



UNIL | Université de Lausanne

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES

Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne (ISSUL)

Mémoire de Maitrise universitaire des sciences sociales et
politiques en Gestion du sport et des loisirs

**Parties prenantes et compétences dans le cadre de la gestion des
infrastructures sportives : Le cas des stades allemands**

Présenté par Robin GALLEY

Directeur : Markus LANG

Expert : Jérémy MOULARD

Session d'hiver 2024

Page laissée intentionnellement blanche

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de manière significative à la réalisation de ce Mémoire.

Tout d'abord, je voudrais remercier mon expert, Jérémy Moulard, premier assistant de l'Université de Lausanne, dont l'expertise et les conseils avisés en gestion des stades ont grandement enrichi ce travail. Sa disponibilité et son engagement ont été essentiels, et je suis honoré d'avoir pu bénéficier de sa guidance tout au long de ce processus.

Merci également à Markus Lang, professeur associé de l'Université de Lausanne, d'avoir accepté d'être mon tuteur. Son cours sur la gestion de projets m'a particulièrement inspiré pour ma première expérience professionnelle au sein de l'EURO 2024 GmbH.

Je suis reconnaissant d'avoir pu interviewer autant d'experts du domaine. Merci Monika Mayerhofer, Claudia Daufenbach, Christian Hockenjos, Marcus Bretschneider, Daniel Nolte, Timo Rohwedder ainsi que Michael Bukowiecki pour le temps que vous m'avez accordé. Vos témoignages ont constitué une contribution pertinente et significative à ma recherche.

À tous mes amis dévoués, je vous adresse mes plus sincères remerciements. Votre soutien, votre compréhension et vos encouragements ont joué un rôle crucial dans la réalisation de ce travail académique.

Enfin, un merci spécial à mes parents, Olivier et Magaly, et ma sœur, Olivia, dont le soutien indéfectible a été ma source d'inspiration constante. Leurs encouragements et leur confiance en moi ont été les piliers sur lesquels repose la réalisation de ce Mémoire. Merci pour votre soutien incontestable tout au long de mon Master.

Page laissée intentionnellement blanche

Résumé :

Ce travail de Mémoire explore l'évolution des stades au-delà de leur simple fonction sportive et de divertissement, les positionnant aujourd'hui comme des sources de revenus multifacettes. En se penchant sur les écarts de performance entre les stades allemands et français à la suite de constructions récentes, l'étude se concentre spécifiquement sur l'exploitation de six stades allemands. L'objectif principal est d'analyser les relations entre les différentes parties prenantes de l'écosystème des stades en Allemagne, telles que les clubs, les collectivités publiques, les fans, les prestataires de services ou les sponsors. Les résultats mettent en lumière l'importance de relations fortes et constructives entre ces acteurs et leur impact sur le développement économique de la ressource stade. Les entretiens qualitatifs soulignent également la nécessité de compétences spécifiques pour favoriser le développement économique de la ressource. En synthèse, cette étude offre un aperçu approfondi des dynamiques complexes au sein de l'écosystème des stades de football en Allemagne, ouvrant des perspectives pour une gestion plus efficace et durable de ces infrastructures essentielles pour les clubs.

Mots-clés : Football, stades, parties prenantes, compétences

Abstract:

This Master thesis explores the evolution of stadiums beyond their simple sporting and entertainment function, positioning them today as multifaceted sources of revenue. Looking at the differences in performance between German and French stadiums following recent construction, the study focuses specifically on the operation of six German stadiums. The main objective is to analyse the relationships between the various stakeholders in the stadium ecosystem in Germany, such as clubs, public authorities, fans, service providers and sponsors. The results highlight the importance of strong and constructive relationships between these stakeholders and their impact on the economic development of stadium resources. The qualitative interviews also highlight the need of specific competences to promote the economic development of the resource. In summary, this study provides an in-depth insight into the complex dynamics within the football stadium ecosystem in Germany, opening up prospects for more effective and sustainable management of these essential infrastructures for clubs.

Keywords: Football, stadiums, stakeholders, competences

Page laissée intentionnellement blanche

Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Les stades de football en Allemagne	1
1.2 Structure et objectif du Mémoire	6
2. Cadre théorique et revue de littérature	7
2.1 Revue de littérature	7
2.2 La théorie des parties prenantes	10
2.3 L'alchimie de la compétence	13
3. Méthodologie	15
3.1 Problématique	15
3.2 Hypothèses	16
3.3 Modèle d'analyse	16
4. Résultats	19
4.1 Résultats par stade	19
4.1.1 Allianz Arena – Munich	20
4.1.2 Signal Iduna Park - Dortmund	27
4.1.3 Volksparkstadion - Hambourg	34
4.1.4 Olympiastadion – Berlin	42
4.1.5 RheinEnergieStadion – Cologne	50
4.1.6 MHP Arena – Stuttgart	56
4.2 Synthèse des résultats par thème	64
4.2.1 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing	64
4.2.2 Sponsoring	66
4.2.3 Marketing	67
4.2.4 Finances	68
4.2.5 Généralités	70
4.3 Résultats de l'entretien avec un expert en management des stades	71
4.3.1 Présentation de Michael Bukowiecki	71
4.3.2 Schéma d'exploitation, Sizing et Ticketing	71
4.3.3 Sponsoring	74
4.3.4 Marketing	76
4.3.5 Finances	77
4.3.6 Généralités	78

5. Discussion.....	81
5.1 Des schémas d'exploitations individualisés.....	81
5.2 Des relations constructives entre les différentes parties prenantes	82
5.3 Un réseau d'acteurs avec un objectif commun	84
5.4 Des compétences spécifiques.....	85
5.5 Limites	86
5.6 Perspectives.....	87
5.7 Recommandations pour la construction d'un nouveau stade.....	88
6. Conclusion.....	89
Annexes	91
Bibliographie	97

Liste des figures

Figure 1: Le stade du VfL Wolfsburg, la Volkswagen Arena, inaugurée en 2002.....	2
Figure 2: Les différences sources de revenu au sein du Big 5 européen	4
Figure 3: Des résultats divergents entre clubs français et allemands (Moulard, 2018)	5
Figure 4: Les différents stades de l'élargissement de l'offre des services de spectacles sportifs (Danglade et Maltese, 2014)	9
Figure 5: Le HSV et ses parties prenantes	12
Figure 6: Le modèle de compétence de Durand (2006).....	14
Figure 7: L'Allianz Arena illuminée.....	20
Figure 8: Le Signal Iduna Park et ses mythiques pylônes jaunes	27
Figure 9: L'emblématique toit du Volksparkstadion	34
Figure 10: L'Olympiastadion et sa reconnaissable piste d'athlétisme bleue	42
Figure 11: Le RheinEnergieStadion, stade du 1. FC Köln	50
Figure 12: Le Stade du VfB et son nouveau Namer depuis l'été 2023, MHP	56
Figure 13: La répartition de propriété des stades entre les villes et les clubs	64
Figure 14: La répartition d'exploitation des stades entre les villes et les clubs	64
Figure 15: Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand avant les nouveaux stades (1973-2001) (Moulard, 2018).....	73
Figure 16: Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand après les nouveaux stades (2001-2017) (Moulard, 2018).....	73
Figure 17: Les nouveaux panneaux de digitalisation du Signal Iduna Park	79

Liste des tableaux

Tableau 1: Liste des interviewés lors de la première phase d’entretien	17
Tableau 2: Liste de l’interviewé lors de la deuxième phase d’entretien.....	18
Tableau 3: Informations principales de l'Allianz Arena	21
Tableau 4: Informations principales du Signal Iduna Park.....	28
Tableau 5: Informations principales du Volksparkstadion	35
Tableau 6: Informations principales de l'Olympiastadion	43
Tableau 7: Informations principales du RheinEnergieStadion	51
Tableau 8: Informations principales de la MHP Arena	57
Tableau 9: Les différents types de gestion du Ticketing (Hospitalité & Grand Public).....	65
Tableau 10: Les contrats de Namer et leur siège social.....	66
Tableau 11: Les différents types de commercialisation.....	67
Tableau 12: Les différents types de gestion du Catering (Hospitalité & Grand Public)	67
Tableau 13: Développement économique, évènements et taux de remplissage	68

Lexique

AOL	America Online
BSC	Berliner Sport-Club
BVB	Ballspiel-Verein Borussia
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer-Relationship-Management
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
ESA	Écosystème d'affaires
ESR	Event Social Responsibilities
FC	Football Club
FRM	Fan-Relationship-Management
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HSV	Hamburger Sport-Verein
IIHF	International Ice Hockey Federation
LED	Light-emitting diode
PPP	Partenariat public-privé
PSG	Paris Saint-Germain
RB	RasenBallSport
UEFA	Union of European Football Associations
VdS	Vereinigung deutscher Stadionbetreiber
VfL	Verein für Leibesübungen
VIP	Very Important Person

1. Introduction

1.1 Les stades de football en Allemagne

Le dimanche 16 août 2015 à 15h30, le VfL Wolfsburg entame sa reprise de championnat en recevant l'Eintracht Frankfurt. Malgré une prestation nonchalante d'un Kevin de Bruyne sur le départ (il signera 15 jours plus tard pour Manchester City)¹, le club s'impose 2 à 1. Le stade est plein et les supporters ne cessent de chanter. Cette première expérience dans une enceinte allemande marqua le début d'une passion qui ne cessera de grandir au fil des années. 8 saisons, 16 stades et plus de 80 matchs plus tard, mon intérêt pour la Bundesliga et les stades allemands m'amène à la rédaction de mon travail de Mémoire de maitrise universitaire.

En assistant à de nombreux matchs de football et en découvrant de nouveaux stades j'ai pu construire petit à petit des idées et des comparatifs concernant l'écosystème des stades de football allemands. C'est également grâce à mon expérience de 6 mois au sein de l'UEFA EURO 2024 que j'ai pu mieux saisir les enjeux, les forces, les faiblesses ou encore les défis de cet écosystème. Les nombreux échanges avec mes collègues de l'unité *Venue Management Operations*, spécialistes du milieu et possédant de nombreuses années d'expériences à gérer des installations sportives, m'auront permis d'entamer ma recherche avec de meilleures connaissances.

L'été 2000 marque le début du renouveau de l'infrastructure des clubs de l'élite du football allemand. En effet, c'est à cette période que l'Allemagne est désignée pour l'organisation de la Coupe du Monde 2006. Dans le but d'accueillir l'évènement de manière grandiose, l'Allemagne entreprend des investissements massifs afin de moderniser et construire des infrastructures sportives de pointe. Sur les 12 stades sélectionnés pour accueillir les matchs de la compétition, 5 d'entre eux, dont notamment l'Allianz Arena de Munich, sont l'œuvre d'une nouvelle construction. Ce dynamisme ne s'est pas limité aux villes hôtes du tournoi. En effet,

¹ <https://www.transfermarkt.fr/kevin-de-bruyne/profil/spieler/88755>, consulté 03.04.2023

d'autres projets de construction de stades flambants neufs ainsi que de rénovation en profondeur d'équipements existants ont vu le jour dans le début des années 2000. Ainsi, la Coupe du Monde 2006 a non seulement enchanté les amateurs de football du monde entier, mais elle a également laissé derrière elle un héritage tangible sous la forme de stades modernes, confortables et très bien desservis par les transports publics (Sonntag, 2022).



Figure 1: Le stade du VfL Wolfsburg, la Volkswagen Arena, inaugurée en 2002²

20 ans plus tard, l'Allemagne est devenue une référence européenne en termes d'installations sportives de haut niveau. Plus de la moitié des stades de 1. et 2. Bundesliga (la 1^{ère} et la 2^{ème} divisions allemandes) ont été inaugurés depuis le début du siècle alors que tous ont subi au moins une fois une rénovation. Le paysage des stades de football allemands reflète une combinaison captivante d'histoire, d'innovation et de passion pour le sport. La 1. Bundesliga présente aujourd'hui (saison 2022/23) la meilleure affluence parmi le Big 5 européen³ avec en moyenne 42'992 supporters par match ainsi que le deuxième meilleur taux de remplissage

² <https://wolfsburg-tagungen.de/veranstaltungsorte/vfl-wolfsburg/>, consulté le 03.04.2023

³ Le Big 5 est formé des 5 plus grands championnats européens : Angleterre, Allemagne, Espagne, France et Italie

(92.8 %) ⁴ derrière la Premier League anglaise. La deuxième division compte quant à elle en moyenne 22'263 supporters par match avec une affluence moyenne de 74.2% ⁵ ce qui la classe en 6^{ème} position parmi tous les championnats européens.

Les revenus issus de la billetterie jouent un rôle vital pour les clubs allemands. Outre les droits de télévision, les revenus commerciaux et de Sponsoring, ces revenus représentent une source de financement significative pour les clubs. Lors de la saison 2018/19, qui reste le dernier exercice mesuré avant l'apparition du Covid-19, le Ticketing a apporté des revenus de 520 millions d'euros aux clubs de 1^{ère} division allemande, représentant 16% des revenus totaux. La Bundesliga et la 1^{ère} division espagnole occupent conjointement la 1^{ère} position en ce qui concerne la part des revenus provenant de la billetterie par rapport au total des revenus ⁶. Ces résultats sont d'autant plus intéressants que les clubs allemands proposent le prix moyen du billet le plus faible au sein du Big 5. Un exemple qui démontre cette envie de prioriser la *fan experience* est le cas du club de deuxième division du Fortuna 95 Düsseldorf qui prévoit d'offrir des billets gratuits lors de 3 matchs à domicile de la saison 2023/2024, avec l'intention d'étendre cette offre à tous les matchs à domicile à l'avenir. Cette stratégie a pour objectif d'améliorer la *fan engagement* et de rendre ainsi le club plus attractif pour les partenaires commerciaux ⁷.

⁴ https://www.transfermarkt.de/bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/saison_id/2022/plus/1, consulté le 03.04.2023

⁵ https://www.transfermarkt.de/2-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L2/saison_id/2022/plus/1, consulté le 03.04.2023

⁶ Annual review of football finance 2020, Deloitte Analysis, consulté le 04.04.2023

⁷ Annual review of football finance 2023, Deloitte Analysis, consulté le 04.04.2023

Chart 2: 'Big five' European league clubs' revenue - 2018/19 (€m)

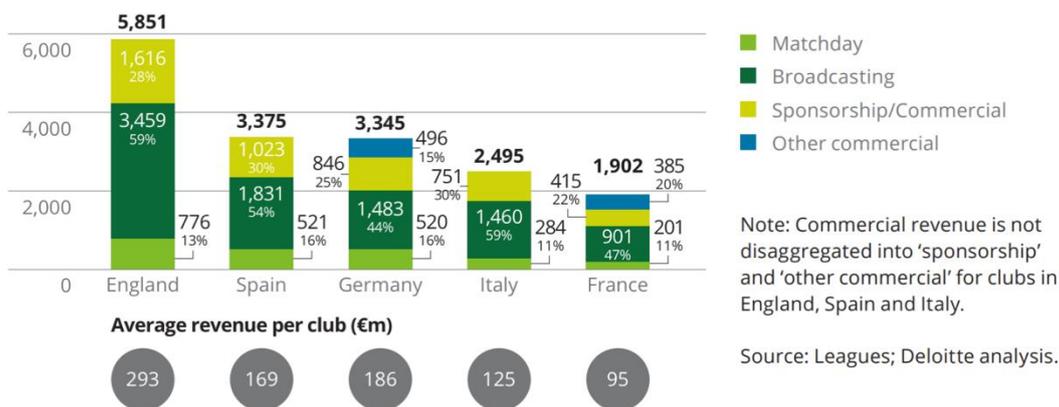


Figure 2: Les différences sources de revenu au sein du Big 5 européen

Un autre indicateur de réussite au sein de l'écosystème des stades de football allemands concerne le *naming*. Cette stratégie marketing fait référence à la pratique d'associer le nom d'une entreprise ou d'un sponsor à une enceinte sportive en échange d'une contribution financière. Pour la saison 2023/24, 16 des 18 stades de 1. Bundesliga portent le nom d'un sponsor, avec comme exceptions le Borussia Park de Mönchengladbach et le stade An der Alten Försterei de l'Union Berlin. Les contrats de *naming* engendrent des revenus pouvant aller jusqu'à 6 millions d'euros par année pour les meilleurs clubs comme le Bayern Munich ou le Borussia Dortmund alors que les clubs plus modestes comme le VfL Bochum touchent des recettes s'approchant du million d'euros par année⁸.

Tous ces résultats positifs démontrent une certaine réussite à la suite de la construction et rénovation de nombreuses infrastructures sportives sur le territoire allemand depuis le début des années 2000. Ces derniers sont loin d'être une évidence. En effet, d'autres renouvellements de l'infrastructure sportive nationale à la suite de l'accueil d'une grande compétition ne rencontrèrent pas le même succès. C'est le cas par exemple de la France avec l'EURO 2016. Jérémie Moulard (2018) s'est intéressé au cas des nouveaux stades de football à la suite de l'organisation de cet événement. Les résultats de sa recherche révèlent un constat flagrant : les nouveaux stades de football en France n'ont pas permis aux clubs de devenir des leviers économiques. Au contraire, la majorité d'entre eux se sont transformés en fardeaux pour les

⁸ <https://www.stadionwelt.de/plus/naming-rights>, consulté le 04.04.2023

clubs. Les raisons de cet échec sont multiples : des ressources inadaptées aux besoins des clubs, une volonté d'investissement en compétences hétérogènes, un désengagement financier limité pour les collectivités ainsi qu'une absence d'évolution des business modèles des clubs (Moulard, 2018). Les différences significatives entre la France et l'Allemagne selon les critères du graphique ci-dessous démontrent très clairement une meilleure gestion de la modernisation et transformation des stades de football au cours des vingt dernières années.

Critères/Indicateurs	France 13 NS Cap. : 38 000 p.	Allemagne 11 NS Cap. : 59 000 p.
Écart d'affluence moyen des stades de D1 en 2001	+ 7 595 spectateurs en Allemagne	
Écart d'affluence moyen des stades de D1 en 2016	+ 22 829 spectateurs en Allemagne	
Taux d'évolution de l'affluence moyenne des clubs résidents entre N-1 et N	18 %	31 %
Durée moyenne de la « lune de miel » des clubs résidents	0,31 an	6,6 ans
Taux de remplissage moyen des nouveaux stades depuis leurs inaugurations	65 %	86 %
Revenu billetterie moyen des clubs de D1 en 2001	4,8 M€	9,8 M€
Revenu billetterie moyen des clubs de D1 en 2016	8,2 M€	29,3 M€
Nombre de naming stade en D1	4/20	15/18

Figure 3: Des résultats divergents entre clubs français et allemands (Moulard, 2018)

Par ailleurs, les Allemands s'apprêtent à accueillir une nouvelle grande manifestation sportive dès l'été prochain avec l'organisation de l'EURO 2024, l'occasion de continuer à être à la pointe en termes de gestion d'infrastructures sportives dédiées à la pratique du football de haut niveau. Le projet de l'UEFA ne comporte aucune nouvelle construction, les 10 stades déjà existants vont uniquement subir des modernisations.

1.2 Structure et objectif du Mémoire

Ce Mémoire est structuré en six parties. L'introduction est suivie d'un cadre théorique exposant les concepts pertinents à la recherche. La troisième partie, consacrée à la méthodologie, explique la procédure utilisée pour mener l'étude tout en détaillant les choix de la méthode de recherche ainsi que l'échantillonnage. L'analyse des résultats présente les données récoltées. S'ensuit une discussion et une interprétation de ces résultats en les mettant en relation avec le cadre théorique. Pour finir, la conclusion résume les résultats, les limites et les contributions de l'étude tout en apportant des suggestions pour de futures recherches.

Ce Mémoire a pour objectif de mieux comprendre les raisons du succès de la gestion des stades de football en Allemagne en se focalisant sur les relations entre les différentes parties prenantes engagées ainsi que sur les compétences mises à disposition afin d'exploiter la ressource. Il donne suite aux perspectives de la thèse de doctorat de Jérémy Moulard (2018), en s'intéressant au cas des stades allemands.

2. Cadre théorique et revue de littérature

Cette section a pour objectif d'introduire les notions, les théories et les auteurs pertinents. Nous allons référencer les publications, ouvrages et idées antérieures qui serviront de cadre à notre objet de recherche.

Premièrement, nous allons établir grâce à la revue de littérature le contexte des équipes de football et leur gestion économique, ainsi que le rôle du stade en tant qu'outil opérationnel.

Puis le cadre théorique a pour objectif de nous éclaircir sur les deux concepts principaux. Dans un premier temps, la théorie des parties prenantes permet de mettre en lumière les synergies existantes entre les différentes entités présentes autour de l'enceinte sportive ainsi que les singularités de chacune d'entre elles. Cette première partie s'inspire principalement de la thèse de doctorat de Jérémy Moulard (2018), portant sur l'exploitation des nouveaux stades français construits ou rénovés à l'occasion de la candidature de la France lors de l'EURO 2016. Le deuxième concept clef, l'alchimie de la compétence, vient compléter cette théorie. Il vise à identifier les compétences nécessaires à la gestion d'une enceinte sportive.

2.1 Revue de littérature

Pendant de longues années, le sport était une simple pratique fédératrice et sociale. « Aujourd'hui, le sport est un spectacle, le stade prend ainsi une place prépondérante dans la spectacularisation du football » (Vassort, cité dans Magne, 2011). Alors que les différentes sources de revenu des clubs tels que les droits TV deviennent de plus en plus incertains et que la masse salariale est en constante augmentation, le stade prend une place importante comme ressource structurelle du club. La multiplication des activités autour du stade permet de dégager des profits à travers les espaces VIP, la restauration ou encore les services aux spectateurs (Magne, 2011). Magne (2011) retrace l'évolution des stades au cours des siècles et des décennies. Il les classe en 6 générations. Le stade de dernière génération ou stade actuel doit être une extension de vie et de ville, multifonctionnel, durable, proposer un confort optimal,

une expérience ou encore être un lieu privilégiant les relations publiques. Il est évident que les opportunités commerciales du stade ont explosé au fil des dernières années. Malgré cela, de nombreuses interrogations persistent quant aux réactions des supporters traditionnels face à ces changements de configuration (Buraimo & al., 2008). Les enjeux des nouvelles enceintes sont désormais plus nombreux et complexes.

De nos jours, le *business model* des clubs du Big 5 européen se concentre autour de 3 sources de revenu (Desbordes, 2022) :

- Les recettes *matchday*, qui englobent tous les revenus générés lors des matchs, incluant le catering, la billetterie grand public et la billetterie hospitalité
- Les recettes provenant des droits télévisuels et des subventions publiques
- Les recettes commerciales regroupant les recettes de Sponsoring, de Merchandising et autres activités commerciales

Alors que la billetterie est devenue une source de revenu minoritaire pour les clubs (les recettes provenant des droits TV étant presque 3 fois supérieures), les spectateurs continuent à jouer un rôle essentiel dans l'équilibre des modèles économiques. En effet, un stade rempli avec une atmosphère festive génère automatiquement une hausse des contrats Sponsoring. Il en est de même pour les droits TV, les diffuseurs souhaitant proposer un spectacle de qualité. Pour ces raisons, le prestataire a tout intérêt à offrir un lieu dans lequel le spectateur se sent bien, confortable, de forte capacité et avec une sécurité optimale (Tribou, 2007, cité dans Desbordes, 2022).

Le financement des infrastructures sportives représente un investissement important. Le modèle de financement PPP (partenariat public-privé) est désormais une référence dans le milieu (Alakhshendra, 2016). Dans son étude du financement des stades de la Coupe du Monde 2006 en Allemagne, Rebggiani (2006) confirme cette tendance : « Among all financing forms, Public-Private-Partnership models represent the best way to overcome the inherent particular risks of the sports market for private investors ». Les investissements purement privés sont également de plus en plus recommandés. Certains stades comme l'Allianz Arena et la Veltins

Arena en sont le parfait exemple. L'entièreté des coûts de construction a été supporté par des entités privées (Breuer et al., 2011).

Afin de répondre à la demande du spectateur et d'optimiser le rendement économique, les stades modernes sont dans l'obligation de se diversifier. Autour de l'offre de base comme l'architecture, l'accueil, la propreté et la sécurité, se déclinent une multitude d'autres services.

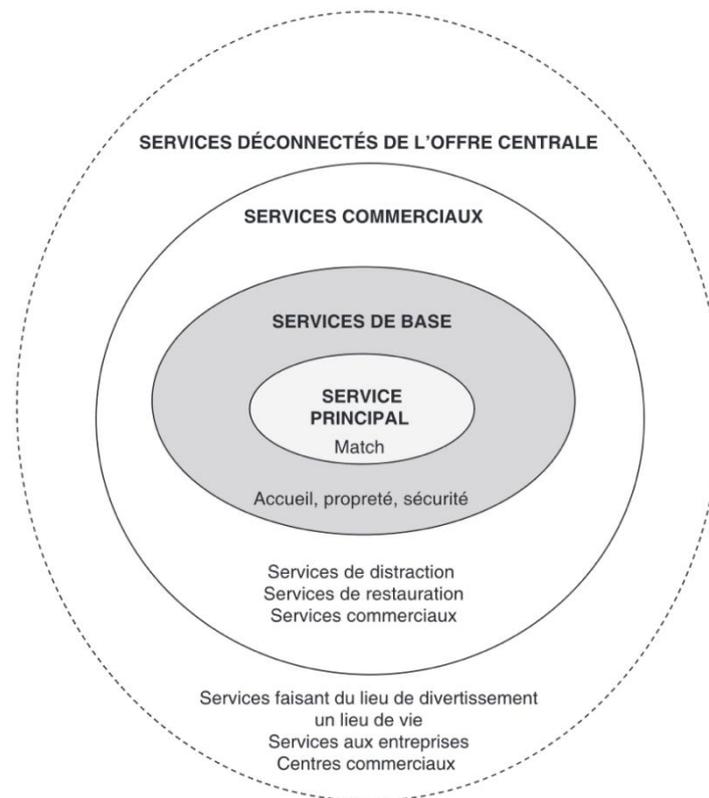


Figure 4: Les différents stades de l'élargissement de l'offre des services de spectacles sportifs (Danglade et Maltese, 2014)

Les consommateurs aspirent à de nouvelles expériences, encore plus captivantes, immersives et sociales. Par conséquent, les managers des services de loisir doivent continuer à orienter leurs innovations vers l'amélioration de leurs prestations, tout en envisageant des offres complémentaires pour renforcer l'offre principale et étendre son domaine d'impact (Maltese & Danglade, 2014).

2.2 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, telle que formulée par Freeman (1984), propose que les entreprises ne doivent pas seulement considérer les actionnaires comme la seule partie intéressée, mais aussi prendre en compte les divers groupes (parties prenantes) influençant ou étant influencés par leurs actions. Ces parties prenantes peuvent inclure les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale, les gouvernements, etc. Freeman (1984) soutient que la gestion responsable des relations avec toutes ces parties prenantes est essentielle pour le succès à long terme de l'entreprise. Moore (1996) renforce l'idée de l'importance des parties prenantes. Son modèle de l'écosystème d'affaires (ESA) décrit comment les entreprises interagissent dans un marché en croissance rapide. Il distingue deux types d'acteurs : les "innovateurs" et les "adopteurs précoces". L'innovateur développe une nouvelle technologie, tandis que les adopteurs précoces l'adoptent rapidement. Ce groupe attire ensuite les "suiveurs tardifs". L'écosystème réussit lorsque les entreprises coopèrent pour créer une chaîne de valeur complète, encourageant l'adoption plus large. Le modèle met en avant l'importance de la collaboration et des partenariats pour stimuler l'adoption et la croissance d'une nouvelle technologie sur le marché. Afin d'optimiser à la fois leurs résultats financiers et leurs performances sportives, les responsables des clubs s'orientent vers l'engagement avec un groupe de sept parties prenantes indispensables à leur croissance (Maltese & Danglade, 2014, cité par Moulard, 2018).

Les relations des différentes parties prenantes avec les clubs sont fortement influencées par la structure du football européen. En effet, le système de ligue ouverte favorise la compétition et l'incitation à s'améliorer, car les équipes n'ont pas la garantie d'une place permanente dans une division particulière. Les ligues ouvertes encouragent également la redistribution des revenus, car les équipes moins performantes dans les divisions supérieures peuvent encore bénéficier de ressources provenant des droits de diffusion et d'autres sources. Cette approche peut influencer la gestion économique et la dynamique concurrentielle dans le sport (Andreff, 2007). Ross et Szymanski (2010) soulignent quant à eux que les ligues ouvertes permettent de favoriser la compétition et de réduire le risque de monopole sportif. En revanche, ils reconnaissent que la mise en œuvre d'une telle structure peut présenter des défis économiques

et logistiques, notamment en ce qui concerne la redistribution des revenus et la viabilité financière des équipes moins performantes.

Les clubs allemands, qui sont au centre de l'écosystème du stade, sont aujourd'hui une référence pour les autres clubs et ligues du monde entier. Hamil (2014) décrit le championnat allemand comme: « The German Football League has it all: Modern stadia with the highest average attendance in the world, a sports league which has been profitable for nine years and the highest profit compared to other football leagues. A league with its own financial regulation, not allowing its clubs to generate loss. A league having produced five different championship winners in the last ten years. A league thus displaying a well-developed organisation and structure, acting as an example for other leagues abroad. » Une des spécificités de la structure des clubs allemands consiste en la règle du « 50+1 ». Elle stipule qu'une majorité d'au moins 50% plus une voix des droits de vote d'un club doit être détenue par les membres du club. Cela vise à préserver le contrôle de l'équipe par les supporters plutôt que par les investisseurs extérieurs (Bauers & Hovemann, 2019). Cette règle démontre la forte influence des fans au sein des clubs. Winskowski (2022), qui s'intéresse à la gestion des parties prenantes dans le football en se concentrant sur les conflits résultant des objectifs et du comportement des supporters actifs, met en évidence la nécessité d'une communication ouverte et d'une prise de décision transparente pour prévenir et résoudre ces tensions, tout en reconnaissant que la gestion des supporters passionnés demeure un aspect vital de la gouvernance efficace des clubs de football. Certains investisseurs considèrent cette règle et la forte présence des fans comme un obstacle à leur influence et à leurs gains financiers (Bauers & Hovemann, 2019).

Afin d'optimiser à la fois leurs résultats financiers et sportifs, les dirigeants des clubs se basent sur un groupe de 7 parties prenantes essentielles pour leur croissance (Danglade & Maltese, 2014, cité par Moulard, 2018) :

- Les athlètes, salariés du club.
- Les organisations publiques comme les collectivités territoriales souvent propriétaires d'infrastructures sportives, mais également partenaires financiers.
- Les partenaires privés à travers notamment le Sponsoring, le mécénat ou l'achat de prestations d'hospitalité.
- Les médias, principaux financeurs et diffuseurs des événements.
- Les fournisseurs techniques en lien avec l'activité des clubs
- Les institutions sportives organisatrices de la compétition et garantes de la qualité et des conditions d'exploitation de l'événement ou d'un championnat
- Les fans, acheteurs de billets et consommateurs de services et de produits dérivés

Le schéma ci-dessous illustre le club du Hamburger Sport Verein ainsi que ses 7 parties prenantes.

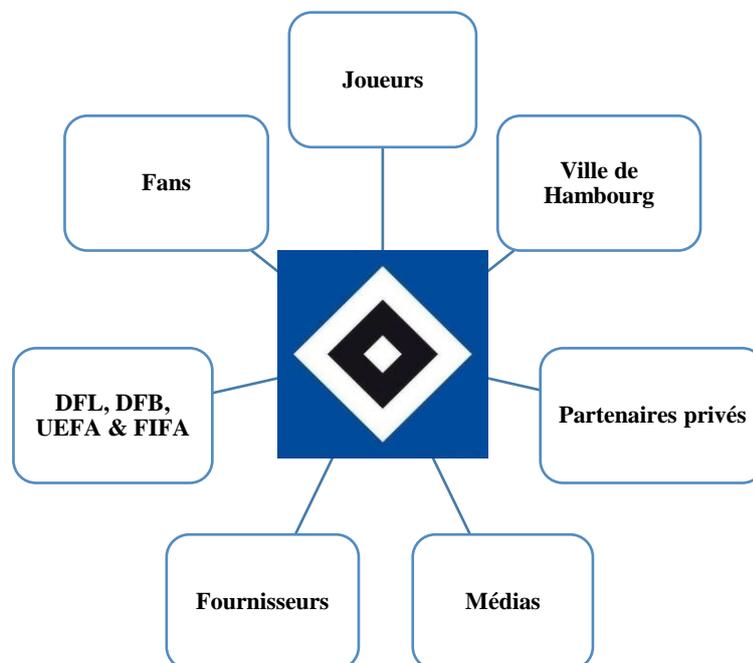


Figure 5: Le HSV et ses parties prenantes

Sénaux (2008) met en évidence l'importance de prendre en compte les 7 parties prenantes impliquées dans la gestion des clubs. Cette approche permet de mieux comprendre les enjeux et les interactions au sein des clubs de football, en tenant compte des intérêts et des influences des différentes parties prenantes. L'article souligne que la prise en compte de cette perspective des parties prenantes peut contribuer à une gouvernance plus efficace et à des décisions mieux équilibrées dans le monde du football. Cette dimension est renforcée par l'étude de cas sur l'Arsenal Football Club et son stade, l'Emirates Stadium, menée par Walter (2011). L'étude explore comment le club a géré les relations avec différentes parties prenantes pendant la construction du stade. L'auteur analyse comment le club a géré les attentes et les intérêts des parties prenantes, en mettant l'accent sur la communication, la consultation et l'engagement. L'article souligne l'importance de la planification et de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des parties prenantes pour réussir le développement d'un stade de manière harmonieuse et durable.

2.3 L'alchimie de la compétence

Porter (1985) est un des premiers auteurs à aborder la notion de compétences et de capacités de l'entreprise. Il suggère que pour atteindre un avantage concurrentiel, les entreprises doivent développer et exploiter des compétences spécifiques qui les distinguent de leurs concurrents. Porter met l'accent sur l'importance de comprendre comment les compétences internes de l'entreprise peuvent contribuer à sa position concurrentielle sur le marché. Durand (2006) propose un modèle de compétence s'articulant autour de trois dimensions qui relèvent de la connaissance (le savoir), des pratiques (le savoir-faire) et des attitudes (le savoir être). En combinant ces trois dimensions, le modèle de Durand insiste sur le fait que la compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques, mais intègre également la capacité à mettre en pratique ces connaissances dans des situations réelles, soutenues par des attitudes positives.

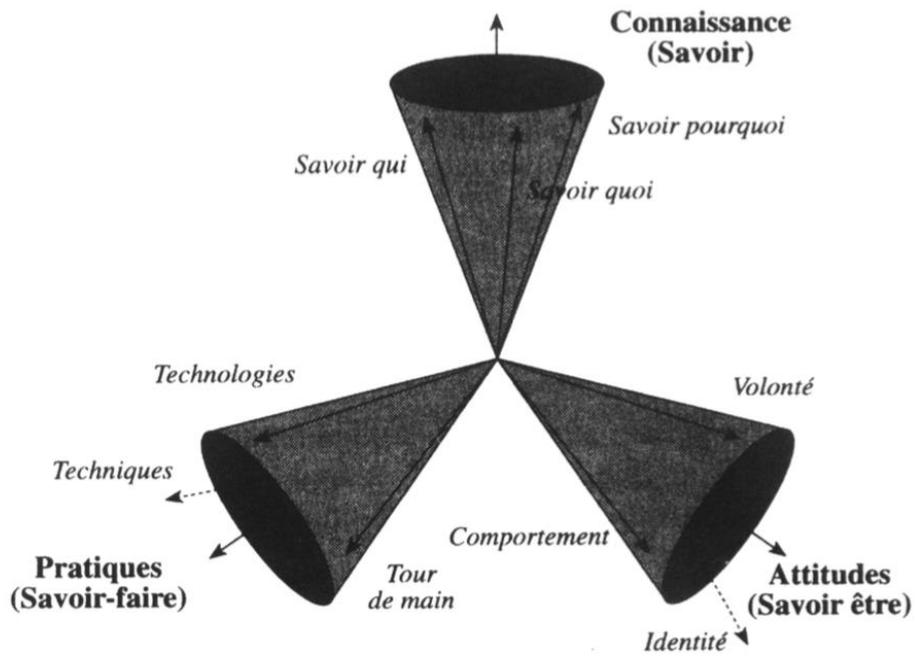


Figure 6: Le modèle de compétence de Durand (2006)

Ces 3 dimensions sont retrouvables dans les compétences requises pour la gestion des infrastructures sportives. Fried et Kastel (2020) insistent sur le fait que les compétences en gestion des infrastructures sportives vont au-delà de la simple passion pour le sport. Les gestionnaires doivent avoir une compréhension approfondie des opérations, de la planification, de la gestion financière, des ressources humaines et de la sécurité pour assurer le succès à long terme de ces installations.

3. Méthodologie

La méthodologie de cette recherche revêt une importance cruciale pour comprendre comment nous abordons notre problématique et comment nous envisageons de tester nos hypothèses. Cette section vise à éclairer le processus de construction théorique à partir d'observations empiriques, tout en détaillant le modèle d'analyse qui sera utilisé pour ce Mémoire.

3.1 Problématique

La première étape de notre méthodologie consiste à clarifier la problématique à laquelle nous nous attaquons. La problématique définit les questions clés qui orientent notre recherche, mettant ainsi en lumière les défis ou les questions sans réponse dans le domaine d'étude.

Cette problématique de recherche trouve son origine dans une série de questions de recherches qui ont surgi lors de notre réflexion initiale. Tout d'abord, nous nous sommes interrogés sur les raisons derrière les résultats économiques positifs des stades en Allemagne. Cette curiosité nous a naturellement amenés à nous demander : qu'est-ce que les Allemands font de mieux que leurs homologues français dans le domaine de la gestion des stades ? En creusant davantage, nous nous sommes demandés si une gestion efficace des relations entre les parties prenantes jouait un rôle significatif dans la réalisation de ces résultats. Parallèlement, nous avons cherché à savoir si des compétences et des ressources spécifiques étaient allouées à la gestion des stades, et dans quelle mesure cela pouvait influencer leur performance globale. Ces questions, mûries au fil de notre réflexion, ont jeté les bases de notre recherche visant à comprendre les dynamiques complexes qui sous-tendent la gestion des infrastructures sportives en Allemagne. Nous avons ainsi abouti à la problématique suivante :

« Comment les parties prenantes impliquées dans la gestion des stades en Allemagne collaborent-elles pour optimiser la performance du stade, et quelles sont les compétences et ressources qu'elles mobilisent dans ce processus ? »

Cette question découle de diverses observations, discussions et interrogations au sein du domaine de la gestion des infrastructures sportives. Elle fait suite à la thèse de doctorat de Jérémy Moulard (2016). En examinant l'importance de la collaboration entre les acteurs clés et en reconnaissant l'influence des compétences et des ressources dans ce processus, nous avons tracé la trajectoire de notre recherche.

3.2 Hypothèses

Nos hypothèses sont des propositions préliminaires basées sur nos connaissances préalables et notre compréhension du sujet. Ces hypothèses servent de points de départ à notre recherche, et elles seront évaluées à la lumière de nos observations et analyses ultérieures. En se basant sur la littérature existante, 2 hypothèses ont été formulées :

H1 : De bonnes relations entre les différentes parties prenantes impliquées dans la gestion du stade favorisent le développement économique de la ressource stade.

H2 : Des compétences spécifiques sont indispensables afin d'exploiter le stade comme moteur de développement économique.

Notre approche méthodologique est inductive, ce qui signifie que nous cherchons à construire une théorie à partir d'observations empiriques. Nous partons du particulier pour atteindre le général, en analysant des données concrètes pour développer une compréhension plus approfondie et une théorie qui explique les phénomènes étudiés.

3.3 Modèle d'analyse

Pour atteindre ces objectifs, nous avons choisi une méthode qualitative impliquant des entretiens individuels semi-directifs. Cette approche nous permet d'explorer en profondeur les expériences, les perceptions et les idées des acteurs impliqués dans notre domaine d'étude.

Dans une première phase, 6 employés directement impliqués dans la gestion d'un stade allemand ont été interviewés. L'objectif initial était de pouvoir interviewer un employé de chaque club ou stade du prochain EURO 2024. Malheureusement, 3 entités ont répondu négativement à notre demande (le RB Leipzig, le Schalke 04 et l'Eintracht Frankfurt) et une entité n'a pas fourni des informations assez approfondies pour qu'elles puissent être intégrées à notre étude (D.LIVE, Düsseldorf). Le processus de sélection des interviewés s'est basé sur les réseaux de contacts établis lors de mon stage au sein de l'EURO 2024 GmbH. Les 10 stades sélectionnés pour accueillir le prochain EURO sont parmi les plus grands et plus modernes du paysage actuel du football allemand. Ils offrent ainsi une représentation significative de l'état des lieux du milieu.

Nom & Prénom	Position	Employeur	Stade
Rohwedder Timo	General Manager	Olympiastadion Berlin GmbH	Olympiastadion
Hockenjos Christian	Senior Manager Organisation & Administration	BVB Stadion Management GmbH	Signal Iduna Park
Nolte Daniel	Head of Operations Organisation & Infrastructure	HSV Fußball AG	Volksparkstadion
Mayerhofer Monika	Senior Manager Sky Boxes, Special Matches & Customer Relations	Allianz Arena München Stadion GmbH	Allianz Arena
Bretschneider Markus	Senior Manager Stadium Management	VfB Stuttgart Arena Betrieb GmbH	MHP Arena
Daufenbach Claudia	Senior Manager Events Management	Kölner Sportstätten GmbH	RheinEnergieStadion

Tableau 1: Liste des interviewés lors de la première phase d'entretien

Le guide d'entretien (voir annexes) élaboré pour cette étude comporte une structure réfléchie, intégrant un large éventail de thèmes essentiels liés à la gestion et à l'exploitation d'infrastructures sportives. Elle couvre de manière approfondie les domaines du Schéma d'exploitation, du Sizing & du Ticketing, du Sponsoring, du Marketing et des Finances, permettant ainsi une analyse complète de la gestion économique de la ressource stade. De plus, des questions finales ouvertes concernant des projets futurs liés ou non au prochain EURO 2024 ont été incluses pour recueillir des informations contextuelles précieuses.

Pour donner suite à cette première phase d'interviews, nous avons procédé à une deuxième phase d'entretien. Un expert du domaine est venu apporter son point de vue afin de compléter la première série d'informations récoltées.

Nom & Prénom	Position	Employeur	Stade
Michael Bukowiecki	Senior Venue Manager	EURO 2024 GmbH	-

Tableau 2: Liste de l'interviewé lors de la deuxième phase d'entretien

4. Résultats

4.1 Résultats par stade

Dans la phase initiale de cette section, les résultats sont exposés de manière segmentée en fonction des stades. Un tableau présentant des informations relatives à chaque stade est prématurément exposé, suivi d'une brève introduction de la personne interviewée. Subséquemment, les résultats sont systématiquement présentés conformément au guide d'entretien, respectant la séquence thématique prédéfinie : le Schéma d'exploitation, le Sizing et le Ticketing, le Sponsoring, le Marketing, les Finances, concluant par des sujets d'ordre plus général.

4.1.1 Allianz Arena – Munich



Figure 7: L'Allianz Arena illuminée⁹

⁹ <https://www.stadionwelt.de/news/18452/5g-in-der-allianz-arena>, consulté le 10.10.2023

4.1.1.1 Informations principales du stade

Année de construction	2005
Coût de construction	340M €
Année de dernière rénovation majeure	-
Capacité totale (Nombre de loges)	75'024 (106)
Affluence moyenne (2022/2023)	75'006
Taux de remplissage (2022/2023)	100%
Namer (revenu année/fin du contrat)	Allianz (6M € / 2041)
Localisation ¹⁰	Périphérique
Propriétaire	FC Bayern München AG
Locataire principal	-
Exploitant	Allianz Arena München Stadion GmbH

Tableau 3: Informations principales de l'Allianz Arena

4.1.1.2 Présentation de Monika Mayerhofer

Depuis plus de huit ans, Monika Mayerhofer assume le rôle de Senior Manager au sein de l'unité "Special Events, Sky boxes & Customer Relations" pour l'Allianz Arena München Stadion GmbH. Actuellement, elle est également responsable de la coordination du projet "UEFA EURO 2024" aux côtés de Jürgen Muth, le CEO et stadium manager de l'Allianz Arena. Avant cela, elle a travaillé chez Adidas en tant que Brand Coach, ce qui lui a conféré une expertise solide dans le domaine du marketing.

¹⁰ Urbain (0-7 km du centre) / Périphérique (7-14km du centre) / Hors-périphérique (> 14km du centre)

4.1.1.3 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing

Le projet de construction du stade du FC Bayern München implique que très peu de parties prenantes clés. Tout d'abord, le club lui-même joue un rôle central, avec des ambitions claires quant à son enceinte sportive. La ville, en mettant le terrain à disposition du club, joue également un rôle significatif dans ce projet, en donnant les pleins pouvoirs au club. Contrairement à d'autres clubs renommés comme le Real Madrid ou le FC Barcelona, le FC Bayern München ne cherche pas à agrandir actuellement son stade, préférant conserver ses 75'000 places existantes. Cette décision est motivée par la satisfaction du club à jouer dans un stade toujours complet, évoquant une volonté de maintenir une atmosphère vibrante plutôt que de chercher à accroître la capacité. Un agrandissement actuel de l'enceinte est également impossible dû à l'architecture du toit en forme de bulles. Le choix de l'emplacement et de la capacité du stade a fait suite à une étude de marché approfondie.

La cellule Ticketing est dirigée par une entreprise sœur du club, FC Bayern München Ticketing AG. Elle fonctionne en étroite collaboration avec Allianz Arena Stadion München GmbH, partageant le même bâtiment pour assurer une coordination efficace. Les opérations relatives aux business seats et à l'hospitalité sont prises en charge par FC Bayern München Ticketing AG, tandis que la gestion des loges relève de la responsabilité de Allianz Arena Stadion München GmbH. En ce qui concerne le nombre d'employés, cette information spécifique n'a pas été fournie. Cependant, la coopération entre ces entités distinctes démontre une approche intégrée pour offrir une expérience optimale aux supporters et aux partenaires. La plupart des employés de la cellule Ticketing de FC Bayern München Ticketing sont des spécialistes du domaine, bénéficiant d'une expérience préalable dans ce secteur.

Avant même le début de la construction du stade, le club a observé un vif intérêt de la part de leurs sponsors existants ainsi que de nouveaux partenaires à s'associer à leur enceinte. En réponse à cette demande croissante, ils ont pris la décision stratégique de dédier un anneau complet, situé à l'étage 5, exclusivement pour des loges VIP. Avec un total de 106 loges, ces espaces sont complets à chaque saison, et la demande est telle qu'une liste d'attente a été établie. Le club attache une grande importance à ce que leurs sponsors puissent pleinement profiter des

avantages, y compris l'utilisation des billets, d'où leur vigilance à équilibrer cette relation mutuellement bénéfique.

La satisfaction des fans à l'égard de leur implication dans le club demeure élevée, comme en témoigne la fréquentation constante du stade à chaque match. Le maintien des prix des billets inchangés depuis plusieurs années, à l'exception des compétitions telles que la Ligue des champions et la Coupe d'Allemagne, joue un rôle clé dans cette satisfaction. L'équipe dirigeante adopte une approche pragmatique envers la tarification des billets, affirmant que tant que la demande reste forte, il n'y a pas d'incitation à modifier la politique tarifaire en place. Monika Mayerhofer souligne également que, comparativement à d'autres pays comme l'Angleterre, les prix en Allemagne demeurent généralement plus abordables, renforçant ainsi l'accessibilité pour les fans.

4.1.1.4 Sponsoring

Le naming du stade a été le résultat d'une collaboration étroite avec différentes parties prenantes majeures, en mettant en lumière le rôle essentiel d'Allianz. La localisation avantageuse du siège d'Allianz à Unterföhring a facilité les échanges, tandis que leur statut de grand partenaire a conduit à une proposition spontanée pour un contrat à long terme. Cette offre a été chaleureusement accueillie par le club, témoignant d'une adhésion mutuelle à des valeurs communes. La relation entre le FC Bayern München et Allianz va au-delà du simple acte de naming, se manifestant par des échanges réguliers et une participation conjointe à divers événements. Les signes actuels pointent vers une probable prolongation du contrat, avec Allianz exprimant son engagement continu envers le club, sauf en cas de changements structurels au sein du FC Bayern München. Bien que la négociation d'un nouveau contrat soit encore anticipée (contrat jusqu'en 2041), cette fructueuse collaboration devrait perdurer dans un futur proche.

La gestion du Sponsoring du stade relève de l'unité Sponsoring du FC Bayern München. Le nombre exact d'employés au sein de la cellule Sponsoring n'a pas été spécifié. Bien que des contrats distincts, comme celui conclu avec Coca Cola, soient établis spécifiquement pour le

stade, c'est cette unité qui coordonne principalement les accords. Un flux constant d'échanges se produit entre l'unité Sponsoring du club et Allianz Arena München Stadion GmbH, soulignant une collaboration étroite. En général, les contrats de Sponsoring exclusivement liés au stade sont limités, avec l'accent mis sur des accords plus larges impliquant le club dans son ensemble. Les négociations contractuelles s'articulent selon une structure triangulaire impliquant le conseil d'administration du FC Bayern München, la cellule dédiée au Sponsoring et Allianz Arena München Stadion GmbH. Cette approche trilatérale démontre la coordination stratégique entre les instances décisionnelles du club, la gestion du Sponsoring et l'entité responsable de l'exploitation du stade. Un exemple notable de cette collaboration entre les différentes unités est le cas de Telekom, partenaire général du club, avec son T reproduit par des spectateurs assis en blanc à chaque match à domicile du Bayern. L'initiative est née de la cellule Ticketing, qui a proposé l'idée à la cellule Sponsoring, laquelle l'a validée. Des échanges réguliers, tels que la collaboration avec Telekom pour l'introduction de la 5G dans le stade en 2022, soulignent l'importance de maintenir d'excellentes relations avec tous les sponsors de l'entreprise mère.

Selon Mayerhofer, la satisfaction des sponsors est étroitement liée au succès global du club, et actuellement, les retours indiquant un mécontentement ne sont que très peu nombreux. Bien que l'enceinte ne soit pas l'infrastructure la plus moderne en 2023, l'engagement du club à rester compétitif se reflète dans leurs efforts constants d'innovation, de rénovation et d'amélioration. Allianz Arena München GmbH a pour objectif de maintenir le stade à un niveau d'excellence qui correspond aux standards du FC Bayern München. Cette approche vise à assurer que l'expérience des sponsors reste alignée sur les attentes élevées associées au club et à maintenir une satisfaction mutuelle dans les partenariats.

4.1.1.5 Marketing

La gestion du catering au sein du FC Bayern München est confiée à une partie prenante externe, à savoir DO & CO München GmbH. En tant que l'un des plus importants traiteurs spécialisés dans l'événementiel sportif, cette entreprise autrichienne (DO & CO a élargi sa présence avec un siège à Munich, renforçant ainsi son contrôle sur le marché allemand. Les employés de DO & CO München GmbH sont exclusivement dédiés à la réalisation du contrat avec le club, et certains sont même présents au siège du FC Bayern München. Leur responsabilité ne se limite pas aux jours de match, mais s'étend également à la gestion du catering pour divers événements hors jour de match tels que des réunions, spectacles, foires, etc. Plusieurs contrats ont été établis pour le catering, couvrant à la fois les services VIP et grand public. Pour le catering grand public, le FC Bayern München bénéficie d'un pourcentage des recettes générées par DO & CO München GmbH.

La satisfaction liée au fonctionnement du service de catering est extrêmement élevée. Le club exprime une grande satisfaction envers la qualité actuelle de ces prestations, et la collaboration étroite avec DO & CO München GmbH se caractérise par une relation constructive. La qualité du catering que propose le caterer répond aux attentes du club, justifiant ainsi le choix d'être sélectionné également pour l'UEFA EURO 2024 au sein d l'Allianz Arena. Actuellement engagés dans un contrat de longue durée, les signes indiquent une volonté mutuelle de prolonger cette entente, soulignant un intérêt continu des deux côtés. En 2023, des investissements dans la rénovation des cuisines témoignent de l'engagement du FC Bayern München à fournir un environnement optimal pour le catering, résultant de leur entière satisfaction envers les services de DO & CO München GmbH.

4.1.1.6 Finances

Le stade joue un rôle significatif dans le développement économique du club. Il contribue à environ 10% du chiffre d'affaires, excluant les recettes liées au Ticketing. Les excellentes relations avec les entreprises sœurs du FC Bayern München renforcent cet impact économique positif. Cette contribution revêt une importance particulière pour le club, étant donné l'absence de gros investisseur soutenant financièrement le FC Bayern München. Le club est donc dépendant financièrement de résultats positifs concernant la gestion de leur infrastructure.

4.1.1.7 Général

La qualité des relations entre les différentes parties prenantes est cruciale pour le FC Bayern München. Bien que le succès sportif soit un moteur essentiel qui garantit que le stade est constamment plein, il est indéniable que la qualité des relations joue également un rôle essentiel dans ce succès. La chance d'avoir une équipe sportive performante confère au club une stabilité et une sécurité dans sa planification, un luxe que le FC Bayern München peut se permettre par rapport à d'autres clubs. Cette combinaison de succès sportif et de relations solides contribue à la prospérité globale du club, créant un équilibre favorable entre la performance sur le terrain et les partenariats en dehors du stade.

Le FC Bayern München a entrepris lors des dernières années des projets ambitieux pour l'avenir et des améliorations continues au sein de l'Allianz Arena. L'installation généralisée de l'éclairage LED dans tout le stade représente une avancée majeure, certifiée par un label écologique en 2016. Maintenir les normes de ce certificat demeure une priorité, nécessitant une adaptation continue, même si certains ajustements peuvent être complexes pendant les jours de match. Une autre initiative a porté sur l'amélioration de l'ambiance avant et après les matchs, avec un nouveau système de son et lumière visant à hisser le stade dans la catégorie des meilleurs stades en catégorie 4 UEFA, en vue de pouvoir accueillir à nouveau une finale de la Ligue des champions. En préparation pour l'EURO 2024, le club prévoit peu de changements majeurs, principalement des ajustements temporaires, reflétant une infrastructure déjà bien adaptée aux exigences des grands événements sportifs.

4.1.2 Signal Iduna Park - Dortmund



Figure 8: Le Signal Iduna Park et ses mythiques pylônes jaunes¹¹

¹¹ <https://www.bvb.de/eng/News/Overview/Important-notice-Gatherings-at-SIGNAL-IDUNA-PARK-to-be-avoided>, consulté le 25.10.2023

4.1.2.1 Informations principales du stade

Année de construction	1974
Coût de construction/dernière rénovation	200M €
Année de dernière rénovation majeure	2002-2003
Capacité totale (Nombre de loges)	81'365 (18)
Affluence moyenne (2022/2023)	81'228
Taux de remplissage (2022/2023)	99,8%
Namer (revenu année/fin du contrat)	Signal Iduna (6M € / 2031)
Localisation ¹²	Urbain
Propriétaire	Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA
Locataire	-
Exploitant principal	BVB Stadionmanagement GmbH

Tableau 4: Informations principales du Signal Iduna Park

4.1.2.2 Présentation de Christian Hockenjos

Christian Hockenjos occupe le poste de Directeur de l'Organisation au Borussia Dortmund (BVB), où il supervise de manière exhaustive le management de l'organisation des matchs, ainsi que la gestion du parc immobilier de l'entreprise, principalement axée sur le stade et d'autres biens immobiliers. Son rôle implique la coordination de près de 20 employés dans l'administration et de 10 responsables techniques dédiés au stade. En outre, il supervise une équipe de 18 Greenkeepers pour garantir l'entretien optimal des installations extérieures. Dans l'ensemble, il gère un effectif total d'environ 50 à 60 employés, consolidant ainsi son rôle central dans la gestion globale de l'organisation et des infrastructures du Borussia Dortmund.

¹² Urbain (0-7 km du centre) / Périphérique (7-14km du centre) / Hors-périphérique (> 14km du centre)

4.1.2.3 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing

En ce qui concerne les parties prenantes impliquées dans la construction du stade, le Borussia Dortmund a dû faire face à un parcours complexe et indépendant. En 1995, le club, associé à deux partenaires, a créé l'entreprise Westfallen Stadion Dortmund GmbH KoKg et a acquis le Westfallen Stadion auprès de la ville de Dortmund pour la somme de 30 millions de Deutsche Mark. En l'an 2000, le Borussia Dortmund est entré en bourse, éliminant ainsi les deux autres partenaires pour devenir le seul propriétaire du stade. Cependant, durant la crise économique de 2003-2004, le stade a été cédé à un fonds immobilier. En 2006-2007, le club a réussi à racheter le stade au fonds immobilier grâce à l'intervention d'un sponsor, évitant ainsi le risque que l'équipe cesse de jouer dans le stade. Sous la direction de Jürgen Klopp en 2008, le club a connu une période sportive réussie, permettant une stabilisation financière et un renforcement global. Westfallenstadion GmbH KoKg a ensuite évolué pour devenir Borussia Dortmund Stadion GmbH, puis en 2018, le stade a été intégré à l'entreprise principale avec un statut consolidé depuis ce moment. Comparativement à d'autres clubs comme Hambourg, qui ont reçu un soutien significatif de la ville, Dortmund a dû relever des défis financiers considérables, payant initialement 30 millions de Deutsche Mark et ne bénéficiant d'aucune aide de la ville.

L'étude de marché pour la construction du stade s'est avérée particulièrement opportune pour le Borussia Dortmund. En 1995, sous la direction d'Ottmar Hitzfeld, le club connaissait un succès sportif marqué, et le stade affichait une fréquentation constante, conduisant ainsi à une première phase d'agrandissement. La forte demande persistait, justifiant une deuxième phase d'agrandissement en 1998. La troisième phase d'extension, réalisée en vue de la Coupe du Monde 2006, visait à atteindre une capacité de plus de 60'000 places, anticipant la possibilité d'accueillir une demi-finale de la Coupe du Monde, ce qui s'est concrétisé avec la rencontre entre l'Allemagne et l'Italie. Après cette période, le stade n'était pas toujours plein les week-ends de championnat, mais le succès sportif remarquable de la deuxième moitié de la première décennie (2008) a radicalement changé la donne. Depuis lors, le stade est quasiment plein à chaque rencontre, démontrant le lien étroit entre le succès sportif et la demande soutenue pour les places.

La cellule Ticketing est rattachée à l'entreprise mère et compte environ 15 employés. La majorité des employés de la cellule Ticketing possèdent plusieurs années d'expérience dans le domaine de la billetterie et de l'événementiel sportif.

Dans la gestion de l'implication des fans, le Borussia Dortmund organise depuis de nombreuses années des journées de délégation des supporters, où ils cherchent à prendre en considération les opinions des fans tout en communiquant sur les initiatives à venir. Les supporters, toujours prompts à exprimer leurs avis, ont actuellement des préoccupations liées à l'ajustement des prix en raison de l'augmentation des coûts. Malgré cela, les prix en Allemagne, en comparaison avec d'autres pays européens, demeurent très abordables. Un exemple concret a été récemment mis en lumière lors d'un huitième de finale de la Ligue des champions contre Chelsea, où les supporters anglais pouvaient acheter des billets pour 18,5 euros dans le secteur extérieur, tandis que les fans du Borussia Dortmund voyageant à Londres ont dû déboursier près de 70 euros. Pour un match de Bundesliga, parmi les plus de 80'000 places disponibles, 28'000 billets en places debout sont proposés à moins de 20 euros. Cette politique de billets accessibles s'exprime non seulement par la des tarifs modérés, mais également par l'ampleur du nombre de places proposées à ces tarifs (places debout). Le club aurait la possibilité de réduire le nombre de places debout pour augmenter les revenus, mais cette option ne correspond pas à la politique actuelle du Borussia Dortmund qui privilégie le maintien d'une accessibilité financière et une expérience immersive pour ses fans.

4.1.2.4 Sponsoring

Dans le contexte des parties prenantes impliquées dans le naming du stade, le Borussia Dortmund a signé un contrat avec Signal Iduna en 2005, précédant la Coupe du Monde 2006. Il est important de noter que le contrat n'a pas été négocié dans le cadre de la Coupe du Monde 2006. À cette époque, le club traversait une conjoncture économique difficile, et l'opportunité de sécuriser un sponsor pour le stade était un élément crucial pour générer de nouvelles sources de revenus. Bien que la discussion sur la prolongation du contrat n'ait pas encore débuté, la situation actuelle présente des défis en raison de l'attachement profond des fans au nom *Westfalenstadion*. Lors des 40 ans du stade, les supporters ont déjà exprimé leur volonté de

voir le retour du nom *Westfalen*, et avec le 50^{ème} anniversaire du stade à l'horizon l'année prochaine (2024), le club reconnaît que le moment n'est pas propice pour lancer des discussions sur le renouvellement du contrat, tenant compte de la forte identification des fans avec le nom historique du stade.

La responsabilité de la commercialisation du stade revient à l'entreprise principale du club. Contrairement à une approche spécifique de vente de droits exclusifs pour le stade, le club propose des packages de Sponsoring intégrés, englobant à la fois le club et le stade. Ainsi, les partenariats et les droits de Sponsoring sont harmonieusement gérés au niveau de l'entreprise principale, créant une approche unifiée pour les parties prenantes intéressées par le parrainage, sans distinction entre le club et son stade.

L'investissement substantiel dans une "offensive digitale" a considérablement amplifié les opportunités de visibilité pour les sponsors du club. À partir de la saison 2023/2024, l'introduction de trois immenses écrans LED sur les façades extérieures du stade, ainsi que sur les parkings, promet une plateforme publicitaire encore plus dynamique. Durant la pause hivernale, le remplacement des quatre panneaux de présentation dans le stade par des versions plus puissantes et de meilleure qualité renforce encore ces possibilités de visibilité. Les sponsors bénéficient ainsi d'un cadre propice à la mise en avant de leurs marques. L'attrait indéniable du stade, caractérisé par son histoire riche et la qualité de ses installations, contribue significativement à la satisfaction des sponsors. Alors que le succès sportif joue un rôle majeur, c'est également l'ensemble de l'expérience associée au club, du passé glorieux à la modernité du stade, qui renforce cette satisfaction générale.

4.1.2.5 Marketing

Jusqu'en 2015, la gestion du catering était confiée à Aramark, un prestataire externe qui reversait un pourcentage de ses recettes au Borussia Dortmund. En cette année 2023, une nouvelle entité a été créée en interne, BVB Event & Catering GmbH, assumant la responsabilité de la gestion des kiosques. Les responsables de chaque kiosque sont désormais des employés de cette entreprise sœur, tandis que le personnel travaillant toujours dans les kiosques reste

employé par Aramark. Cette structure permet au Borussia Dortmund de bénéficier du personnel fourni par Aramark tout en récupérant le 100% des recettes financières. L'utilisation d'outils de gestion du catering a été essentielle pour mettre en place ce changement organisationnel en 2015.

La satisfaction concernant le fonctionnement du catering est actuellement élevée, principalement en raison de l'augmentation significative des revenus. La transition vers la gestion interne de BVB Event & Catering GmbH a permis de récupérer directement la marge qui était précédemment prélevée par Aramark. Cette situation a contribué à une amélioration notable de la rentabilité. De plus, le Borussia Dortmund a réussi à augmenter le panier d'achat moyen au cours des dernières années, démontrant une efficacité accrue dans la gestion du catering et renforçant ainsi la satisfaction globale par rapport à ce volet opérationnel.

4.1.2.6 Finance

Satisfait du rendement économique actuel du stade, le Borussia Dortmund adopte une approche sociale dans sa gestion financière, privilégiant des objectifs sociaux que le bénéfice maximal. En ce qui concerne les droits de naming, bien que des chiffres précis ne soient pas divulgués, le club se trouve dans une situation très favorable. Outre les événements liés au football, l'entreprise sœur BVB Event & Catering diversifie les activités du stade en proposant des services pour des événements tels que des mariages, remises de baccalauréat, anniversaires, etc., constituant ainsi un secteur commercial florissant. Cependant, contrairement à d'autres stades, le Borussia Dortmund n'organise pas de concerts en raison de limitations architecturales, notamment des sorties de secours inadaptées et une impossibilité de construire/déconstruire des structures temporaires de manière simple, ce qui réduit la flexibilité du stade. Bien que l'idée ait été envisagée, des obstacles pratiques, tels que la planification des concerts deux ans à l'avance et les contraintes du calendrier footballistique, ont rendu cette option peu réalisable. La pause estivale et éventuellement hivernale demeurant les seules périodes propices à de tels événements.

4.1.2.7 Général

Dans le cadre de l'EURO 2024, des ajustements mineurs et provisoires, tels que la création d'un centre pour les médias et pour les télévisions ainsi que des changements de la disposition des places, sont prévus. Contrairement à la Coupe du Monde de 2006 qui avait vu un investissement de 5 millions d'euros par le club, l'accent cette fois-ci se porte sur des améliorations moins coûteuses.

De manière générale, plusieurs projets d'améliorations sont prévus. Une attention particulière est accordée à l'efficacité énergétique, avec des projets d'expansion de l'installation photovoltaïque, passant de 900'000 kW à potentiellement 4'500'000 kW. Cette augmentation, combinée à des solutions pour accroître la capacité des batteries, offre des perspectives énergétiques considérables. Un investissement dans le patrimoine immobilier vieillissant de près de 50 ans est également prévu. En outre, une transition vers le mobile Ticketing pour le système d'accès au stade est envisagée. Face à un marché en constante évolution, le club se pose régulièrement la question de comment optimiser continuellement le stade pour rester concurrentiel.

4.1.3 Volksparkstadion - Hambourg



Figure 9: L'émblématique toit du Volksparkstadion¹³

¹³ <https://de.wikipedia.org/wiki/Volksparkstadion>, consulté le 03.11.2023

4.1.3.1 Informations principales du stade

Année de construction	1953
Coût de construction/dernière rénovation	100M €
Année de dernière rénovation majeure	1998-2000
Capacité totale (Nombre de loges)	57'000 (50)
Affluence moyenne (2022/2023)	53'470
Taux de remplissage (2022/2023)	93,8%
Namer (revenu année/fin du contrat)	Volksparkstadion (3-4M € / 2024)
Localisation ¹⁴	Périphérique
Propriétaire	HSV Fußball AG
Locataire	-
Exploitant principal	HSV Fußball AG

Tableau 5: Informations principales du Volksparkstadion

4.1.3.2 Présentation de Daniel Nolte

Depuis 2013, Daniel Nolte occupe le poste de *Head of Operations* (organisations des grands évènements et des jours de matchs) et *Head of Technical* (aspects techniques de l'infrastructure comme le *Greenkeeping*) au sein de l'entreprise HSV Fußball AG. Intégré au Fußball AG, le management du stade n'est pas sous la gestion d'une entreprise sœur du club. Daniel Nolte est responsable de la coordination d'une équipe de 30 à 40 personnes (fluctuant en fonction du nombre de stagiaires). En ajout à ses fonctions, il assume le rôle de représentant du Volksparkstadion au sein de *Vereinigung deutscher Stadionbetreiber*, une association regroupant les responsables de stade des plus grandes enceintes sportives allemandes.

¹⁴ Urbain (0-7 km du centre) / Périphérique (7-14km du centre) / Hors-périphérique (> 14km du centre)

Auparavant, lors de son passage au Rot-Weiß-Essen, il a activement participé au projet de construction du nouveau stade.

4.1.3.3 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing

Les parties prenantes impliquées dans la construction du Volksparkstadion ont établi une structure particulière, où le terrain appartient à la ville tandis que le stade lui-même est la propriété du club. Cette configuration avantageuse permet au club d'investir directement dans le stade sans les contraintes liées à la propriété du terrain. Les paiements effectués à la ville se limitent aux intérêts, représentant une somme relativement modeste. Le stade, déjà existant avec une piste d'athlétisme, n'a pas subi de changement majeur depuis 2002. L'ancien stade disposait de 60'000 places (avant 2002), et la capacité actuelle de 57'000 places est considérée comme optimale. Ce choix a fait suite à une étude de marché. En 2009, des discussions ont eu lieu concernant un éventuel agrandissement, mais cette option n'est actuellement plus à l'ordre du jour.

Composée de 7 à 8 employés, la cellule Ticketing du HSV se distingue par le fait que la plupart de ses membres n'ont pas suivi d'études universitaires. Daniel Nolte souligne que cette formation académique n'est pas indispensable pour maîtriser le logiciel de gestion des billets, fourni par l'entreprise externe spécialisée, Eventfirm. Ainsi, la compétence clé de l'équipe réside dans sa capacité à efficacement utiliser ce logiciel, soulignant l'importance de l'expérience pratique au sein de cette unité. Le club utilise des outils FRM dans le but d'optimiser la fluidité et la simplicité du système de billetterie. Lors de chaque nouvelle saison, des ajustements sont introduits, visant à améliorer de façon continue les performances du système.

Pour la vente des billets hospitalité, le HSV collabore avec Sport5, qui assume la responsabilité de la commercialisation des billets. À terme, la vente des différents packages s'effectue directement sur le site du HSV. Les deux entreprises sont constamment en échange pour déterminer la quantité optimale de billets VIP à vendre en fonction de la demande spécifique de chaque match.

Concernant la gestion de la billetterie grand public, des échanges systématiques sont instaurés entre l'équipe opérationnelle de la cellule Ticketing, la direction, et les représentants des supporters. L'objectif consiste à établir un équilibre délicat entre les impératifs économiques du club et la préservation de la culture inhérente aux supporters et aux acteurs associés. Ce système complexe englobe la fixation des tarifs, la détermination des catégories de billets, la gestion du nombre de places assise et debout, d'abonnements saisonniers, ainsi que la vente de billets pour des rencontres spécifiques telles que le derby contre le FC St. Pauli. Ces prises de décision impliquent une multitude d'acteurs, y compris des considérations liées à la sécurité. Des échanges périodiques avec les représentants des supporters ont lieu afin d'explicitier les choix stratégiques, les motifs sous-jacents aux tarifications adoptées, démontrant ainsi un engagement continu envers le dialogue et la compréhension des exigences des supporters.

Au cours des dernières années, le HSV a enregistré un nombre très limité de réactions négatives en ce qui concerne la tarification des billets. La recherche constante du dialogue avec les supporters a contribué à cette situation. Toutefois, l'année précédente, une protestation des supporters a émergé en raison des tarifs appliqués pour le match de barrage promotion-relégation entre le 16^{ème} de 1. Bundesliga et le 3^{ème} de 2. Bundesliga. Ce match fut le plus onéreux de l'histoire du HSV, avec un prix maximal de 99 euros pour la billetterie grand public. Il convient de noter que les coûts d'organisation d'un match, notamment en matière de sécurité, ont connu une augmentation générale lors des dernières années, justifiant une hausse des tarifs des billets. Néanmoins, il est essentiel de souligner que cette situation était un cas exceptionnel. L'affluence moyenne, en tant qu'indicateur, confirme la légitimité de la politique tarifaire, démontrant une forte participation du public et suggérant que les prix des billets ne sont pas excessifs.

4.1.3.4 Sponsoring

Les parties prenantes impliquées dans le naming du stade comprennent M. Klaus-Michael Kühne, également investisseur du club, détenant les droits de naming depuis 2016, ainsi que la direction du HSV. Le stade est aujourd'hui nommé selon son appellation historique, le Volksparkstadion. Bien que M. Kühne et la majorité des supporters préconisent que le stade conserve ce nom, des périodes de désaccord ont marqué l'histoire de ce partenariat. L'accord actuel s'étend jusqu'à la fin de la saison 2023/24, au-delà de laquelle l'issue reste incertaine. Malgré des discussions sur la possibilité de nommer le stade d'après la légende du club, Uwe Seeler, décédé en 2022, aucune modification n'a été apportée jusqu'à présent.

Le HSV a été précurseur dans le domaine du naming, mais a connu plusieurs revers avec les entreprises choisies, dont toutes ont fait faillite ou ont été rachetées (AOL, HSH Nordbank & Imtech). Ces échecs, combinés à la situation historique complexe ont rendu la thématique du naming délicate avec les fans. En envisageant de nouvelles opportunités de naming, la nécessité d'une approche intelligente demeure essentielle pour préserver la connectivité avec la base de supporters.

La gestion des parrainages du stade relève quant-à-elle de la responsabilité de l'entreprise Sport5, chargée de la commercialisation du stade, de l'identification et de l'activation des sponsors. En interne, le club dispose d'une unité dédiée au marketing et au sponsoring, opérant en tandem avec Sport5. Cette unité se concentre sur l'élaboration de stratégies d'amélioration future et sur la création de partenariats à long terme. Cependant, Sport5 est également impliqué dans ces réflexions, créant ainsi un dialogue constant entre les deux entités. Bien que le HSV conserve la prise de décision finale en matière de commercialisation, l'exécution de ces opérations est confiée à Sport5 en tant qu'agence spécialisée, compte tenu de son expertise dans le domaine. La pyramide des partenaires, avec ses divers droits, est mise en œuvre par Sport5 conformément aux directives du club.

En dépit de la situation sportive complexe marquée par des promotions et des relégations, ainsi que des échecs récurrents dans la quête de promotion, la loyauté des sponsors envers le HSV

demeure remarquable. Le club continue d'être un marché attractif pour de nombreuses entreprises, avec des accords financièrement avantageux, surpassant même ceux de plusieurs équipes de première division. Cette attractivité découle de la marque HSV, dont la notoriété demeure significative tant au niveau national qu'international. Bien que l'objectif ultime soit de revenir en première division pour optimiser les contrats de Sponsoring, une étude récente a confirmé que le HSV maintient sa position parmi les 5 clubs de football allemands les plus influents en termes d'image, de popularité et de nombre de supporters. Cette renommée continue d'être un atout majeur pour le club.

4.1.3.5 Marketing

La gestion du catering est confiée à Aramark, une entreprise reconnue pour son expertise dans le domaine, qui prend en charge tous les services de restauration. Cette collaboration s'étend au catering destiné aux VIP ainsi qu'aux kiosques. En vertu du contrat établi, Aramark assume également la responsabilité du catering en dehors des jours de matchs, devenant ainsi le partenaire exclusif pour ces services. Cependant, en ce qui concerne la zone de chalandise à l'extérieur du stade, le club, en tant que locataire du terrain, n'a pas le pouvoir d'imposer son propre catering. La vente de boisson entre le stade et l'entrée du métro, qui se situent en dehors de la zone d'exploitation, ne relève également pas de l'autorité décisionnelle du club.

La satisfaction générale relative au fonctionnement du service de catering au sein du club reste élevée, matérialisée par un contrat en cours jusqu'en 2027 avec le partenaire de longue date, Aramark. Le secteur du catering, réputé pour des retours critiques fréquents de la part des clients, génère continuellement des défis à surmonter. Toutefois, la durée étendue du contrat atteste de la qualité de la collaboration avec Aramark malgré ces difficultés persistantes. La pénurie de personnel postpandémie observée dans l'ensemble du secteur constitue un défi supplémentaire. Une deuxième problématique concerne l'augmentation des prix des produits alimentaires au cours des dernières saisons. La rigidité des tarifs ne peut pas toujours se répercuter par des ajustements sur les clients ou le club. De manière générale, une étroite collaboration entre le HSV et Aramark est mise en œuvre afin de trouver des solutions mutuellement satisfaisantes.

4.1.3.6 Finance

L'impact économique du stade sur le développement du club est positif. Actuellement, le club dispose de ressources financières solides, permettant des investissements continus dans la modernisation du stade. Les recettes générées lors des jours de match (100% des recettes reviennent au club) sont plus que satisfaisantes, contribuant à la rentabilité du stade. Cependant, l'exploitation des installations entre les matchs du HSV offre des perspectives d'amélioration. Bien que les zones VIP soient disponibles à la location pour des événements, il subsiste un potentiel inexploité, avec des espaces sous-utilisés. Le stade héberge également un musée, un fan shop et un restaurant, bien que la localisation en périphérie de la ville présente un défi pour attirer spontanément le public. En comparaison avec des clubs comme le Bayern Munich, qui réussissent à créer une expérience attrayante autour de leur stade (« *Erlebnisswelt* »), le HSV pourrait tirer des enseignements pour augmenter son attractivité touristique. Le musée actuel pourrait également bénéficier d'une modernisation, en particulier en termes de digitalisation, pour attirer davantage de visiteurs motivés par des expériences exclusives au stade.

4.1.3.7 Général

L'objectif du club est de cultiver des relations de qualité avec ses différentes parties prenantes, cherchant à accorder une reconnaissance appropriée à chacune d'entre elles. Globalement, la satisfaction règne parmi les parties prenantes, avec très peu de conflits signalés. Dans l'environnement émotionnel du football, les critiques, par exemple concernant les prix des billets, sont inévitables, mais le club s'efforce de les traiter de manière constructive.

En ce qui concerne l'EURO 2024, des échanges fréquents avec les autorités publiques ont lieu, bien que des divergences d'opinions et d'intérêts puissent survenir. Malgré ces différences, le club maintient une approche de dialogue constructif. Par le passé et dans le futur, l'accent est mis et sera mis sur le maintien de relations positives avec la ville de Hambourg.

Selon Daniel Nolte, l'évaluation des compétences nécessaires pour gérer le stade implique une analyse des avantages et des inconvénients liés à la gestion interne par rapport à l'externalisation. Dans le domaine de l'informatique, le club fait face à une période de mouvement sur le marché, rendant difficile la rétention de professionnels compétents en interne. Cependant, la renommée du club de football attire des individus vers une structure telle que le HSV. Malgré cela, lors de la publication d'offres d'emploi, il peut être difficile d'attirer un nombre conséquent de candidats qualifiés. Par exemple, pour le remplacement d'un poste de vendeur prévu d'ici l'été 2024, le recrutement d'un candidat compétent s'avère être un défi. Le club a instauré un programme de collaboration avec une université, proposant chaque année à un étudiant de travailler simultanément à ses études dans la gestion du stade. Cette initiative représente l'une des stratégies explorées pour attirer de jeunes talents et futurs employés prometteurs pour l'entreprise.

Le HSV entreprend actuellement une phase significative de modernisation de son stade, afin de répondre aux exigences du cahier des charges imposé par l'UEFA en préparation du prochain EURO 2024. Parmi les améliorations apportées, le remplacement des anciens éclairages par des systèmes LED plus efficaces a été réalisé ainsi que la construction de nouveaux espaces sanitaires. Le club a également prévu d'améliorer la qualité et la quantité des places destinées aux personnes à mobilité réduite. De plus, une attention particulière est portée à la modernisation du système de climatisation dans la zone VIP pour optimiser le confort des spectateurs. Ces modifications, bien qu'indispensables, engendrent naturellement des coûts substantiels pour le club. Cependant, le réinvestissement financier dans le stade est crucial pour maintenir la compétitivité du HSV par rapport aux normes les plus élevées du marché actuel. Bien que l'affluence au stade puisse persister sans ces améliorations, les préoccupations exprimées par les supporters incitent le club à rester activement engagé dans ce processus de modernisation continue.

4.1.4 Olympiastadion – Berlin

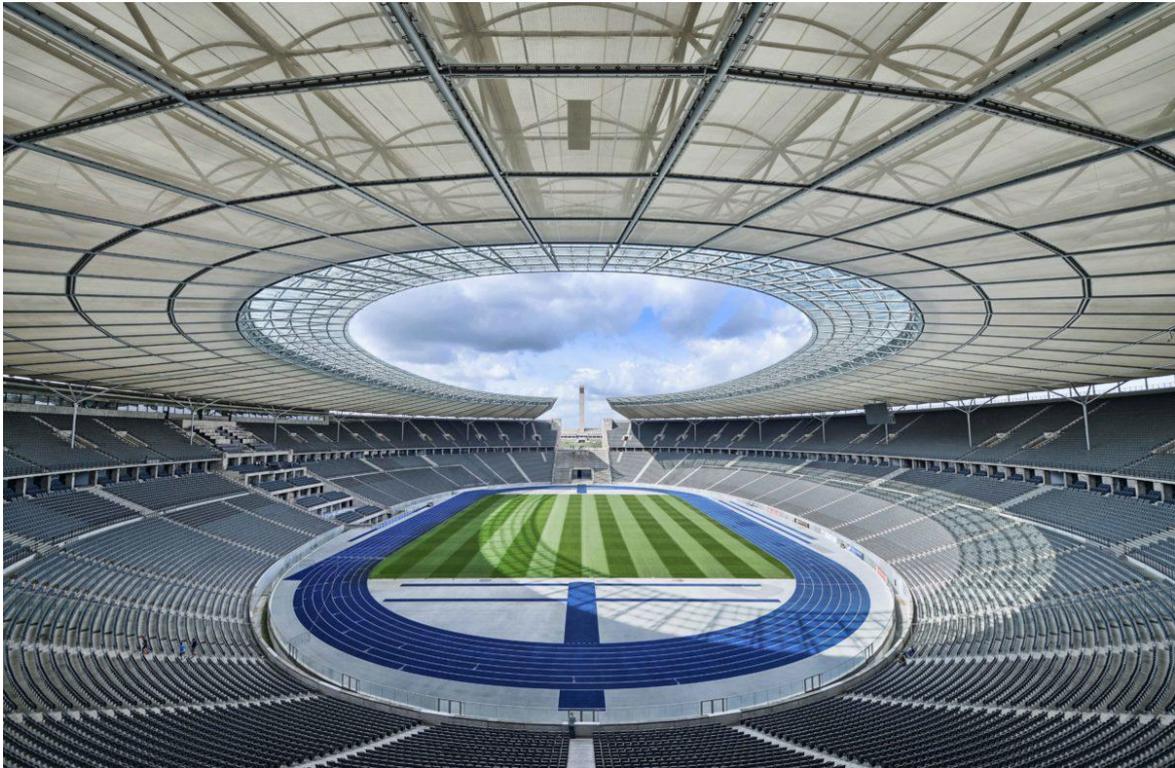


Figure 10: L'Olympiastadion et sa reconnaissable piste d'athlétisme bleue¹⁵

¹⁵ <https://olympiastadion.berlin/de/daten-fakten/>, consulté le 08.11.2023

4.1.4.1 Informations principales du stade

Année de construction	1936
Coût de construction/dernière rénovation	100M €
Année de dernière rénovation majeure	2000-2004
Capacité totale (Nombre de loges)	74'667 (59)
Affluence moyenne (2022/2023)	53'652
Taux de remplissage (2022/2023)	71,9%
Namer (revenu année/fin du contrat)	-
Localisation ¹⁶	Périphérique
Propriétaire	Land Berlin
Locataire principal	Hertha BSC
Exploitant principal	Olympiastadion Berlin GmbH

Tableau 6: Informations principales de l'Olympiastadion

4.1.4.2 Présentation de Timo Rohwedder

Tim Rohwedder, titulaire d'une formation en sport et économie à Berlin, a consacré son travail de fin d'études à la commercialisation des stades, jetant ainsi les bases de sa carrière dans les infrastructures sportives. Ses débuts ont été marqués par une expérience de six mois à la Lanxess Arena de Cologne, une enceinte multisport d'une capacité de 20'000 places. Par la suite, il a rejoint l'unité *Business Development* pour les stades et infrastructures sportives chez Sport5, où il s'est impliqué dans des activités de conseil liées à la construction de nouvelles installations sportives.

¹⁶ Urbain (0-7 km du centre) / Périphérique (7-14km du centre) / Hors-périphérique (> 14km du centre)

Son parcours professionnel l'a ensuite conduit au VfL Wolfsburg pendant 13 ans, où il a occupé diverses fonctions, notamment dans la commercialisation du stade, la gestion des espaces VIP, et enfin, dans le domaine du contrôle de gestion. Depuis 2015, Tim Rohwedder occupe le poste de CEO au sein de l'Olympiastadion Berlin GmbH, mettant à profit son expertise étendue pour contribuer au succès et au développement continu de cette enceinte emblématique.

4.1.4.3 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing

Le schéma d'exploitation de l'Olympiastadion Berlin est ancré dans une structure où le bâtiment lui-même est la propriété du Land Berlin (ville de Berlin). Il y a plus de 20 ans, le Land Berlin a créé l'Olympiastadion Berlin GmbH, une entreprise également détenue par le Land Berlin. Cette entité assume la responsabilité cruciale de l'exploitation et de la commercialisation partielle du stade.

La taille de l'Olympiastadion Berlin suscite une réflexion contextuelle, notamment lors de la finale de la Coupe d'Allemagne où le stade semble presque trop petit pour répondre à la demande. En revanche, pour les matchs à domicile du Hertha BSC, il est possible que la capacité du stade soit perçue comme excessive. L'équilibre entre une enceinte de 74'000 places et les performances de l'équipe locale est souligné, suggérant que le potentiel de remplissage pourrait être optimisé si le Hertha BSC connaissait de meilleurs résultats sportifs (le club a été relégué lors de la saison 2022/23 en deuxième division). Cependant, au sein d'une capitale de l'envergure de Berlin, la capacité actuelle du stade semble appropriée, étant en adéquation avec les besoins de la ville et offrant une expérience de match significative pour les spectateurs, malgré les fluctuations d'affluence liées aux types d'évènements.

La présence de la piste d'athlétisme à l'Olympiastadion Berlin s'inscrit dans une perspective de protection en tant que mémorial national, imposant une considération particulière dans la prise de décision quant à son maintien. Celle-ci ne sera probablement jamais retirée, non seulement en raison de son rôle mémoriel, mais également du fait que la ville de Berlin et Olympiastadion Berlin GmbH partagent l'opinion que la piste d'athlétisme renforce la candidature de la ville pour accueillir d'importants événements sportifs tels que les championnats du monde

d'athlétisme ou les Jeux Olympiques. Cette perspective s'aligne avec les intérêts politiques et sportifs de la ville de Berlin. De manière pratique, la piste d'athlétisme offre également des avantages pour les événements tels que les concerts. Elle accorde un espace supplémentaire, permettant d'ajouter 25'000 places debout lors de ces concerts. De plus, la possibilité de construire la scène directement sur la piste d'athlétisme s'avère d'une importance considérable pour les organisateurs de concerts, rendant le stade plus attractif et offrant une flexibilité précieuse dans la configuration des spectacles.

4.1.4.4 Sponsoring

La situation de naming de l'Olympiastadion Berlin se distingue par l'absence délibérée de toute dénomination commerciale. Ce choix découle du statut particulier du stade en tant que monument historique protégé. L'impact symbolique et historique du stade Olympique est tellement significatif que l'introduction d'un contrat de naming serait incompatible avec son statut en tant que témoin emblématique du passé. Durant les premières années du nouveau millénaire, au cours de la phase de transformation du stade avant la coupe du Monde 2006, le Hertha BSC a envisagé la possibilité de changer le nom du stade à des fins économiques. Cependant, la ville de Berlin s'est fermement opposée à cette idée, mettant en avant la signification profonde et l'héritage Olympique associés à ce lieu historique. Ainsi, l'Olympiastadion Berlin demeure fidèle à son identité d'origine, préservant son caractère emblématique en tant que stade Olympique.

L'Olympiastadion Berlin déploie une stratégie de commercialisation sophistiquée organisée sur quatre niveaux distincts. En premier lieu, le locataire principal, le Hertha BSC, occupe une place centrale dans la stratégie commerciale. La commercialisation de l'Olympiastadion Berlin GmbH se limite au contrat établi avec le club, déléguant au Hertha BSC la gestion de la vente des billets grand public, des espaces VIP et des espaces publicitaires. Deuxièmement, pour les concerts ou les autres grandes manifestations sportives, un contrat de location est établi avec l'exploitant, qui prend en charge la vente des billets, à l'exception des espaces VIP, dont la commercialisation relève de la responsabilité de l'Olympiastadion Berlin GmbH. L'entreprise ne possède donc pas d'unité Ticketing. En troisième lieu, l'entreprise possède un domaine

dédié à l'organisation d'événements d'entreprises et de privés, tels que des mariages ou des anniversaires, où l'entreprise assume la gestion du catering et de la technique, les organisateurs versant un loyer pour ces services. Un autre secteur, intitulé "Tourisme et Visite", concernant les visites du stade, rentre également dans ce troisième axe. Enfin, le quatrième axe, nommé "Photos, Films & Productions", englobe la location d'espaces pour la réalisation de séquences de films, allant des contenus sportifs aux productions cinématographiques variées, notamment des scènes de crimes ou des clips d'artistes renommés tels que Hélène Fischer, tournés dans le garage du stade.

L'Olympiastadion Berlin établit des partenariats économiques exclusifs avec des entreprises telles que Coca Cola ou Warsteiner, offrant à ces partenaires des droits exclusifs lors des événements organisés au stade. Ces partenariats, négociés par la direction générale de l'entreprise, englobent des avantages tels que la visibilité sur le site web et dans le stade, la distribution de billets pour divers événements, ainsi que l'accès à une loge. Il convient de noter que ces accords sont exclusivement liés à l'Olympiastadion et ne concernent pas les matchs Hertha BSC. Une particularité distinctive de leur approche, en comparaison avec d'autres stades en Allemagne, réside dans la programmation diversifiée qui va au-delà des matchs d'un club de football. À titre d'exemple, au Borussia Dortmund, un système de gazon hybride est en place, étant donné que la gestion du stade se concentre exclusivement sur le football, excluant d'autres événements tels que des concerts. Cependant, cette approche n'est pas justifiée pour l'Olympiastadion Berlin, car l'investissement élevé associé à un gazon hybride serait économiquement peu viable. La nécessité de remplacer le gazon après chaque concert agit comme un obstacle économique supplémentaire, influant sur la décision de ne pas opter pour ce type de revêtement.

Avec environ 5 à 6 concerts annuels, la finale de la coupe d'Allemagne, des festivals de musique, des compétitions d'athlétisme, et d'autres événements, la capacité à maintenir le contrôle sur la commercialisation du stade en dehors des jours de match s'avère selon Timo Rohwedder économiquement avantageuse. Cette diversification des axes commerciaux reflète la polyvalence de l'Olympiastadion Berlin et son positionnement en tant qu'espace multifonctionnel au-delà de ses activités footballistiques.

La satisfaction des sponsors associés à l'Olympiastadion Berlin se distingue positivement par une comparaison avec d'autres stades opérant selon des schémas d'exploitation similaires, tels que Cologne ou Düsseldorf. En effet, le stade compte un nombre plus élevé de partenaires et a établi des contrats à long terme avec des marques internationales renommées. Bien que l'opportunité d'accroître le nombre de sponsors demeure toujours présente, M. Rohwedder insiste sur le fait qu'il est crucial de rester réaliste, compte tenu de l'exposition médiatique et télévisuelle plus faible que celle que peuvent proposer des matchs de Bundesliga. Néanmoins, l'entreprise Olympiastadion Berlin GmbH tente de maximiser la visibilité de ses sponsors avec des bannières dans le stade, une présence active sur les réseaux sociaux et une représentation sur leur site internet. Cette approche diversifiée contribue à renforcer l'engagement des sponsors et à maintenir une satisfaction générale dans leur partenariat avec ces marques.

4.1.4.5 Marketing

La gestion du catering à l'Olympiastadion Berlin est externalisée à la société Aramark, qui assume la responsabilité exclusive de cette prestation. Ce partenariat s'étend uniquement aux événements tels que les concerts et d'autres manifestations spécifiques, excluant la fourniture de services de catering pour les matchs du Hertha BSC ainsi que la finale de la Coupe d'Allemagne.

La satisfaction concernant le fonctionnement du catering à l'Olympiastadion Berlin varie, reflétant des moments de réussite et d'autres plus délicats. M. Rohwedder reconnaît que des erreurs de gestion peuvent arriver, tant de la part de l'Olympiastadion Berlin GmbH que d'Aramark, le partenaire responsable du catering. Cependant, l'accent est mis sur l'importance d'un dialogue constant pour résoudre rapidement les problèmes potentiels. Dans l'ensemble, l'Olympiastadion Berlin GmbH exprime une satisfaction globale à l'égard du fonctionnement du catering, soulignant la nécessité d'une collaboration étroite pour garantir une prestation optimale lors des divers événements organisés au stade.

4.1.4.6 Finance

L'Olympiastadion Berlin, en tant qu'outil de développement économique, s'inscrit dans une démarche visant à optimiser les revenus tout en minimisant les coûts, malgré son statut de propriété municipale. Olympiastadion Berlin GmbH verse un loyer annuel à la ville de Berlin, et chaque année, l'établissement procède à un bilan financier. L'exercice de l'année précédente (2022) a abouti à un résultat positif, une tendance maintenue en dehors des années marquées par la pandémie de COVID-19. Cette performance économique encourageante souligne la satisfaction quant aux résultats financiers du stade. La diversification des événements, incluant un nombre record de six concerts, contribue au succès économique du stade. Cependant, les opportunités de croissance demeurent, notamment les performances sportives du Hertha BSC venaient à s'améliorer (accueil de plus de fans mais aussi de plus de matchs de coupe d'Allemagne et de coupe d'Europe) et en stimulant le secteur touristique par le biais des visites du stade. Toutefois, la gestion fine entre l'expansion des activités, telle que l'organisation de concerts, et la préservation des visites du stade représente un défi crucial pour maintenir un équilibre optimal. Globalement, la satisfaction émanant des résultats économiques actuels reflète la réussite de l'Olympiastadion Berlin en tant que moteur économique dynamique, organisant en moyenne 30 événements majeurs chaque année, dont les matchs du Hertha BSC jouent un rôle central.

4.1.4.7 Général

Les relations entre l'Olympiastadion Berlin GmbH et le Hertha BSC sont ancrées dans un contexte professionnel, typique de la dynamique entre locataire et propriétaire. Les divergences d'opinions sont fréquentes, se démarquant de la situation par exemple d'un club comme le VfL Wolfsburg, où un club propriétaire peut prendre des décisions sans besoin de discussions. Cependant, à Berlin, la complexité émerge du fait que deux parties prenantes sont impliquées dans les décisions, nécessitant la recherche constante de compromis. La piste d'athlétisme est un sujet de disputes entre les deux parties prenantes. L'intention du Hertha BSC de construire son propre stade, exclusivement dédié au football, est un sujet persistant. Une étude de marché a exploré la transformation possible de l'Olympiastadion, mais la réduction substantielle de la capacité s'est avérée non avantageuse pour la ville de Berlin et l'Olympiastadion Berlin GmbH. Malgré ces différences, les relations entre l'Olympiastadion Berlin GmbH, le Hertha BSC et les autres parties prenantes restent saines. Ces échanges sont cruciaux, non seulement pour maintenir des flux financiers, y compris de la ville de Berlin, mais aussi pour éviter les erreurs grâce à un dialogue constant et constructif.

Actuellement, l'Olympiastadion Berlin GmbH entreprend plusieurs rénovations significatives pour son stade. Une refonte complète des toilettes est en cours, visant à accroître la capacité de 80%. L'amélioration de l'accessibilité est également une priorité, avec l'ajout de nouvelles places pour les personnes à mobilité réduite prévu pour l'année prochaine, en préparation de l'EURO 2024. Des "confort seats" supplémentaires seront également installés pour offrir une expérience améliorée. Le stade se concentre également sur l'amélioration de son affichage numérique (*digital signage*) en vue de l'EURO 2024. Des initiatives durables, telles que l'éclairage LED sur le toit depuis 2020 et l'installation de panneaux solaires en été 2021, témoignent de l'engagement envers l'efficacité énergétique. Des ajustements continus, y compris des modifications du système de ventilation et des mises à jour du système de billetterie, démontrent une approche évolutive visant à maintenir le stade au niveau des normes actuelles des infrastructures sportives les plus modernes, bien que des changements majeurs, tels que la rénovation d'une tribune entière, ne soient pas actuellement envisagés.

4.1.5 RheinEnergieStadion – Cologne



Figure 11: Le RheinEnergieStadion, stade du 1. FC Köln¹⁷

¹⁷ <https://www.rheinenergiestadion.de/>, consulté le 17.11.2023

4.1.5.1 Informations principales du stade

Année de construction	1923
Coût de construction/dernière rénovation	117,5M €
Année de dernière rénovation majeure	2002-2004
Capacité totale (Nombre de loges)	50'000 (57)
Affluence moyenne (2022/2023)	49'765
Taux de remplissage (2022/2023)	99,5%
Namer (revenu année/fin du contrat)	RheinEnergie (3,5M € / ?)
Localisation ¹⁸	Périphérique
Propriétaire	Kölner Sportstätten GmbH
Locataire	1. FC Köln
Exploitant principal	Kölner Sportstätten GmbH

Tableau 7: Informations principales du RheinEnergieStadion

4.1.5.2 Présentation de Claudia Daufenbach – Kölner Sportstätten GmbH

Claudia Daufenbach, directrice de la gestion des événements chez Kölner Sportstätten GmbH, a amorcé sa carrière après avoir été bénévole pour la Coupe du Monde 2006 à Cologne, où elle a œuvré dans le transport et l'accueil des VIP. Animée par cette expérience, elle s'est engagée dans le domaine de l'organisation d'événements sportifs majeurs. Actuellement, elle occupe un rôle clé au sein de Kölner Sportstätten GmbH, une entreprise appartenant à la ville de Cologne. Dans son rôle, Claudia Daufenbach est responsable de la gestion globale des infrastructures, de la recherche de locataires, et de la commercialisation. Kölner Sportstätten GmbH comptabilise un total de 35 employés.

¹⁸ Urbain (0-7 km du centre) / Périphérique (7-14km du centre) / Hors-périphérique (> 14km du centre)

4.1.5.3 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing

Kölner Sportstätten GmbH détient et exploite six infrastructures sportives majeures dans la ville de Cologne, incluant le RheinEnergieStadion, qui abrite ses bureaux. La gestion de ces infrastructures est divisée en 3 clusters distincts. Premièrement, les grands événements tels que les matchs du 1. FC Köln, les concerts, l'EURO 2024, ou encore la finale de la Coupe d'Allemagne féminine. Le deuxième cluster se consacre aux événements « *business* » (B to C), couvrant la commercialisation des espaces pour des conférences, workshops, anniversaires, expositions, tandis que le troisième se concentre sur les visites du stade organisées quasiment tous les jours.

Le RheinEnergieStadion, en ce qui concerne sa taille et la répartition entre les places debout et assises, suscite diverses opinions. Bien que le 1. FC Köln serait favorable à un agrandissement du stade, celui-ci pose des défis complexes. La contrainte majeure réside dans l'espace limité du site, situé dans un parc habité. Contrairement à l'Allianz Arena, qui bénéficie d'une vaste superficie, toute expansion nécessiterait non seulement de nouveaux terrains pour le stade, mais également des infrastructures supplémentaires telles que de plus grands parkings et de nouveaux accès. Imaginer une extension dans cet espace restreint demeure difficile. De plus, la question financière émerge, avec la ville en tant que propriétaire, les coûts d'agrandissement reposeraient sur Kölner Sportstätten GmbH, créant un déséquilibre d'avantages entre le 1. FC Köln, bénéficiant environ 20 fois par an du stade, et Kölner Sportstätten GmbH, seulement 5 à 6 fois par an.

En ce qui concerne la billetterie du RheinEnergieStadion, la vente des billets pour les matchs du 1. FC Köln ainsi que pour la finale de la DFB Pokal féminine est gérée par les clubs respectifs et la DFB. Pour les concerts, l'organisateur de l'événement est la responsable de la vente des billets grand public, tandis que la commercialisation des espaces VIP relève de la responsabilité de Kölner Sportstätten GmbH. Il est important de noter que Kölner Sportstätten GmbH n'a pas de cellule de Ticketing interne, optant plutôt pour l'externalisation de la billetterie.

Claudia Daufenbach n'a pas été en mesure de nous renseigner quant à la satisfaction des fans et de leur implication concernant les décisions prises en lien avec la billetterie.

4.1.5.4 Sponsoring

Les parties prenantes impliquées dans le naming du RheinEnergieStadion sont constituées d'un conglomérat entre le 1. FC Köln et Kölner Sportstätten GmbH. La gestion de la prolongation de ce contrat relève de la responsabilité des directeurs généraux des deux entités. Les revenus qui découlent du contrat de naming, actuellement avec RheinEnergie, sont ensuite réparties (la répartition n'ayant pas été communiquée) entre les deux parties prenantes.

La commercialisation du RheinEnergieStadion implique une répartition des responsabilités entre différentes parties prenantes. Pour les matchs du 1. FC Köln, le club lui-même assume la gestion totale de la commercialisation du stade, détenant tous les droits de Sponsoring afférents. En dehors des rencontres du 1. FC Köln, Kölner Sportstätten GmbH prend en charge la commercialisation des espaces VIP et des visites du stade. Cependant, il est important de noter qu'aucun contrat de visibilité n'a été établi, et le stade ne bénéficie d'aucun sponsor officiel. Kölner Sportstätten ne compte actuellement pas d'unité Sponsoring. La commercialisation du stade fait partie du cahier des charges des directeurs généraux de l'entreprise.

4.1.5.5 Marketing

Le catering au RheinEnergieStadion est principalement géré par Aramark. Cette entreprise est responsable du catering pour les espaces grand public (kiosques), tandis que 1. FC Gastronomie, une entreprise sœur du 1. FC Köln, prend en charge les espaces VIP lors des rencontres du club. Ainsi, Aramark et 1. FC Gastronomie GmbH sont les deux parties prenantes responsables de la gestion des services de restauration dans le stade les jours de matchs. Lors d'autres événements, Kölner Sportstätten s'occupe de mettre à disposition du client un caterer, en proposant un service à la carte. Dans son ensemble, Claudia Daufenbach affirme que Kölner Sportstätten est satisfait du fonctionnement du catering.

4.1.5.6 Finance

Chaque année, l'objectif de Kölner Sportstätten GmbH est de réaliser un meilleur résultat financier que lors de l'année précédente. L'entreprise fait cependant face à des défis pour augmenter la rentabilité économique du stade. Les annonces des horaires et jours de matchs de Bundesliga sont communiquées en général 4 fois par année, ce qui limite la planification d'autres événements pendant la saison de Bundesliga. De plus, la qualification du club pour les tours suivants de la Coupe d'Allemagne ou pour les compétitions européennes influence directement la rentabilité économique du stade. Une autre contrainte concerne les nuisances sonores. En effet, vu la localisation centrale du stade, l'exploitant est limité par le nombre de grandes manifestations qu'il peut proposer sur une année. Malgré ces contraintes et dans les limites du possible, Kölner Sportstätten GmbH s'efforce d'optimiser l'utilisation du stade en organisant divers événements pour enrichir l'expérience des spectateurs et maximiser ses revenus. Au cours de l'année 2023, le RheinEnergieStadion s'est distingué en accueillant une diversité de manifestations. Le stade a été le cadre d'un match de hockey sur glace, mettant en avant le caractère multifonctionnel du stade. L'équipe nationale d'Allemagne a également disputé un de des matchs de préparation à Cologne. Le football féminin a été mis en lumière avec un match du 1. FC Köln féminin et la finale de la Coupe d'Allemagne féminine. Des événements populaires tels que *B to Run* ont attiré un large public, tandis que des activités de Noël et une série de 5 concerts ont ajouté une dimension festive à l'année. En parallèle, les 17 à 20 matchs du 1. FC Köln masculin ont contribué à un total d'environ 30 grandes manifestations sur une année.

4.1.5.7 Général

Selon Claudia Daufenbach, dans son ensemble, la qualité des relations entre les différentes parties prenantes est positive. Les diverses parties prenantes impliquées partagent un objectif commun, celui d'orchestrer des événements de qualité. La cohésion autour de cet objectif commun crée un environnement propice à la collaboration, renforçant ainsi la qualité des relations entre les différentes entités impliquées.

Une caractéristique notable est la diversité de propriété des stades, certains relevant de municipalités tandis que d'autres sont la propriété directe de clubs. Pour ces derniers, la priorité demeure incontestablement les matchs de football, limitant leur flexibilité par rapport à un stade comme celui de Cologne, qui a la liberté de proposer une gamme variée d'événements, y compris des concerts. Cet usage polyvalent du stade témoigne l'engagement envers une gestion durable, évitant de se limiter aux 17 matchs de Bundesliga par saison.

Actuellement, plusieurs projets de rénovation sont en cours au RheinEnergieStadion, visant à introduire des améliorations significatives. Parmi celles-ci, le stade bénéficie depuis le début de la saison 2023/2024 d'un nouveau type de gazon, contribuant à optimiser les conditions de jeu pour le 1. FC Köln. Une transition vers un éclairage LED est également en cours, une modification rendue obligatoire en vue de l'accueil de l'EURO 2024. Par ailleurs, des initiatives axées sur le développement durable sont en cours d'implémentation, soulignant l'importance croissante de cette thématique. L'engagement dans des actions concrètes en faveur du développement durable est déjà notable, et ces efforts sont reflétés dans le rapport d'activité annuel du stade, démontrant une approche proactive et engagée envers une amélioration continue.

4.1.6 MHP Arena – Stuttgart



Figure 12: Le Stade du VfB et son nouveau Namer depuis l'été 2023, MHP¹⁹

¹⁹ <https://www.mhp.com/de/ueber-mhp/unternehmen/sponsoring/mhp-arena-stuttgart>, consulté le 25.11.2023

4.1.6.1 Informations principales du stade

Année de construction	1933
Coût de construction/dernière rénovation	115M €
Année de dernière rénovation majeure	2022-2024
Capacité totale (Nombre de loges)	60'449 (66)
Affluence moyenne (2022/2023)	46'430
Taux de remplissage (2022/2023)	76,8%
Namer (revenu année/fin du contrat)	MHP (3,5M € / ?)
Localisation*	Périphérique
Propriétaire	Stadion NeckarPark GmbH & Co. KG
Locataire principal	-
Exploitant	VfB Stuttgart Arena Betriebs GmbH

Tableau 8: Informations principales de la MHP Arena²⁰

4.1.6.2 Présentation de Marcus Bretschneider

Fort de 22 ans d'expérience au sein du VfB Stuttgart, Markus Bretschneider a débuté sa carrière au sein du VfB Stuttgart Marketing GmbH, une entreprise sœur dédiée à la commercialisation. Son rôle en tant que Key Account impliquait la gestion de partenariats variés, incluant des contrats avec par exemple les partenaires « Bière » ou « Boissons ». Simultanément, il s'est toujours investi dans la gestion du stade, alors propriété de la ville. En 2008, au cours des négociations entre le VfB et la ville pour transformer le stade en une enceinte exclusivement dédiée au football, Markus a joué un rôle crucial. Par suite de cette transformation, la ville a décidé de ne plus assurer la gestion du stade. Depuis 2011, Markus Bretschneider occupe le

²⁰ Urbain (0-7 km du centre) / Périphérique (7-14km du centre) / Hors-périphérique (> 14km du centre)

poste de Senior Manager Arena Betrieb au sein de la VfB Arena Betrieb GmbH, marquant ainsi son engagement et son expertise dans la gestion de l'infrastructure sportive.

4.1.6.3 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing

Jusqu'en 2008, la ville de Stuttgart détenait la propriété et la gestion de la MHP Arena. De 2008 à 2011, la gestion a été confiée à Stadion Neckar Park GmbH KoKg, une entreprise affiliée à la ville de Stuttgart, avec une participation de 40% du VfB Stuttgart dans cette entité. Depuis 2011, Stadion Neckar Park GmbH KoKg est devenue propriétaire, tandis que VfB Arena Betrieb GmbH assume le rôle d'exploitant du stade. Cette participation de 40% confère au VfB Stuttgart une influence significative sur les décisions liées au stade. Le contrat de partenariat avec Stadion Neckar Park établit des droits et des obligations, englobant la commercialisation, la gestion de la restauration, des sponsors, ainsi que l'entretien et la réparation du stade. Cependant, pour des changements techniques majeurs, tels que par exemple le remplacement complet d'un élément comme le système de chauffage, la responsabilité revient à la ville de Stuttgart. De plus, pour les projets de rénovation majeurs, les coûts sont pris en charge par Stadion Neckar Park GmbH KoKg. Actuellement, avec la construction d'une nouvelle tribune principale, l'exploitant, VfB Arena Betrieb GmbH, a le pouvoir de dicter les spécifications et les modalités de la construction. Ainsi, aujourd'hui, VfB Arena Betrieb GmbH est chargée de l'organisation des événements et de l'exploitation globale de la MHP Arena.

L'étude de marché pour la construction de la nouvelle tribune principale a été un processus harmonieux et efficace, tant du point de vue architectural que de la capacité d'accueil. La prise de décision rapide a été exemplifiée lors d'une réunion de seulement 30 minutes avec le constructeur du stade, où des accords ont été conclus sur la conception des nouveaux espaces intérieurs du stade. Cependant, cette efficacité a été précédée par une phase de préparation minutieuse. Avant cette réunion décisionnelle, des semaines de collaboration ont été consacrées à la coordination avec toutes les divisions du club, notamment l'unité média, le catering et le département sportif. Chacune de ces entités a apporté ses aspirations spécifiques au processus, et le défi résidait dans la fusion de ces différentes visions pour créer un projet global cohérent. Le résultat final témoigne de la synergie réussie entre ces diverses perspectives. Concernant

les constructions ou rénovations antérieures à cette dernière, des études de marchés ont toujours été menées.

La gestion de la billetterie pour la MHP Arena est confiée à VfB Stuttgart Ticketing GmbH, une entreprise affiliée au club. Cette entité opère avec une équipe moyenne de 5 à 6 employés. Les membres de cette équipe sont des spécialistes de la billetterie, mettant en œuvre leurs compétences et leur expertise pour superviser l'ensemble du processus de gestion de la billetterie. Leur rôle s'étend de la planification des tarifs à la coordination des différents types de billets pour les divers événements organisés à la MHP Arena.

Markus Bretschneider affirme qu'il est complexe d'évaluer la satisfaction des fans à l'égard de leur implication et de la tarification des billets. En revanche, la gestion du stade implique activement les fans dans le processus décisionnel. Un exemple significatif de cette démarche est la transformation de la tribune debout, la *Canstatter Kurve*, à la suite de la rénovation de 2009-2010, résultant d'un dialogue ouvert avec les supporters. Les clubs de supporters ont été directement impliqués dans des réunions où ils ont eu l'opportunité de contribuer à la configuration de la tribune, notamment en influençant le nombre de places debout disponibles. Cette relation interactive avec les fans se poursuit constamment, avec des échanges réguliers pour garantir une implication continue dans la gestion du stade. Cette approche démontre l'engagement du club envers une collaboration étroite avec ses supporters dans le processus décisionnel, favorisant ainsi une expérience collective et participative.

4.1.6.4 Sponsoring

La gestion du naming du stade est assurée par la direction du VfB Stuttgart 1893 e.V. AG, en collaboration avec la direction de Porsche. L'entreprise MHP, qui donne son nom au stade, est une entreprise détenue à 100% par Porsche.

La commercialisation du stade est orchestrée par VfB Arena Betrieb GmbH en collaboration avec la division centrale du Sponsoring du VfB Stuttgart. Cette entité joue un rôle prépondérant

en contrôlant et validant les diverses initiatives envisagées pour le stade. La vente des packages et contrats, y compris ceux qui englobent à la fois le club et le stade, relève également de la responsabilité de la division Sponsoring. Il existe tout autant des partenariats globaux avec le club que certains spécifiques au stade, comme pour un sponsor exclusif de bière (contrat uniquement avec le stade). Cette approche coordonnée garantit une gestion harmonieuse des partenariats commerciaux, profitant à la fois au club et à l'exploitation du stade.

La satisfaction des sponsors liée à leur implication dans le stade semble globalement positive, indiquée par l'absence de plaintes jusqu'à ce jour. Cette constatation suggère un fonctionnement efficace des diverses collaborations, soulignant une expérience satisfaisante pour les sponsors impliqués.

4.1.6.5 Marketing

Le catering pour le stade est externalisé, et Aramark assume la responsabilité de sa gestion (autant pour les espaces VIP que pour le grand public). Cette entreprise, opère depuis des bureaux situés dans le stade. En ce qui concerne la satisfaction du fonctionnement du catering, VfB Arena Betrieb GmbH exprime une grande satisfaction quant aux relations avec Aramark, soulignant ainsi une collaboration fructueuse et harmonieuse.

4.1.6.6 Finance

Selon les dires de Markus Bretschneider, le stade sert de catalyseur au développement économique du club. En tant qu'actif immobilier performant, il constitue un pilier fondamental pour les activités économiques du club. Un indicateur marquant de cette réussite est le statut du stade en tant que deuxième en Allemagne en termes de nombre de concerts organisés par année, atteignant une moyenne de 7 à 8 avant l'impact du Coronavirus. Cette diversification des événements démontre la capacité du stade à générer des revenus non seulement à travers les matchs de football, mais aussi grâce à une gamme variée de manifestations.

La satisfaction du rendement économique du stade se reflète dans le succès continu de son affluence, même lors de périodes en deuxième division allemande. Le stade enregistrait pendant cette période une moyenne de près de 54'000 spectateurs, la plus forte affluence pour un club de deuxième division en Europe. Ces indicateurs soulignent la solidité du rendement économique du stade, même face à des défis temporaires. Bien que ce chiffre ait légèrement diminué en raison des rénovations en cours sur la tribune principale, l'optimisme persiste quant au retour de cette moyenne élevée une fois les travaux achevés. Le taux de remplissage incomplet du stade s'explique également par l'affluence parfois moindre du secteur visiteur. En effet, avec plus de 5'000 places, certains clubs peinent à le remplir.

En tant que stade imprégné de tradition et d'une riche histoire, la MHP Arena tire son charme de son caractère emblématique. À la différence du FC Bayern Munich, le stade se distingue par un public qui se rassemble avant tout pour le football plutôt que pour l'événement en soi. Cette distinction définit l'essence de l'enceinte. Bien que des approches à l'américaine puissent potentiellement optimiser davantage le rendement économique du stade, le club préfère préserver l'authenticité et la passion du football qui caractérisent leur établissement.

4.1.6.7 Général

Les relations entre VfB Arena Betrieb GmbH et Stadion Neckar Park GmbH sont caractérisées par une excellente collaboration. Une atmosphère décontractée règne, et les deux entités entretiennent des échanges sur un pied d'égalité. Au sein du quartier du stade, Stadion Neckar Park détient d'autres grandes infrastructures, dont la Porsche Arena, une halle multifonctionnelle. Malgré leur statut majoritairement lié à la ville, la dynamique relationnelle est telle que leur affiliation publique n'est que peu apercevable. Les relations sont empreintes de collégialité et d'un esprit constructif, illustrées par des réunions mensuelles.

Un autre exemple de la qualité des relations entre le club et ses différentes parties prenantes est la société Imtech. Les bureaux de cette société s'occupant de toute la technique du stade, se trouvent au sein de l'enceinte. Ainsi, en cas de désaccord, les deux parties prenantes peuvent facilement échanger. Cette proximité facilite une résolution rapide et efficace des problèmes.

La majorité des partenaires de VfB Arena Betrieb GmbH, tels que Mercedes, Karl Benz Center ou Olympiastützpunkt, ont leur siège dans la ville et sont des partenaires locaux, ce qui facilite grandement les interactions. Les échanges, bien que parfois tendus, notamment dans le cadre de l'organisation de l'EURO 2024, sont toujours empreints de respect. La communication reste constamment positive, soulignant la qualité des relations et la volonté de maintenir une collaboration harmonieuse, même dans des contextes exigeants.

Markus Bretschneider insiste également sur la qualité des relations avec les autres exploitants de stades en Allemagne. Année après année, pour ces grands stades, ce sont majoritairement les mêmes personnes qui occupent des postes clés, soulignant ainsi l'importance cruciale de l'expérience. Les relations au sein de l'association « VdS » sont empreintes de cordialité. Lors des réunions, l'ambiance est détendue, marquée par des échanges humoristiques sur le football et les rivalités respectives. Chaque gestionnaire de stade exprime une fierté envers son enceinte, mais les discussions englobent un éventail de sujets, et une ouverture à la discussion persiste. Les relations de confiance sont clairement manifestes, avec la possibilité d'obtenir des accréditations pour divers événements et un accès à des secteurs sensibles du stade. Ces relations de confiance se reflètent également dans des moments informels, comme partager un repas après un match avec des collègues lors de visites à Munich et à Dortmund, illustrant ainsi une collaboration respectueuse malgré les rivalités en surface.

La nécessité de continuelles rénovations et adaptations aux besoins contemporains est incontournable pour un stade érigé en 1933. La prochaine étape majeure consiste actuellement en la rénovation de la tribune principale, projet qui vise à offrir la possibilité d'accueillir simultanément six événements distincts (hors jour de match). Le concept prévoit une entrée unique lors des matchs de football, tandis que des clusters pourront être configurés durant la semaine. L'impulsion décisive pour cette rénovation a été l'approche du prochain EURO 2024, agissant comme catalyseur pour la concrétisation de cette initiative. La recherche constante d'amélioration se manifeste également dans l'engagement du club envers la durabilité et l'écologie. La MHP Arena consomme 30% d'électricité en moins que la moyenne des stades de première et deuxième division allemande, une performance notable compte tenu de la position en tant que quatrième plus grand stade en Allemagne. Bien que certaines pratiques, telles que

le tri des déchets, aient été mises en œuvre depuis de nombreuses années sans être systématiquement documentées, les exigences imposées par le cahier des charges de l'UEFA incitent à une formalisation plus approfondie de ces initiatives.

4.2 Synthèse des résultats par thème

4.2.1 Schéma d'exploitation, Sizing & Ticketing

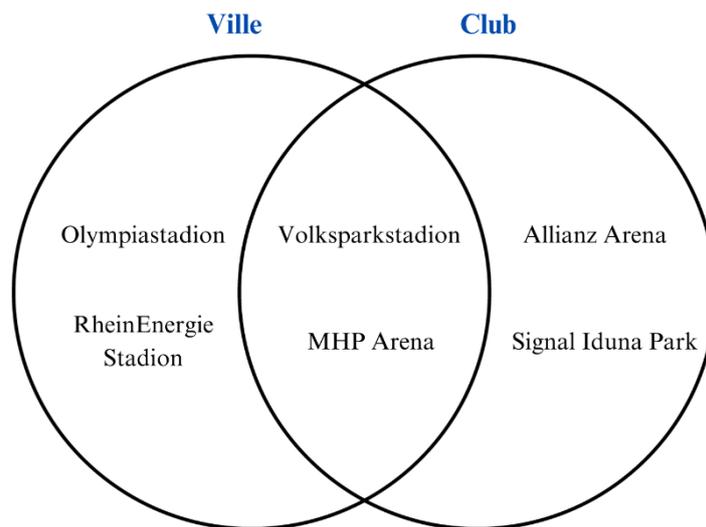


Figure 13: La répartition de propriété des stades entre les villes et les clubs

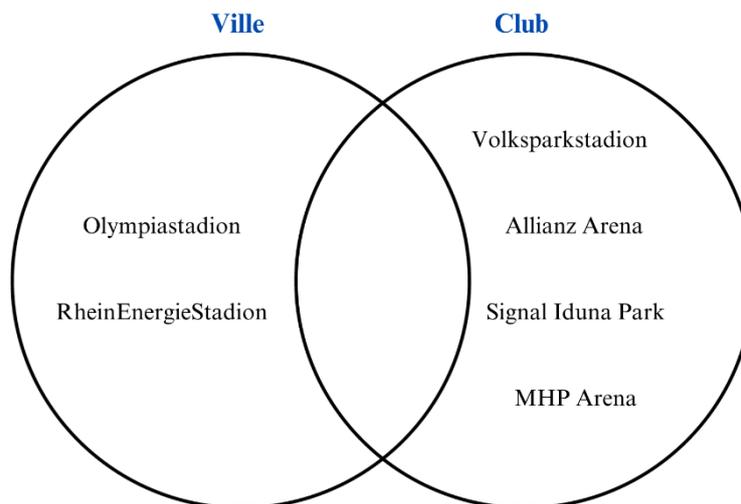


Figure 14: La répartition d'exploitation des stades entre les villes et les clubs

Sur les 6 stades analysés, 2 d'entre eux sont la propriété de la ville, 2 autres sont propriétés à la fois de la ville et du club alors que 2 clubs sont propriétaires de leur stade.

Les 2 stades qui sont propriétés de la ville sont également exploités par ces dernières. Les 4 autres stades sont directement exploités par les clubs.

Il est intéressant de noter que les 2 stades avec un club comme propriétaire et exploitant sont les seuls à ne proposer que des matchs de footballs, les autres stades étant multifonctionnels.

Stade	Ticketing Hospitalité	Ticketing Grand Public
Allianz Arena	Interne (Ticketing AG)	Interne (Ticketing AG)
Signal Iduna Park	Interne (Cellule Ticketing)	Interne (Cellule Ticketing)
Volksparkstadion	Mixe (Cellule Ticketing & Sport5)	Interne (Cellule Ticketing)
Olympiastadion	Interne ²¹ (Directeurs généraux)	Externe (Organisateur)
RheinEnergieStadion	Interne ²² (Directeurs généraux)	Externe (Organisateur)
MHP Arena	Interne (Ticketing AG)	Interne (Ticketing AG)

Tableau 9: Les différents types de gestion du Ticketing (Hospitalité & Grand Public)

Les 2 villes exploitantes de leur stade délèguent la billetterie grand public à l'organisateur de l'événement alors que les 4 clubs exploitants gèrent cela en interne, que cela soit sous la forme d'une entreprise sœur ou alors d'une cellule spécialisée. Concernant la billetterie hospitalité, tous les exploitants gèrent cela en interne avec une particularité pour le Volksparkstadion (mixe). Olympiastadion Berlin GmbH et Kölner Sportstätten délèguent cette responsabilité pour les matchs du club de foot locataire respectif.

²¹ Concerne tous les évènements sauf les matchs du Hertha BSC

²² Concerne tous les évènements sauf les matchs du 1. FC Köln

4.2.2 Sponsoring

Stade	Namer	Siège social du Namer
Allianz Arena	Allianz	Munich
Signal Iduna Park	Signal Iduna	Dortmund & Hambourg
Volksparkstadion	Volksparkstadion ²³	Hambourg
Olympiastadion	-	-
RheinEnergieStadion	RheinEnergie	Cologne
MHP Arena	MHP (Porsche)	Ludwigsburg (Stuttgart)

Tableau 10: Les contrats de Namer et leur siège social

Sur les 6 stades analysés, seul un d’entre-deux ne possède pas de *Namer*, l’Olympiastadion de Berlin. Il est intéressant de noter que tous les *Namers* sont des entreprises ayant leur siège social dans la même région que le stade qu’ils sponsorisent.

²³ Klaus-Michael Kühne est un multimilliardaire allemand, née à Hambourg, détenant les droits de naming du Volksparkstadion. Il a décidé de conserver le nom historique du stade, dû à l’attachement qu’il porte au club de sa ville d’origine.

Stade	Type de commercialisation
Allianz Arena	Interne (Cellule Sponsoring)
Signal Iduna Park	Interne (Cellule Sponsoring)
Volksparkstadion	Mixe (Cellule Sponsoring & Sport5)
Olympiastadion	Mixe (Cellule Sponsoring & Club)
RheinEnergieStadion	Mixe (Cellule Sponsoring & Club)
MHP Arena	Interne (Cellule Sponsoring)

Tableau 11: Les différents types de commercialisation

La moitié des exploitants gère la commercialisation de son stade en interne alors que l'autre moitié gère une partie de la commercialisation en interne et une autre partie en externe (mixe). Aucun stade ne délègue complètement la gestion de la commercialisation.

4.2.3 Marketing

Stade	Catering Hospitalité	Catering Grand Public
Allianz Arena	Externe (Do & Co München GmbH)	
Signal Iduna Park	Interne (BVB Event & Catering GmbH)	
Volksparkstadion	Externe (Aramark)	
Olympiastadion	Externe (Aramark)	
RheinEnergieStadion	Externe (différents prestataires)	Externe (Aramark)
MHP Arena	Externe (Aramark)	

Tableau 12: Les différents types de gestion du Catering (Hospitalité & Grand Public)

Au sein des six stades examinés, le Borussia Dortmund, a choisi d'assurer en interne la gestion du service de restauration, couvrant aussi bien les espaces VIP que le grand public. En revanche, les 5 autres stades externalisent cette gestion à des entreprises spécialisées dans le domaine, la société Aramark étant mandatée pour la gestion de ce service pour quatre d'entre eux.

4.2.4 Finances

Stade	Nombre de grandes manifestations par année	Taux de remplissage en championnat (2022/2023)	Satisfaction du développement économique du stade
Allianz Arena	≈ 25	100%	Oui
Signal Iduna Park	≈ 24	99,8%	Oui
Volksparkstadion	≈ 28	93,8 %	Oui
Olympiastadion	≈ 30	71,9%	Oui
RheinEnergieStadion	≈ 30	99,5%	Oui
MHP Arena	≈ 26	76,8% ²⁴	Oui

Tableau 13: Développement économique, évènements et taux de remplissage

²⁴ Le taux de remplissage en championnat (2022/2023) pour la MHP Arena doit être interprété en prenant en considération que la tribune principale est en reconstruction depuis la moitié de la saison 2022/2023. A titre de comparaison, le taux de remplissage pour la saison 2018/2019 (dernière saison « régulière » avant la pandémie de COVID-19) était de 90,2%, le secteur domicile étant majoritairement à guichet fermé.

Les deux stades qui proposent le plus de grandes manifestations sur l'année 2023 sont respectivement l'Olympiastadion de Berlin et le RheinEnergie Stadion de Köln, avec environ 30 évènements par année. Les deux stades proposant le moins d'évènements sont les deux seuls se dédiant uniquement à la pratique du football. Tous les stades proposent de louer leurs espaces VIP en dehors des jours de match.

Le taux de remplissage en championnat est supérieur à 90% pour 4 des 6 stades (5 si l'on comptabilise Stuttgart dans une situation « normale »). Le seul stade qui peine à remplir ses tribunes en championnat est l'Olympiastadion de Berlin.

De manière générale, tous les propriétaires se montrent satisfaits du développement économique de leur stade, même si certains d'entre eux mentionnent qu'une augmentation des revenus liés au stade est envisageable dans le futur. En proposant encore plus d'évènements par année, la rentabilité du stade pourrait être optimisée.

4.2.5 Généralités

Tous les exploitants sont de l'avis que de bonnes relations entre les différentes parties prenantes entourant la gestion du stade permettent le développement économique du stade et de manière générale le succès de l'exploitation. Il semble que les relations entre les différentes parties prenantes soient saines, régulières et constructives pour l'ensemble des stades analysés.

Un facteur qui semble être important dans cet équilibre relationnel est l'association « *Vereinigung Deutscher Stadionbetreiber* », qui regroupe tous les exploitants de première et deuxième division allemande, ainsi que les stades avec une capacité supérieure à 35'000 places. Les exploitants entretiennent non seulement de bonnes relations avec les parties prenantes qui les entourent, mais également avec les autres exploitants de l'écosystème des stades allemands.

La constante recherche de maintenir le stade à un niveau répondant aux exigences du football moderne est également un facteur motivant tous les propriétaires à continuer à investir dans leur stade. Les thématiques qui reviennent pour la plupart des enceintes sont le passage à un éclairage LED, l'augmentation du nombre de sanitaires ainsi que l'amélioration de l'accès et du nombre de places pour les personnes à mobilité réduite.

4.3 Résultats de l'entretien avec un expert en management des stades

4.3.1 Présentation de Michael Bukowiecki

Michael Bukowiecki, œuvre actuellement au sein de l'EURO 2024 GmbH depuis un an et demi, occupe le poste de *Key Account* pour la gestion des stades du Cluster Nord-Ouest du tournoi, comprenant cinq stades (Hambourg, Cologne, Gelsenkirchen, Dortmund et Düsseldorf). Au sein de cette unité, il assume la responsabilité cruciale de garantir que les stades répondent aux normes strictes établies par le cahier des charges de l'UEFA pour le déroulement du tournoi. Son rôle implique également la coordination de divers projets directement liés à la gestion des stades, comme le projet *Concession*. Avant de rejoindre l'EURO 2024, Michael a acquis une expérience significative au cours de ses 5 années passées au SC Freiburg. Il a eu le privilège de faire partie du groupe de travail composé d'environ dix personnes, chargé de superviser le projet de construction du nouveau stade du club, l'Europa Park Stadion. Durant cette période, il a été responsable de l'organisation des jours de match et de la gestion de la sécurité. Auparavant, Michael Bukowiecki a passé quatre ans et demi au Qatar, travaillant pour une organisation sportive spécialisée dans la sécurité des événements sportifs. Son rôle principal consistait à conseiller diverses associations sportives, notamment la FIFA et l'IIHF.

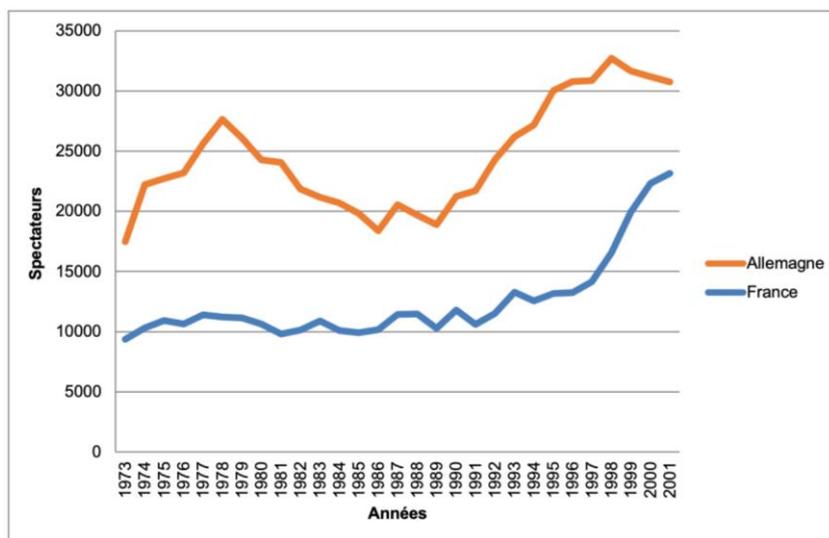
4.3.2 Schéma d'exploitation, Sizing et Ticketing

Le schéma d'exploitation d'un stade pour un club de football est une décision complexe et dépend de divers facteurs. La situation financière du club, la disponibilité de capitaux, les taux d'intérêt, et le coût croissant des matériaux pour la construction d'un nouveau stade doivent tous être pris en compte. Il n'y a pas de solution universelle, chaque club doit évaluer sa propre situation. Opter pour la construction d'un nouveau stade implique des coûts élevés par rapport à 20 ans en arrière, notamment en termes de matériaux, de Greenkeeping, de personnel, et d'entretien. Un club comme le VfB Stuttgart paie actuellement 100M d'euros pour rénover uniquement la partie inférieure de sa tribune centrale. La ville de Francfort a payé 130M d'euros en 2005 pour construire l'ensemble d'un nouveau stade. Certains clubs peuvent ne pas être en mesure de supporter ces dépenses et choisir d'être locataires, évitant ainsi la charge de gestion et d'entretien. La question de l'exploitation du stade peut évoluer dans le temps, avec

des clubs reprenant ultérieurement le contrôle ou choisissant de partager la responsabilité avec une entreprise ou la ville (exemple du SC Freiburg avec son nouveau stade). Des modèles flexibles existent, comme la location initiale suivie de l'acquisition progressive du stade (exemple de l'Eintracht Frankfurt). Chaque club doit déterminer la voie qui lui convient le mieux. Certains stades, comme l'Allianz Arena, se concentrent exclusivement sur le football, tandis que d'autres, comme à Francfort, diversifient leurs activités tout au long de l'année. Les coûts de construction ont considérablement augmenté, et bien que la possession d'un stade puisse être bénéfique une fois tous les coûts remboursés, la charge financière initiale peut être difficile à supporter pour de nombreux clubs. Les exemples de Stuttgart, Francfort et Fribourg illustrent la diversité des approches, mais soulignent également les défis financiers auxquels les clubs sont confrontés dans la gestion et la modernisation de leurs infrastructures.

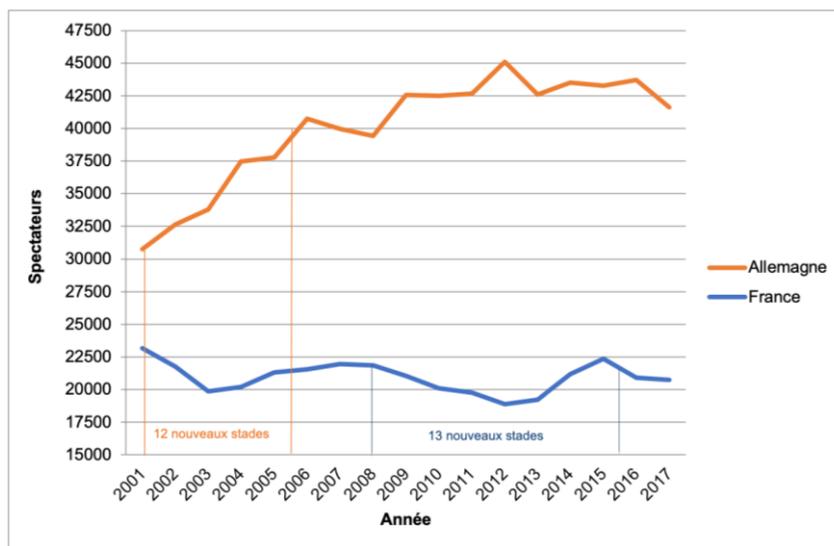
Afin qu'une étude de marché soit réalisée au mieux, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des différentes parties prenantes. Pour le cas du SC Freiburg, le club a été au centre du projet, en faisant le constat que son stade ne lui permettait plus de se développer économiquement (aujourd'hui le stade génère des revenus de 150M d'euros par année, c'est 50% de plus que dans l'ancien) et qu'il ne répondait plus aux normes de 1^{ère} division allemande. La possibilité de construire un nouveau stade pour le club a émergé de sa solide assise économique. Cependant, ce processus s'est étalé sur plus de 10 ans, impliquant des étapes complexes telles que l'obtention d'autorisations de construction, la sélection d'un site parmi plus de 30 options examinées, et la réalisation d'une enquête auprès de la population. Cette décision, bien que difficile, a été entérinée par le consentement des citoyens, témoignant d'un processus démocratique rigoureux. Les sponsors, bien que d'une importance relative, ont participé au processus, mais les parties prenantes cruciales ont été la ville, la population, et les politiciens, nécessitant un échange continu et étroit. Des éléments tels que les transports publics, la circulation, la présence policière, les pompiers, et l'accès depuis l'aéroport le plus proche ont été considérés dans l'étude de faisabilité. Le souci environnemental a également été pris en compte avec la construction d'un stade « durable » à Fribourg, caractérisé par un nombre limité de places de parking, une promotion des transports publics et du vélo. Un modèle de sponsor axé sur le vélo a été intégré de manière réfléchie, soutenant la construction de 3500 places pour les vélos, représentant 10 à 11% de la capacité du stade, avec en réalité près de 5'000 personnes choisissant ce mode de transport. L'analyse a également inclus les entités environnantes telles que les entreprises, la population, un aéroport, une université, et

naturellement, les supporters. Ces derniers ont joué un rôle déterminant en demandant la soumission du choix du site du stade à une enquête citoyenne, dans le cadre d'un processus de collaboration à grande échelle entre le club et la ville de Fribourg, soulignant l'indispensabilité de chaque entité pour la réussite de ce projet d'envergure.



Source : LFP et Bundesliga.

Figure 15: Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand avant les nouveaux stades (1973-2001) (Moulard, 2018)



Source : LFP et Bundesliga.

Figure 16: Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand après les nouveaux stades (2001-2017) (Moulard, 2018)

L'analyse de l'évolution de la moyenne des spectateurs en France après la construction de nouveaux stades, en comparaison avec une situation similaire en Allemagne, demande une approche nuancée, car la spécialisation de l'expert se concentre principalement sur le marché allemand. Bukowiecki souligne qu'en Allemagne, les prix abordables des billets jouent un rôle central dans cette forte affluence, avec une accessibilité accrue pour les fans. Les stades allemands offrent également une grande capacité de places debout, permettant à un large éventail de personnes, y compris des étudiants aux revenus limités, d'assister aux matchs pour des tarifs aussi bas que 10 euros, cela incluant toujours le déplacement gratuit en transport public à l'intérieur du département. Un exemple notable de cette différente politique tarifaire a été illustré par les fans du PSG, qui ont affiché une bannière lors du match de Ligue des Champions à Dortmund cette année, afin d'encourager leur club à proposer des prix plus abordables pour les fans. En France, malgré la modernité, la couverture et l'ambiance des stades, la question de la non-augmentation de la fréquentation reste complexe. Il est tout de même important de souligner qu'en Allemagne, certains clubs de 1^{ère} division, tels que Hoffenheim, Augsburg, Mayence ou Wolfsburg, ont connu une diminution de la moyenne de spectateurs au cours des 10 dernières années, tandis que des clubs de divisions inférieures comme Dresde ou Kaiserslautern maintiennent des moyennes de plus de 35'000 spectateurs, soulignant l'importance des liens traditionnels avec la région. Ainsi, des facteurs multiples tels que les résultats sportifs, les prix des billets, le confort des stades, la taille de la ville et de la région, jouent un rôle déterminant dans l'affluence des stades, démontrant la complexité de cette équation.

4.3.3 Sponsoring

Dans le contexte des partenariats de naming des stades de football allemands, une diversité de stratégies émerge parmi les clubs. Certains, à l'instar du Borussia Dortmund et du Bayern Munich, ont eu l'opportunité de signer des contrats à long terme, tandis que d'autres, tels que Hambourg, Düsseldorf, ou Mainz, ont rencontré plus de difficultés lors des dernières années, changeant à maintes reprises de Namer. Cette variation dans la durée des partenariats est influencée par divers facteurs, notamment la capacité des entreprises à soutenir financièrement des engagements annuels de l'ordre de 2 à 3 millions d'euros, un défi exacerbé par les répercussions de la crise du COVID-19. Les clubs des divisions inférieures, en particulier, ont

ressenti ces contraintes financières. Dans le cas du SC Freiburg, le contrat de naming avec l'entreprise Europa-Park GmbH & Co Mack KG, s'est conclu en fin de construction. Le partenaire désigné est un parc d'attraction régional, une entreprise familiale soutenant depuis plus de dix ans le club en tant que sponsor. Bien que la nature commerciale de cette entreprise ne soit pas conforme aux préférences des ultras, il est noté que ces derniers ne trouvent que rarement un sponsor qui concorde avec leurs valeurs. Les ultras auraient préféré que le stade soit simplement identifié par une appellation traditionnelle, mais en raison de sa construction sur un nouveau site, aucune désignation préalable n'existait. Malgré des négociations infructueuses avec d'autres entreprises, la conclusion de l'accord de naming a été assurée par une agence externe de commercialisation, impliquant un engagement à long terme. Cette réussite s'explique par la phase de croissance actuelle du club, lequel a vu son nombre de membres passer de 13'000 à 60'000 en cinq ans, fréquemment participer à des compétitions européennes, être dirigé par un entraîneur iconique dans la région et maintenir un sérieux manifeste à travers ses performances sportives, ses décisions économiques judicieuses, et une croissance organisationnelle stratégique. Tous ces éléments convergents renforcent l'attractivité d'un club, influençant positivement la conclusion de contrats de naming avantageux.

L'écosystème du Sponsoring des clubs et des stades de football allemands englobe une diversité de packages, parmi lesquels les droits de naming occupent une position prépondérante, mais des offres sont également formulées pour les équipes de jeunes, le secteur de l'ESport et les équipes féminines. L'évolution des médias sociaux offre aux clubs la possibilité de proposer un contenu varié, augmentant leur attrait pour différents sponsors. Toutefois, une approche équilibrée est cruciale, car une surcharge de contenu publicitaire peut entraîner la perte de fans. L'organisation interne ou l'externalisation de la gestion du Sponsoring du stade représente un autre défi décisionnel pour les clubs. Une tendance observée au cours de la dernière décennie est que de nombreux clubs, à l'instar du SC Freiburg en 2022, optent pour la gestion interne plutôt que de déléguer cette responsabilité à une agence de Sponsoring spécialisée. Cependant, cette décision implique un ensemble complexe de tâches, telles que le recrutement de personnel qualifié et la gestion du service clientèle. C'est un choix stratégique qui doit être pris en considération par chaque club en fonction de ses besoins spécifiques et de ses ressources. Certains clubs choisissent de faire appel à une agence externe uniquement pour certains aspects, tels que la commercialisation de droits particuliers pour des compétitions, comme par

exemple l'UEFA Europa League, ou des événements spécifiques comme un concert. Il n'y a donc pas de stratégie Sponsoring totalement juste ou fausse, l'externalisation ou la gestion interne pouvant tout autant proposer des avantages comme des désavantages.

4.3.4 Marketing

Dans le cadre de la gestion du Catering, aucune stratégie ne s'impose comme totalement juste ou fausse, chaque exploitant étant appelé à prendre des décisions en considérant les challenges que représentent une gestion interne (expertise, coûts, personnel, etc.). Les stades de l'EURO 2024 offrent un exemple concret de diversité dans la gestion du Catering, avec cinq stades adoptant l'externalisation à l'entreprise Aramark. Certains exploitants, tels que Schalke 04 et le Borussia Dortmund, ont leur propre prestataire de services alimentaires, tandis que d'autres, comme Francfort et le Bayern Munich, externalisent cette fonction à des entreprises spécialisées. Selon les observations de Bukowiecki, la qualité et l'individualisation du Catering sont souvent meilleures lorsque les clubs possèdent leur propre service ou externalisent vers une entreprise dédiée au stade. À Fribourg, par exemple, le club a répondu aux demandes des fans en proposant son propre concept de Catering, mettant en avant une diversité de choix et l'implication de plusieurs entreprises locales. Même au sein d'une entreprise externe telle qu'Aramark, des variations de qualité sont notables d'un stade à l'autre. Les stades appartenant à des villes tendent à proposer un service plus standard, tandis que les clubs exploitants de leur stade visent la fidélisation du client, avec une volonté inhérente de répondre aux attentes des fans. Cette tendance se reflète par exemple dans l'introduction d'options végétariennes en réponse à la demande croissante (le Bayer 04 Leverkusen a ouvert le premier kiosque en Allemagne entièrement dédié à des plats végétariens). Globalement, le niveau du Catering dans les stades allemands est élevé, ce qui sera perceptible lors de l'accueil de l'EURO 2024, offrant ainsi une vitrine de la diversité et de la qualité de l'offre alimentaire dans ces enceintes sportives.

4.3.5 Finances

Le pourcentage conséquent des revenus liés au Ticketing pour les clubs allemands est étroitement lié à l'affluence record dans les stades, avec une moyenne de plus de 40'000 spectateurs et de nombreux stades régulièrement à guichet fermé. Cependant, les possibilités de croissance économique dans ce secteur sont limitées, car la principale voie pour accroître les revenus réside dans l'augmentation des prix des billets ou la construction de nouveaux stades. Cela a conduit à une situation où la marge de manœuvre pour accroître les revenus est mince, et toute légère augmentation des prix des billets suscite immédiatement frustration et critique de la part des supporters.

En ce qui concerne le Sponsoring, certains clubs ont encore un potentiel de croissance, mais des clubs de premier plan comme le FC Bayern Munich atteignent progressivement leurs limites.

Pour la Bundesliga dans son ensemble, il est crucial de négocier le prochain contrat des droits TV à un niveau équivalent, voire supérieur, au contrat actuel. Bien qu'il y ait un énorme potentiel de commercialisation des droits TV à l'étranger, la ligue allemande est encore loin de la Premier League anglaise en termes de revenus générés. L'EURO 2024 est perçu comme une opportunité de faire progresser la négociation des droits TV à l'étranger. L'objectif clair de la DFL est de devenir le deuxième meilleur championnat, en termes de revenus de droits TV, derrière l'Angleterre, une ambition jugée réaliste par Michael Bukowiecki. La qualité de l'infrastructure des stades en Allemagne, même en troisième division, est un atout majeur.

Il est essentiel de souligner que des clubs tels que Union Berlin ou le SC Freiburg ne pourraient pas survivre financièrement sans les revenus générés par les droits TV. Ainsi, bien qu'un modèle économique engendrant de bons revenus Ticketing soit sain, il a atteint ses limites en Allemagne, et la recherche de nouvelles sources de revenus, principalement par le biais de meilleures négociations de droits TV, devient impérative.

4.3.6 Généralités

Les stades sélectionnés pour accueillir l'EURO 2024 répondent globalement aux normes et exigences de l'UEFA. Cependant, des ajustements sont nécessaires, avec une emphase particulière sur l'Event Social Responsibility (ESR), englobant l'inclusion, l'amélioration de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite ou l'augmentation des installations sanitaires. Une attention particulière est également accordée au développement durable et à la réduction de l'empreinte écologique. Des progrès sont réalisés dans le domaine de la digitalisation (voir la figure à la page 78), mais les investissements les plus significatifs sont à prévoir pour améliorer la technologie des stades, en particulier la réduction de la consommation d'électricité. Alors que l'Allemagne a soumis sa candidature pour la Coupe du Monde féminine 2027 en collaboration avec la Belgique et les Pays-Bas, des exigences similaires de l'UEFA sont demandées. Ces ajustements s'avèreraient donc bénéfiques pour l'évolution à long terme des stades. Une autre thématique concerne la restructuration des clôtures pour certains stades. Même si cela peut paraître banal, ce sont des milliers d'euros qui sont dépensées à chaque changement de configuration. Des améliorations sont recommandées, en privilégiant la flexibilité pour répondre à la configuration variable des tribunes sans places debout obligatoires. Pour de nombreux exploitants, l'accueil de l'EURO représente une opportunité majeure, car cela impose des actions conformes aux exigences de l'UEFA, facilitant ainsi la mise en œuvre de changements internes souvent difficiles à promouvoir.

La Vereinigung deutscher Stadionbetreiber (VdS) est une association de regroupement des exploitants des plus grands stades allemands, principalement des stades de football, fondée en 2007. La VdS regroupe tous les exploitants de grands sites d'accueil autorisés à organiser des manifestations sportives internationales. Afin de faire partie de l'association, les stades doivent avoir une capacité d'accueil d'au moins 35'000 spectateurs ou accueillir les matchs de football d'une équipe de première ou deuxième division. Actuellement, l'association des exploitants de stades allemands se compose de 46 stades.

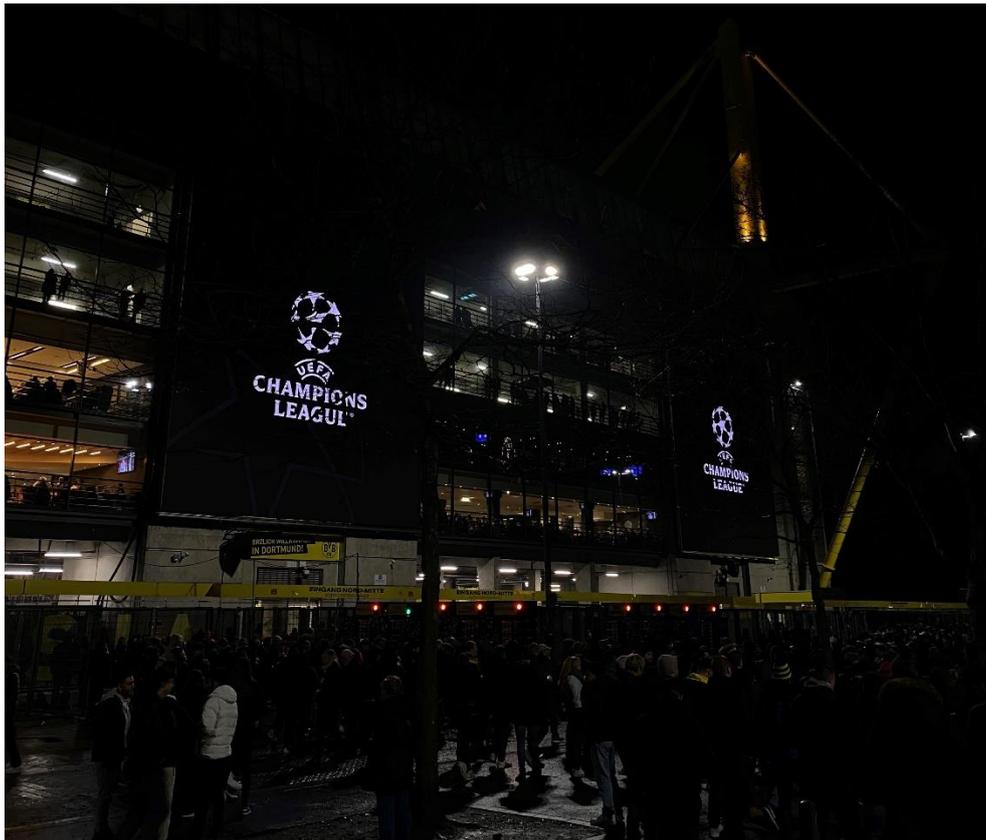


Figure 17: Les nouveaux panneaux de digitalisation du Signal Iduna Park

Dans le contexte de l'organisation de l'EURO 2024, le regroupement de ces dix exploitants au sein de l'association se révèle être un avantage significatif, autant pour ces derniers que pour l'unité Venue Management, tenue de coordonner les divers projets liés à la gestion des stades. Plus largement, pour l'ensemble de l'association et des 46 exploitants, la fréquence des échanges est hautement bénéfique. Ces interactions portent sur des aspects techniques spécifiques et sont facilitées par des réunions organisées par des entités telles que la DFL ou la DFB, traitant des domaines particuliers tels que l'informatique ou la sécurité. La possibilité pour les exploitants d'engager des discussions comparatives, d'échanger des expériences sur des sujets tels que la rénovation des tribunes, le développement durable ou l'adoption de technologies comme les panneaux solaires, représente un avantage significatif. Globalement, l'échange d'expérience revêt une importance cruciale, avec différents parcours empruntés par chaque exploitant, apportant ainsi leurs expertises respectives. L'arrivée de nouveaux membres dans l'association, prenant récemment la direction de l'exploitation d'un stade, injecte de nouvelles idées, tandis que la présence de membres expérimentés offre un soutien précieux aux nouveaux venus. Les discussions avec des pairs, même en présence d'opinions divergentes,

demeurent enrichissantes, permettant de comparer les approches adoptées ailleurs, sans nécessairement imposer une uniformité des pratiques.

Stadionwelt un magazine spécialisé dans le domaine des infrastructures sportives, tirant profit des succès notables liés à la construction de nouveaux stades depuis le début des années 2000 en Allemagne. Le magazine (online et version papier mensuel) offre une source d'informations exhaustive en présentant les dernières avancées, modifications, rénovations, ainsi que les rapports de construction associés aux divers stades, avec une focalisation sur les projets nationaux, mais en proposant aussi occasionnellement des réalisations internationales. En tant que périodique informatif de premier ordre, il facilite la comparaison des pratiques et des développements à l'échelle nationale. Cette initiative a évolué vers un événement annuel d'envergure, *l'EPS Arena Summit*, réunissant des acteurs aux horizons variés mais partageant un intérêt commun pour la gestion des infrastructures sportives. Cette plateforme offre une opportunité unique d'échange entre les différentes parties prenantes de l'écosystème. La présence d'invités internationaux enrichit davantage les discussions en apportant des perspectives alternatives sur les enjeux liés aux stades.

5. Discussion

5.1 Des schémas d'exploitations individualisés

L'observation relative à la qualité des stades de football allemands suscite un consensus presque unanime parmi les exploitants. Tous concordent pour affirmer leur satisfaction à l'égard du niveau actuel de leurs installations, soulignant leur conformité aux normes en vigueur, tant en termes de capacité que de fonctionnalité. Cette constatation reflète les conclusions de Hamil (2014), qui préconise que le championnat allemand serve d'exemple pour les autres ligues européennes. Une analyse pertinente réside dans les disparités des schémas d'exploitation entre les stades, bien que tous convergent vers des résultats économiques satisfaisants.

Comme pour les nouveaux stades français (Moulard, 2018), on observe une absence de leadership homogène au sein de l'écosystème des stades de football allemands. Les propriétaires des stades peuvent être les clubs eux-mêmes (Signal Iduna Park, Allianz Arena), les collectivités publiques (RheinEnergieStadion, Olympiastadion), ou encore une répartition des responsabilités (MHP Arena, Volksparkstadion). Cette diversité conduit à des schémas d'exploitation individualisés, prenant en considération de manière micro-localisée l'environnement spécifique de chaque stade.

Une étude de marché, intégrant la situation économique propre à chaque club, s'avère indispensable pour orienter la prise de décision optimale concernant le modèle de gestion à adopter.

La disparité marquante entre les stades de football allemands et français réside dans l'importance accordée à la coévolution des acteurs (Moulard, 2018), particulièrement des deux acteurs centraux, à savoir les collectivités publiques et le club. Dans les six cas de stades examinés, les relations entre les clubs et les municipalités sont caractérisées par leur santé. Cette observation corrobore les affirmations de Michael Bukowiecki, selon lesquelles « Tous les clubs n'ont pas les capacités économiques d'être propriétaires de leur stade. Le schéma peut

évoluer dans le temps, mais ce qui permet la réussite de la gestion d'un stade, c'est de maintenir des échanges constructifs avec les collectivités afin de partager un objectif commun ».

Le développement économique du stade repose davantage sur la capacité à organiser un nombre substantiel d'événements sportifs majeurs, au-delà des simples matchs de football. Les 6 exploitants proposent tous plus de 24 grandes manifestations par an, soulignant ainsi l'importance de diversifier leurs activités pour assurer une gestion pérenne du stade.

5.2 Des relations constructives entre les différentes parties prenantes

L'ensemble de la théorie élaborée par Moore sur les parties prenantes (1996) trouve sa pertinence lorsqu'on entreprend l'analyse de l'écosystème des diverses parties prenantes impliquées dans la gestion des stades de football allemands. La collaboration entre ces différentes entités engendre la formation d'une chaîne de valeur intégrale et induit un fort sentiment d'implication. Malgré l'absence d'un schéma d'exploitation uniforme, on observe la prédominance d'un leader au sein de l'exploitation de chaque stade, que ce soit le club ou la collectivité publique. Ce leader démontre la capacité à rassembler les autres entités autour de lui dans un esprit de coopération harmonieuse.

Une singularité inhérente à la gestion des stades de football allemands réside dans la prééminence accordée aux supporters. Ces derniers sont directement engagés au cœur du processus de gestion du stade et occupent une position centrale dans la réussite économique du club. Un stade plein permet d'accroître les droits télévisuels, de décrocher de nouveaux contrats de sponsoring, et d'établir des contrats de Naming (Tribou, 2007, cité dans Desbordes, 2022). Les exploitants allemands reconnaissent que le développement économique du stade dépend étroitement de la satisfaction des supporters. Cela s'articule principalement autour d'une politique tarifaire de la billetterie accessible, d'un grand nombre de places debout, et d'interactions régulières avec les divers groupes de supporters. En évitant les tensions avec les fans grâce à une prise de décisions transparentes et une communication ouverte (Winskowski,

2022), l'exploitant augmente significativement les chances de remplir le stade, générant ainsi des revenus additionnels.

Une autre caractéristique inhérente à la gestion des stades allemands réside dans la présence nombreuse de contrats de Naming. Comme exposé dans l'introduction, la majorité des stades de la Bundesliga sont associés à un Namer. Sur les 6 stades examinés, 5 ont établi un partenariat avec un Namer, tous étant des partenaires régionaux. Ces constatations peuvent être attribuées à un dialogue régulier entretenu avec les divers sponsors locaux. En cultivant des relations solides, les exploitants accroissent le sentiment d'appartenance au projet, réussissant ainsi à conclure des accords avantageux avec des partenaires régionaux. Il est cependant important de noter que cette approche ne connaît pas un succès uniforme pour tous les stades, comme illustré dans ce travail avec le Volksparkstadion.

Les relations de qualité, observées non seulement avec les supporters et les sponsors, mais également avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les prestataires de services, démontrent une extension significative des liens interorganisationnels. En tenant compte des intérêts et des influences inhérents aux diverses parties prenantes qui gravitent autour de la ressource stade (Maltese et Danglade, 2014), le propriétaire se positionne avantageusement. La relation prééminente s'établit probablement entre les collectivités publiques et le club. Que le club soit propriétaire, exploitant, ou locataire, des relations harmonieuses avec les collectivités publiques facilitent une gestion et une exploitation optimales de l'infrastructure sportive. Les autres parties prenantes s'articulent harmonieusement autour de cette relation centrale.

L'analyse des résultats confirme la validité de notre première hypothèse (H1), laquelle stipule que des relations positives entre les diverses parties prenantes engagées dans la gestion du stade favorisent le développement économique de la ressource stade.

5.3 Un réseau d'acteurs avec un objectif commun

L'une des forces prédominantes contribuant au succès de la gestion des stades de football allemands réside incontestablement dans les synergies existantes entre les divers exploitants. L'association "*Vereinigung deutscher Stadionbetreiber*" offre une plateforme d'échange permettant aux exploitants de discuter des diverses thématiques liées à la gestion du stade. Ce cadre favorise la comparaison des pratiques entre les membres et l'exploitation de l'expertise individuelle. Ainsi, malgré la diversité des schémas d'exploitation au sein de l'écosystème des stades de football allemands, les exploitants peuvent prendre en considération les approches similaires ou différentes, stimulant une réflexion sur les meilleures pratiques. Cette démarche vise à identifier les aspects pouvant être améliorés, ainsi que les pratiques exemplaires observées chez d'autres exploitants et susceptibles d'inspirer des initiatives similaires.

Des événements tels que « *l'EPS Arena Summit* » viennent renforcer davantage les synergies déjà présentes entre les experts du domaine. Ces événements constituent des moments privilégiés pour se tenir informé des évolutions normatives du marché, observer les pratiques internationales et maintenir le stade à un niveau optimal. De plus, la DFL (Deutsche Fußball Liga) et la DFB (Deutscher Fußball-Bund) organisent des workshops spécifiques, apportant un soutien supplémentaire aux exploitants afin de maintenir leurs stades à un niveau de performance élevé.

La qualité et la régularité de ces synergies entre les exploitants constituent une force fondamentale au sein de l'écosystème des stades de football allemands, contribuant de manière significative à son succès.

5.4 Des compétences spécifiques

Les stades sont des vecteurs de développement économique pour les exploitants, mais ce sont bien les compétences qui font la ressource (Durant, 2006, cité dans Moulard, 2018). Contrairement aux clubs français, qui ont minimisé les investissements en personnel après la construction de nouveaux stades, les exploitants allemands ont adopté une approche différente. Bien que les données spécifiques par unité ne soient pas toujours disponibles, on observe une structure organisationnelle claire, avec un effectif conséquent et des compétences spécialisées dédiées à la gestion des stades.

Notamment, les *stadium managers*, au cœur de cette structure, affichent généralement de nombreuses années d'expérience, bénéficiant ainsi au groupe dans son ensemble. Alors que l'expertise technique (savoirs) et la connaissance pratique des opérations (savoirs-faire) pourraient sembler suffisantes, ce qui fait véritablement la différence réside dans les attitudes (savoir-être) (Moulard, 2018). Cette dimension englobe la capacité à évaluer les besoins en compétences pour la gestion d'une infrastructure sportive et à mettre en pratique ces compétences de manière efficace.

Une des principales forces inhérentes à la gestion des stades de football allemands réside dans la capacité à prendre des décisions quant à la gestion interne ou externe des divers domaines, en s'appuyant sur des spécialistes. Conformément à Fried & Kastel (2020), la gestion efficace d'une infrastructure sportive requiert une diversité de compétences. Compte tenu des multiples domaines impliqués dans la gestion d'un stade, il est parfois judicieux de déléguer la responsabilité d'un domaine spécifique à des spécialistes externes, surtout lorsqu'il existe un déficit en compétences ou en ressources internes. Pour les clubs de plus grande envergure, telles que le Bayern Munich ou le Borussia Dortmund, il est préférable de gérer la majorité des domaines en interne, maximisant ainsi l'exploitation optimale de la ressource stade.

L'analyse des résultats confirme la validité de notre deuxième hypothèse (H2), stipulant que des compétences spécifiques sont indispensables afin d'exploiter le stade comme moteur de développement économique.

5.5 Limites

L'une des principales limitations réside dans l'absence de données financières permettant de corroborer ces résultats très positifs. Bien que tous les exploitants aient déclaré leur satisfaction quant au développement économique de leur stade, une comparaison avec des résultats concrets aurait pu offrir une perspective plus objective et étayée.

Une autre limitation à cette étude concerne la taille restreinte de l'échantillon des stades analysés. L'étude s'est focalisée sur 6 stades parmi les 46 membres de l'association *Vereinigung deutscher Stadionbetreiber*. Bien que ces 6 stades soient parmi les plus grands et plus modernes en Allemagne, il demeure complexe d'extrapoler des conclusions généralisées à partir de cet échantillon restreint. Les entretiens qualitatifs, bien que riches en informations, impliquent une charge de travail substantielle, et il pourrait être plus judicieux pour une future étude de recueillir un grand nombre de données quantitatives afin de valider les nouvelles informations obtenues grâce à ces entretiens qualitatifs.

En conclusion, en se restreignant à la perspective de l'exploitant, une difficulté émerge dans l'analyse de la satisfaction des clubs locataires, notamment pour les stades ayant une collectivité publique comme propriétaire et exploitant, avec un club de football locataire, tels que l'Olympiastadion et le RheinEnergieStadion. Bien que Bukowiecki suggère que le schéma d'exploitation avec un club en tant que propriétaire et exploitant ne soit pas optimal pour tous les clubs, il aurait été opportun d'interroger les clubs locataires sur leur satisfaction vis-à-vis de cette situation. Se pose la question de savoir si ces clubs ne préféreraient pas la possibilité de gérer le stade en dehors des jours de match, créant ainsi davantage de sources de revenus, comme souligné par Moulard (2018) dans le contexte de nombreux stades français qui ont une disponibilité limitée du stade. Ou bien, est-ce une situation qui leur convient pleinement ?

5.6 Perspectives

Comme mentionné antérieurement, ce travail de Mémoire ouvre la porte à une collecte de données financières des stades en Allemagne, visant à corroborer les informations recueillies au terme des entretiens qualitatifs avec les exploitants et l'expert en gestion d'infrastructures sportives.

Une approche alternative à envisager serait de focaliser la recherche sur un seul stade, en menant des entretiens auprès de l'ensemble des parties prenantes afin de comparer les points de vue et les opinions. À titre d'exemple, pour le stade MERKUR SPIEL-ARENA, il serait pertinent d'interroger le club (Fortuna 95 Düsseldorf), l'exploitant (D.LIVE²⁵), le Caterer (Aramark), les groupes de supporters, ainsi que les divers sponsors.

²⁵ D.LIVE est une entreprise détenue à 100% par la ville de Düsseldorf. Le stade est la propriété de la ville, exploité par la société D.LIVE, alors que le Fortuna 95 Düsseldorf est le club locataire.

5.7 Recommandations pour la construction d'un nouveau stade

En ce qui concerne mes recommandations personnelles pour la construction d'un nouveau stade, bien que je sois convaincu qu'il n'existe pas de formule universelle et que chaque projet doit être individualisé, certains aspects sont toutefois transposables :

1. Choisir un modèle d'exploitation en fonction de la situation financière actuelle du club, ainsi que des conditions économiques du moment.
2. Entreprendre une étude de marché impliquant et consultant dès les premières étapes les diverses parties prenantes qui composent l'écosystème de la gestion d'un stade, en particulier les collectivités publiques, les supporters, la gestion du catering et un potentiel Namer.
3. Comparer et s'inspirer des meilleures pratiques en consultant d'autres experts du domaine, des propriétaires ou exploitants de stades existants, des entreprises de consulting, ainsi que des entreprises de construction (principe de synergies)
4. Établir un dialogue régulier et constructif avec les différentes parties prenantes avant, pendant, et après la construction du stade.

6. Conclusion

Alors que ce travail de Mémoire approche à son terme, il est temps de tirer quelques enseignements sur les thématiques abordées et les résultats obtenus. Dans cette étude, nous avons exploré un ensemble complexe de variables afin de comprendre les mécanismes sous-jacents à la gestion des stades allemands. Les expérimentations approfondies et les analyses ont permis d'obtenir des informations significatives, révélant des tendances et des corrélations essentielles à notre compréhension du phénomène étudié. Cette conclusion vise à synthétiser ces découvertes, mettant en lumière leur contribution à la base de connaissances existante et leur impact potentiel sur les avancées futures dans le domaine de la gestion des infrastructures sportives.

Le processus de recherche engagé dans cette étude s'est avéré à la fois stimulant et gratifiant, malgré les défis complexes à l'interview de spécialistes du domaine. L'interaction avec des professionnels dotés de nombreuses années d'expérience a constitué un défi intellectuel, mais également une occasion d'approfondir ma compréhension du sujet. Les interviews ont servi de véritable terrain d'apprentissage, me permettant de saisir des perspectives uniques, des connaissances approfondies et des *insights* qui transcendent largement les limites des théories préexistantes. Au fil de ces échanges, ma compréhension du sujet s'est considérablement enrichie, évoluant au gré des nuances et des subtilités révélées par ces experts. Ces rencontres ont non seulement contribué à façonner les fondements de cette recherche, mais elles ont également élargi ma vision du domaine.

Le but de ce travail de recherche était de mieux comprendre comment les parties prenantes impliquées dans la gestion des stades en Allemagne collaborent-elles pour optimiser la performance du stade, et quelles sont les compétences et ressources qu'elles mobilisent dans ce processus.

Le travail s'est articulé autour de 4 thématiques spécifiques et de questions plus générales, en se focalisant sur les implications des parties prenantes ainsi que les compétences de ces

dernières. L'analyse de l'écosystème des stades de football allemands met en lumière plusieurs aspects cruciaux pour la réussite de leur gestion économique :

- La diversité des schémas d'exploitation individualisés
- La collaboration constructive entre les parties prenantes
- La mise en place de synergies entre les exploitants
- L'importance des compétences spécifiques
- L'engagement envers un objectif commun

Les enseignements tirés de cette étude fournissent une perspective permettant de discerner les disparités de résultats observées entre les clubs de football français et allemands dans la gestion de leurs infrastructures sportives. Ces observations offrent une base pour comprendre les motifs sous-tendant ces divergences de performance. De plus, ces enseignements contribuent à l'élaboration d'un cadre conceptuel propice à la définition d'un modèle de bonnes pratiques pour la construction d'un nouveau stade. Cette structure conceptuelle, résultante de l'analyse comparative des pratiques de gestion des infrastructures sportives entre les deux pays, se révèle être une ressource précieuse pour orienter la planification et la mise en œuvre de projets de construction de nouveaux stades, en incorporant des éléments jugés efficaces.

Le développement économique de la ressource stade ne représente pas la source de revenu la plus importante pour les clubs de football. En l'absence de recettes provenant des droits TV et des revenus de sponsoring, la viabilité économique de nombreux clubs serait compromise. Il sera intéressant d'observer l'évolution du business du football moderne dans les prochaines années et quel rôle la ressource stade va jouer dans cette équation.

Annexes

I Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire pour les exploitants

Thèmes et sous-thèmes de l'entretien :

Thèmes	Sous-thème
Schéma d'exploitation, Sizing et ticketing	<ul style="list-style-type: none">- Taille du stade, architecture et emplacement- Prix- Employés- Outils- Satisfaction
Sponsoring	<ul style="list-style-type: none">- Naming- Employés- Outils- Satisfaction
Marketing	<ul style="list-style-type: none">- Catering- Outils- Satisfaction
Finance	<ul style="list-style-type: none">- Développement économique- Implications financières- Satisfaction
Général	<ul style="list-style-type: none">- Parties prenantes- Compétences- EURO 2024

1. Introduction

- Présentation personnelle
- Présentation du sujet de mon Mémoire ainsi que de l'objet de ma recherche
- Présentation de l'entretien

2. Début de l'entretien

- Bonjour, est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement ? Quel est votre rôle dans le club/dans l'entreprise, quelles sont vos responsabilités ?
- Pouvez-vous également nous présenter le schéma d'exploitation du stade (financeur, propriétaire, exploitant)

3. Sizing et Ticketing

- Comment la taille, l'architecture ainsi que la localisation du stade ont-elles été choisies ? Quelles sont les parties prenantes qui ont participé à ces prises de décision ?
- Est-ce qu'une étude de marché a été opérée ? Si oui par qui ?
- Combien de personnes sont engagées dans la cellule ticketing et quelles sont leurs compétences, leur profil ?
- Quelles parties prenantes sont impliquées dans toutes les décisions concernant le ticketing (prix des places/VIP vs grand public/carte de membre/ fidélisation) ?
- Est-ce que des outils CRM/FRM sont utilisés ?
- Quelle est la satisfaction des fans par rapport au stade ainsi que leur implication ?

4. Sponsoring

- Comment est négocié le contrat de naming du stade ? Quelles parties prenantes sont impliquées dans cette décision ?
- Qui s'occupe du sponsoring du stade (interne vs externe) ?
- Combien de personnes sont engagées dans la cellule sponsoring (pour le stade) et quelles sont leurs compétences, leur profil ?
- Quelles parties prenantes sont impliquées dans toutes les décisions concernant le sponsoring stade (contre parties/choix et nombre de sponsors/différents packages) ?
- Est-ce des outils sponsoring « stade » sont utilisés ?
- Quelle est la satisfaction des sponsors par rapport au stade ainsi que leur implication ?

5. Marketing

- Qui est responsable de la gestion du catering à l'intérieur du stade, en dehors du stade ainsi que des fan shops ?
- Est-ce que vous utilisez des outils pour organiser la gestion du catering dans le périmètre du stade ?
- De manière générale, êtes-vous content du fonctionnement du catering (des collaborations et compétences) ?

6. Finance

- Est-ce que le stade permet le développement économique du club ?
- Quelles sont les implications financières des différentes parties prenantes (coûts, recettes *matchday*) ?
- Est-ce que vous êtes satisfait du rendement économique du stade ?
- Si oui, pensez-vous que cela soit lié à une bonne collaboration entre les différentes parties prenantes ?
- Si oui, pensez-vous que cela soit lié aux bonnes compétences des parties prenantes ?

7. Général

- De manière générale, comment trouvez-vous l'implication des différentes parties prenantes dans la gestion du stade ?
- De manière générale, trouvez-vous que les personnes impliquées dans les décisions concernant la gestion du stade possèdent les compétences nécessaires pour que celui-ci permette le développement économique du club ?
- Est-ce que de nouveaux éléments vont être mis en place dans un futur proche ? Spécifiquement pour l'EURO 2024 ?

II Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire pour l'expert

Thèmes et sous-thèmes de l'entretien :

Thèmes	Sous-thèmes
Schéma d'exploitation, Sizing et ticketing	<ul style="list-style-type: none">- Schéma d'exploitation- Comparaison du nombre de spectateur moyen en 1^{ère} division française et Allemande- Étude de marché et parties prenantes- Satisfaction des fans, prix des billets
Sponsoring	<ul style="list-style-type: none">- Contrats de Namers- Commercialisation
Marketing	<ul style="list-style-type: none">- Catering
Finance	<ul style="list-style-type: none">- Business Model- Schéma d'exploitation- Arènes/stades multisports
Général	<ul style="list-style-type: none">- L'EURO 2024 et les futurs projets- Les parties prenantes- Vereinigung deutscher Stadionbetreiber- Stadionwelt (EPS Arena Summit)

1. Introduction

- Présentation personnelle
- Présentation du sujet de mon Mémoire ainsi que de l'objet de ma recherche
- Présentation de l'entretien

2. Sizing & Ticketing

- Propriétaire vs Exploitant (locataire) ? Quel schéma d'exploitation est le plus avantageux pour les clubs ?
- On constate une évolution différente de l'affluence moyenne dans les stades de première divisions allemande et française après la construction de nouveaux stades. Comment expliquez-vous cette différence significative ? (Graphiques)
- La plupart des exploitants sont actuellement satisfaits de la capacité de leur stade. Cela est souvent le résultat d'une bonne étude de marché. Quelles parties prenantes doivent être impliquées dans l'étude de marché pour que celle-ci soit au mieux menée ?
- La politique de prix en Allemagne se base sur des prix de première catégorie très accessibles. Les fans sont de manière générale très impliqués dans les prises de décisions des clubs. Est-ce que ce modèle doit servir d'exemple ?

3. Sponsoring

- Beaucoup de stades sont associés à un namer régional avec un contrat à long terme (le meilleur exemple reste l'Allianz Arena). Comment expliquez-vous ce phénomène ?
- La commercialisation du stade est principalement gérée par la cellule sponsoring centrale des exploitants. Est-ce que ce modèle fait sens ? Ou est-ce que des contrats de commercialisation spécifiques au stade seraient plus avantageux pour les exploitants ?

4. Marketing

- La plupart des exploitants délèguent la gestion du catering à des entreprises spécialisées dans le milieu (souvent Aramark). Est-ce un business model efficace ou est-ce que l'exploitant n'a pas plus à gagner en gérant soit même le catering (comme le Borussia Dortmund avec son entreprise sœur, BVB Event & Catering GmbH) ?

5. Finance

- Les clubs allemands sont les clubs au sein du Big5 qui génèrent le plus haut pourcentage de revenus *matchday* sur l'ensemble de leurs revenus. Est-ce le business model qui fait sens, durable pour les clubs ?

6. Général

- Dans le cadre de l'EURO 2024, quelques rénovations ou mises aux normes sont prévues pour les 10 stades, mais cela reste incomparable avec les investissements ayant eu lieu avant la Coupe du Monde 2006. Quel rôle joue l'EURO 2024 pour le développement des stades allemands ?
- Est-ce qu'une bonne collaboration entre les différentes parties prenantes est un facteur clé d'une bonne gestion de la ressource stade ?
- Quel rôle joue la « *Vereinigung deutscher Stadionbetreiber* » dans l'écosystème des stades de football allemands ?
- Qu'en est-t-il de « Stadionwelt » ?

Bibliographie

Alakshendra, A. (2016). How are we funding professional sports stadiums? An overview. *Managerial Finance*, 42(9), 885-890. <https://doi.org/10.1108/MF-03-2016-0076>

Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (1). <https://doi.org/10.4000/regulation.1274>

Bauers, S. B., & Hovemann, G. (2019). The regulation of investors' influence in German professional football: an analysis of the '50+ 1 rule' and its future from the perspective of potential investors. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 49(4), 463-471. <https://doi.org/10.1007/s12662-019-00595-0>

Breuer, C., Hallmann, K., Wicker, P. & Feiler, S. (2011). Financing of Sport Facilities in Germany, dans P. Chaix (sous la direction de.). In *Les Grands Stades* (p. 135-152).

Buraimo, B., Campos, C. & Paramio, J. L. (2008). From modern to postmodern: The development of football stadia in Europe. *Sport in society*, 11(5), 517-534. <https://doi.org/10.1080/17430430802196520>

Danglade, J.-P., & Maltese, L. (2014), *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.

Desbordes, M. (Ed.). (2022). *Marketing international du sport: digital, e-sport et pays émergents*. De Boeck Supérieur

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française De Gestion*, 160 (1), 261-292. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.261-292>

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

Fried, G., & Kastel, M. (2020). *Managing sport facilities*. Human Kinetics.

Magne, A. (2011). L'évolution des stades, vers la 6e génération, dans P. Chaix (sous la direction de). In *Les Grands Stades* (p. 41-54). L'Harmattan.

Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, HarperCollins.

Moulard, J., Dermit-Richard, N., & Durand, C. (2019). L'efficacité du financement public des stades : l'échec du modèle français. *Management international*, 23(3), 30-44.

<https://doi.org/10.7202/1062207ar>

Moulard, J. (2018). *Nouvelle ressource et évolution du business model : Une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français*. Education. Normandie Université, 2018. Français. Normandie Université.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Rebeggiani, L. (2006). Public vs. private spending for sports facilities-The case of germany 2006. *Public Finance and Management*, 6(3), 395.

Ross, S. F., & Szymanski, S. (2010). Open competition in league sports. In *The comparative economics of sport* (pp. 139-173). London: Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/9780230274273_4

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4-17.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017655>

Sonntag, A. (2022). Que reste-t-il du conte de fées ? L'héritage de la Coupe du monde 2006 en Allemagne. *Football (s). Histoire, culture, économie, société*, (1), 71-80. <https://preo.u-bourgogne.fr/football-s/index.php?id=116>

Walters, G. (2011). The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*, 16(1), 49-64. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.532600>

Winskowski, P. (2022). Managing for stakeholders in football: conflicts arising from the goals and behaviour of active Fans. *Soccer & Society*, 23(8), 1143-1159. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2042267>