHK 04)
- ✓ Fans zones (Village Maes, village des Play-offs, esplanade T1, esplanade T2)
- ✓ Interactions digitales (contenus immersifs, jeux concours...)
 - Selfez-VOO
 - Your prediction ?
- ✓ Animation sur le terrain (speaker, hymne d'entrée des joueurs, jeux concours, show d'avant-match, escort kids...)
- ✓ Actions RSE
 - "Au stade comme à la maison, je trie mes déchets !"
 - Goal pour le tri !
 - "Ne jetez plus vos mégots, votez !"
- ✓ Infrastructure
 - Equipes de nettoyage qui assurent la propreté des toilettes
 - Equipes de nettoyage qui assurent la propreté des tribunes
- ✓ Food & Beverage
 - Offre de produits locaux (1er club en Belgique)
 - Offre de softs, bières PILS

• Hors Match day

✓ Visites de stade

Le produit visite de stade permet à tous les sympathisants du Standard de Liège de découvrir l'intérieur de l'enfer de Sclessin à travers un parcours immersif (vestiaires, bord terrain, fresque des Ultras, salle de presse, etc). Les visites de stade en chiffres :

- 60 visites par an
- 3 500 personnes en moyenne par an
- CA annuel : 12.250€ (3,50€/ visite)

✓ Interactions digitales (contenus immersifs, jeux concours, émissions...)

Le Talk RSCL, par exemple, est une émission digitale par et pour les supporters du Standard de Liège, cette séquence hebdomadaire sponsorisée par VOO reçoit des invités multiples (joueurs, coachs, supporters...) et débriefe avec eux de l'actualité sportive

✓ Kids Club "Les Loups Garouches"

Le Kids Club officiel rassemble aujourd'hui environ 200 enfants ayant entre 6 et 12 ans. Une adhésion de 20€ est demandée par enfant pour profiter des événements qui rythment leur année sportive.

- 5 événements par an (chasse aux œufs, entraînement à Sclessin, rencontre avec Saint-Nicolas à l'Adventure Valley...)
- Plus de 200 membres actifs
- Page Instagram dédiée
- Roger le Loup, mascotte officielle

✓ Le Hackathon du Standard de Liège : "Venez brainstormer à Sclessin !"

Avec comme fil rouge, le projet de nouveau stade, ce bel événement se veut une rampe de lancement pour encourager des jeunes (ou moins jeunes) sur la voix de l'entrepreneuriat durable dans le sport. Ce brainstorming de 24 heures est mis sur pied dans le but de favoriser

l'émergence de solutions éthiques et novatrices qui répondent à des besoins sociaux et environnementaux actuels dans une enceinte sportive. *Dû à la pandémie, cet événement est reporté à une date ultérieure.*

✓ Fan Day

Lors de cet événement, la communauté Rouche a l'occasion de se rassembler en début de saison. Au programme, plusieurs animations sont proposées par nos partenaires, par quelques groupes de supporters et par le Club. Lors du Fan Day 2019, ils étaient environ 15.000 supporters à avoir franchis les portes de Sclessin pour cette journée exceptionnelle, couplée à un match de gala contre l'OGC Nice.

✓ Job Day

Lors de cet événement, la communauté Rouche a l'occasion de rencontrer des professionnels d'industries variées et de potentiellement trouver leur emploi de demain. Ce salon de l'emploi rassemble ainsi certains partenaires du Club venus présenter leur entreprise et de l'autre côté, tout sympathisant du Club recherchant activement un emploi. Lors de l'édition 2019, 30 exposants ont reçu la visite d'un millier de personnes dans les travées de Sclessin.

- Contenu audiovisuel

| Thème | Contenu |
|---|---|
| Autour des rencontres (J-1, J-J et J+1) | Conférences de presse, déplacements, live, résumés |
| Promotion de produits | Ticketing, merchandising, catering |
| Promotion de partenaires | Défis entre joueurs, jeux, concours |
| RSE | Écologie, Racisme, Solidarité |
| Divertissement | Moments inside, moments historiques, jeux entre joueurs, fêtes de fin d'année |
| Interviews hors match | Coach, joueurs, président, directeur général, recrues |
| Événements communautaires | Enfants, Supporters |

B) Fan experience BtoB

- Match day

- ✓ Spectacle sportif
- ✓ Ambiance // groupes animation (UI 96 et PHK 04)
- ✓ Hospitality
 - Catering premium
 - Beverage : offre de softs, bières PILS et spéciales, bar à vins et champagnes
- ✓ Networking

Le Club Entreprise du Standard de Liège est constitué des principaux chefs d'entreprise de la Province de Liège et des alentours. Ces chefs d'entreprise partagent tous les valeurs de passion, de fierté et de ferveur incarnées par le club phare de Wallonie. Ces entrepreneurs profitent des matchs à domicile pour réseauter et développer leur portefeuille de clients et prospecter. Avec 300 sociétés partenaires, le réseau BtoB du Standard de Liège se positionne comme le premier organisateur d'événement business récurrent en Wallonie.

- Moyens mis en place :

- Accès privilégié aux différents espaces business conviviaux du club (Club Affaires, Privilèges Club, Club 1898...) afin de faciliter le networking sur place
- Entertainment (activation kicker, totem ePlayer...)
- Edition d'un annuaire de contacts intitulé "Stay connected" disponible dans chacune des loges partenaires

- **Hors Match day**

- ✓ Business Meeting

Lors de chaque début de saison, le Club réunit l'ensemble de ses partenaires, clients business et invités au SL16 Football Campus pour découvrir en avant-première les nouvelles vareuses mais aussi les ambitions sportives et extra-sportives du Club (projet de nouveau stade, lancement de la Fondation Standard de Liège, etc).

- ✓ Partners Day

L'occasion pour les partenaires du Standard de Liège de se retrouver pour une journée spéciale organisée par l'équipe commerciale du Club. Durant cette journée, les clients business sont invités à découvrir les locaux de l'un ou l'autre partenaire du club. Apprendre à se connaître, tisser des liens et échanger entre partenaires est l'objectif de cette journée placée sous le signe de la bonne humeur.

- ✓ Breakfast VIP

Dans le même esprit, ce moment de détente concocté par le Standard de Liège a pour objectif d'offrir un déjeuner gourmand à ses partenaires dans un cadre accueillant et luxueux.

- ✓ Organisation de voyages VIP pour les déplacements en Coupe d'Europe

Un programme sur mesure est dessiné pour vivre une expérience unique lors des campagnes européennes. Plusieurs activités sont programmées avec comme point d'orgue, le match des Rouches.

- Contenu Audiovisuel

| Thème | Contenu |
|-----------------------|--|
| Promotion Partenaires | Nouveaux Partenaires et activations digitales |
| Événements business | Business Meeting, Partners Day, Breakfast VIP... |

ANNEXE 11: Interview de Thomas Jansses – Sales manager chez QUALIFIO

- **Bonjour, tout d’abord, est-ce que tu pourrais te présenter en quelques mots ?**

T.J : Oui, je suis Thomas Janssens, sales manager chez Qualifio. Qualifio dans les grandes lignes c’est une boîte dans le marketing digital. C’est une entreprise sas, donc c’est un accès qu’on va donner aux grandes marques, des grands médias, type du BNP Paribas, RTBF, Média Markt. On va leur donner accès à cette plateforme et leurs équipes vont être capables de créer ce qu’on appelle des interactions (ça peut être quizz, jeux, formulaires, memory). On a tous ces formats prêt à l’emploi que nos clients vont eux-mêmes créer, avec un chouette design etc. Ils vont publier ça sur leur site et ça va générer de l’engagement (tous ces formats interactifs sont au service de l’engagement). On va aussi pouvoir récolter des données dans tous customer journey de ces personnes-là. Si on parle d’un test de personnalité dans le milieu du sport, par exemple, quel type de joueur êtes-vous ? On va poser des questions, toi t’es plutôt technique, t’es plutôt le capitaine, le courageux, le physique etc. Sur base de ces réponses on va leur donner le nom d’un sportif. Ca c’est ton joueur. On va peut-être aussi demander des informations, quelle est ta couleur de maillot favori etc. On va pouvoir collecter toutes ces réponses et les envoyer vers un CRM, ERP, une plateforme de fan base, toutes des choses comme ça. Nous devons être le point d’entrée de ces données vers des systèmes plus techniques, plus data, pour être ensuite utilisés afin de personnaliser, l’expérience de fan sur les réseaux sociaux, sur des sites web, dans des newsletters etc. Ca c’est Qualifio, une boîte Belge basée à Louvain-La Neuve. Nous sommes environ 75 pour le moment.

- **Selon vous, quelle est l’importance des supporters au sein du football actuel ?**

T.J : On l’a vu avec la période COVID ici. Les supporters vont, quoi qu’il se passe, apporter une stabilité et un intérêt pour un club. C’est par eux que vont vivre les clubs. Il y a différentes sources de revenus pour les clubs : il y a les sponsors, le merchandising, les tickets etc, ce sont un peu toutes les sources de rentrées d’un club. Tu as aussi les recettes des Champions League, Fifa etc. En général, à part les résultats sportifs, tout provient des supporters, que ce soit du merchandising, les gens dans le stade, les sponsors qui portent de l’intérêt à ton club. On voit avec le club de l’AS Monaco. Même si ils ont des bonnes performances sportives, ils ont assez peu de revenus au niveau stade, merchandising, billetterie, ... Donc les fans sont ultra important, ils apportent une stabilité et permettent de ne pas dépendre que des performances sportives, ce qui représente un gros risque pour les clubs. D’ailleurs, on l’a vu il y a quelques mois avec le projet de Super League, où certains clubs voulaient créer leur propre ligue. Ils voulaient faire ça pour éviter tout ce qui était fluctuation du résultat, ils étaient garantis d’avoir des millions d’euros chaque fois, indépendamment des performances sportives. Mon humble avis c’est que les supporters sont la clés pour apporter la stabilité, la pérennité, la viabilité et le futur d’un club.

- **Troisième question, êtes-vous familier avec le terme fan relationship management et si oui, que vous évoque-t-il ?**

T. J : Alors j’avais fait un exercice en recevant les questions. Comme ça, d’instinct, je n’avais pas spécialement entendu le terme, du coup j’ai un peu réfléchi avant de checker le terme sur Google. Je me suis dit que c’était probablement une stratégie marketing avec le fan comme point central. Ici c’est très axé sport. Ca va être comment utiliser les outils et les stratégies marketing classiques dans le milieu du sport ou le fan a un comportement différent d’un client

classique qui va en magasin. C'est un peu comme ça que je l'ai compris en regardant sur internet.

- **Oui, et bien c'est tout à fait ça. Avez-vous déjà aidé un club de foot professionnel à mettre en place un tel Framework ? Si oui, dans quel club et de quelle manière avez-vous procédé ?**

T.J : On ne vient pas mettre des stratégies complètes en place chez des clients, ce n'est pas notre métier. Il y a certaines entreprises qui le font et qui le font beaucoup mieux. On a la partie très en amont de ce funnel. Si tu veux une communication axé sur tes fans, il faut par conséquent les identifier, soit avec leur carte de membre, soit sur internet soit sur les réseaux sociaux. Ensuite, il faut personnaliser la relation avec chacun d'eux. Plus tu veux que leur expérience soit pertinente, pas que ce soit un mail identique envoyé à tout le monde, va falloir collecter des données sur eux, et éventuellement créer des segments. Les segments ça peut-être : les familles nombreuses, la personne qui va toute seule au stade, l'ultra. Il va falloir collecter des données sur ceux-ci et segmenter si on veut personnaliser. Donc, comme je l'ai dit, on va être en amont de ce funnel là donc soit, acquérir des nouveaux fans, via les réseaux sociaux, via du SEO, des landing pages, des activités physiques, des fans day ou des choses comme ça. Ensuite, on va pousser ça vers des systèmes en place qui vont du coup, « leverager » ces données pour pouvoir personnaliser. Nous on ne vient pas avec des stratégies en place, par contre on est force de propositions. On a beaucoup de client dans le milieu du sport, Barcelone, PSG, Anderlecht, LOSC (champion de France), Valence, Atletico de Madrid et l'UEFA. On a des grosses entités, donc on a beaucoup d'exemples à montrer, on a beaucoup de force de propositions alors quand un club demande un peu plus qu'une simple plateforme comme nous, un peu plus de conseils, on s'allie avec d'autres acteurs comme par exemple Sportsalliance, qui est un acteur anglais mais très présent en Belgique, qui eux, ont ce volet multi outils. Vraiment toute la couche horizontale pour dire ok voilà « tu veux une stratégie axé sur le fan, ok très bien » nous on a tous les modules disponibles, Qualifio est un de ces module, une des parties plus acquisition, ce qu'on appelle progressif profiling. C'est enrichir les fiches de tes fans etc. Ils peuvent aussi envoyer des newsletters, ce que nous on ne sait pas faire. Donc on va plus s'allier à d'autres partenaires stratégiques et c'est pour ça qu'on fait beaucoup de ces alliances à tous niveaux du funnel. Mais dans le niveau des chouettes cases, celui que je racontais au début est assez parlant je trouve. Il y en a plusieurs, l'UFA le fait beaucoup, c'est tout ce qui est donné, la parole à l'audience, donc pendant les tirages de la Champions League, c'est retransmis en live. Il y a une mi-temps, une interruption commerciale et du coup, là ils font des messages « rendez-vous sur notre site et votez pour le joueur de l'année, le goal de l'année ». Ils font tous ces genres de trucs là, ça a été fait via notre plateforme parce qu'on peut le faire facilement. On peut collecter les données. Et si tu veux participer, il te faut un compte UEFA et ils créent leur compte etc.

Il y a d'autres cases, comme celui du PSG, une case véridique donc, test de personnalité, quel type de joueur êtes-vous ? Tu es Kyllian Mbappé, tu es Neymar. Ils ont cette donnée « Jean-Michel a participé sur les réseaux sociaux à cette campagne-là. Et Jean Michel, son joueur préféré c'est Neymar ». Et bien on va utiliser ça pour « customizer » la prochaine newsletter qui sera envoyée à Jean-Michel. On va mettre Neymar les bras croisés avec son maillot bleu parce que Jean-Michel aimait bien le maillot bleu puis peut-être un petit code unique pour pouvoir aller dans la boutique et voir -10% si tu prends ton maillot Neymar aujourd'hui. Donc c'est comment générer, sur base de customisation donc plus d'infos demandées à Jean-Michel, pour pouvoir lui proposer des trucs sur mesure. Donc ce sont des case qu'on a déjà vues, qu'on fait assez régulièrement et qui fonctionnent bien dans les clubs de sport.

- **Je comprends bien, c'est intéressant. Ensuite, selon vous, quels rôles jouent les réseaux sociaux dans la relation qu'un club entretient avec ces supporters ?**

T.J : Les réseaux sociaux sont un des canaux mais pas l'unique, il y a plusieurs canaux. Ici, il y a beaucoup de discussions autour des cookies sur internet, autour de quelles données on peut collecter, par qui, via quelle plateforme. Les gens commencent à être très intéressés par leur vie privée. Il y a certaines plateformes comme Google, Facebook, des plateformes externes à la vie d'un club. Ce n'est pas son site, ce n'est pas son intranet, ce n'est pas sa newsletter, c'est externe, qui voient, entre guillemets d'un mauvais œil, je peux pas faire ce que je veux ici, en plus eux collectent des données alors que moi je pourrais le faire moi-même sur mes réseaux etc. Donc beaucoup de marques et de clubs et de médias se sont logés sur les réseaux sociaux très vite, très fort et ont oubliés de diversifier, (c'est mon sentiment du marché) et du coup maintenant avec toutes ces questions de privacy, de gestion de données privées etc, ils commencent à se dire « oui mais j'aimerais quand même que les gens s'ils participent ou si j'ai des interactions avec eux, ce soient sur mes canaux à moi, donc c'est moi qui décide, c'est sur mon site. Mon site, il est bien, y a du contenu, il y a des chouettes idées, il y a mes partenaires qui sont visibles, mes sponsors c'est là qu'ils sont. J'aimerais quand même utiliser ça. Donc activer mes canaux à moi, je vais créer une application aussi avec mes membres, une app RSCA ou des choses comme ça. C'est là que je veux que les gens soient » donc ils commencent à plus se diversifier, ça reste un vecteur incontournable, je pense qu'il faut les réseaux sociaux, c'est en général Facebook et Instagram en tête de gondole. Donc voilà, incontournable mais faire attention de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier. Il faut bien se diversifier et faire soi-même sa propre analyse. Est-ce 100 euros dépensés dans les médias me rapportent autant que 100 euros de partenariat, d'évènement, de marketing, ... c'est un calcul qu'ils doivent faire.

- **Quelles sont selon vous, les éléments incontournables pour développer un fan relationship management ou une relation avec le fan, vraiment solide et efficace ?**

T.S : Déjà faut établir une stratégie avant. Le truc en digital c'est qu'il y a une infinité de choses à faire, Il faut parfois choisir ses batailles parce que les équipes digitales sont, surtout en Belgique, je parle des clubs de sport en Belgique. Avoir une équipe digitale à Anderlecht de 4-5 personnes c'est une grosse, au Standard 1.5-2, Eupen 1 personne. Par contre, on va à Arsenal, là ils sont 20-25 personnes. Donc en Belgique on a quand même une taille d'équipe plus restreinte. Il faut choisir les projets, donc je commencerai toute façon par une stratégie, ça c'est sûr et certains. Ce qu'on veut faire, en finalité, c'est définir les métriques. Est-ce que c'est plus de membres, est-ce que c'est plus d'engagement de mes membres actuels, donc j'ai 100 000 personnes en DATA B, ça c'est mes fans, est-ce que je veux 200 000 personnes ou est-ce que je veux que ces 100 000 personnes ouvrent plus mes newsletters qu'ils participent plus, qu'ils achètent plus sur mon e-shop, qu'ils votent plus à mes actions récurrentes, qu'ils likent plus sur les réseaux sociaux. Il faut savoir ce que c'est réellement l'objectif. Ensuite il faut se donner les moyens d'arriver à ces objectifs donc ça se fait par des moyens, des outils, des personnes ou des ressources. Il ne faut pas avoir peur d'étudier le marché, des outils de CRM, tout ce qui est « vue de 360° du fan » et des choses comme ça. Il y en a pas mal à mon avis, soit des spécialisés sport soit des gros comme Salesforce etc.. qui sont des gros bazooka. Est-ce que toi en tant que le club d'Eupen tu as besoin de cette grosse solution qui va te coûter la moitié de ton budget digital pour utiliser qu'une toute petite part des capacités du programme. Non, tu as peut-être un lecteur belge qu'il le fait de manière un petit peu plus maline. Il faut donc vraiment comparer et te donner les moyens pour arriver à ces objectifs,. Ce n'est pas un truc qui s'improvise, c'est pas en changeant le sujet de ta newsletter que tu vas augmenter l'ouverture de 30% par exemple

si tu veux de l'engagement de tes fans. Il faut une stratégie, plus donner les outils et ensuite pouvoir itérer. Nous on garde cette mentalité lean des start-ups qui consiste à quand on commence quelque chose, au bout de 2 semaines on s'arrête et on se dit « ça marche ? Ça marche pas ? ok qu'est-ce que je change ». On fait du A B testing constant et puis on regarde ce qui marche, ce qui marche bien. Ce n'est pas parce que quelque chose fonctionne dans les plus gros clubs d'Europe tel que Manchester City ou le Réal de Madrid que ça va marcher localement pour ton audience. Il faut toujours avoir cette vue très critique de ce que tu fais et pouvoir pivoter, je trouve ça super important. Au plus tu es gros plus c'est dur, au plus t'es petit et t'es tout seul, plus c'est facile, tu te dis « j'ai fait newsletter, ça marche pas, réseaux sociaux ? Ok réseaux sociaux. Ok là je commence à avoir de nouvelles personnes, là je commence à toucher d'autres personnes. Est-ce que c'est les bonnes personnes que je touche ? ... » Donc il faut un plan d'actions, se donner des moyens d'arriver à ses objectifs et ne pas être buter et pouvoir changer de stratégie si besoin et savoir-faire son auto-critique de manière récurrente.

- **Selon vous, comment les données récoltées et analysées par les clubs professionnels peuvent permettre de vraiment améliorer l'expérience des fans, sur internet et dans les stades, que ce soit les stades connectés ou les jours de match ?**

T.J : Là il y a une sensibilité de chacun, les gens sont-ils prêts à donner leurs données ? A ce niveau-là il y a deux écoles. Il y en a qui tiennent pour valeur le fait d'être anonyme et d'autres qui sont d'accord de donner leurs données pour faciliter ou personnaliser le parcours clients. La base c'est la pub sur internet que l'on voit : est-ce qu'on va me vendre un tracteur, ou des habits d'enfants parce que j'ai deux filles, évidemment je trouve ça plus intuitif, même si la pub on en pense ce qu'on en veut, d'avoir des choses qui me concernent directement. C'est pareil dans la newsletter que je vais recevoir chaque mois : si je suis membre de Lampiris et que je reçois la newsletter sur les panneaux solaires alors que je vis en appartement, je trouve ça un peu bête, et c'est du contenu gâché parce que mal segmenté. Idem dans les stades, pourquoi ne pas faire des chemins différents ou diriger vers telle ou telle boutique parce qu'on sait que je consomme plutôt de la bière à la mi-temps qu'un snack sucré et au bon moment parce que je bois plus ma bière avant le match ou pendant. Donc utiliser ces données au niveau big data c'est un grand mot. Par contre savoir si 80% des gens consomment une bière avant le match et seulement 50% à la mi-temps me permet de répartir le personnel nécessaire en fonction de cette fréquentation. Le but est d'améliorer le parcours client. Cela fonctionne et est assez simple à mettre en place pour augmenter les recettes, diminuer les coûts et gérer efficacement le personnel, cela ne doit donc pas impacter le client, c'est donc très intéressant.

- **Oui c'est vrai. Tant que c'est pour faciliter, comme tu l'as dit, je comprends, je suis d'accord.**

T.J : Il faut aussi tenir compte du GDPR : que les données doivent être collectées pour des objectifs qui soient justifiés ou justifiables. Par exemple, on ne peut pas à collecter des données sur l'orientation sexuelle de tes fans, ça n'a aucun lien avec les matchs de foot. Par contre si c'est les habitudes de boissons pendant le match ou même la taille de la famille, pourquoi pas, pour les inviter plutôt au fan day « hardcore » ou familiale parce qu'elles sont nombreuses, ça a du sens. Tant que c'est fait en respectant ce cadre légal hyper important, moi je trouve ça assez tendance et important.

- **Oui en effet. La question suivante c'est : selon toi, quelles sont les plus-values les plus importantes qu'un club professionnel peut retirer d'une relation solide avec ses supporters tant au point de vue sportif qu'économique ?**

T.J : Il est difficile de mettre de côté l'aspect aléatoire du point de vue des résultats sportifs. Il y a toujours un noyau dur de fans inconditionnels. D'autres vont s'intéresser à un autre club si les performances de l'équipe sont mauvaises. Une autre partie ne va pas passer à la concurrence mais va se désintéresser du club. Personnellement, je suis fan d'Arsenal, mais je suis maintenant moins fervent parce que l'équipe n'obtient plus de résultats significatifs depuis 15 ans, que le club n'investit plus et que les transferts ne sont pas réussis. Je regarde d'avantage les performances de Manchester City car le football pratiqué est plus attrayant et des joueurs belges y évoluent ou y ont évolué. Je suis cependant resté fidèle à Arsenal parce que leur réseau social est attractif, parce que leur E-shop est très bien fait et parce que mon expérience au stade a été inoubliable. Après ma première visite au stade, j'ai reçu un email me demandant un feedback. C'était «cool» et personnalisé. Il faut donc créer une communauté de fans qui est moins attachée aux résultats sportifs. C'est donc ainsi que je vois les choses. Il y a aussi un aspect financier en faveur de la digitalisation : plus la customization est importante, plus la conversion des paniers d'achats en achats réels est forte. L'exemple récent du retour de Karim Benzema en équipe de France a dopé la vente de maillots floqués à son nom. Les clubs ne sont pas des ASBL et la recherche d'efficacité et de profit est très présente. La pandémie de COVID-19 n'a évidemment pas arrangé les choses et l'impact négatif sur les ventes dans le stade a été important. Le digital est donc clairement un moyen qui permet de se diversifier et d'amoinrir les risques liés à d'incertitude des résultats sportifs.

- **La dernière question, selon vous, la digitalisation du monde et plus particulièrement de l'industrie sportive peut comporter des risques pour les fans ? J'entends par là, la concurrence du streaming par rapport à la présence au stade. Quels sont les principaux risques qui peuvent émerger pour les fans de la digitalisation générale ?**

T.J : Le risque légal est assez important, même si cela est important, je ne reviens pas sur le côté légal et vie privée. Beaucoup de gens ne sont pas prêts à avoir un «customer journey» et à laisser leurs données contre une bonne expérience utilisateurs. Mais une personnalisation moindre, c'est un taux de conversion d'achats moindre, et c'est un risque dont il faut tenir compte. Il faut par exemple proposer un E-shop où l'on ne demande pas aux gens de remplir 25 champs de formulaire ou qui soit trop intrusif. La vue du stade à 360 degrés sur le site internet peut être intéressant pour la vente des tickets. Une partie des informations peut également être récoltée dans le stade le jour des matches, une autre par les réseaux sociaux ou encore lors de l'organisation d'un «fans day». Ces différents outils déjà existants permettent donc de connaître les fans tout en respectant leur vie privée. Mon avis sur le streaming a relativement peu d'importance car je ne suis pas la personne la plus qualifiée pour en parler. Pour moi, la présence dans le stade est comparable à un spectacle, à une séance de cinéma. Indépendamment de la période COVID évidemment, les salles sont bien fréquentées car on y a une autre expérience que la TV : les films sont récents, on achète du pop-corn, les sons et l'image sont de qualité et les fauteuils sont confortables. Le stade, on y va pour l'ambiance, pour vibrer et je pense que cela ne changera jamais. Le streaming ne touchera pas le «vrai» supporter. D'ailleurs les stades sont souvent comblés, jusqu'à 80.000 spectateurs pour les grands clubs européens, plus modestement jusqu'à 30.000 spectateurs en Belgique. Les stades sont remplis parce 95% des

spectateurs sont des abonnés. Il reste donc peu de places pour les spectateurs moins fervents. Le streaming concerne donc ces personnes qui ont moins la possibilité de venir au stade. Mais, je le répète, j'ai un point de vue très «amateur» dans ce domaine.

- **Oui je suis totalement d'accord avec ça. Et bien c'est la fin de mon interview, merci d'avoir répondu à toutes mes questions. Bonne journée.**

ANNEXE 12: Interview de Peter Sprenger – CEO de Sports Cloud International and TECHONOMY

- **Hello Mr Sprenger, could you please briefly introduce yourself and tell me about your background?**

Yeah, no problem! My name is Peter Sprenger. We found Techonomy and Sports Cloud around 7 years ago. We have two labels: Techonomy and Sports Cloud that were really founded on making value out of data, especially building processes that you can really build new value new business models out of data. Of course, it's not only about the data it's also all the applications that are around the digital ecosystem. You have to understand it in the current marketing and media environment you know how to capture data and with this especially you can use and further increase or strengthen your business model. So, from my personal perspective, I teach for 10-20 years at a lot at some universities. I could say more or less I'm seen by others as a digital expert not only on creating market value but especially on what kind of technology and what kind of process do you need to really create this value within your business model, also within the business model of sports. So, we were working for football clubs of professional league as well as we are also working a lot for other sports federations international at the National Federation level federations in Belgium but also Football Federation handball federation etc. As a volunteer, I'm also president of the Dutch Football Federation but it's just a voluntary job.

OK great thank you

- **In your opinion, what is the importance of fans in today's football? And for your organization?**

I think they have always been important, but of course, the connection in the past 30 years was based on the emotion which was created by mass media following on television. Nowadays, the fans relationship between brands; could be a football brand but could also be other brands, the marketing relationship is much more personalized. Indeed, people can make choices about who they want to follow, what they want to see after the game, or even what kind of information they want pre-match. The sport is not only about the match but also about creating stories. Nowadays, it is possible to personalize your connections based on your preferences with all the media platforms websites, apps, etc. So, the relationship between brands, football brands, and fans has become much more intense. It is a big difference versus the past years. When the relationship is more intense, more time is spent and then, there is some new economic value between the fans and in this case the brand/ football brand. So, I think that's a big difference. Emotion has always been there, a fanship has always been there but in the past, it was primarily created through mass media. Mass media is fantastic but more or less it is limited. Nowadays, it is more personalized, so, people are really willing to spend more time. If you can create personalized messaging, if you can create extreme relevancy based on the preferences of people, based on what they're searching for, what they want to be part of their life, you can give them content recommendations, and customized offerings. Then you are absolutely in extreme intelligence but healthy business.

You could say like every branch, every sector, and industry are touched by the digital transformation for the last 20 years but not all at the same time. The media industry like newspaper papers, etc, has already transformed of course, but now, the sports sector is also in the middle of a transformation and reinventing its business model

- **Yes, thank you. I totally agree with you. Are you familiar with the term "Fan Relationship Management"? If so, what does it mean to you?**

Yes, it's our core business. It is funny that Ajax has a position, which is called "head of fans relations", so, clubs are more and more aware of the importance to develop the strategy of the needs of an individual fan. When a club is really aware of the importance to develop strategies for individual fans so not everyone gets the same, or by making unique segmentation in the fan base. Well, they can increase and of course conserve their fan base. They can give them much better services. I think fan relation management is looking at the model upside down. Not starting with the club and what they cost to their fans but starting with the fans, the needs, unique segmentation, and then, making service models around the needs of the fans. Fans are very different. Normally, the definition of a fan is someone who likes to visit the match. That is, of course, an idiot idea. If you say a fan is someone who likes to visit the match, why should Barcelona have so many fans in China or South America? They will never go to the stadium. Maybe you will only go to the Manchester United stadium five or six times in your life, but you will be a fan for 20 or 25 years. So, looking in another way at the definition of fan relations, you can see a lot of new opportunities for football clubs to build connections. I also know the club Bruges; they have a strategy which is not only based on fans and attract them to come to the stadium but that's also based on the digital relationship which can give a lot of satisfaction from both sides for the club and of course for the fans. That is for me, when relation management starts with looking from the fan to the club to see all the different needs, making new segmentation and of course try to develop the right model together with the new segmentation of your fan base.

- **OK and it's quite interesting! I like your example by saying that I am Manchester United fan for 25 years, but I will probably go five times at maximum to the stadium.**

Yeah, it is very interesting when you look to the discussion around the Super League which was very much influenced, and of course it was a big political hype around it, but it was very much influenced by the core fans which went to the stadium for the last 5 to 10 or 15 years. Nobody asked what the non-stadium visitors wanted. So, a lot of clubs who were against the Super League they were of course making connection with the rest of the stadium visitors and alchemy they were all against but at the end Barcelona does not have 200,000 or 2,000,000 fans or maybe 10 million in Spain, it doesn't matter. Barcelona has 300 billion fans. 20 years ago, it was not able to commercialize that relationship with fans because if you lived in China, what could you do as a fan? Today, fans can have merchandises, exclusive access to content for small amount of money, it can make some kind of digital membership, or discount. Now, you can do a lot with fans at distance. That is why all the football clubs at the end, especially of course, the top clubs, are transforming from local brands to global brands and this is. 20 years ago, in Belgium, a young little guy around 13 or 14 years old was able to see some pictures or some things around Manchester United. Ask a 14-year-old guy in Belgium today, ask him exactly the player lists of Manchester united, ask exactly who played last Saturday or who did not play last Saturday, he does not know only their 11 players but all 24. That is unbelievable! That was not possible 20 years ago. Because of FIFA, the video game, young people know better the name of the elite clubs' players from other countries that they know 5 or 6 Belgium players in a battle position. Fanship is going global likely and that is funny. It starts at an extreme young age.

- **Have you or your company ever helped to implement such a framework (FRM) in the professional club? If so which one and how did you proceed?**

We implemented this strategy with PSV Eindhoven. This is not just a strategy and creative thinking, this is also about technology, which platform to use, and how these platforms are connected. You have to decide the fan journey and of course, you need also the right technology to make the perfect fan journey and to make your organization from a different technology point of view and sustainable for the future. We implemented this kind of thing at PSV Eindhoven, I think you know them.

- **Yes, of course.**

We are also in the middle of a transformation for 2,5 years at the club Bruges. We are leading the transformation together with the management of club Bruges. We have done it at other first efficient clubs like Willem 2 or Vitesse Arnhem, I think Willem 2 at this moment is the number 10 or 11 of Dutch football league. We did not only implement this in football but also in some Australian professional leagues. So yes, this is our core business. Not only thinking about the strategy where to go but also how to implement it, how to organize it. It is a creative question like what kind of strategy should you follow? How can we think about ideas for our fans in a creative way? But in the end, if you have done it, you need technology, sustainable technology, you need platform technology, you need data platform technology, you need the connections between all the applications. You must use data every day to create more relevancy and to make the connection with the fans even closer. Yes, that's fantastic work! Creativity and technology are creating a new world together. It is not only about having the right technology because if you don't know how to use it in a creative way or choose the right technology that is available at the moment, you will not succeed. You must know what technology would deliver unique experiences with fans.

- **OK thank you! So next question is what kind of data could be collected and analyzed on specific platforms by professional clubs to improve relationship with the fans to make it stronger or for example both on Internet and during match days at the stadium?**

Well, the digital world has given us opportunity to collect enormous amounts of data as it can be done automatically. If you are doing it automatically like Google and Facebook, you have unique amounts of data.

Of course, you must decide before you do that, which kind of datasets are relevant for you, as same data we will never be used. The newest data flows are coming out of the interactional digital platforms. You have two kinds of data. The first is transactional data. It's based on what people really have done. Of course, that's extremely interesting data because if you have transaction data years over years on what fans are buying, doing, if they are season cardholder, what they order in merchandise, you get a fan profile. But if you want to enrich that profile, you can also collect data not about what they have done or the transaction they've made but you can also collect data about the ideas and preference they have. This last point is not very difficult because it is exactly what Google and Facebook, and Instagram are doing with you and me. The data capturing of Instagram, Facebook isn't based on our traditional behavior, it's based on our preferences our behavior our interests.

If you connect the transactional data, you already have with capturing the data about the preferences and interests of people, then you are on the marketing magic world because at that moment it can be extremely relevant, you can make offers for a certain profile of a fan, then you can really deep him and get insights around the fans. You can make even deeper segmentation of your fan base. These two data flows you could say are extremely important because you have to build a profile over and over again based on real time data and not data just from five years ago. For instance, if you have a family with a son of 8 and the son of 12, four years later, your sons are 12 and 16. Therefore, the needs and preferences you have as a club's fan can changed. Indeed, maybe an 8 years old boy is not interested in E-sports while E-sports is a very important category for football teams. But the same guy of 12 years old could be interested in that sport. So how do you learn if he's interested in E-sports? Well, you can follow his digital behavior and when he is repeatedly watching video or visiting pages which are related to E-sports together with this filter stats, you can automatically enrich his profile. So, enriching the profile is the most important thing for data management that clubs have to do. So, as I said, it is based on transactional data which are relatively easy to capture if you have a good sharing system. So, you know that data are there even if they are not marketing ready at the moment, you can make them ready. It's also based on the technology of profiling. Profiling is nothing different than what Google and Facebook are doing on a daily basis with us. That's why they have become so rich because they have created insights from us, and we didn't even realize and they're selling those insights worldwide to local market where the need for data is extremely important.

- **OK thank you very much.**

Do you still follow me?

- **Yes, that's really interesting and really the topic related!**

And of course, you can do a lot of extra things, to capture the data. What we're doing a lot is relaunch communication platforms of club Bruges or PSV to capture new data or to discover new fans so you can do a lot of extra things in your content management like offering extra content to capture more insights on your fans. So, if you make the effort, you will get extra information. You can also do some things in the stadium with the mobile technology like connecting with the WIFI in the stadium, asking questions, polls, quizzes on mobile phones, or a club app. Club app is one of the most important things to capture data and to get actual data also on match day. At the end, you will have so many insights and data that you will not need more. You just have to work with it, and not be some kind of data hunter. So, if you have five or six data sets, which were unknown until now, like family circumstances, kids or no kids, social friends, interests, favorite player, favorite other clubs. In your case, you are a fan of Anderlecht and Manchester United. I should know that because the fact that you are a Manchester United fan is relevant for Anderlecht. Indeed, I'd like to know a little more about you. I would like to know if you are efficient to the matches, I like to know if you would be interested in this season card, I like to know if you have some kind of favorite player from history but also today. Then, I want to communicate relevant things with you. If I was the marketing officer or the CMO of Anderlecht and I know all those kinds of things for my total fan base, well. Then you can imagine what happens, I am transforming from just the football match industry to an everyday content entertainment brand that invests in its emotional connection with fans.

- **Yes, opportunities are huge! My next question is what rules you think the social networks are playing in the relationship that professional clubs can have with fans today**

Well, there are always positives and negatives. I always explained it to clubs. The positive thing is that a lot of the fans are already on social media and so social media works for them. Indeed, you can find your fans on social medias and you can bring them over to your platforms. If they're not on your own platforms, you can't capture any insights into them. You can't capture data from platforms that are not your own. Social Medias are still very important because there's a lot of engagement in social and if you can reach them by social and you can attract them to do this or that, or to go to the merchandise shop, you can offer them to do something with the club, to connect with some new content and that's great! Especially, the players of the clubs have much more social reach than the club itself. You could say it's positive but it's also extremely dangerous for the club because the value is more and more shifting to an individual player. So, clubs have to think about how to connect with fans base of the individual player. They can make some arrangement with players that they both can profit from it. Finding fans and attract them to your own product platforms is great for social media. The negative thing is if you go on and on and feeding the social media, well, Facebook and Instagram are getting richer and richer from your fans and you will create your own extreme competitor. And that's negative because Facebook and Instagram are also capturing data and selling them in a worldwide advertising market. So, more or less, you can't see social media as at the end station, you have to see it as an in-between station as an engagement hub on your own platforms, and then it's perfect. If you just treat social media as an end, well, that's not a smart strategy because, in the end, you will lose value against those companies.

- **OK thank you! in your opinion what do you think are the most important elements to develop a strong quality fans relationship management**

Well, from a creative point of view, you must develop ideas and hold your fan engagement. It can be ideas around gamification, E-sports, like Ajax, is doing. They are creating content by themselves with the use of Ajax media and not created by the other media (AJAX TV for example) like club Bruges is also doing. I think it's important. you must be creative, develop ideas and unique productions which the media will not produce. You have to be different. The club should be more like a creative content factory and not just a news channel. Indeed, the news are everywhere so, you can't be competitive on that. You must be competitive and get ideas behind the scenes with unique content or experiences, communication, storytelling, pre- and post-match, that's important. On the other hand, if the technologies layers are not there, you're doing really nothing. You need the right technology layers because data can be there but if marketers can't work with data, because the data is not available at the right moment, they won't do it then. You have a problem. You have to capture the right data but also design the data to be marketing-ready on an everyday basis. Of course, it's possible but you need technology, the platform, the ecosystem and the applications which must be connected to each other. The moment you pick the data, and, the moment, you use it, in the perfect world, it can be 10 seconds or 1 minute. For example, you are on the website, I captured the interest you have and as you are going to leave the website, I get you an offer and then, you actually considering going to the shop, spend more time on the website, watch more games, ...

So, data is not only collected and just use it a year later, you have to use it fast. Historical data has also value for segmentation but from a fan journey perspective it's of course great when a fan is doing something, and that you can respond directly at the moment he or she is doing it.

This is really what give fans a unique experience and what will increase the time spent. The time spent is a very important element because we are not competing on our products as a brand, we're competing on attention and the ones who wins the better attention is the one who wins the journey and is the one who wins the sales. So, if you can't compete in the battle for attention, you're out of competition anyway because you're not only competing with other sports, but you are also competing with all the people and where they like to spend their time. If the spending time is increasing, it is because we have great platforms and the right technology for the needs or preferences. As time spent increases, it will strengthen your business model. If you lose that, it will be much more difficult to be competitive. Also, for non-sports activities because people are, especially young people, are also gaming, playing League of Legends, they are playing Dota 2 they play so much. So, you need the infrastructure to keep the attention and to increase the time spent.

- **OK. I have another question related to what you say earlier when you say that it's very important for clubs to create their own media, is it like AJAX or Man UTD TV who created their own video channel where broadcast content related to the club specifically?**

Yeah absolutely! If you want to be in the data and inside the business, you can only learn from data from your own platform. You cannot get any data if the platform is not owned by you. So, it is very important to have some kind of level of engagement on your own platforms, and the higher the level of engagement is the higher the number of insights and data you will collect.

Because if the fans are not only on your platforms, you can't capture any kind of insight or data. You can't buy or transfer data from one organization to another. So, it's important to have your own golden platforms or your own good performance on your platforms. Otherwise, the people engagement will be lower and also the intensity of engagement will also be lower, and you will capture fewer insights or data and it won't fill your database. That's why you have to be very active in publishing ideas, things, stories by yourself. You see, of course, all the elite clubs in Europe, have their own media outlets. It's not the only TV, but it can also be like Barcelona who has its own fantasy football game, AJAX has its own E-sports pages and activities. It is also about behind-the-scenes clubs' stories, club Bruges is working together with Eleven, I think you know it?

- **Yes, yes.**

So, it's a partnership because Eleven and Club Bruges, they see what an everyday content factory with everyday stories the non-match days there is also is a lot of interesting information. Another interesting thing is that normally when a match is over, the coach and the trainer are going to mainstream media into the press room to talk about the game. But more and more now, they are starting with their own channel of the club and so the trainer and coach are first going there for their first impression before going to the mainstream for the press room. Clubs' media are really competing, and I think it is smart to compete with general news media. It is also from a fan perspective that you take your own fans seriously because the monetization is on your own fans and not another consumer.

- **The next question is from an economic perspective what are the main advantages that the professional clubs could benefit from developing your strong relationship with the fans and a strong end quality FRM?**

Yeah, well, it is a simple answer, maybe a little bit too simple but if you are authentic and your idea is to win the battle of attention, you will sell more tickets, upgrades, merchandise, you will sell more subscriptions you will more make more money on side events because if your fan base is bigger, you know how to talk relevant to the fan base and you will get more response. By getting more responses, you will sell more anyway. Of course, it's not always only about selling, but if you build a fan base, you have the data. It is a big difference if Anderlecht has 100,000 or 200,000 fans in a database or has 1,000,000 fans. Indeed, if you talk to 1,000,000 fans, you will get more responses to a campaign. The conversion rate is the same but says the conversion rate on action is 2%, if 100,000 you get 2,000 responses but if you get 1,000,000, you will get 20,000 and that is a big difference. It is 10 times the data value. In the end, if you have the right data, it is not just having the data but having to right and insights, data marketing can feel any kind of skills you want to make. Of course, it's not only about match tickets but it's also upgrades, food, and beverage. It can also be about E-sports events or special family discounts. I think it's very important that people see the football club money, is not just a factory who is selling at the match on Saturday or the Sunday because it's limited. I think the stadium of Club Bruges most of the time is full so you cannot make any more money out of it. Yeah of course, if you make it more expensive tickets you will but it is relatively small money. You can earn a lot of money by increasing conversion on your other products, it could be merchandise, fashion, it could be everything. Of course, you must think about what kind of product offerings besides the match and season cardholders, you can add. It is extremely simple because, for instance, you have a son of 12 years old and that your son is an Anderlecht fan for the future and three weeks before his birthday you as Olivier, you get a message from the Anderlecht merchandise shop: "Olivier, we know your son's birthday is coming up, we have a great offer for his birthday! This is the new shirt; he can wear one of them. This is a great birthday present."

So, Olivier just tell me what you do?

- **I will probably buy the shirt for his birthday.**

If you get such a message 99% will buy it, and that's the connection between economic value and relevancy. The conversion on general marketing messages is relatively very low, around 1%. At the moment, you can increase response conversion from, let's say 1% to 2%, you will already double your income. The difference between 1 and 2% is not 1% but it is 100%, you know that as a financial guy. If you buy 200 pairs of shoes or 400 pairs of shoes, you double your revenues and that is a very interesting thing. So, a lot of organizations are business case making for digital technology investments and data technology investments, they must make the business case first because if they do that first, they know that the digital transformation for a football club extreme professional video transformation will cost around 200,000€ or 300,000€. In the business case, you will have earned this back within 9 to 12 months. However, if people don't know, they say spending 300,00€ is a lot of money that we don't have as a budget, but you don't have to look at your spending budget, you have to look at the business case. The difficult part is not to implement the technology, the difficult part for clubs is to attract and to educate the right digital marketing talent who really can execute this kind of day-to-day revenue campaign strategy. Indeed, there are not many people at this moment, who have the right skills set or the adjustment of the clubs even of the marketing of which skills you exactly need. So, on a multinational level, big shipping market, also Belgium, fans, and football clubs, they have to learn how to find talent and how to give them the right role. I think this is the

biggest challenge that the technology and business talent can tell. But that's what makes it interesting that there are still many opportunities to grow in quality and quantity.

- **Yes, I agree, opportunities are still huge. So, we are coming to the end of the interview. I got one last question. In your opinion, does the digitalization of the football industry could entail some risks for the football clubs? (Such as the competition between the emergence of the streaming instead of going to the stadium or other risks related to the digitalization)**

To be honest I don't think so. because the number of people you can get in the stadium compared to the total reach will be limited. I think the Anderlecht stadium 40,000 spectators or 50,000 how much can it be there?

- **I think 30,000 or 35,000 seats.**

Yes, there will always be enough people to go to the stadium, so I don't think it's a threat. I don't see any reasons that fans will not come to the stadium. There are no signs of that because of the digitalization that such trend is happening for the last years because digitalization is already going on for 8 to 10 years like live streaming etc. We don't see any negative trends on that so, I don't think that's a threat. What could be a threat is that organizations go too fast for a commercial connection and do not invest enough in emotional connection. Indeed, you must invest in what football is all about, the emotional connection, and then sales will follow. Sales can't be the primary goal because salespeople will be in charge of the content, they will give commercial messages every day. I think it's more that you have a design that you created and what fans really want so that they become loyal and out of the loyalty they will spend more, or you can increase your fan base, or even earn more money. So, it's the other way around if you think, ok let's just create a database let's push all kinds of commercial things and try to sell as much as possible because if Anderlecht starts only selling tomorrow, well the chance in two years that you're a not an Anderlecht fan anymore is really high, maybe not you, Olivier but many others. This is because you want to be taken seriously by the club, you are a fan in good times and bad times. You want a club to communicate with you, based on loyalty and not just because you are a commercial prospect. I think it's important to keep in mind because that can be some pitfalls that if organizations make the choice for digital transformation only for money concern, there may be underestimating but what you have built in 100 years sometimes more with elite clubs like Bayern Munich and PSG, you have to respect and from that you can increase loyalty and from loyalty, you increase commercial revenues business model. By finding more fans, of course, being so attracted that fans want to spend more money around your brand. But it all starts with respect for the fans. I don't want to be seen every day as a commercial prospect for Anderlecht or anyone else. I want to be loyal, spend more time and more money but it starts with loyalty. Also keeping things for free, give access for free. Don't monetize everything in your strategy.

- **Exactly so that's the end of the questions I had to ask. I don't know if you have any questions you want to ask?**

No specific questions but I think you are covering a great subject and really interesting subjects and especially because you have also a financial perspective and not only marketing perspective, but I also think it's very interesting so if it's possible when you will make your thesis, I always like to read it if it's allowed.

- **OK of course, I will send it to you if I can. If clubs or people agree on that I will send it to you but of course, I will keep in touch anyway. Thank you very much for the interview, it was great, thank you!**

Résumé :

Dans le monde du football, les supporters représentent les premiers clients des clubs de football professionnels, il est donc essentiel pour ces organisations de les satisfaire de la meilleure façon qu'il soit. Aujourd'hui plus que jamais, grâce aux innovations technologiques et à la digitalisation des entreprises, les clubs de football professionnels sont capables d'utiliser des techniques de collecte, d'analyse et de gestion de données afin de recenser les différentes catégories de supporters composant la base de données des clubs. Cela permet à ces organisations d'utiliser des techniques de marketing digital pour envoyer des communications ciblées à chaque catégorie de supporters. Ces différentes catégories de fans ont des préférences variées. Un ciblage réussi permet donc de répondre correctement aux attentes et de renforcer l'engagement et la loyauté qui unissent le fan à son équipe de cœur.

D'un point de vue économique, l'impact d'une optimisation de la connaissance des supporters sera également positif sur certaines sources de revenus de l'organisation sportive comme le merchandising, la billetterie, les droits TV ou le sponsoring et donc sur la rentabilité de l'organisation.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm