

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment la multipropriété influence-t-elle les engagements des supporters envers les clubs de football professionnel ?

Mémoire présenté par :

Georges NKEM

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Simon GÉRARD

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

*"Football is not a matter of life and death. It's much more important than that."
- Bill Shankly*

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail.

« Je soussigné, Nkem, Georges, 2023-2024, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. » 17 mai 2024,



Je soussigné(e), NKEM Georges 211447 (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	<input checked="" type="checkbox"/>
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	<input checked="" type="checkbox"/>
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Hallu (ville), le 17/05/2024 (date)

Signature : NKEM Georges 211447 [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]



Table des matières

1	INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE	1
1.1	OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	2
1.2	METHODOLOGIE UTILISEE	2
1.3	STRUCTURE DU MEMOIRE	3
2	REVUE DE LA LITTERATURE	5
2.1	STRUCTURES DES CLUBS DE FOOTBALL	5
2.1.1	MODELES DE GOUVERNANCE ET RESILIENCE FINANCIERE DES CLUBS DE FOOTBALL : UNE ANALYSE MONDIALE	5
2.2	MULTI-CLUB OWNERSHIP	7
2.2.1	DEFINITION DE LA MULTIPROPRIETE DE CLUBS DE FOOTBALL.....	7
2.2.2	CADRE LEGAL	9
2.3	MODELES DE PROPRIETE MULTI-CLUB DANS LE FOOTBALL EUROPEEN : UNE ANALYSE COMPARATIVE DES PRINCIPAUX MODELES D'INVESTISSEMENT.....	12
2.3.1	EAGLE FOOTBALL HOLDING.....	15
2.3.2	L'ARRIVEE DE RED BULL GMBH DANS LE MONDE DU FOOTBALL	21
2.3.3	CITY FOOTBALL GROUP	30
2.4	EXPLORATION DES COMPORTEMENTS D'ENGAGEMENT DES FANS	39
2.4.1	DE LA THEORIE A LA PRATIQUE	39
2.4.2	ANALYSE APPROFONDIE DE L'ENGAGEMENT DES SUPPORTERS DANS LE MARKETING SPORTIF ET L'UTILISATION DES MEDIAS SOCIAUX : STRATEGIES ET INFLUENCE SUR LA LOYAUTE	42
2.4.3	INFLUENCE DES SUPPORTERS SUR LA GOUVERNANCE : ÉTUDE DES MODELES ALLEMANDS ET ESPAGNOLS DE PARTICIPATION DES « SOCIOS ».....	46
2.5	FACTEURS INFLUENÇANT L'ENGAGEMENT DES SUPPORTERS.....	48
2.5.1	MULTIPROPRIETE DANS LE FOOTBALL : REGARDS CROISES DES SUPPORTERS SUR L'IDENTITE DES CLUBS	48
3	CONCLUSIONS.....	51
4	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	53
4.1	TYPE DE RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	54
4.1.1	ENTRETIENS QUALITATIFS	55
4.2	PUBLIC CIBLE.....	56
4.3	PRESENTATION DES CLUBS.....	56
4.3.1	ROYAL UNION SAINT-GILLOISE	56
4.3.2	RACING WHITE DARING DE MOLENBEEK	57
4.3.3	STANDARD DE LIÈGE	58
4.4	ANALYSE DES ENTRETIENS QUALITATIFS	59
4.4.1	PROFIL DE PARTICIPANTS.....	59
4.4.2	COMPRÉHENSION DE LA MULTIPROPRIÉTÉ	61
4.4.3	INFLUENCE SUR L'ENGAGEMENT DES SUPPORTERS.....	62
4.4.4	ATTENTES DES SUPPORTERS.....	63

4.4.5	COMPARAISON ENTRE CLUBS MULTIPROPRIÉTAIRES ET CLUBS TRADITIONNELS	64
4.4.6	RÔLE DES SUPPORTERS DANS LA GOUVERNANCE DES CLUBS	65
4.4.7	EXPÉRIENCES PERSONNELLES	66
4.5	ANALYSE DES HYPOTHESES	68
5	<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>73</u>
5.1	LIMITES DES RECOMMANDATIONS	78
6	<u>LIMITES</u>	<u>79</u>
7	<u>CONCLUSIONS.....</u>	<u>81</u>
8	<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>84</u>

Table des figures et tableaux

<i>FIGURE 1. KEY MOTIVATIONS BEHIND BUYING A PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB.</i>	7
FIGURE 2. APERÇU DES CLUBS EUROPEENS FAISANT PARTIE D'UNE MULTIPROPRIETE OU D'UN INVESTISSEMENT MULTICLUB.	13
FIGURE 3. CONCEPTUAL FRAMEWORK DE YOSHIDA, ET AL. (2023) SELON LE TRAVAIL REALISE PAR HOLLEBEEK, SRIVASTAVA, & CHEN (2019).	42
FIGURE 4. PROPOSED CONCEPTUAL MODEL.....	46
 TABLEAU 1. MODELS MULTI-CLUB OWNERSHIP.	14
TABLEAU 2. TOUR D'HORIZON DES CLUBS ISSUS D'EAGLE FOOTBALL.	18
TABLEAU 3. APERÇU DES CLUBS APPARTENANT A RED BULL GMBH.	29
TABLEAU 4. CLUBS DE FOOTBALL DANS LE PAVILLON DU CITY FOOTBALL GROUP.....	36
TABLEAU 5. LISTE NON EXHAUSTIVE DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS SOUS UNE MULTIPROPRIETE ET LEURS PROPRIETAIRES.	38
TABLEAU 6. FICHE D'IDENTITE DU ROYAL UNION SAINT-GILLOISE.	57
TABLEAU 7. FICHE D'IDENTITE DU RACING WHITE DARING DE MOLENBEEK. .	58
TABLEAU 8. FICHE D'IDENTITE DU ROYAL STANDARD DE LIEGE.	58
TABLEAU 9. TABLEAU REGROUPANT LE PROFIL DES PARTICIPANTS.....	59

Remerciement

Ces remerciements sont adressés à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon promoteur, monsieur Simon Gérard. Je voudrais vous remercier pour le temps accordé, les précieux conseils et pistes de réflexion donnés tout au long de l'élaboration de ce travail.

Ces remerciements sont aussi adressés au jury qui lira notre mémoire.

J'aimerais ensuite remercier les neuf personnes avec qui j'ai pu interagir dans le but d'élaborer notre partie pratique.

J'aimerais également remercier Giovanni Benzoni, fidèle client du Vidéo Express pour l'aide fournie durant la rédaction de ce travail.

Enfin, j'aimerais remercier ma mère, ma sœur, mes ami(e)s pour le soutien apporté durant la réalisation de ce travail ainsi que tous mes camarades de classe m'ayant accompagné durant ces années au sein de l'ICHEC.

1 Introduction et problématique

Dans le monde du football professionnel, l'enthousiasme des supporters est essentiel non seulement à la culture sportive, mais aussi à la santé économique des clubs. Cette relation passionnée entre les supporters et leurs clubs, influencés par des facteurs internes et externes, crée un lien émotionnel profond qui va bien au-delà des simples scores des matchs.

Cependant, au sein du football moderne en constante évolution, marquée par des changements économiques constants et des structures de propriété complexes, une question essentielle émerge : quelles sont la nature et la durabilité de cet engagement passionné ? Un phénomène qui attire particulièrement l'attention est la multipropriété des clubs, où plusieurs entités partagent la possession ou le contrôle d'une même équipe.

Perçue souvent comme une manœuvre pour amasser des ressources financières et améliorer les performances sur le terrain, la multipropriété suscite aussi des questions sur son impact sur l'attachement traditionnel des supporters à leurs équipes préférées.

La question centrale de cette étude est donc : "Comment la multipropriété influence-t-elle les engagements des supporters envers les clubs de football professionnel ?". Cette interrogation navigue au cœur de notre recherche, explorant comment la possession partagée altère la dynamique et la nature de l'engagement des fans, pivot tant pour l'identité que pour la stabilité financière des clubs.

Notre étude vise à explorer en profondeur les effets de la multipropriété sur la fidélité des supporters, en examinant les mécanismes qui orchestrent cette relation complexe afin de mieux saisir les tendances actuelles du football moderne.

Cette analyse approfondie cherche à révéler les facteurs et les processus par lesquels la multipropriété façonne la perception des supporters, leur degré d'engagement et leur comportement envers leurs clubs favoris. En intégrant les aspects économiques, organisationnels, sociaux et marketing, nous aspirons à élargir la compréhension des défis et des opportunités auxquels le football moderne doit faire face pour nourrir et renforcer l'engagement des supporters.

Cette recherche, ancrée dans une perspective académique et pragmatique, vise à combler un vide significatif dans la littérature spécialisée tout en offrant des perspectives précieuses pour une gestion avisée des clubs de football en contexte de multipropriété.

À travers une méthodologie rigoureuse et une analyse minutieuse, nous espérons enrichir le débat académique et professionnel, influençant les stratégies des acteurs clés, des clubs aux instances dirigeantes, pour modeler un avenir robuste et pérenne pour le football mondial.

1.1 Objectif de la recherche

Le cœur de ce mémoire s'attache à démêler les impacts complexes de la multipropriété sur les clubs de football, une question devenue centrale dans la gestion des clubs sportifs contemporains. Cette recherche vise à explorer de manière approfondie comment la propriété partagée par plusieurs entités influence l'engagement des supporters, ces derniers étant des piliers essentiels de la viabilité et du dynamisme des clubs de football professionnel.

Les objectifs spécifiques de cette étude se décomposent en plusieurs axes principaux. Premièrement, il s'agit de comprendre les mécanismes par lesquels la multipropriété affecte la relation entre les clubs et leurs supporters, notamment en matière d'engagement émotionnel et de participation active des fans. En plongeant dans une revue exhaustive de la littérature et en menant des entretiens qualitatifs avec des supporters de clubs sous régime de multipropriété, l'étude cherche à recueillir des données empiriques qui éclaireront ces dynamiques complexes.

Deuxièmement, cette recherche aspire à analyser les perceptions des supporters concernant la multipropriété, explorant comment ces structures de propriété sont vues en matière de bénéfices et de défis. Les résultats attendus devraient révéler dans quelle mesure la multipropriété peut compromettre ou renforcer le lien des supporters avec leurs clubs. Ce volet de l'étude est crucial pour identifier les stratégies potentielles que les clubs pourraient adopter pour maintenir et potentiellement augmenter l'engagement des supporters malgré la présence de multiples propriétaires.

Troisièmement, en s'appuyant sur les théories de la gestion sportive et de la psychologie sociale, l'étude envisage de construire un modèle théorique qui explique les relations entre les structures de propriété des clubs et l'engagement des supporters. Ce modèle vise à contribuer à la littérature académique en fournissant un cadre analytique pour d'autres recherches et en aidant les praticiens à comprendre les implications pratiques de la multipropriété dans le sport professionnel.

En somme, ce mémoire ne se contente pas d'explorer un phénomène économique ou d'analyser des données de surface ; il cherche à plonger au cœur des sentiments des supporters et à évaluer les impacts profonds de la multipropriété sur leur expérience. En fournissant des perspectives détaillées et en formulant des recommandations basées sur des preuves, cette recherche espère influencer positivement les pratiques de gestion dans le football professionnel, assurant ainsi une coexistence harmonieuse entre succès économique et satisfaction des supporters.

1.2 Méthodologie utilisée

La méthodologie employée dans cette étude sur la multipropriété et son impact sur l'engagement des supporters dans les clubs de football professionnel est structurée de manière rigoureuse pour explorer cette problématique complexe à plusieurs niveaux.

Initialement, une exploration approfondie de la littérature existante a été réalisée pour établir une base solide de connaissances et pour générer des hypothèses pertinentes. Cette phase de revue de littérature sert à contextualiser les questions de recherche dans le cadre théorique et à identifier les lacunes que cette étude cherche à combler. L'analyse de la littérature couvre divers aspects liés à la multipropriété, tels que ses effets sur la gestion des clubs et l'expérience des supporters, offrant ainsi un panorama exhaustif des recherches précédentes et des discussions en cours dans ce domaine.

Ensuite, pour recueillir des données primaires, des entrevues semi-structurées ont été menées avec des supporters de clubs belges opérant sous le régime de multipropriété. Les clubs choisis pour l'étude, notamment le Standard de Liège, le Racing White Daring de Molenbeek et Le Royal Union Saint-Gilloise, dont le propriétaire, autrefois actionnaire majoritaire, est récemment devenu actionnaire minoritaire, faisant ainsi sortir l'Union du cadre de la multipropriété, offrent une diversité de perspectives en raison de leurs différentes histoires et contextes de multipropriété. Les entrevues ont été conçues pour obtenir des aperçus qualitatifs sur la manière dont la multipropriété est perçue par les supporters, et sur son influence sur leur niveau d'engagement et leurs comportements. Ces discussions permettent de saisir les nuances de l'expérience des supporters qui ne pourraient pas être capturées à travers des méthodes quantitatives.

Le guide d'entretien utilisé durant ces sessions comprenait une série de questions structurées, qui abordent la compréhension de la multipropriété par les supporters, l'influence perçue de celle-ci sur leur engagement, ainsi que leurs attentes vis-à-vis des propriétaires des clubs. Cette approche méthodique assure que tous les thèmes principaux sont explorés de manière systématique, tout en laissant la place pour que les participants partagent leurs expériences et opinions de manière ouverte.

Finalement, une analyse approfondie des données recueillies lors des entrevues est entreprise pour évaluer les hypothèses initiales et pour déceler des tendances et des motifs émergents. Cette étape est cruciale pour lier les résultats empiriques aux théories discutées dans la revue de littérature, permettant ainsi de formuler des conclusions éclairées et des recommandations stratégiques pour les gestionnaires de clubs et les décideurs.

Cette démarche méthodologique, en combinant revue théorique et collecte de données empiriques, offre une compréhension riche et nuancée de l'impact de la multipropriété sur l'engagement des supporters, enrichissant ainsi le corpus académique sur la gestion des clubs de football professionnel et sur la dynamique entre les structures de propriété et les supporters.

1.3 Structure du mémoire

La structure du mémoire est méticuleusement organisée pour permettre une exploration approfondie et méthodique de l'impact de la multipropriété sur l'engagement des supporters des clubs de football professionnel. Cette structure est essentielle pour naviguer à travers les

différentes couches de complexité associées à notre sujet de recherche et pour présenter de manière cohérente nos découvertes et analyses.

1. **Introduction et problématique** : Cette section initiale établit le contexte et soulève les questions de recherche qui guident l'étude. Elle fournit une fondation solide pour le développement des thèmes explorés, en clarifiant la portée et les enjeux du sujet traité.
2. **Revue de la littérature** : Une revue exhaustive de la littérature constitue la deuxième partie de notre mémoire. Elle comprend une analyse des structures des clubs de football, des modèles de gouvernance, de la résilience financière, et de la multipropriété. Cette section sert à ancrer notre recherche dans le contexte académique existant et à identifier les lacunes que notre étude vise à combler.
3. **Méthodologie de recherche** : Détail de l'approche méthodologique adoptée pour collecter et analyser les données. Cela inclut la description des méthodes qualitatives utilisées, tels que les entretiens semi-structurés avec les supporters, pour comprendre leurs perceptions et engagements vis-à-vis des clubs sous multipropriété.
4. **Résultats de la recherche** : Présentation et discussion des données recueillies. Cette section explore comment les résultats obtenus répondent aux questions de recherche et comment ils se rapportent aux hypothèses établies dans les sections précédentes.
5. **Discussion de l'étude qualitative** : Analyse critique des résultats dans le contexte des théories et des études précédentes discutées dans la revue de littérature. Cette partie vise à interpréter les implications des résultats et à discuter de leur pertinence pour les parties prenantes.
6. **Conclusion**: Synthèse des principales découvertes de la recherche, réponses à la problématique posée initialement et recommandations basées sur les résultats de l'étude. Cette section se conclut également sur les limites de l'étude et propose des directions pour des recherches futures.
7. **Bibliographie et annexes** : Liste complète des références bibliographiques utilisées pour étayer cette recherche et des annexes qui peuvent inclure des matériaux supplémentaires comme les instruments de collecte de données et les transcriptions des entretiens.

2 Revue de la littérature

2.1 Structures des clubs de football

2.1.1 Modèles de gouvernance et résilience financière des clubs de football : Une analyse mondiale

La propriété des clubs de football est un aspect crucial qui façonne le paysage du sport professionnel à l'échelle mondiale. En examinant les différentes structures de gouvernance et les modèles de propriété, il est possible de mieux comprendre les dynamiques économiques et culturelles qui influent sur le fonctionnement de ces institutions sportives. Ce chapitre se penche sur les diverses formes de propriété des clubs de football, mettant en lumière les nuances régionales et les impacts sur la résilience financière des clubs, ainsi que sur leur capacité à étendre leur influence à l'échelle mondiale.

La classification des propriétaires de clubs de football est essentielle pour comprendre les diverses structures de gouvernance dans le domaine sportif. En effet, elle distingue deux principales catégories : la propriété privée et la propriété publique. Dans la première catégorie, les clubs sont sous le contrôle final d'individus ou d'organisations privés, tandis que dans la seconde, le contrôle est détenu par des entités légales telles que des associations ou des institutions de droit public. Cette distinction offre un aperçu précieux des modèles de gouvernance et des dynamiques de propriété qui façonnent le paysage du football professionnel (Panorama du football interclubs européen, 2023).

Les structures de propriété des clubs de football varient considérablement d'une région à l'autre, reflétant ainsi les nuances économiques et culturelles caractéristiques de chaque territoire. Dans les pays d'Europe orientale, par exemple, il est fréquent que les clubs soient détenus par des entités publiques, cette forme de propriété étant emblématique de la tradition politique et économique de la région. En revanche, dans les nations nordiques et les Balkans, les associations sont plus courantes en tant que détentrices de clubs, témoignant d'une approche plus communautaire de la propriété et de la gestion sportive. En contraste, la propriété privée étrangère est davantage concentrée dans les économies les plus robustes, telles que l'Angleterre, la France, la Belgique et l'Italie, où plus de 40 % des clubs de première division européenne sont contrôlés par des investisseurs étrangers du secteur privé, illustrant ainsi l'influence croissante des capitaux étrangers dans le paysage footballistique européen (Panorama du football interclubs européen, 2023).

La capacité des clubs à surmonter les difficultés financières est étroitement liée à leur modèle de propriété. Comme en témoigne un rapport antérieur portant sur les impacts de la pandémie, la réaction des clubs face aux crises, telles que celle de la COVID-19, varie considérablement en fonction de la présence ou non de mécènes. En effet, les clubs bénéficiant du soutien financier de mécènes ont généralement une meilleure résilience en période de crise, ces derniers étant en mesure de fournir une assistance financière rapide et flexible pour faire face aux besoins urgents. Cependant, ils sont également plus vulnérables aux aléas économiques et aux événements externes pouvant affecter leurs propriétaires et mécènes. En revanche, les clubs sans mécénat, réputés pour leur indépendance financière, peuvent rencontrer des obstacles pour

obtenir rapidement des liquidités en cas de besoin urgent. Néanmoins, leur diversification des modèles d'affaires et des sources de revenus peut leur conférer une certaine flexibilité financière, facilitant ainsi leur résilience face aux crises économiques comparativement aux clubs dépendant d'une seule source d'investissement (Panorama du football interclubs européen, 2023).

La propriété politique de clubs de football peut bénéficier de différents atouts, tels que des relations publiques positives et le renforcement de leur image. Ces clubs, fréquemment largement médiatisés, jouent un rôle essentiel en tant que canaux de communication efficaces pour diffuser des messages commerciaux et encourager des collaborations. Par exemple certains clubs européens comme le Paris Saint-Germain ou Manchester City FC sont vus comme étant à l'image de leurs propriétaires, ce qui renforce leur réputation. En outre, la propriété politique peut aussi servir de moyen géopolitique, en tant que moyen de projection de puissance douce ou d'exploration de nouveaux marchés. Enfin, avoir un club de football permet de créer des liens avec des individus influents, ce qui permet d'établir des liens et de renforcer les relations. D'un autre côté, l'objectif principal de la propriété mondiale des clubs de football est de maximiser les bénéfices financiers et de profiter de la croissance mondiale de l'industrie. Les propriétaires ont l'intention de profiter des droits de diffusion et des revenus commerciaux en croissance, tout en envisageant des bénéfices futurs tels que la promotion à une extension. En outre, l'acquisition mondiale offre la possibilité de créer un réseau de clubs affiliés à travers le monde, ce qui favorise le partage de ressources et l'amélioration des performances sur le terrain. Finalement, le soutien des clubs de football et la propriété locale sont souvent motivés par des liens étroits avec la communauté locale et le souhait de soutenir le club en tant que supporter. Le club peut être perçu par les propriétaires locaux comme une façon de participer à la communauté et de développer des liens sociaux. De la même manière, il est possible que les fans eux-mêmes participent à la gestion du club, ce qui renforce leur affiliation et leur engagement envers celui-ci (KPMG, 2020).

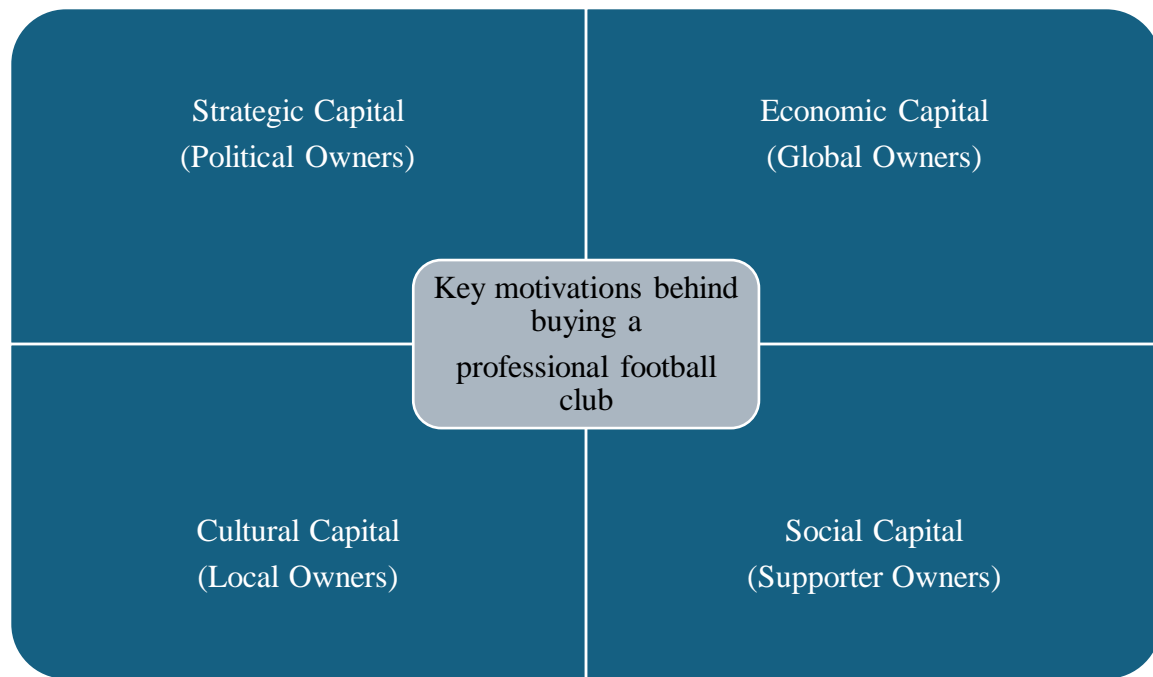


Figure 1. Key motivations behind buying a professional football club.

Source: KPMG. (2020). *Key motivations behind buying a professional football club*. KPMG
[:https://www.footballbenchmark.com/library/key_motivations_behind_buying_a_professional_football_clubs](https://www.footballbenchmark.com/library/key_motivations_behind_buying_a_professional_football_clubs)

En conclusion, la propriété des clubs de football revêt une importance considérable dans le paysage sportif contemporain. Des propriétaires politiques aux investisseurs mondiaux en passant par les propriétaires locaux, chaque modèle de propriété apporte ses propres avantages et défis. Alors que les clubs cherchent à maximiser leurs gains financiers, à accroître leur visibilité mondiale et à renforcer leurs liens avec leur communauté locale, la diversité des propriétaires et des modèles de gouvernance contribue à la richesse et à la complexité du monde du football professionnel. En comprenant les motivations et les impacts de ces différentes formes de propriété, les acteurs du football peuvent mieux naviguer dans un environnement en constante évolution, tout en cherchant à promouvoir le succès durable et la croissance de ce sport bien-aimé à travers le monde.

2.2 Multi-club ownership

2.2.1 Définition de la multipropriété de clubs de football

La multipropriété des clubs de football, également connue sous le terme de multi-club ownership (MCO), est un concept complexe qui suscite de nombreux débats et interrogations dans le monde du sport professionnel. Il s'agit de la détention simultanée de la propriété de plusieurs clubs de football par une même entité, qu'il s'agisse d'individus fortunés, de fonds d'investissement ou d'autres entités commerciales. Cette pratique soulève des questions importantes sur la gouvernance, la transparence et les conflits d'intérêts potentiels, tout en

offrant des avantages stratégiques et économiques pour les clubs impliqués. Cette introduction propose d'explorer en profondeur les dynamiques sous-jacentes à la multipropriété des clubs de football, en mettant en lumière ses implications sur le paysage footballistique moderne.

De manière générale, il est ardu d'élaborer une définition exhaustive du concept de multipropriété de clubs de football, en anglais « *multi-club ownership* » (MCO), en raison de sa nature complexe et des nombreuses nuances qu'il comporte, impliquant la détention simultanée de la propriété de plusieurs clubs de football par une même entité. Dans cette optique, il devient impératif d'explorer en profondeur les dynamiques sous-jacentes à la multipropriété des clubs de football afin de comprendre pleinement ses implications et ses répercussions sur le paysage footballistique moderne. Les propriétaires multiples de clubs et les investisseurs multimarques sont généralement des individus fortunés, des fonds d'investissement ou d'autres entités commerciales qui détiennent la propriété de plusieurs clubs de football. Cependant, il est à noter que ces propriétaires peuvent également être des entités commerciales ou des organismes sans but lucratif, qu'ils aient ou non des intérêts commerciaux alignés avec ceux des clubs en question (Panorama du football interclubs européen, 2023).

La stratégie d'investissement dans plusieurs clubs de football vise non seulement à accroître la rentabilité et à minimiser les risques financiers dus à l'incertitude du domaine sportif, mais elle s'étend également à la facilitation du transfert et à la valorisation des joueurs, à l'utilisation efficace des ressources, et à la création de synergies entre les clubs (Guillot, 2024). Au-delà de ces objectifs, cette approche stratégique permet de repérer et de développer à moindre coût des talents prometteurs, en particulier en Amérique latine et en Afrique, en les intégrant initialement dans des clubs plus petits en Europe. Ce système sert de chaîne d'approvisionnement pour le talent, préparant ces joueurs pour le niveau supérieur au sein du club principal, tout en augmentant la visibilité et la réputation de la marque à travers le monde. Cette méthodologie crée une synergie bénéfique pour le développement des joueurs et le succès commercial (Grell, 2017). Il est aussi important de notifier que des partenariats entre clubs existent et ceux-ci confèrent les mêmes avantages qu'une multipropriété comme le développement de joueurs par des prêts mutuels entre clubs, néanmoins les clubs partenaires n'ont pas le même propriétaire. De nombreuses collaborations entre deux clubs ont souvent porté leurs fruits comme celle de Chelsea avec le Vitesse Arnhem où plus d'une vingtaine de jeunes de l'académie de Chelsea ont été prêtés afin de s'aguerrir (Trotter, 2024).

Parfois, un club de football lui-même peut exercer une influence décisive, voire détenir un droit de propriété sur d'autres clubs, ce qui soulève des questions complexes et variées concernant la gouvernance, la transparence et les conflits d'intérêts potentiels dans le monde du football professionnel. Cette diversité de structures de propriété et d'acteurs impliqués reflète la complexité croissante du paysage footballistique moderne et souligne la nécessité d'une régulation et d'une transparence accrues pour garantir l'intégrité et l'équité dans le sport (Panorama du football interclubs européen, 2023).

Pastore (2018) désigne le multi-club ownership comme la situation où une seule entité détient simultanément la propriété de deux clubs de football ou plus. Cette pratique controversée

soulève des questions sur la concurrence, l'éthique dans le paysage footballistique et l'éthique sportive. Andreff (2021, p. 69) voit le multi-club ownership comme « *le fait que plusieurs clubs soient simultanément la propriété d'un même groupe financier s'est développé depuis la fin des années 1990 et va continuer à se développer. Il s'agit d'un arrangement contractuel par lequel un investisseur unique – un individu ou une personne morale – détient des parts du capital de deux (ou plusieurs) clubs. Un tel arrangement est évidemment légal au regard du droit des affaires et du droit de propriété.* ».

Les groupes détenant plusieurs clubs bénéficient d'avantages notables par rapport aux structures de clubs uniques. Parmi ceux-ci, on peut citer le recrutement précoce de jeunes talents, offrant ainsi la possibilité d'intégrer des joueurs prometteurs avant même qu'ils n'atteignent le niveau requis par le club. La gestion autonome du développement de ces joueurs permet également de tirer profit de l'augmentation de leur valeur marchande par le biais d'échanges internes au sein du réseau. De plus, la facilité d'échanges transfrontaliers de joueurs, en tirant profit des réglementations sur les permis de travail et les compensations, constitue un avantage stratégique majeur (Keech, 2021).

En rationalisant les effectifs, cela favorise une gestion plus efficace des ressources humaines avec une réduction du nombre de joueurs sous-utilisés. Enfin, l'adoption d'une philosophie de jeu et de coaching homogène à travers l'ensemble du groupe facilite une meilleure adaptation des joueurs au style de jeu propre au consortium et favorise les transferts entre les différentes équipes avec un taux de réussite accru (Keech, 2021).

La multipropriété des clubs de football est un phénomène complexe et controversé qui continue d'influencer le paysage du sport professionnel. Alors que cette pratique offre des avantages stratégiques et économiques indéniables, elle soulève également des questions importantes concernant la gouvernance, l'éthique et l'équité dans le sport. En examinant les diverses perspectives et opinions sur la multipropriété des clubs de football, il est clair que ce sujet suscite un intérêt considérable et qu'il continuera à faire l'objet de débats animés dans les années à venir. Il est donc impératif pour les acteurs du football, y compris les clubs, les investisseurs et les organismes de réglementation, de prendre en compte les complexités et les implications de la multipropriété afin de garantir l'intégrité et la viabilité à long terme du sport que nous aimons tous.

2.2.2 Cadre légal

2.2.2.1 Affaire ENIC plc : Impact sur la régulation de la multipropriété des clubs de football en Europe

L'affaire ENIC plc a profondément marqué le paysage du football européen dans les années 1990, mettant en lumière la question de la multipropriété des clubs de football. L'English National Investment Company (ENIC) est devenue actionnaire majoritaire de plusieurs clubs dans différents pays, suscitant des préoccupations concernant l'intégrité des compétitions et la concentration excessive de pouvoir entre les mains d'une même entité. Cette affaire a conduit à

l'introduction de règles strictes régissant la multipropriété des clubs, notamment au sein des compétitions européennes organisées par l'UEFA. Cette introduction examine les tenants et aboutissants de l'affaire ENIC plc, ainsi que les implications de la multipropriété des clubs de football dans le contexte actuel du sport professionnel européen.

L'événement marquant qui a mis en lumière la question de la multipropriété des clubs de football est incontestablement l'affaire ENIC plc. Dans les années 1990, l'English National Investment Company (ENIC) a émergé en tant qu'actionnaire majoritaire de plusieurs clubs de football dans différents pays, marquant ainsi une tendance significative dans le paysage sportif européen. La société a acquis des participations majoritaires dans des clubs tels que le Slavia Prague avec une part de 54%, le FC Bâle avec 55%, l'AEK Athènes avec 70%, et le Vicenza Calcio avec 75%. En outre, ENIC possède également 25% des parts des Celtic Rangers, renforçant ainsi sa position dominante dans l'industrie du football. (Potet, 1999)

Cependant, ENIC ne manifestait que peu d'intérêt pour les aspects proprement footballistiques de son activité, se concentrant principalement sur les perspectives de rentabilité financière liées à ses investissements en actions. De plus, la société n'exerçait pas un contrôle direct sur la gestion opérationnelle quotidienne des clubs dont elle détenait la propriété (Pastore, 2018). En 1998, les trois clubs dont ENIC détient des participations majoritaires participent et atteignent le stade des quarts de final de la coupe d'Europe des vainqueurs de coupe de l'UEFA¹, de ce fait trois des huit clubs encore en course pour la victoire finale sont détenus majoritairement par le même actionnaire (Cherpillod & de Dios Crespo Pérez, 2011). Après un examen minutieux de l'affaire par la Cour d'arbitrage du sport (CAS) en 1999, un verdict a été prononcé, entraînant l'instauration d'une règle spécifique. Cette règle, désormais intégrée aux réglementations européennes du football, stipule qu'il est interdit à deux clubs détenus majoritairement par les mêmes actionnaires de se rencontrer lors d'une compétition européenne. Cette décision était motivée par la nécessité de préserver l'intégrité des compétitions et de prévenir tout conflit d'intérêts susceptible de découler de la multipropriété des clubs (Khel Now, 2023).

Cette décision de l'UEFA s'inscrit dans le cadre des directives relatives à la multipropriété des clubs, définies dans l'Article 5 du règlement sur "*l'Intégrité de la compétition*". Ces directives établissent les règles à respecter en la matière, en vue de garantir un environnement compétitif équitable et en préservant les valeurs sportives fondamentales. Ainsi, l'UEFA cherche à maintenir la confiance des fans et la crédibilité de ses compétitions en mettant en place des mesures réglementaires appropriées pour réguler la multipropriété des clubs et éviter tout préjudice à l'intégrité des compétitions européennes :

« Pour assurer l'intégrité des compétitions interclubs de l'UEFA (à savoir l'UEFA Champions League, l'UEFA Europa League et l'UEFA Europa Conference League), les critères suivants s'appliquent :

¹ Dernière édition en 1998-1999, ensuite renommée Coupe de l'UEFA jusqu'en 2009, pour ensuite être renommé Ligue Europa

A. Aucun club participant à une compétition interclubs de l'UEFA ne peut directement ou indirectement :

- i. Détenir ou négocier des titres ou des actions de tout autre club participant à une compétition interclubs de l'UEFA,*
- ii. Être membre de tout autre club participant à une compétition interclubs de l'UEFA,*
- iii. Être impliqué de quelque manière que ce soit dans la gestion, l'administration et/ou les activités sportives de tout autre club participant à une compétition interclubs de l'UEFA, ou*
- iv. Détenir un quelconque pouvoir dans la gestion, l'administration et/ou les activités sportives de tout autre club participant à une compétition interclubs de l'UEFA ;*

B. Personne ne peut être, en même temps, directement ou indirectement impliqué, de quelque manière que ce soit, dans la gestion, l'administration et/ou les activités sportives de plus d'un club participant à une compétition interclubs de l'UEFA ;

C. Aucune personne physique ou morale ne peut avoir le contrôle ou exercer une influence sur plus d'un club participant aux compétitions interclubs de l'UEFA, un tel contrôle ou une telle influence se définissant dans le présent contexte comme :

- i. La détention de la majorité des droits de vote des actionnaires,*
- ii. Le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance,*
- iii. Le fait d'être actionnaire et de contrôler seul, en vertu d'un accord conclu avec d'autres actionnaires du club, la majorité des droits de vote des actionnaires, ou*
- iv. Le fait d'être en mesure d'exercer, de quelque manière que ce soit, une influence décisive lors de la prise des décisions du club » (Règlement de l'UEFA Champions League, 2023, para. 1).*

En mai 2017, le RB Leipzig a sécurisé sa place pour l'édition suivante de la Ligue des Champions UEFA après avoir fini dans le haut du classement de la Bundesliga. Toutefois, l'approbation officielle de leur participation par l'Organe de Contrôle Financier des Clubs de l'UEFA (CFCB) n'a été accordée que le 16 juin, à la suite d'une évaluation minutieuse pour déterminer si les clubs remplissaient les conditions d'intégrité nécessaires. Cette évaluation incluait des audits de conformité et une analyse des relations entre le RB Leipzig, le FC Red Bull Salzburg, et Red Bull. Finalement, il a été conclu que ni Red Bull GmbH ni les deux autres clubs n'exerçaient une influence inappropriée l'un sur l'autre, permettant ainsi leur participation simultanée à la Ligue des Champions UEFA 2017/18, sans enfreindre les règlements (Grell, 2017).

Le président de l'UEFA, Aleksander Ceferin, a récemment exprimé lors d'une interview en mars 2023 sa réflexion sur une éventuelle évolution de la législation concernant la multipropriété dans le football. Actuellement, les règles interdisent à plusieurs clubs appartenant au même propriétaire de participer et de s'affronter lors de compétitions européennes. Ceferin justifie

cette remise en question en soulignant l'importance primordiale de la compétition, où il est inconcevable pour un entraîneur de demander à ses joueurs de fausser le jeu lors de rencontres entre deux clubs détenus par un même propriétaire (Rondeau, 2023).

Cependant, autoriser plusieurs clubs à être détenus par les mêmes entités pourrait potentiellement altérer l'équilibre, la concurrence et l'équité dans une compétition. Cela placerait les intérêts financiers au premier plan, mettant en avant la performance financière de l'entité plutôt que l'épanouissement et le succès individuel de chaque club. De plus, cette pratique limiterait la mobilité des joueurs, restreignant leurs possibilités de carrière et de choix, ainsi que leur liberté de choisir l'environnement qui convient le mieux à leur développement professionnel et personnel (Rondeau, 2023).

Le déséquilibre compétitif qui résulterait de la prévalence des "clubs satellites", bénéficiant d'un accès privilégié aux joueurs des clubs affiliés, représenterait une distorsion évidente de l'équilibre concurrentiel, favorisant injustement ces entités au détriment de leurs concurrents. Parallèlement, les transactions et arrangements opérés sur le marché pourraient introduire des biais inévitables, perturbant ainsi la concurrence équitable et créant des avantages injustes pour certains acteurs (Rondeau, 2023).

En outre, il convient de prendre au sérieux l'insatisfaction des supporters, qui peuvent exprimer leur préférence pour une gestion exclusive des ressources par les propriétaires en faveur de leur club de prédilection. Cette préférence s'oppose à la vision de voir les ressources partagées entre plusieurs clubs, ce qui pourrait compromettre leur engagement et leur soutien envers l'institution (Rondeau, 2023).

En conclusion, l'affaire ENIC plc a été un tournant dans la régulation de la multipropriété des clubs de football en Europe. Les mesures prises par l'UEFA pour limiter les conflits d'intérêts et préserver l'intégrité des compétitions ont contribué à atténuer les effets néfastes de la concentration excessive de pouvoir entre les mains d'une seule entité. Cependant, les débats persistants autour de la multipropriété soulignent la nécessité d'une réglementation continue et d'une vigilance accrue pour garantir un environnement compétitif équitable dans le football professionnel. La voix des supporters, qui expriment souvent leur préférence pour une gestion exclusive des clubs, doit également être prise en compte dans les décisions réglementaires futures. En définitive, l'équilibre entre les intérêts commerciaux et sportifs dans la multipropriété des clubs reste un défi complexe à relever pour les instances dirigeantes du football européen.

2.3 Modèles de propriété multi-club dans le football européen : Une analyse comparative des principaux modèles d'investissement

La multipropriété de clubs peut se manifester sous diverses formes. La carte suivante, fournie par le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA, répertorie tous les clubs européens associés à au moins un actionnaire engagé dans un investissement multi-clubs ou une structure de

multipropriété. Parmi les divers modèles d'investissement multi-clubs, la participation majoritaire est la plus répandue, représentant 76 % des cas présentés sur la carte. Bien que les clubs européens soient souvent impliqués dans des regroupements de multipropriété à l'échelle mondiale, un nombre considérable de structures d'investissement croisé incluent au moins un club non européen. En effet, près de la moitié des clubs répertoriés entretiennent des liens d'investissement avec des clubs situés en dehors de l'Europe, un phénomène en augmentation rapide avec de nombreux investisseurs nord-américains s'intéressant aux clubs européens. Il est également notable que de nombreuses structures d'investissement croisé se limitent à deux clubs, témoignant ainsi de la nouveauté de cette tendance. Les investisseurs attendent souvent une opportunité idéale pour étendre leurs investissements à d'autres clubs ou évaluent les avantages de posséder deux clubs avant de diversifier davantage leur portefeuille (Panorama du football interclubs européen, 2023).

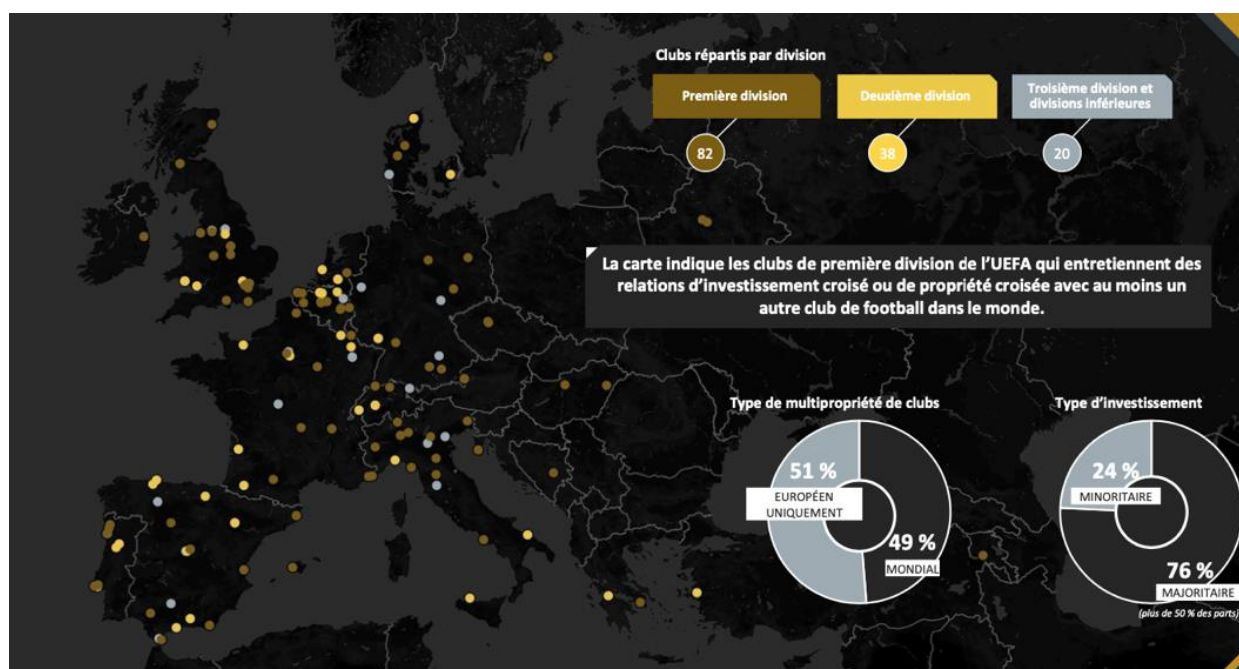


Figure 2. Aperçu des clubs européens faisant partie d'une multipropriété ou d'un investissement multiclub.

Source : Panorama du football interclubs européen (2023). UEFA : https://editorial.uefa.com/resources/0280-17b253577415-61e5f98bd0fa-1000/ecfl_bm_report_2022_hr_fr_.pdf

Le tableau présenté dans l'article de Keech (2021) offre un aperçu des divers modèles de propriété multi-clubs. Parmi ceux-ci, émerge le modèle de l'Eagle Football Holding, caractérisé par l'existence de "feeder clubs²", dont le lien est illustré par le nombre substantiel de transactions entre des clubs appartenant à cette même entité, notamment entre Botafogo et le RWD Molenbeek. Ce modèle se distingue par sa flexibilité, où chaque club affilié à l'Eagle

² Clubs affiliés

Football Holding peut opérer de manière indépendante, sans qu'il n'y ait de stratégie unifiée entre eux. Il est également intéressant de noter la fréquence des prêts de joueurs entre ces clubs, soulignant ainsi une dynamique de partage de talents au sein de l'organisation (Crystal Palace vers RWD Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, 2024) (Olympique Lyonnais vers RDW Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).

Il convient toutefois de souligner l'absence d'une structure centralisée de recrutement partagée par l'ensemble des clubs affiliés à l'Eagle Football Holding. Cette constatation met en lumière une approche décentralisée en ce qui concerne la croissance et la gestion des effectifs, malgré les échanges réguliers observés entre les clubs appartenant au même groupe (Barbaud, 2023).

Cependant, selon le modèle identifié par Keech, les investissements des clubs satellites demeurent modestes, tandis que l'Olympique Lyonnais a consenti des dépenses considérables dépassant les 70 millions d'euros lors des fenêtres de transfert estivales 2023 et hivernales 2024. Ces investissements ont été alloués à l'acquisition de joueurs approchant ou dépassant la trentaine, tels que Saïd Benrahma (prêt de 6 millions d'euros) et Cliton Mata (transfert de 5 millions d'euros). (Olympique Lyonnais: Transferts de la saison en cours 2023-2024, sd). Cette orientation stratégique en matière d'acquisitions semble privilégier l'expérience des joueurs, vraisemblablement dans le dessein d'améliorer rapidement les performances de l'équipe. En effet, le début de saison de l'Olympique Lyonnais a été difficile, au point que le club rhodanien a navigué dans la zone de relégation pendant un certain temps, avant de commencer à redresser la barre sportivement (Guillemet, Corentin Tolisso (Lyon) : « On respire mieux », 2024).

On retrouve le modèle du City Football Group, qui se distingue notamment par ses investissements financiers substantiels et sa volonté affirmée de viser la victoire sur le plan sportif. Ce modèle se caractérise par un engagement financier considérable de ses propriétaires dans les clubs affiliés.

Le modèle de propriété multi-club du Red Bull Group présente des parallèles avec le MRKT Model, considéré comme la référence en matière de propriété multi-club. Ces similitudes se manifestent notamment dans le trading fréquent de joueurs au sein du réseau, la centralisation du contrôle du style de jeu, ainsi que dans l'importance accordée à la détection de profils de joueurs clairs et en adéquation avec la philosophie du groupe (Keech, 2021).

Tableau 1. Models multi-club ownership.

	City Group	Red Bull Group	Feeder clubs	MRKT model
In network player trading	Rare, clubs are on different continents.	Frequent.	Frequent.	Frequent.
Single style of play	A general commitment.	Centrally controlled.	No.	Centrally controlled.

Shared scouting	Shared, but each club choses signings.	Clear player profile. Best path chosen.	No.	Clear player profile. Best path chosen.
Youth development	Large investment. Little direct success.	Large investment in scouting.	Loans and youth recruitment	Loans and youth recruitment key.
Sporting success	Clear commitment to winning.	Clear commitment to winning.	Senior partner only.	Winning a by-product of model.
Financial investments	Exceptionally high.	High but efficient investment	Low.	Medium but efficient investment

Source : Keech, T. (2021). *Informal networks in football*. MRKT Insights:
<https://mrktinsights.com/index.php/2021/08/20/informal-networks-in-football/>

2.3.1 Eagle Football Holding

L'implication croissante des investisseurs dans le monde du football professionnel a suscité un intérêt accru pour les dynamiques entourant les transferts de joueurs et les acquisitions de clubs. Un exemple illustratif de cette tendance est l'établissement d'Eagle Football Holdings Limited, dirigé par John Textor, une figure de proue dans le domaine des technologies disruptives et du divertissement numérique. À travers des investissements stratégiques dans des clubs renommés tels que Crystal Palace, RWD Molenbeek, Botafogo et l'Olympique Lyonnais, Eagle Football Holdings a façonné le paysage du football professionnel européen et sud-américain. Cette analyse se penche sur les implications de ces acquisitions et les controverses entourant les transferts de joueurs, en mettant en lumière les enjeux réglementaires et éthiques qui émergent dans ce contexte.

Le football en Belgique attire énormément d'investisseurs étrangers au point où plus de la moitié des 28 clubs professionnels en Belgique sont détenus par des investisseurs étrangers. L'une des raisons expliquant ce phénomène est l'absence de restrictions concernant les joueurs ne faisant pas partie de l'Union européenne, l'absence de restriction sur les prêts de joueurs et le fait que seulement 8 joueurs doivent être formés au club (Smith, 2017). Ensuite, le championnat belge est l'un des principaux exportateurs de talents vers le « big five »³. Lors de la saison 2022/2023, les clubs belges ont vendu pour plus de 200 millions d'euros vers des clubs du « big five » avec un montant de 5 millions d'euros en moyenne par transfert (Socio-economic impact study of the Pro League on the Belgian economy, 2023).

³ Les cinq ligues principales du football européen comprennent la Premier League anglaise, la Bundesliga allemande, la Liga espagnole, la Serie A italienne et la Ligue 1 française.

De plus, l'entrée sur le marché du football belge ne nécessite pas des investissements très élevés, en investissant quelques millions d'euros, la prise de contrôle est immédiate et permet de mettre en place un projet de post formation afin de développer les jeunes joueurs pour ensuite les transférer en Angleterre (Hellier, 2020). Par ailleurs, la Belgique offre une voie expéditive vers la citoyenneté européenne, ce qui en fait une destination privilégiée pour les joueurs ne venant pas de l'Europe. En outre, les coûts d'inscription des joueurs non européens sont réduits en Belgique. En effet, ces coûts oscillent entre 80 000 euros et 90 000 euros par année, bonus compris, tandis qu'aux Pays-Bas, ces mêmes frais d'inscription s'élèvent à 300 000 euros (Smith, 2017).

Enfin, le Brexit peut être vu comme un facteur perturbateur faisant prolonger le phénomène d'investisseurs étrangers en Belgique. À cause du Brexit, les clubs anglais ne sont plus autorisés à recruter des joueurs de 16 ans issus de l'Union européenne. La Belgique a donc été vue comme un tremplin entre les jeunes joueurs étrangers et le football anglais. Peu de temps après l'annonce du Brexit, plusieurs clubs de football belges ont été rachetés par des clubs de football anglais : Lommel S.K. par City Football Group, l'Union Saint-Gilloise par Brighton, KV Oostende par Barnsley, OH Louvain par Leicester City F.C., K. Beerschoot V.A. par Sheffield United. Toutes les raisons évoquées font que la Belgique est un pays propice pour le développement de la multipropriété dans le football européen. Les fusions-acquisitions vont continuer de croître, car elles offrent des synergies en termes de revenus, de performance et de coûts (Hellier, 2020).

L'établissement d'Eagle Football Holdings Limited, dont John Textor est le propriétaire majoritaire et le président, s'inscrit dans une démarche stratégique visant à acquérir des participations au sein d'organisations sportives dédiées au football en mettant l'accent sur les communautés européennes, sud-américaines et nord-américaines. Cette initiative ambitieuse vise à concentrer les efforts sur les clubs et les collectivités présentant un potentiel optimal pour bénéficier des synergies résultant d'un modèle de propriété partagée, englobant plusieurs entités sportives. (Eagle Football Beliefs, sd).

John Textor, entrepreneur de renommée mondiale, s'est illustré dans les secteurs des technologies disruptives et du divertissement numérique. Outre sa propriété de clubs de football professionnels, cet homme d'affaires américain a occupé le poste de président exécutif chez fuboTV, une plateforme de streaming spécialisée dans les événements sportifs, où son rôle central a été déterminant dans le développement et le rayonnement de l'entreprise. Préalablement, il a dirigé Facebank Group, une société pionnière dans la création de représentations numériques de personnalités célèbres. Son expertise pointue dans ces domaines a indéniablement contribué au succès fulgurant de fuboTV, qui s'est hissée au rang des entreprises de streaming les plus florissantes à la suite de son introduction en bourse en 2020 (Biography, sd).

En août 2021 s'est concrétisée l'acquisition d'une part de 40 % au sein du prestigieux club anglais de football, Crystal Palace Football Club⁴, par John Textor, personnalité éminente du domaine. Cette transaction de grande envergure l'a associé à des figures de proue telles que Steve Parish, John Harris et David Blitzter, consolidant ainsi leur statut de co-propriétaires éminents. En décembre 2021, Textor a accédé au statut d'actionnaire majoritaire du RWD Molenbeek⁵ en acquérant une part conséquente de 80 % dans ce club. Par la suite, en janvier 2022, Textor a paraphé une offre irrévocable pour s'approprier 90 % du capital du prestigieux Botafogo de Futebol e Regatas⁶. Puis, en novembre 2022, l'avènement d'Eagle Football a été rendu possible grâce à la contribution du portefeuille footballistique de Textor ainsi qu'à l'injection de nouveaux capitaux provenant d'Ares Management, Iconic Sport et Elmwood Partners. En décembre 2022, Eagle Football a acquis une part significative de 78 % dans le Groupe Olympique Lyonnais⁷. Enfin, le 31 mars 2023, Eagle Football a accru sa participation dans Crystal Palace, atteignant ainsi un pourcentage de 46 % (Timeline, sd).

Nous pouvons remarquer que depuis la participation de John Texter à Crytsal Palace, Molenbeek, Botafogo et Lyon plusieurs transferts entre clubs de la « galaxie » Eagle Football Holdings ont apparu :

- Palace vers Molenbeek: Jacob Montes (prêt) 13 janvier 2022, Luke Plange (prêt) 22 août 2022, Jake O'Brien (prêt) 26 août 2022, Tayo Adaramola (prêt) 23 janvier 2024, Malcolm Ebiowei (prêt) 1^{er} février 2024 (Crystal Palace U21 vers RWD Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2013-2024, sd) (Crystal Palace vers RWD Molebeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, 2024).
- Palace vers Botafogo : Jacob Montes (transfert libre) 12 août 2022 (Crystal Palace vers Botafogo: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).
- Palace vers Lyon : Jake O'Brien (1M), 15 août 2023 (Crystal Palace U21 vers Olympique Lyonnais: Volume de transferts: 2021/2022-2023/2024, sd).
- Botafogo vers Molenbeek : Rikelmi (?⁸), 25 août 2022, Enio (prêt) 22 août 2022, Barreto (prêt) 25 août 2022, Luis Oyama (prêt) 27 août 2022, Vinicius Lopes (prêt) 6 septembre 2022, William Klaus (?) 25 janvier 2023, Romildo Del Piage (?) 31 janvier 2023, Sebastian Joffre (transfert libre) 31 janvier 2023, Enio (?) 1^{er} juillet 2023, Luis Segovia (prêt) 2 août 2023, Kayque (prêt) 6 septembre 2023, Carlos Alberto (prêt) 10 janvier 2024, David Sousa (?) 15 janvier 2024, Philippe Sampaio (prêt) 16 janvier 2024, Matis Segovia (prêt) 1^{er} février 2024 (Botafogo vers RWD Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).

⁴ Club de football anglais évoluant en Premier League – la première division professionnelle anglaise de football

⁵ Club de football belge évoluant en Jupiler Pro League – la première division professionnelle belge de football

⁶ Club de football brésilien évoluant en Campeonato Brasileiro Série A – la première division professionnelle brésilienne de football





⁷ Club de football français évoluant en Ligue 1 – la première division professionnelle française de football

⁸ Montant du transfert non mentionné par le site Transfermark

- Botafogo vers Lyon : Jeffinho (10M), 31 janvier 2023, Adryelson (3,58M) 5 janvier 2024, Lucas Perri (3,25M) 5 janvier 2024 (Botafogo vers Olympique Lyonnais: Volume de transferts: 2021/2022-2023-2024, sd).
- Botafogo vers Crystal Palace : / (Botafogo vers Crystal Palace: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).
- Lyon vers Palace : / (Olympique Lyonnais vers Crystal Palace: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).
- Lyon vers Botafogo : Jeffinho (prêt), 11 janvier 2024 (Olympique Lyonnais vers Botafogo: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).
- Lyon vers Molenbeek : Camilo (prêt), 28 janvier 2023, Florent Sanchez (prêt) 30 juillet 2023, Youssouf Koné (transfert libre) 28 août 2023, Jeff Reine-Adélaïde (prêt) 6 septembre 2023, Pathé Mboup (prêt) 6 septembre 2023 (Olympique Lyonnais vers RDW Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd) (Olympique Lyonnais U21 vers RWD Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).
- Molenbeek vers Palace : / (RWD Molenbeek vers Crystal Palace: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).
- Molenbeek vers Lyon : Ernest Nuamah (prêt) 31 août 2023 (RWD Molenbeek vers L'olympique Lyonnais: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).
- Molenbeek vers Botafogo : / (RWD Molenbeek vers Botafogo: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024, sd).

Au total, 32 transferts ont été réalisés entre les clubs affiliés au groupe Eagle Football.

Tableau 2. Tour d'horizon des clubs issus d'Eagle Football.

	Crystal Palace	RWD Molenbeek	Botafogo de Futebol e Regatas	Olympique Lyonnais
Logo				
Pays	Angleterre	Belgique	Brésil	France
Ville	Londres	Bruxelles	Rio de Janeiro	Lyon

Stade	Selhurst Park – 26 047 places	Stade Edmond Machtens – 11 000 places	Estádio Olímpico Nilton Santos – 46 931 places	Groupama Stadium – 56 186 places
Année d'acquisition	2021	2021	2022	2022
Parts d' Eagle Football dans le club	46%	80%	90%	46%

Source : *Timeline*. (s.d.). Eagle Football: <https://www.eaglefootball.com/timeline>

Lorsque l'on se penche sur le récent transfert d'Ernest Nuamah du FC Nordsjælland au RWD Molenbeek pour la somme impressionnante de 25 millions d'euros, une comparaison avec les transactions antérieures du club bruxellois ne peut être évitée. En effet, le précédent record de transfert du club s'élevait à seulement 3 millions d'euros, marqué par l'arrivée de Makhtar Gueye en provenance du KV Oostende. Toutefois, il convient de noter qu'Ernest Nuamah a été immédiatement prêté à l'Olympique Lyonnais, sans avoir même eu l'occasion de porter les couleurs du club bruxellois. Cette transaction a ainsi fait de lui le joueur le plus onéreux jamais acquis par un club belge, surpassant ainsi les montants dépensés pour des joueurs tels que Roman Yaremchuk du FC Bruges, évalué à 17 millions d'euros, et Zinho Vanheusden du Standard de Liège, pour un montant de 11,74 millions d'euros (Arrivée d'Ernest Nuamah à l'OL jusqu'en juin 2024, 2023 ; Transferts, sd ; Transferts et rumeurs, sd).

Quant aux circonstances entourant l'acquisition de Nuamah par le RWD Molenbeek, elles sont teintées de contingences financières et réglementaires. En effet, le club, basé dans la vallée du Rhône, s'est trouvé confronté à des mesures restrictives imposées par la DNCG⁹ concernant la rémunération des joueurs sous contrat et les frais de transfert pour la saison 2023-2024. Dans ce contexte, l'Olympique Lyonnais a été contraint de mobiliser des fonds considérables, estimés à environ 60 millions d'euros, afin de combler les déficits financiers résultant de l'échec de la vente de sa franchise américaine, l'OL Reign. Ainsi, l'acquisition de Nuamah par le club belge est apparue comme une nécessité stratégique pour répondre aux exigences financières imposées par les instances de régulation (La décision de la DNCG contre l'OL maintenue, John Textor s'agace, 2023).

John Textor a affirmé lors d'une entrevue en visioconférence que l'Olympique Lyonnais disposait de ressources financières adéquates pour acquérir des joueurs dont la valeur marchande se situait entre trente et cinquante millions d'euros. Toutefois, les directives

⁹ Direction nationale de contrôle de gestion - Une entité autonome, logée au sein de la Ligue de football professionnel, est responsable de la supervision des finances des clubs de football professionnels en France.

restrictives de la DNCG ont entravé les ambitions estivales du club lyonnais sur le marché des transferts, exigeant ainsi des initiatives novatrices. La coopération entre les clubs et l'implication de l'investisseur ont joué un rôle déterminant dans la réalisation de cette acquisition par le RWD Molenbeek (Clément, 2023).

Dès l'officialisation du transfert de Nuamah, des questions se sont posées sur la faisabilité du transfert, beaucoup ont alors pensé que le club lyonnais avait réalisé ce qu'on appelle un « transfert-relais », une pratique pourtant interdite par la FIFA¹⁰. Un transfert relais est une stratégie utilisée lors du processus de transfert d'un joueur entre deux clubs, impliquant l'utilisation d'un troisième club comme intermédiaire temporaire (Denoël, Le RWDM s'expose-t-il à des sanctions pour transfert-relais ?, 2023).

Tel que démontré dans l'article 5 bis du Règlement concernant le statut et le transfert des joueurs :

- « *Aucun club ou joueur ne peut être impliqué dans un transfert-relais.* » (Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs Édition janvier 2021, 2021, p. 13)
- « *À moins que le contraire puisse être établi, si deux transferts consécutifs – nationaux ou internationaux – d'un même joueur interviennent en l'espace de seize semaines, alors les parties impliquées dans ces deux transferts (clubs et joueur) seront présumées avoir pris part à un transfert-relais.* » (Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs Édition janvier 2021, 2021, p. 13)
- « *La Commission de Discipline imposera les sanctions prévues par le Code disciplinaire de la FIFA aux parties soumises aux Statuts et règlements de la FIFA et qui auront été impliquées dans un transfert-relais.* » (Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs Édition janvier 2021, 2021, p. 13)

À la suite d'une requête formulée par plusieurs dirigeants de clubs français, la FIFA a été sollicitée afin de procéder à une investigation approfondie concernant le processus de recrutement d'un joueur originaire du Ghana. Cette démarche fait suite à des préoccupations exprimées par les responsables du football français, pourtant les dirigeants de L'Olympique Lyonnais qui avaient préalablement sollicité l'approbation de la DNCG pour réaliser ce transfert. Dans ce contexte, la FIFA a non seulement approuvé le transfert du joueur en question auprès de la fédération belge, mais se trouve également sous la pression de certains clubs français, qui exigent davantage de transparence et de clarification. En réponse à ces sollicitations, l'instance dirigeante du football mondial envisage désormais d'initier une « information de suivi ». Cette procédure a pour but d'élucider la situation en France, en mettant en lumière les diverses étapes du processus de recrutement et en assurant la conformité de celui-ci avec les normes éthiques et réglementaires en vigueur (Guillemet, 2023). À la suite d'une période d'examen approfondi s'étendant sur plusieurs mois, l'instance dirigeante du football mondial a finalement prononcé sa décision concernant l'affaire en question. Dans son verdict, elle a conclu à l'absence de toute irrégularité relative au transfert discuté (Denoël, 2024).

¹⁰ La Fédération internationale de football association

En somme, l'affaire du transfert d'Ernest Nuamah a mis en évidence les complexités et les défis du marché des transferts de joueurs dans le football professionnel. Bien que l'enquête de la FIFA ait conclu à l'absence d'irrégularités dans ce cas spécifique, elle souligne la nécessité d'une plus grande transparence et de la clarification des procédures pour assurer l'intégrité du sport. Dans un environnement en constante évolution, il est impératif que les acteurs du football s'efforcent de respecter les normes éthiques et réglementaires tout en poursuivant leurs objectifs commerciaux et sportifs. Cette affaire souligne également l'importance de la coopération entre les clubs et les instances dirigeantes pour garantir la légitimité et la crédibilité du marché des transferts de joueurs.

2.3.2 L'arrivée de Red Bull GmbH dans le monde du football

L'histoire de Red Bull GmbH dans le monde du football est une saga fascinante qui illustre la vision entrepreneuriale audacieuse de Dietrich Mateschitz et l'impact profond de l'entreprise autrichienne sur le paysage sportif mondial. Depuis ses modestes débuts avec le rachat du Red Bull Salzburg en Autriche jusqu'à son expansion à travers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud, Red Bull a révolutionné la façon dont les clubs de football sont gérés, transformant les identités des équipes et repoussant les limites de l'innovation dans le sport. Cette introduction vise à donner un aperçu concis, mais évocateur de l'incroyable parcours de Red Bull dans le football, préparant le terrain pour une exploration plus approfondie de son influence et de son héritage dans le domaine.

En 1982, Dietrich Mateschitz, un homme d'affaires autrichien alors en voyage d'affaires en Asie, eut l'heureuse inspiration qui allait façonner l'avenir des boissons énergétiques à travers le globe. Assis dans un bar à Hong Kong, il fut saisi par une idée révolutionnaire : introduire sur les marchés occidentaux les boissons énergétiques, ces breuvages en vogue en Asie, au potentiel encore insoupçonné outre-mer. Dès lors, il entreprit les démarches nécessaires pour concrétiser son ambitieux projet. Il sollicita ainsi TC Pharmaceuticals de Thaïlande, requérant les droits de licence étrangers de Krating Daeng, la boisson énergétique originelle, connue sous le nom de "Red Bull". TC Pharmaceuticals céda alors 51% des parts de la nouvelle entreprise fondée par Dietrich, Red Bull GmbH, établie en Autriche en 1984 (Alm, et al., 2004). Conscient des particularités culturelles et des sensibilités des différents marchés, Dietrich Mateschitz mit en œuvre une stratégie de transformation judicieuse. Alors que le Red Bull original était davantage associé à une clientèle ouvrière asiatique, dans un format en bouteille de verre et au caractère sirupeux, il fut décidé de réorienter la marque vers un public plus jeune et dynamique, amateur des nuits animées et des sensations sportives fortes. C'est ainsi que naquit l'idée de métamorphoser une boisson "prolétaire" asiatique en une marque "trendy" à l'occidentale (Alm, et al., 2004).

Afin de s'adapter aux préférences gustatives du marché européen, la formule originelle fut subtilement retravaillée. La texture sirupeuse céda la place à une consistance plus fluide, tandis qu'une touche de pétillant fut ajoutée par le biais de la carbonatation. Trois ans d'efforts préparatoires furent nécessaires pour parfaire cette transformation. En 1987, le fruit de ce travail

vit le jour avec le lancement de la boisson énergétique Red Bull en Autriche. Le succès fut instantané, avec la vente d'un million de canettes sur le marché national autrichien au cours de la première année d'exploitation. Ainsi, une légende était née, portée par la vision éclairée et l'ingéniosité de son fondateur (Alm, et al., 2004).

Depuis lors, Red Bull GmbH s'est bien implanté sur le marché des boissons énergétiques, mais pas seulement. En effet, la marque autrichienne s'était également installée dans plusieurs domaines comprenant les sports automobiles et la Formule 1 depuis 2005 et le rachat de Jaguar Racing avec deux écuries : Red Bull Racing Team et son équipe « sœur » la Scuderia Toro Rosso¹¹ (Caillebotte, 2022). Red Bull est également active dans le cyclisme, le parachutisme, les jeux vidéo, entre autres (Histoire, sd). Le 6 avril 2005, la société autrichienne rachète le SV Austria Salzburg, club de football évoluant en Bundesliga¹² et le renomme Red Bull Salzburg (Red Bull Salzburg - History, sd).

Le début d'aventure de Red Bull GmbH en Autriche n'a pas été un long fleuve tranquille,¹³ mais grâce à son apport financier, l'entreprise basée à Fuschl am See a été en mesure de faire venir de nouveaux sponsors tels qu'Adidas et Audi. Sur le terrain, cela se traduit par une seconde place à la fin de la saison, mais les dirigeants du RB Salzburg estime que ce classement n'est pas assez bien et vire l'entraîneur, Kurt Jara pour le remplacer par le duo composé de Giovanni Trapattoni en tant qu'entraîneur et l'illustre légende allemande Lothar Matthäus en tant qu'entraîneur adjoint. Ce duo usera donc de son charisme et de sa science du football pour faire venir des joueurs de renom comme Niko Kovač, ancien international croate ayant fait l'essentiel de sa carrière en Allemagne. Red Bull avait le management, les joueurs et l'argent pour dominer le football autrichien et c'est ce qu'ils ont fait avec pas moins de quatorze titres de champion d'Autriche glanés, dont 10 titres d'affilés, le dernier remontant à la saison 2022-2023 et le premier à l'issue de la saison 2006-2007 lors de la première année du duo Trapattoni-Matthäus (Tejwani, 2020). Le RB Salzburg a gagné 9 coupes d'Autriche et participe régulièrement à la Ligue des champions ainsi qu'à l'Europa League, atteignant le stade des demi-finales lors de la saison 2017-2018, ce qui reste à ce jour son meilleur parcours européen depuis la prise en charge de Red Bul (Red Bull Salzburg - History, sd).

En 2006, un an après avoir acquis le RB Salzburg, Dieter Mateschitz a cherché à répéter le succès réalisé deux ans plus tôt, mais cette fois-ci de l'autre côté de l'océan Atlantique. Dans cette démarche, il perçoit dans l'acquisition des MetroStars, évoluant en Major League Soccer (MLS) — la principale ligue professionnelle de football en Amérique du Nord, regroupant des équipes du Canada et des États-Unis —, une opportunité significative pour étendre son empire au-delà de l'océan Atlantique. Cette stratégie s'appuie sur la capitalisation de la popularité croissante du football aux États-Unis, envisageant ainsi de reproduire et d'adapter le modèle de succès européen dans un contexte nord-américain, tout en s'insérant activement dans le paysage sportif en expansion de la région (Tejwani, 2020).

¹¹ Aujourd'hui sous le nom de Visa Cash App RB

¹² Première division autrichienne de football

¹³ Voir 3.4.1 Perceptions des supporters

Le rachat des MetroStars par Red Bull GmbH pour un montant de 100 millions de dollars, effectué auprès du groupe Anschutz Entertainment Group, a marqué le début d'une ère nouvelle pour le club new-yorkais, similaire à l'expérience de Salzburg. Tout comme dans le cas autrichien, l'arrivée de Red Bull à New York a entraîné des changements profonds, remettant en question l'identité traditionnelle du club. La transformation ne s'est pas limitée à une simple reprise financière ; elle a inclus une refonte complète de l'identité du club, incluant la modification des couleurs du maillot, du blason, et même du nom des MetroStars, qui sont devenus les New York Red Bulls. Cette démarche ambitieuse visait à aligner le club sur la philosophie de marque et les objectifs marketing globaux de Red Bull (Tejwani, 2020).

La transition du club vers cette nouvelle identité ne s'est pas déroulée sans résistance ni controverses, reflétant les défis rencontrés précédemment à Salzburg. La stratégie de Red Bull GmbH, axée sur la création d'une marque sportive mondiale reconnaissable, a souligné l'importance de l'alignement des équipes sous une même bannière, favorisant ainsi une approche unifiée et cohérente en matière de stratégie de marque et de marketing dans le sport (Tejwani, 2020).

Au-delà de ces changements d'identité, l'engagement financier de Red Bull GmbH envers le club a également eu un impact significatif sur ses infrastructures. Après avoir passé treize ans à jouer ses matchs à domicile dans le Giants Stadium, qui est aujourd'hui le MetLife Stadium, le club a finalement bénéficié de son propre stade, la Red Bull Arena. Ce stade moderne de 25 189 places, inauguré en 2010, représente un investissement de 200 millions de dollars de la part de Red Bull. Ce développement a non seulement fourni au club et à ses supporters un stade dédié et conçu spécifiquement pour le football, mais il a aussi significativement amélioré l'expérience de fans des jours de match, contribuant à créer une atmosphère vibrante et immersive pour les fans et un avantage compétitif pour l'équipe à domicile (Tejwani, 2020).

Tous ces investissements ont permis d'attirer de bons joueurs, mais l'arrivée du brésilien Juninho, de Thierry Henry, champion du monde 1998 avec l'équipe de France, légende d'Arsenal et vainqueur de la Ligue des Champions avec le FC Barcelone en même que Rafael Marquez tous les deux en provenance du club catalan va faire passer les New York Red Bulls dans une autre dimension, mais ne permettant pas au club basé dans le New Jersey de gagner un trophée majeur malgré une finale d'US Open Cup¹⁴ et une finale de Major League Soccer Cup¹⁵ (Tejawni, 2020 ; New-York Red Bulls - Succès, sd).

Après l'Europe et l'Amérique du Nord, c'est en Amérique Sud et au Brésil, dans l'état de São Paulo que Red Bull va s'installer en créant Red Bull Brasil en 2007 (Partouche, 2020). L'initiative visait à développer une équipe compétitive à partir des rangs du football amateur, en leur fournissant une solide expérience dans un environnement favorable et en tenant compte des limitations dues à une réglementation restreignant leur participation aux compétitions locales, ce qui les privait de l'opportunité de jouer en première division brésilienne

¹⁴ Compétition annuelle de football aux États-Unis. Elle est ouverte à toutes les équipes affiliées à la Fédération de football des États-Unis des clubs amateurs aux équipes professionnelles de la Major League Soccer.

¹⁵ La MLS Cup est la finale du championnat de la Major League Soccer

(Arnan, 2020). Ce n'est qu'en 2019 que Red Bull Brasil et le Club Atlético Bragantino vont fusionner pour créer le RB Bragantino. Red Bull GmbH a contacté le club basé dans la municipalité de Bragança Paulista de l'État de São Paulo fin décembre 2018 et l'accord s'est très rapidement conclu en mars de l'année suivante (Tejwani, 2020).

Dans le cadre d'une approche moins révolutionnaire que celles observées qu'avec les New York Red Bulls et plus tard avec le RB Leipzig, Bragantino a conservé ses emblèmes traditionnels, tout en introduisant subtilement l'identité de Red Bull GmbH à travers des modifications telles que l'ajout de deux taureaux sur le maillot. Cette démarche, prévoyant initialement le maintien du blason et du nom pour l'année 2019 avant d'adopter un nouveau logo et de renommer l'entité en Red Bull Bragantino, a été accueillie favorablement par la communauté des supporters. Leur optimisme fut ravivé par l'annonce d'un projet axé sur la modernisation des infrastructures, la valorisation du potentiel juvénile, et l'implémentation d'un style de jeu énergique et soutenu, signature de Red Bull, mais adapté aux spécificités brésiliennes. Thiago Scuro, directeur sportif du RB Bragantino, a souligné l'harmonisation avec des principes de jeu offensif, tout en tenant compte des particularités nationales. L'efficacité de cette stratégie s'est manifestée par l'ascension rapide du club à l'élite, illustrant l'impact positif de ces initiatives sur la trajectoire du club (Tejwani, 2020 ; Collenot, 2021).

Bien que l'histoire du football à Leipzig ne soit pas largement répandue, cette ville a été au cœur du développement du football en Allemagne. Au début du 20^{ième} siècle, Leipzig est devenue le berceau de la création de la Fédération allemande de Football (Deutscher Fußball-Bund), une étape cruciale dans l'organisation du football allemand. Cet événement majeur a vu le Professeur Dr Ferdinand Hueppe être élu comme le tout premier président de l'association, marquant ainsi le commencement d'une nouvelle ère pour le football dans le pays (DFB - History, 2022). Dans le paysage footballistique de la ville, c'est le VfB Leipzig qui s'est distingué en remportant le tout premier championnat de football allemand en 1903, établissant ainsi les premières fondations de la ville en tant que centre footballistique important. Quelques années après cet exploit historique, le Lokomotiv Leipzig, successeur du VfB Leipzig, a continué sur cette lancée victorieuse en s'adjugeant plusieurs titres nationaux, notamment le championnat d'Allemagne et la coupe d'Allemagne. Ces succès ont contribué à faire du Lokomotive Leipzig un véritable emblème de la Saxe, faisant rayonner la région dans le panorama du football allemand. (Tejwani, 2020).

Avant 2009, la ville de Leipzig, autrefois très performant en football, semblait avoir perdu de sa superbe, toutefois, cette dynamique a connu un changement radical avec l'entrée en scène de Red Bull cette année-là, marquant une ère de transformations et de renouveau pour le sport dans la région. (Das ist RB Leipzig, sd ; Tejwani, 2020). Après avoir établi sa présence en Autriche et aux États-Unis, la marque autrichienne Red Bull a tourné son attention vers l'Allemagne en 2006, dans le cadre de sa stratégie d'expansion. Red Bull a minutieusement étudié plusieurs clubs allemands, allant de Fortuna Düsseldorf à 1860 Munich, en passant par St Pauli. Toutefois, ces clubs ont unanimement rejeté les propositions de Red Bull. Ce rejet reflète une préférence marquée des clubs à maintenir une relation privilégiée avec leurs supporters, ainsi

qu'une inquiétude quant aux conséquences potentiellement négatives qu'engendrerait une prise de contrôle par Red Bull (Gordan, 2024).

En fin de compte, Red Bull a porté son attention sur Markranstädt, un village situé à environ dix kilomètres de Leipzig, peuplé de près de 15 000 habitants, où le club local, le SSV Markranstädt, languissait en cinquième division. L'acquisition s'est faite rapidement, pour un montant proche de 500 000 euros, permettant à Red Bull de prendre le contrôle total. Tout comme pour Salzburg et New York, l'identité du SSV Markranstädt a été entièrement transformée : changement de blason et de couleurs. Bien qu'un changement de nom dans la veine du Red Bull Salzburg et des New York Red Bulls ait été envisagé, les réglementations de la ligue allemande interdisant aux entreprises commerciales d'ajouter leur nom aux clubs, d'où la création du RasenBallsport Leipzig e.V Ce terme, qui signifie "sport de balle sur gazon", s'abrégeait astucieusement en "RB", faisant écho aux initiales de Red Bull. Le terme allemand "eingetragener Verein" est traduit en français par "association enregistrée". Cette désignation indique qu'il s'agit d'une association officiellement inscrite au registre des associations, ce qui lui confère une personnalité juridique. En Allemagne, cette forme juridique est couramment utilisée par les clubs sportifs, les organisations à but non lucratif et divers autres types d'associations (Tejwani, 2020 ; Gordan, 2024).

Pour Red Bull, désireux de s'implanter avec succès dans l'univers footballistique tout en étendant sa notoriété, l'Allemagne et sa prestigieuse Bundesliga représentaient des options bien plus attrayantes que la Bundesliga autrichienne ou la MLS. Cette vision était particulièrement chère à Dietrich Mateschitz, fervent de voir une équipe estampillée Red Bull évoluer au sein de la Bundesliga et aspirant à participer à la Ligue des Champions de l'UEFA, vitrine européenne du football de clubs (Tejwani, 2020).

Par ailleurs, Leipzig, avec son illustre passé, mais un présent moins rayonnant, se présentait comme un terrain fertile pour l'ambition de Red Bull. La ville jouissait d'une réputation solide, mais manquait cruellement d'une équipe capable de la représenter au sommet du football allemand, en Bundesliga. Post-chute du mur de Berlin, l'est de l'Allemagne aspirait à un renouveau ; le football de haut niveau semblant s'être concentré à l'Ouest. En 2009, année où Red Bull entama officiellement ses activités en Allemagne, Energie Cottbus, jusqu'alors seul représentant de l'ex-Allemagne de l'Est en Bundesliga, était relégué, laissant Hertha Berlin comme seul club majeur dans les environs, à quelque 240 kilomètres de distance (Tejwani, 2020).

Dans ce contexte, Leipzig émergeait non seulement comme un choix stratégique, mais bénéficiait également du soutien enthousiaste des autorités locales. La population, curieuse des rumeurs entourant l'acquisition par Red Bull, et le soutien politique, particulièrement sur le plan économique, démontraient une volonté commune d'accueillir le projet. S'y ajoutait l'atout du Zentralstadion, un stade de 43 000 places, sous-utilisé depuis sa rénovation pour la Coupe du Monde 2006, offrant à Red Bull une opportunité en or de concrétiser ses ambitions (Tejwani, 2020).

Lancé avec un budget initial substantiel de dix millions d'euros et anticipant des dépenses totalisant plus de 100 millions d'euros pour accéder à l'élite du football allemand, le projet de Red Bull à Leipzig a été chaleureusement reçu. Les résidents, optimistes, ont vu dans cet engagement une opportunité de renouveau pour le football est-allemand, longtemps en difficulté. Dans ce contexte, Red Bull s'est engagé avec prudence, conscient des régulations strictes de la fédération allemande de football et de l'influence cruciale des supporters en Allemagne, s'efforçant de prévenir toute faute initiale. Un cas emblématique de cette approche rigoureuse fut celui d'Andreas Sadlo. En tant qu'ancien agent de joueurs étroitement lié au club, il a dû cesser ses activités d'agent pour contourner les règles allemandes interdisant aux agents d'occuper des postes de direction dans les clubs, pour prévenir des conflits d'intérêts lors des négociations. Sadlo a donc terminé sa carrière d'agent pour assumer la présidence de RB Leipzig, illustrant l'adaptabilité et le respect scrupuleux de Red Bull face aux normes du football allemand. De l'acquisition de Markranstädt à l'obtention de toutes les licences nécessaires en passant par la construction d'une équipe, tout le processus s'était déroulé tellement rapidement que le premier siège social du RB Leipzig était un conteneur à côté de leur stade, le Stadion am Bad, qui était leur premier stade jusqu'au déménagement au Zentralstadion l'année d'après et qui a été rebaptisé Red Bull Arena en 2010. (Tejwani, 2020).

Le RB Leipzig a joué son premier match en cinquième division le 8 août 2009, faisant face à Carl Zeiss Jena à domicile. Alors que les résidents de Leipzig étaient favorables à l'intervention de Red Bull et à ses projets, les réactions extérieures à la ville étaient nettement moins accueillantes. Durant cette rencontre extérieure chargée, les supporters adverses ont jeté des objets sur le terrain, proféré des insultes envers les joueurs et manifesté clairement leur opposition à Red Bull. Cette hostilité s'est répandue au-delà du stade, avec davantage d'insultes, de bannières et de rejet, mais rien de cela n'a détourné l'équipe de son but principal : monter en quatrième division (Tejwani, 2020).

Red Bull a également adapté son approche en s'inspirant de précédentes expériences. Plutôt que de saisir chaque opportunité pour promouvoir leur produit et impliquer les supporters au-delà du terrain, leur objectif s'est orienté vers la fondation d'une culture sportive. Cette évolution montrait leur volonté d'apprendre et de s'adapter en mettant l'accent sur le football. (Tejwani, 2020).

L'arrivée de Ralf Rangnick chez Red Bull en juillet 2012 a marqué un tournant significatif dans la stratégie footballistique de l'entreprise. Rangnick, réputé pour son approche tactique innovante et sa philosophie de jeu basée sur le pressing intense et le jeu de transition rapide, a rejoint l'organisation Red Bull en tant que directeur sportif pour les clubs de football de la galaxie Red Bull. Sa mission était de superviser et d'harmoniser la philosophie de jeu, la formation des joueurs et les stratégies de développement au sein des différentes équipes de football de Red Bull, notamment le RB Leipzig en Allemagne, le Red Bull Salzburg en Autriche, et les autres affiliations du groupe. Selon Rangnick, le succès d'un club repose sur trois piliers essentiels : le capital, qui englobe les ressources financières nécessaires pour investir dans l'équipe et les infrastructures ; le concept qui renvoie à la stratégie globale et à la vision du club, y compris son style de jeu, son recrutement et sa philosophie ; et enfin la

compétence, qui désigne le niveau de savoir-faire et d'expertise des dirigeants, du personnel technique et des joueurs dans tous les aspects du football professionnel (Tejwani, 2020).

Sous la direction de Rangnick, Red Bull a mis en œuvre une approche cohérente à travers ses clubs, se concentrant sur le recrutement de jeunes talents prometteurs, le développement de ces talents au sein de son système et la promotion d'un style de jeu attractif et offensif. Cette stratégie a non seulement renforcé l'identité footballistique des clubs Red Bull, mais a également conduit à un succès notable sur le terrain mais pas seulement ; plus de supporters remplissaient le stade passant d'une affluence moyenne de 16 000 personnes à 29 000 personnes dans la Red Bull Arena (Tejwani, 2020).

Rangnick a joué un rôle clé dans l'établissement des structures et des académies de jeunes, en veillant à ce que les clubs Red Bull partagent une philosophie de jeu cohérente et un engagement envers le développement des jeunes joueurs. Son impact va bien au-delà des résultats immédiats sur le terrain, contribuant à la création d'un modèle durable pour le succès futur des clubs Red Bull dans le football international (Tejwani, 2020).

Depuis l'arrivée de Red Bull à Leipzig il y a presque 15 ans et ses débuts en 5^{ème} division, le club de la métropole de Saxe a réussi à se hisser dans l'élite du football allemand 7 ans après sa création et a terminé vice-champion d'Allemagne dès sa première saison en Bundesliga (Tejwani, 2020). Leipzig a remporté deux DFB-Pokal¹⁶, une Supercoupe d'Allemagne et cumule 7 participations en Ligues des Champions (Info & fait, sd).

En 2012, le Red Bull Salzbourg a mis en place une équipe réserve afin de proposer une plateforme de développement aux jeunes joueurs qui n'étaient pas encore prêts à jouer en première division autrichienne. Après avoir réfléchi à diverses possibilités, ils ont opté pour l'USK Anif, un club de troisième division, avec lequel un accord a été signé afin d'accueillir les jeunes joueurs qui avaient besoin de temps pour se développer avant de pouvoir rejoindre l'équipe première. Les dirigeants du Red Bull Salzbourg ont constaté que leur équipe réserve avait un niveau de jeu trop élevé pour évoluer en troisième division, et qu'il y avait un écart important de niveau entre cette division et la première. Ceci explique cette décision d'envoyer les jeunes joueurs à l'USK Anif car l'équipe de U23 de Salzburg ne pouvait pas évoluer au-dessus de la troisième division ce qui entravait le développement optimal des joueurs de l'équipe réserve (Docteur, 2020).

À la fin de la saison 2011-2012, l'USK Anif a été rebaptisé FC Liefering et a été promu en deuxième division dès l'année suivante. Le FC Liefering bénéficie d'une configuration particulière, connue sous le nom de "Kooperationsspieler"¹⁷, où les joueurs âgés de moins de 21 ans en Autriche ont la possibilité de jouer à la fois pour une équipe de Bundesliga (jeunes ou A) et pour une équipe de division inférieure. Cette règle leur permet de passer librement

¹⁶ Coupe d'Allemagne

¹⁷ Joueurs de coopération.

d'une équipe à l'autre, sans aucune restriction de transfert, offrant ainsi une grande souplesse dans leur progression (Docteur, 2020).

Le FC Liefering repose principalement sur le RB Salzburg, la plupart de ses joueurs étant originaires de ce club. De plus, ces joueurs ont la chance de prendre part à la Youth League¹⁸ avec l'équipe U19 du RB Salzburg tout en accumulant de l'expérience au sein du FC Liefering. La réussite de cette méthode a été prouvée, comme en témoigne la victoire du RB Salzburg lors de la saison 2016-2017 de la Youth League, avec 16 joueurs sur 18 ayant également joué avec le FC Liefering. Les joueurs qui ont remporté cette finale ont plus de 160 apparitions en seconde division autrichienne, un championnat réputé pour sa grande exigence physique. Ce succès était vu comme une récompense après des années d'efforts, de dévouement et d'investissements (Docteur, 2020).

L'entreprise autrichienne maintient sa volonté de prendre en charge un nouveau club de football dont les performances sont plutôt modestes, en investissant de manière adéquate et en adoptant une vision à long terme. Toutefois, de nombreux clubs ont refusé l'opportunité d'être rachetés par Red Bull, principalement en raison de l'opposition constante des supporters. À titre d'illustration, le club danois Brøndbyernes Idrætsforening aurait pu constituer une occasion d'investissement pour Red Bull. Toutefois, la réticence des supporters à cette possibilité a rapidement été levée (Tejwani, 2020). Lorsque les premières rumeurs ont été lancées, les supporters du club danois ont exprimé leur mécontentement. Certaines personnes estiment que l'arrivée de Red Bull contredirait leurs valeurs et impacterait leur identification au club. Elles ne souhaitent pas voir de changement d'écusson, de couleurs du maillot ou de nom du stade, comme cela a été le cas lors des acquisitions précédentes de Red Bull (Pearson, 2020).

Red Bull a aussi subi son plus grand revers lors de la création de Red Bull Ghana. En 2008, Red Bull s'est installé à Sogakope, une ville située dans le sud-est du Ghana, le long du fleuve Volta, afin de développer une connexion directe avec ses équipes européennes. Il semblait que le Ghana avait fait le bon choix pour s'étendre en Afrique, en raison de ses résultats remarquables lors de la Coupe d'Afrique des Nations, où il a obtenu une troisième place, ainsi que lors de la Coupe du Monde 2006, où l'équipe nationale ghanéenne a atteint les huitièmes de finale lors de sa première participation (Histoire de la coupe, sd ; Tejawni, 2020).






Les fans passionnés du football ghanéen ont exprimé leur soutien positif à l'arrivée de Red Bull dans le pays, considérant cet engagement de la marque autrichienne comme une occasion importante de rétablir la présence du pays sur la scène footballistique continentale. Red Bull avait une vision ambitieuse qui consistait à rassembler, développer et faire prospérer les talents les plus prometteurs d'Afrique de l'Ouest (Tejwani, 2020).

Cependant, la disparition de Red Bull Ghana a été entraînée par une série de mauvaises décisions en 2014, à peine six ans après sa fondation. Le club n'a pas réussi à atteindre les objectifs financiers attendus ni à envoyer plus de joueurs en Europe comme il l'avait prévu. On attribuait souvent cette défaite à un manque de vision claire et à une gestion inefficace des

¹⁸ L'équivalent de la Champions League pour les U19.

ressources. Bien que les joueurs aient des possibilités de croissance, les chances de faire carrière à l'étranger étaient très limitées, ce qui a engendré une grande frustration. En outre, les membres du club, principalement des expatriés, n'avaient qu'une compréhension limitée du contexte local, ce qui a constitué un obstacle important. Après la dissolution de Red Bull Ghana, l'entreprise n'a pas cessé ses activités au Ghana. Le West African Football Academy Sporting Club (WAFA SC) a repris son ancien site à Sogakope, qui était équipé de terrains synthétiques et d'un centre éducatif, en partenariat avec un partenaire néerlandais renommé. Grâce à cette transition, WAFA SC a pu mettre à profit son expertise approfondie dans le contexte local afin de contribuer à l'expansion de l'empire Red Bull. Plusieurs joueurs anciens formés à WAFA ont ainsi pu évoluer professionnellement en Europe, certains intégrant le Red Bull Salzbourg ou son équipe affiliée, le FC Liefering. (Tejwani, 2020).

Tableau 3. Aperçu des clubs appartenant à Red Bull GmbH.

	RasenBallsport Leipzig e.V.	Red Bull Salzburg	Red Bull Bragantino	New-York Red Bulls	FC Liefering
Logo					
Pays	Allemagne	Autriche	Brésil	États-Unis	Autriche
Ville	Leipzig	Salzburg	São Paulo	New York	Salzburg
Ancien nom	SSV Markanstadt	SV Wüstenrot Salzburg	Red Bull/ CA Bragantino	New York MetroStars	USK Anif
Stade	Red Bull Arena – 47 069 places	Red Bull Arena – 30 188 places	Estádio Nabi Abi Chedid – 15 010 places	Red Bull Arena – 25 000 places	Red Bull Arena – 31 188 places
Année de prise de contrôle par Red Bull	2009	2005	2007/2019	2006	2012

Source : Red Bull Bragantino - Vue d'ensemble. (s.d.). Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/red-bull-bragantino/startseite/verein/8793> ; Red Bull Salzburg - Vue d'ensemble. (s.d.). Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/red-bull-salzburg/startseite/verein/409> ; RasenBallsport Leipzig - Vue d'ensemble. (s.d.). Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/rasenballsport-leipzig/startseite/verein/23826> ; New York Red Bulls - Vue d'ensemble. (s.d.). Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/new-york-red-bulls/startseite/verein/623> ; Tejwani, K. (2020). *Wings of change : How the world's biggest energy drink manufacturer made a mark in football*. Pitch Publishing.

En conclusion, l'histoire de Red Bull GmbH dans le football est une illustration saisissante du pouvoir de la vision, de l'ingéniosité et de l'engagement envers l'excellence. À travers ses acquisitions stratégiques, ses investissements judicieux et son approche novatrice du développement des clubs, Red Bull a non seulement révolutionné le paysage footballistique mondial, mais a également laissé une empreinte indélébile sur l'ensemble de l'industrie du sport. Des stades emblématiques aux succès sur le terrain, en passant par les initiatives de développement des jeunes joueurs, l'influence de Red Bull se fait sentir à tous les niveaux du jeu. Alors que l'entreprise poursuit son expansion et son exploration de nouveaux horizons, son héritage dans le football restera un témoignage vibrant de sa capacité à repousser les limites et à inspirer l'excellence dans tous les domaines qu'elle touche.

2.3.3 City Football Group

Dans le paysage du football mondial, le Manchester City Football Club a émergé comme un géant, non seulement sur le terrain, mais aussi dans les coulisses, grâce à la vision ambitieuse de ses dirigeants et à leur stratégie novatrice. Depuis son acquisition en 2008 par Abu Dhabi United Group, dirigé par Son Altesse Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan, le club a entrepris un voyage extraordinaire vers la domination, tant sur le plan national qu'international. Sous la direction de Ferran Soriano et avec le soutien financier massif du City Football Group (CFG), Manchester City a transformé sa destinée, s'élevant au sommet du football européen et mondial.

Manchester City Football Club a su bâtir une solide réputation sur la scène du football européen, s'élevant aujourd'hui au rang des clubs les plus dominants dans le monde. Avant son acquisition en 2008, les Cityzens étaient un club modeste, naviguant dans le ventre mou de la Premier League, et leur dernier titre de champion d'Angleterre remontait à 1968 (Transfermarkt, sd). C'est à l'hôtel Emirates Palace à Abu Dhabi, le 31 août 2008, qu'un tournant décisif s'est opéré dans l'histoire des Skyblues. Ce jour-là, un protocole d'accord crucial a été signé, jetant les bases de la vente proposée de 90 % de Manchester City par UK Sports Investments de Thaksin Shinawatra pour 210 millions de livres soit 232 millions d'euros à Abu Dhabi United Group (ADUG), dirigé par Son Altesse Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan (Manchester City: douze ans d'une ascension « impensable », 2020 ; Slack-Smith, 2018). Entre août 2008 et août 2023, Manchester City a consacré une somme dépassant les 2 milliards de livres sterling à l'achat de nouveaux joueurs, tandis que 250 millions de livres sterling ont été investis dans le développement de nouvelles installations. Ce niveau d'investissement colossal n'avait jamais été atteint auparavant par aucun club européen, soulignant ainsi l'engagement financier massif de Manchester City à devenir un acteur de premier plan sur la scène du football mondial (Grant, 2019).

Grâce à ces investissements colossaux, le club de Manchester a accumulé une impressionnante collection de 22 titres majeurs, marquant ainsi son empreinte sur le football européen. Sous la direction de Roberto Mancini, Manuel Pellegrini et Pep Guardiola, Manchester City a remporté sept titres de Premier League, trois FA Cup, six League Cup, trois Community Shield, une Supercoupe d'Europe, une Coupe du monde des clubs, et une Ligue des Champions

s'établissant comme l'un des clubs de football européen les plus titrés depuis 2008 et son rachat (Clubs Records, sd).

Lorsqu'il a été nommé directeur général de Manchester City en 2012, Ferran Soriano, un homme d'affaires catalan qui avait précédemment occupé les postes de vice-président et directeur général du FC Barcelone au milieu des années 2000, a inauguré une ère nouvelle et pleine de promesses pour le club de Manchester. À son époque au FC Barcelone, Soriano avait collaboré avec d'autres dirigeants du club catalan pour explorer la possibilité de créer une équipe affiliée à la Major League Soccer aux États-Unis, mais ce projet n'a pas vu le jour (Slack-Smith, 2018).

Dès son arrivée à Manchester City, Soriano a entamé des discussions avec le Sheikh Mansour sur l'idée d'un "groupe de football" hypothétique, possédant plusieurs clubs à travers le monde, et sur les avantages que cette approche pourrait potentiellement apporter à Manchester City. Ce concept, mûri au fil des réflexions conjointes entre Soriano et le Sheikh Mansour, constituait une vision ambitieuse pour le développement global du club et une stratégie visant à asseoir solidement sa position dans le monde du football mondial (Slack-Smith, 2018).

En effet, cette vision reposait sur l'idée de créer un réseau mondial de clubs affiliés, partageant des ressources, des stratégies de formation et des connaissances tactiques, tout en exploitant les marchés émergents du football dans diverses régions du globe. Cette approche aurait non seulement renforcé la présence de Manchester City sur la scène internationale, mais aurait également offert des opportunités de croissance économique et de développement de la marque à travers des partenariats stratégiques avec d'autres clubs et ligues dans le monde entier (Slack-Smith, 2018).

D'après Chadwick, cité dans un article de MacInnes (2017), l'ambition de Soriano était de puiser son inspiration dans la stratégie mondiale de Walt Disney. En effet, chez Disney, la capacité à créer des franchises à travers le monde, à produire des films dans différentes langues et à développer des parcs à thème est une réalité bien établie. Ainsi, la notion de propriété multi-clubs représente l'aboutissement de sa vision du football, empruntant l'approche de divertissement caractéristique de Walt Disney (MacInnes, 2017).

Le City Football Group avait pris l'engagement de faire les choses de manière différente, en concentrant son attention sur l'innovation et la technologie afin de générer de la valeur ajoutée pour ses actionnaires et d'améliorer l'expérience des fans. En investissant dans des secteurs stratégiques tels que la connectivité, la gestion des données et les partenariats technologiques, CFG visait à optimiser les performances sur le terrain et à proposer des expériences de fans remarquables (Carp, 2020). Dans cette optique, la stratégie d'expansion mondiale du groupe, comprenant des équipes dans des ligues telles que la MLS et des implantations en Asie, était conçue pour offrir un avantage concurrentiel lors des négociations avec des sponsors mondiaux. En adoptant une approche globale, CFG visait à renforcer sa position sur la scène internationale, ce qui pourrait se traduire par des partenariats plus lucratifs et une plus grande reconnaissance de la marque (Slack-Smith, 2018).

Soriano a observé qu'en dépit de la présence de fans de Manchester City à travers le monde, seuls quelques-uns contribuaient véritablement aux revenus du club. Cette situation découle du fait que les supporters de Man City, dispersés aux quatre coins du globe, ont des possibilités d'interaction et de dépenses limitées, principalement en raison de leur localisation géographique. Ainsi, la stratégie de Soriano pour impliquer financièrement ces supporters repose sur le concept d'être "global, mais local". Cela implique que la création d'une entité corporative dotée d'une marque mondiale telle que Man City, en association avec d'autres clubs en franchise, permettrait de toucher un public beaucoup plus vaste et de les inciter à s'engager davantage avec l'organisation (Rivolo, 2021).

Certains observateurs ont analysé cette évolution comme un processus de « Disneyfication », un terme qui souligne l'internationalisation du divertissement et la diffusion des valeurs de la culture de masse américaine. Cette comparaison met en lumière la façon dont les clubs de football adoptent des stratégies de marketing et de narration empruntées aux industries du divertissement, mettant en scène des récits captivants et accessibles à un public mondial. En effet, ces séries documentaires offrent aux supporters une immersion unique dans les coulisses des clubs, tout en capturant les moments les plus intenses et émotionnels de la saison. Cette tendance reflète également l'impact croissant des médias numériques et des plateformes de streaming sur la manière dont le sport est consommé et promu à travers le monde (Chadwick, 2020).

De plus, l'établissement d'un tel réseau de clubs aurait un impact significatif sur les performances sportives des clubs membres. En fournissant une plateforme plus vaste pour le développement des joueurs, un réseau de recrutement étendu et une base de connaissances et de joueurs plus grande, cette approche favoriserait une amélioration générale des performances sur le terrain. En effet, cette structure permettrait une collaboration étroite entre les clubs affiliés, favorisant l'échange de méthodes d'entraînement innovantes, de stratégies tactiques efficaces et de ressources pour le développement des talents (Rivolo, 2021).

C'est à partir de cette idée de Soriano et du Sheik Mansour que le City Football Group Ltd verra le jour en 2013. Le City Football Group, une entité majeure dans le paysage du football mondial, a été créé dans le but de superviser et de coordonner les activités des différents clubs associés à Manchester City. Dirigée par une holding appelée Abu Dhabi United Group, cette entreprise était initialement détenue majoritairement à hauteur de 77 %, jusqu'à ce qu'elle cède 13 % de ses parts à un consortium d'entreprises chinoises, comprenant China Media Capital et CITIC Group, pour environ 270 millions de dollars. Les parts restantes ont été acquises par la multinationale américaine Silver Lake Partners pour 500 millions de dollars (What Is The City Football Group? (And Which Clubs Do They Own?), 2023). À la suite de ces transactions, la valorisation actuelle du City Football Group est estimée à 5 milliards de dollars, tandis que Manchester City est évalué à 1 562 millions de dollars. Cette valorisation positionne le club de Manchester comme le club le mieux valorisé au monde (Statista, 2023; Jackson, 2019).

La holding qu'est le City Football a été fondée dans le but d'investir de manière significative dans le football, non seulement en Europe, mais à travers le monde, et de faire connaître la marque « City » à l'échelle internationale grâce à la mise en place d'un modèle économique basé sur la propriété multiple de clubs. La démarche débute par la volonté de s'établir aux États-Unis, comme mentionnée précédemment. Ferran Soriano avait pour objectif de créer une équipe affiliée à la Major League Soccer aux États-Unis, mais ce projet n'a pas été réalisé. Son arrivée dans l'écurie « City » va lui permettre d'avoir les moyens de ses ambitions. Dès sa venue, il prendra contact avec la MLS pour faire part de la volonté du Cheikh Mansour et de sa propre volonté de créer une franchise. Ainsi, le New York City FC sera créé en 2013 et sera intégré à la MLS en 2015 (Slack-Smith, 2018). Il était stratégique pour Soriano de s'établir à New York, car tous les clubs les plus importants du monde tel que le Real Madrid, le FC Barcelone ou encore Manchester United se trouvent dans de grandes villes, et le New York FC ne devait pas faire exception à cette règle. David Villa, champion d'Europe et champion du monde avec l'Espagne, a été la première grande signature du club new-yorkais. Ensuite, Franck Lampard et Andrea Pirlo ont été utilisés pour accroître sa popularité, tout comme les New York Red Bulls ont pu le faire avec Thierry Henry. On peut clairement observer que City Football Group anticipe une croissance importante du football en Amérique dans un avenir proche. Grâce à ses vastes ressources, l'entreprise vise à rester à la pointe afin d'attirer tout talent émergent (Reid, 2017).

En 2014, six mois après, le CFG devient le principal actionnaire et achète 80 % de l'équipe australienne Melbourne Heart qu'il rebaptisera ensuite du nom de Melbourne City FC. Ensuite, on modifie le logo et les équipements du club afin de donner une représentation visuelle des couleurs bleu ciel de Manchester City (Australian Associated Press, 2014 ; Reid, 2017). Au bout de dix-huit mois, le groupe émirati acquiert les 20 % restants de la franchise australienne, ce qui lui confère une possession totale du Melbourne City FC. Le choix d'acheter un club australien a été une décision stratégique pour le CFG, car il s'établit dans un pays avec une population d'environ 26 millions d'habitants et un grand intérêt pour le football. En outre, le City Football Group a tiré parti d'une lacune dans le règlement de la ligue australienne qui interdit le transfert d'un joueur moyennant des frais de transfert entre les clubs de la A-League¹⁹. Cependant, Melbourne City a contourné cette règle en achetant des joueurs avec Manchester City et en les prêtant immédiatement à Melbourne City, ce qui donne au club de Melbourne un avantage sur ses concurrents dans l'acquisition des meilleurs talents en Australie. (Reid, 2017).

Au cours de la même année, dans le cadre d'un partenariat avec Nissan Motors, le City Football Group a élargi ses activités en achetant une participation de 20 % dans le club japonais Yokohama F. Marinos. Nissan est également devenu le partenaire automobile officiel du club anglais avec Manchester City, ce qui a entraîné une extension de ce partenariat (Weir, 2014 ; Nissan & City Football Group, sd). Depuis, le groupe émirati a investi dans pas moins de neuf autres clubs : Montevideo City Torque, Girona FC, Shenzhen Peng City FC, Mumbai City FC, Lommel SK, Espérance sportive Troyes Aube Champagne, Palermo FC, EC Bahia (City Football Group - Our clubs, sd).

¹⁹ Championnat de football australien

Le City Football Group a adopté le modèle adopté par Red Bull en effectuant des modifications importantes lors de son acquisition de ces différents clubs. D'un point de vue concret, les logos des clubs tels que le New York City FC, le Melbourne City FC, le Montevideo City Torque, Shenzhen Peng City FC et le Mumbai City FC ont tous été modifiés afin d'intégrer la teinte bleu ciel, ce qui a harmonisé leur identité visuelle avec celle du club de Manchester. En outre, tous ces clubs partagent une particularité commune : l'emploi du terme « City » dans leur nom, ce qui renforce leur engagement envers le groupe. Les supporters de ces clubs adoptent même le surnom de « Cityzens » pour mettre en évidence leur intégration au réseau mondial du City Football Group. En outre, après avoir acquis le Shenzhen Peng City FC, le City Football Group a annoncé un accord avec la marque allemande Puma, qui se spécialise dans les vêtements de sport, les chaussures et les accessoires. Manchester City, Melbourne City, Montevideo City Torque, Mumbai City FC et Sichuan Jiuniu FC font partie de ce partenariat, ainsi que leurs équipes de jeunes et féminines. Le contrat, d'une valeur de 650 millions de livres sterling sur une période de 10 ans, représente une somme importante de 65 millions de livres sterling par an pour le club de Manchester. Manchester City se classe en deuxième position parmi les clubs de Premier League qui ont le contrat d'équipementier le plus rentable, juste derrière Manchester United, qui bénéficie d'un accord annuel de 73 millions de livres sterling avec Adidas (Slack-Smith, 2018 ; Wilson, 2019).

Le City Football Group aspire non seulement à acquérir plusieurs clubs à travers le monde, mais également à ce que ces clubs excellent au plus haut niveau de leur championnat national. Il pourrait être facile de supposer que cette exigence de performance ne s'applique qu'au club principal, Manchester City, mais tel n'est pas le cas (Slack-Smith, 2018). Le club basé à New York a remporté la MLS Cup 2021 ainsi que la Compeones Cup²⁰ en 2022 et a terminé à de nombreuses reprises sur le podium de la Conférence Est avec notamment une première place en 2019 (New York City FC - Succès, sd). Il également convient de mentionner l'intégration du Shenzhen Peng City FC au sein du CFG en 2019. Au moment où cela s'est produit, l'équipe jouait en troisième division chinoise, mais depuis lors, elle a progressé pour atteindre le sommet du football chinois, remportant le titre de champion de deuxième division en 2023. De la même manière, le Montevideo City Torque a également remporté le titre de champion de la deuxième division uruguayenne lors de sa reprise par le CFG en 2017. En même temps, le Girona FC participe actuellement à la première division espagnole et se bat pour les places finales en Ligue des champions. En outre, Troyes s'est hissé en Ligue 1 avant de retrouver un niveau inférieur en 2023. De la même manière, le Mumbai City FC a remporté à la fois le championnat et les play-offs de la première division indienne, tandis que le Yokohama F. Marinos a remporté le titre de champion de la première division japonaise en 2019. (Kuchly, 2023 ; Grandcolas, 2023 ; Shenzhen Peng City - Achievements, sd).

Le réseau de clubs développé par le City Football Group comporte plusieurs éléments cruciaux pour cette organisation. Selon Omar Berrada, responsable des opérations footballistiques au




²⁰ La Supercoupe oppose le vainqueur de la Coupe de la Major League Soccer au champion de la Supercoupe du Mexique de football.

sein du CFG, au moment de sa création en 2013, le groupe émirati avait identifié trois marchés clés : les États-Unis, la Chine et l'Inde. En investissant dans ces trois pays, parmi les plus peuplés au monde et avec un intérêt croissant pour le football, le CFG a considérablement élargi sa présence commerciale et sa capacité à mobiliser des supporters (Slack-Smith, 2018; Carp, 2020). Berrada souligne l'importance cruciale de la technologie dans l'évolution de la marque. En tant qu'organisation complexe englobant 13 clubs répartis dans dix pays distincts, l'utilisation de la technologie est impérative, car elle permet au CFG de maintenir des liens étroits avec son personnel, ses partenaires et ses supporters (Carp, 2020). Par conséquent, grâce à des partenariats stratégiques avec des entreprises technologiques telles que Acronis, Cisco et SAP, le City Football Group a réalisé d'importantes avancées à la fois sur le terrain et en dehors. Selon Berrada, la collaboration avec la société de logiciels SAP a permis au CFG d'améliorer considérablement l'expérience des fans grâce à des plateformes numériques, qu'ils soient présents dans le stade ou non. De plus, elle a également permis d'optimiser les performances sur le terrain grâce à des analyses de données précises dans le domaine sportif, tout en rendant le CFG plus efficace et efficient grâce à des logiciels gérant les différents processus opérationnels de l'entreprise (Grant, 2019; McTear, 2019). En outre, Manchester City est d'ailleurs devenu le premier club de Premier League à avoir sa propre mini-série, intitulée « All or Nothing », sur la plateforme de streaming Amazon Prime. Cette série, qui retrace la saison 2017-2018 du club, a été un succès, et d'autres clubs anglais ont rapidement suivi le mouvement, notamment Arsenal et Tottenham. Cette tendance s'est également étendue à d'autres pays, avec des exemples notables tels que la Juventus en Italie et même des équipes nationales de football allemande et brésilienne (Chadwick, 2020 ; Le Soir, 2023).

Le modèle de multipropriété de clubs de football adopté par le City Football Group se positionne comme l'aboutissement le plus élaboré parmi les modèles similaires, avec la propriété de 13 clubs répartis sur cinq continents distincts (Jackson, The Guardian, 2023). Il demeure caractéristique du groupe émirati de créer un seul club dans chaque territoire stratégique et de s'engager dans des investissements substantiels pour en faire une force dominante. Cette approche illustre de manière exemplaire le processus continu de mondialisation et de commercialisation du football, en cours depuis plusieurs décennies. Une question récurrente dans le monde du football interroge pourquoi les grands clubs cherchent à étendre leur présence en créant des franchises dans d'autres ligue, telles que celles du Japon ou de l'Amérique du Nord. Serait-ce une stratégie pour assurer une présence mondiale durable ? Certains mettent en avant l'importance de valeurs profondes pour soutenir l'identité de marque d'une équipe, soulignant que l'objectif est d'attirer les supporters du monde entier en mettant en avant ces valeurs, même si le rendement sportif et les joueurs stars demeurent des éléments cruciaux (Slack-Smith, 2018). Ainsi, le City Football Group s'est progressivement transformé en une marque globale, investissant massivement dans les équipes de son portefeuille, notamment dans Manchester City FC, où des sommes considérables sont dépensées pour recruter les meilleurs joueurs et aspirer à un succès sportif durable. Cependant, avant cette transition, le CFG représentait surtout un modèle de "sugar daddy", avec le Cheikh Mansour injectant d'importantes sommes d'argent dans le club de Manchester sans se soucier outre mesure des pertes financières (Barclay, 2014). Cette évolution illustre la transition du City Football Group vers un modèle visant à devenir une marque globale génératrice de revenus

substantiels, exploitant notamment la présence internationale offerte par la multipropriété de clubs. En effet, Manchester City est désormais un club financièrement sain, générant davantage de revenus (voir Annexe 3) qu'il n'en dépense (voir Annexe 2).

Tableau 4. Clubs de football dans le pavillon du City Football Group.

	Manchester City	New York City FC	Melbourne City FC	Yokohama F. Marinos	Montevideo City Torque	Girona FC
Logo						
Pays	Angleterre	États-Unis	Australie	Japon	Uruguay	Espagne
Ville	Manchester	New York	Melbourne	Yokohama	Montevideo	Gérone
Ancien nom	/	/	Melbourne Heart	/	Club Atlético Torque	/
Stade	Ethiad Stadium – 55 000 places	Yankee Stadium – 30 321 places	AAMI Park – 30 050 places	Nissan Stadium – 72 327 places	Estadio Charrúa – 14 000 places	Estadi Municipal de Montilivi – 14 624 places
Année d'acquisition par le CFG	2008	2013	2014	2014	2017	2017

	Shenzhen Peng City FC	Mumbai City FC	Lommel SK	Espérance sportive Troyes Aube Champagne	Palermo FC	EC Bahia
Logo						
Pays	Chine	Inde	Belgique	France	Italie	Brésil
Ville	Chengdu	Mumbai	Lommel	Troyes	Palerme	Salvador
Ancien nom	Sichuan Jiuniu	/	/	/	/	/
Stade	Baoan Stadium – 44 050 places	Mumbai Football Arena – 7 960 places	Soevereinstadion – 8 000 places	Stade de l'Aube – 20 400 places	Stadio Renzo Barbera « La Favorita » – 36 365 places	Arena Fonte Nova – 47 364 places
Année d'arrivée du CFG	2019	2019	2020	2020	2022	2023

Source: *City Football Group - Our clubs.* (s.d.). City Football Group: <https://www.cityfootballgroup.com/our-clubs/> ; *Transfermarkt - Palermo FC.* (s.d.). Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/palermo-fc/startseite/verein/458>.

En explorant le paysage des entités holdings impliquées dans la multipropriété de clubs de football, le City Football Group se trouve dans une lignée où d'autres acteurs majeurs ont également tracé leur chemin. Parmi ces acteurs, 777 Partners émerge comme une figure significative. Fondée en 2015 et basée à Miami, 777 Partners est une société d'investissement qui s'est forgé une réputation dans l'acquisition et la gestion d'actifs diversifiés. Cette société détient une présence notable dans le football mondial, en tant qu'actionnaire majoritaire de clubs tels que le Genoa CFC, le Hertha BSC, le Club de Regatas Vasco da Gama, le Red Star FC, le Standard de Liège et l'Everton FC. De plus, 777 Partners possède une participation de 15% dans le Séville FC, consolidant ainsi son empreinte dans le monde du football européen (Miller, 2023). Un autre acteur important dans ce domaine est RedBird Capital Partners, une société de capital-investissement basée aux États-Unis, qui s'est imposée comme un leader dans les investissements liés au sport, aux médias et au divertissement. Fondée en 2014 par Gerry Cardinale, un ancien banquier de Goldman Sachs, RedBird Capital Partners a fait ses preuves en tant qu'investisseur stratégique dans le secteur du football. La société détient une participation majoritaire de 85% dans le Toulouse FC, ainsi que l'acquisition notable du Milan AC pour 1,2 milliards d'euros, marquant ainsi une présence significative dans le football

européen. En outre, RedBird Capital Partners a acquis une participation de 10% dans Fenway Sports Group, la société mère du club anglais, Liverpool FC, pour environ 735 millions de dollars (Galinier, 2020 ; RedBird Capital Partners completes acquisition of AC Milan, 31 ; Hunter, 2021).

Tableau 5. Liste non exhaustive des clubs de football professionnels sous une multipropriété et leurs propriétaires.

Table of Owners and Clubs							
Owner	Country	Team					
777 Partners	Australia	Melbourne Victory	70,00%	Kevin Nagle	United Kingdom	Huddersfield Town	100,00%
	Belgium	Standard Liege	100,00%		United States	Sacramento Republic	100,00%
	Brazil	CR Vasco Da Gama	70,00%	King Power	Belgium	OH Leuven	100,00%
	France	Red Star	100,00%		United Kingdom	Leicester City	100,00%
	Germany	Hertha Berlin	64,70%	Kyril Louis-Dreyfus	France	Olympique de Marseille	5,00%
	Italy	Genoa CFC	99,99%		United Kingdom	Sunderland AFC	64,00%
	Spain	Sevilla	7,50%	Maciek Kaminski	Belgium	KV Kortrijk	100,00%
	United Kingdom	Everton FC	94,10%		Greece	Panaitolikos	90,00%
Bill Foley	France	FC Lorient	33,00%	Matthew Benham	Denmark	FC Midtjylland	75,00%
	United Kingdom	AFC Bournemouth	50,10%		United Kingdom	Brentford FC	100,00%
BlueCo	France	RC Strasbourg	100,00%	Pacific Media Group	United Kingdom	Barnsley FC	7,50%
	United Kingdom	Chelsea FC	100,00%	Peter Lim	Spain	Valencia CF	83,00%
Chien Lee	France	AS Nancy	100,00%		United Kingdom	Salford City	40,00%
	United Kingdom	Barnsley FC	31,25%	Public Investment Fund (PIF)	Saudi Arabia	Al Ahli	100,00%
Chien Lee & Pacific Media Group	Belgium	KV Oostende	100,00%			Al Hilal	100,00%
	Denmark	Esbjerg fB	100,00%			Al Ittihad	100,00%
	Germany	1. FC Kaiserslautern	10,00%			Al Nassr	100,00%
	Netherlands	FC Den Bosch	53,00%		United Kingdom	Newcastle United	80,00%
	Poland	GKS Tychy	75,00%	Qatar Sports Investment (QSI)	France	Paris Saint Germain	100,00%
City Football Group	Switzerland	FC Thun			Portugal	SC Braga	21,67%
	Australia	Melbourne City	100,00%	Red Bird Capital	France	Toulouse	85,00%
	Belgium	Lommel SK	99,00%		Italy	AC Milan	99,93%
	Brazil	EC Bahia	90,00%	Red Bull	Austria	FC Liefering	100,00%
	China	Sichuan Jiuniu	29,70%			RB Salzburg	100,00%
	France	ES Troyes AC	100,00%		Brazil	RB Bragantino	100,00%
	India	Mumbai City	65,00%		Germany	RB Leipzig	100,00%
	Italy	Palermo FC	80,00%		United States	RB New York	100,00%
	Japan	Yokohama J Marinos	20,00%	Rocco Commisso	Italy	ACF Fiorentina	100,00%
	Spain	Girona	47,00%		United States	New York Cosmos	100,00%
	United Kingdom	Manchester City	100,00%	Sport Republic	France	Valenciennes FC	
	United States	New York City FC	80,00%		Turkey	Goztepe SK	70,00%
	Uruguay	Montevideo City Torque	100,00%		United Kingdom	Southampton FC	80,00%
Daniel Kretinsky	Czech Republic	Sparta Prague	40,00%	Stan Kroenke	United Kingdom	Arsenal FC	100,00%
	United Kingdom	West Ham United	27,00%		United States	Colorado Rapids	100,00%
David Blitzer	Belgium	SK Beveren	97,00%	Tony Bloom	Belgium	Union Saint-Gilloise	90,00%
	Germany	Augsburg	45,00%		United Kingdom	Brighton & Hove Albion	75,00%
	Netherlands	ADO Den Haag	100,00%	United World Group	Belgium	K. Beerschot V.A.	75,00%
	United Kingdom	Crystal Palace	18,00%		France	LB Chateauroux	100,00%
	United States	Real Salt Lake	100,00%		India	Kerala United	100,00%
Evangelos Marinakis	Greece	Olympiacos	100,00%		United Arab Emirates	Al Hilal United FC	100,00%
	United Kingdom	Nottingham Forest	90,00%		United Kingdom	Sheffield United	100,00%
Gino Pozzo	Italy	Udinese	100,00%	V Sports	Portugal	Vitoria Guimaraes	29,00%
	United Kingdom	Watford FC	100,00%		United Kingdom	Aston Villa	100,00%
Jason Levien & Steven Kaplan	United Kingdom	Swansea City	69,32%	Vincent Tan	Boznia	FK Sarajevo	49,00%
	United States	DC United	100,00%		United Kingdom	Cardiff City	36,10%
Joey Saputo	Canada	CF Montreal	100,00%				
	Italy	Bologna FC 1909	99,93%				
John Textor	Belgium	R.W.D. Molenbeek	80,00%				
	Brazil	Botafogo	90,00%				
	France	Olympique Lyonnais	80,00%				
	United Kingdom	Crystal Palace	40,00%				
	United States	FC Florida	100,00%				

Source: Aniket. (2023). *Multi-club ownerships*. sur Public Tableau:

<https://public.tableau.com/app/profile/aniket3604/viz/MultiClubOwnerships/Map>

En conclusion, le modèle de multipropriété de clubs de football du City Football Group représente une révolution dans le monde du sport, témoignant de la convergence entre l'aspect financier, la technologie et la passion pour le jeu. À travers une vision stratégique, le CFG a su

étendre son empreinte à travers le monde, en faisant de chaque club de son portefeuille un pilier de son succès global. De New York à Melbourne, en passant par Yokohama et Mumbai, le CFG a créé un réseau mondial de clubs partageant une identité commune et une ambition partagée. Avec un accent sur l'excellence sportive, l'innovation technologique et l'engagement des supporters, le CFG continue de repousser les limites de ce que signifie être un leader dans l'industrie du football. Alors que le paysage du football mondial continue d'évoluer, le City Football Group se positionne comme un pionnier, ouvrant la voie à une nouvelle ère où les frontières géographiques ne limitent plus le potentiel de croissance et de succès.

2.4 Exploration des comportements d'engagement des fans

2.4.1 De la théorie à la pratique

Dans le contexte sportif, l'engagement des fans est une forme spécifique de l'engagement des clients. Les chercheurs en marketing définissent l'engagement des clients comme les comportements spontanés, interactifs et de création collaborative d'un consommateur, principalement dans des échanges non transactionnels avec une entreprise, afin de réaliser ses objectifs individuels et sociaux. Cela inclut le bouche-à-oreille positif, les recommandations et les interactions entre consommateurs. L'engagement des clients est crucial pour les entreprises, car les clients engagés fournissent des références et des recommandations pour des produits spécifiques, ce qui aide à développer de nouvelles solutions, de nouveaux produits et à fidéliser la clientèle. Dans le domaine du marketing, il y a un peu de confusion autour de ce que signifie vraiment l'engagement des clients. Certains avancent que c'est une question relative à la pensée, d'autres disent que c'est plus une question de ressenti, et certains disent que c'est surtout une question d'actes posés. En plus, certains voient l'engagement comme quelque chose de global, tandis que d'autres pensent que c'est plus complexe et multidimensionnel. Certains chercheurs se concentrent sur les actions des clients, tandis que d'autres se penchent davantage sur leurs pensées. Et quand il s'agit de mesurer l'engagement des clients, il y a des discussions sur le fait de savoir si on devrait le mesurer en une seule dimension ou en plusieurs (Yoshida, Gordon, & Biscaia, *Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context*, 2014).

Lorsque les passionnés de sport s'engagent dans des activités telles que le soutien actif de leur équipe, la participation à des événements communautaires ou encore le partage de contenu sur les plateformes de médias sociaux, cela joue un rôle crucial dans la croissance et la viabilité à long terme de l'organisation sportive. Ces actions ne se limitent pas à une simple transaction commerciale, mais elles tissent des liens émotionnels profonds entre les supporters et leur équipe favorite. En renforçant ces liens affectifs, cela nourrit la loyauté des fans envers l'équipe et contribue à cultiver une communauté engagée et passionnée autour de la marque sportive (Yoshida, et al., 2023).

Hollebeek, Srivastava, & Chen (2019) ont identifié six éléments clés de l'engagement des clients : l'intégration des ressources des clients, l'apprentissage des clients, le partage des connaissances des clients, la création collaborative des clients, le développement des ressources

opérantes interpersonnelles des clients, et le développement des ressources opérantes individuelles des clients. Ces éléments sont décomposés en trois processus fondamentaux : l'intégration des ressources des clients, l'apprentissage des clients, et le partage des connaissances des clients. Les autres éléments représentent les avantages découlant de ces processus fondamentaux.

Yoshida, et al., (2023) définissent le comportement d'engagement des fans comme une contribution active et volontaire des amateurs au succès et au bien-être d'une équipe sportive. Cette contribution va bien au-delà de simples actions telles que l'achat de billets ou le visionnage de matchs à la télévision. Pour ce faire, Yoshida, et al., (2023) s'inspire de la logique dominante des services tels que vus par Hollebeek, Srivastava, & Chen (2019).

La logique dominante des services est une nouvelle façon de voir les échanges commerciaux. Contrairement à avant, où l'on pensait surtout aux biens matériels, la logique dominante des services met l'accent sur les services. Elle dit que la valeur n'est pas seulement dans le produit ou le service lui-même, mais surtout dans la manière dont le fournisseur et le client collaborent pour créer de la valeur. Cela se fait en utilisant différentes ressources, comme des connaissances ou des compétences, et en se concentrant sur les échanges entre les personnes plutôt que sur la simple vente de produits. Les principes clés de la logique dominante des services sont les suivants : la création collaborative de valeur, l'intégration des ressources, le focus sur les processus d'échange et la considération du service comme l'unité fondamentale d'échange.

Yoshida, et al., 2023 identifient six dimensions clés de cet engagement : l'intégration des ressources des fans, l'apprentissage des fans, le partage des connaissances des fans, le comportement rituel des fans, la coopération avec la direction et l'expérience de flux. Chacune de ces dimensions capture des aspects spécifiques et essentiels de l'engagement des fans dans le contexte du sport, offrant ainsi une compréhension approfondie de leur comportement et de leur interaction avec leur équipe favorite. L'intégration des ressources des fans consiste en fait à utiliser les connaissances, compétences et équipements de fan que les amateurs de sport possèdent pour améliorer leur expérience de consommation sportive. Cela signifie qu'ils mettent en pratique ce qu'ils savent et utilisent les outils dont ils disposent pour rendre leur expérience sportive plus enrichissante. Par exemple, cela pourrait inclure l'utilisation de leur savoir sur le sport pour mieux apprécier les matchs, ainsi que l'utilisation d'équipements spéciaux ou de technologies pour rendre leur expérience de visionnage plus confortable ou immersive (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019; Huettermann, Uhrich, & Koenigstorfer, 2022).

L'apprentissage des fans désigne l'initiative volontaire d'un consommateur qui recherche et analyse des informations, des contenus et des idées dans le but d'acquérir des connaissances ou des compétences en lien avec la consommation de sport en tant que spectateur, que ce soit par le biais de canaux de communication en ligne ou hors ligne. En d'autres termes, cela implique une démarche active où les amateurs de sport s'efforcent de développer leur compréhension et leur expertise sur le sport qu'ils suivent, que ce soit en consultant des articles en ligne, en

visionnant des vidéos, en échangeant avec d'autres passionnés, ou en assistant à des événements en direct (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019; Huettermann, Uhrich, & Koenigstorfer, 2022).

Ensuite, quatre dimensions uniques sont identifiées pour étendre le cadre de la logique dominante des services dans le contexte sportif : le retour d'information des fans, le comportement rituel des fans, la coopération avec la direction et l'expérience de flux. Ces dimensions reflètent des aspects spécifiques de l'engagement des fans dans le cadre sportif et sont justifiées par des comportements tels que le partage des connaissances, la création collaborative, le développement des ressources interpersonnelles et individuelles des clients. Le feedback des connaissances des fans est pris en compte, car il représente une forme de partage de connaissances dans l'engagement des clients (Kumar & Pansari, 2016; Pansari & Kumar, 2017). Dans le domaine du sport en tant que spectateurs, les fans démontrent leur dévouement envers leurs équipes favorites en offrant des suggestions pour améliorer le service ou en contribuant au développement de nouveaux produits sportifs destinés aux spectateurs (Lee & Kim, 2022).

Yoshida, et al., (2023) définissent le feedback des connaissances des fans comme l'initiative volontaire d'un consommateur fournissant des retours constructifs à une équipe sportive et à ses membres pour faciliter l'évolution ou l'amélioration de leurs offres. Ensuite, la notion de création collaborative par le client est abordée, intégrée dans le cadre de la logique dominante des services, mais qui est également considérée comme un aspect du comportement ritualiste des fans du point de vue du consommateur. Cette approche repose sur l'idée que les comportements de création collaborative des fans de sport lors d'événements en direct sont enracinés dans les rituels collectifs des fans, tels que le port des couleurs de l'équipe, les chants de soutien et d'autres activités de groupe (McDonald & Karg, 2014). Ainsi, Yoshida, et al. (2023) définissent le comportement ritualiste des fans comme des actions volontaires des consommateurs, telles que la prière, le chant et le port de vêtements d'équipe, effectués de manière sérieuse, solidaire et humoristique dans le but de collaborer à la création des expériences symboliques avec leurs équipes et d'autres fans.

La coopération avec la direction est liée au développement des compétences des supporters. Cela consiste à aider les supporters à améliorer leurs connaissances et leurs compétences grâce à leurs interactions avec le personnel des événements et l'ambiance du stade. Par exemple, les supporters respectent les règles de conduite et aident le personnel à maintenir la sécurité lors des événements sportifs (Yoshida et al., 2014). Ainsi, la coopération avec la direction peut être définie comme le fait pour les supporters de suivre les règles et les directives pour contribuer activement à rendre les événements sportifs agréables et sûrs pour tous (Yoshida, Gordon, & Biscaia, Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context, 2014).

Les moments où les fans de sport se sentent complètement absorbés par ce qu'ils regardent, appelés "expériences de flux", comme un moyen de mesurer comment ils développent leurs compétences en tant que spectateurs. Le flux se produit lorsque quelqu'un se sent vraiment impliqué et concentré dans une activité. C'est un bon indicateur de la façon dont les fans

améliorent leurs compétences en regardant des matchs, car cela nécessite une attention totale et des connaissances pour vraiment apprécier le jeu (Kim & Ko, 2019).

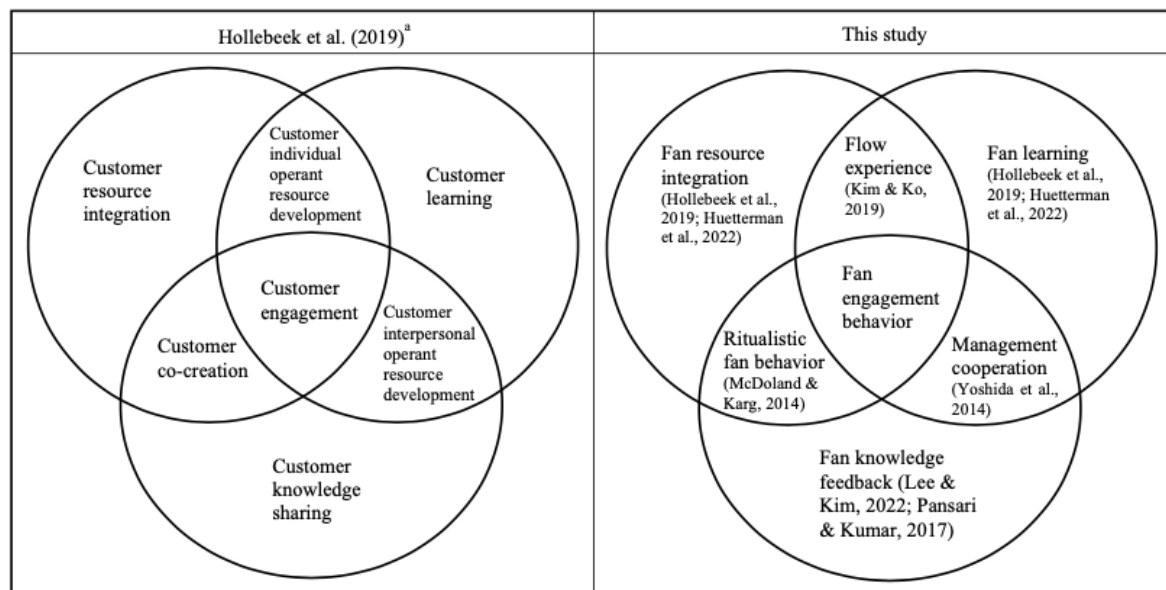


Figure 3. Conceptual Framework de Yoshida, et al. (2023) selon le travail réalisé par Hollebeek, Srivastava, & Chen (2019).

Source : Yoshida, M., Biscaia, R., Sebastian Uhrich, S., Gordon, B., Huettermann, M., & Nakazawa, M. (2023, Décembre). Fan Engagement Behavior: Validation of a Theory-Based Scale. *Journal of Sport Management*, pp. 133-150.

2.4.2 Analyse approfondie de l'engagement des supporters dans le marketing sportif et l'utilisation des médias sociaux : stratégies et influence sur la loyauté

Aujourd'hui, dans le monde du marketing qui évolue sans cesse, l'engagement des clients devient de plus en plus important. Il ne se limite plus à de simples achats, mais inclut désormais de nombreuses interactions entre les consommateurs et les entreprises. Ce changement est très visible dans le domaine du sport, où les supporters ne se contentent pas de regarder passivement les matchs, mais participent activement en soutenant leur équipe préférée. Cela crée une relation forte et impliquant avec la marque sportive.

Le domaine du marketing, en constante évolution, se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins entre les avancées technologiques, les changements dans les comportements des consommateurs et les nouvelles perspectives sur la création de valeur (Tuten, 2020). Une des branches les plus intéressantes et dynamiques de ce domaine est l'étude de l'engagement des clients, qui ne se limite plus aux simples transactions commerciales, mais englobe désormais une gamme étendue de comportements interactifs et de collaboration créative entre les consommateurs et les entreprises (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019; Yoshida, et al., 2023).

Dans ce contexte, le domaine sportif se révèle être un environnement propice à l'exploration

des subtilités de l'engagement des clients. En effet, lorsque l'on parle d'engagement des fans dans le sport, il s'agit bien plus que de simples interactions commerciales (Yoshida, et al., 2023). Les passionnés de sport ne se contentent pas d'être des consommateurs passifs ; au contraire, ils s'impliquent activement dans la vie de leur équipe favorite, participant à une multitude d'activités allant du soutien lors des matchs à la création de contenus sur les réseaux sociaux (Girsang, 2022).

À cet égard, les recherches en marketing ont identifié diverses dimensions de l'engagement des fans, allant de l'intégration des ressources et de l'apprentissage des fans à la coopération avec la direction et à l'expérience de flux. Ces dimensions captent l'essence même de l'engagement des fans, révélant comment ils contribuent activement au succès et au bien-être de leur équipe, tout en développant leurs propres compétences et en cultivant des liens émotionnels profonds avec la marque sportive (Yoshida, Gordon, & Biscaia, Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context, 2014).

En parallèle, la logique dominante des services offre un cadre conceptuel précieux pour comprendre cette dynamique. En mettant l'accent sur la collaboration créative de valeur et l'intégration des ressources entre le fournisseur et le client, cette approche souligne l'importance des interactions et des échanges mutuellement bénéfiques dans la création de valeur (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019). Dans le contexte du sport, cela se traduit par une collaboration étroite entre les fans et l'organisation sportive, où chacun apporte ses connaissances, ses compétences et ses ressources pour enrichir l'expérience globale (Yoshida, et al., 2023).

Ainsi, en examinant de près les multiples dimensions de l'engagement des fans dans le contexte du sport, ainsi que les principes sous-jacents de la logique dominante des services, nous pouvons mieux appréhender la nature complexe et multidimensionnelle de cette relation entre les supporters et leur équipe favorite (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019) (Yoshida, et al., 2023). Cette compréhension approfondie est essentielle pour les entreprises sportives cherchant à cultiver une communauté engagée et passionnée, tout en développant des stratégies de marketing efficaces pour répondre aux besoins et aux attentes changeantes des fans dans un environnement en constante évolution.

Le marketing numérique coûte généralement beaucoup moins cher que le marketing traditionnel dans les médias. Contrairement au marketing traditionnel, le marketing numérique offre aux spécialistes la possibilité de cibler des groupes de clients spécifiques plutôt que de communiquer de manière générale à un large public. De plus, les plateformes numériques permettent aux clients d'interagir directement avec les entreprises, tandis que les médias traditionnels transmettent des messages de marque de manière unidirectionnelle. Des études ont montré que le marketing numérique peut offrir un retour sur investissement plus élevé que le marketing traditionnel. Bien que le marketing traditionnel soit une pratique bien établie depuis longtemps, le marketing numérique gagne en popularité grâce aux avancées technologiques. Les deux approches ont leurs avantages et leurs inconvénients, et le choix entre les deux dépend du type d'entreprise et de ses objectifs marketing spécifiques (Loitongbam, Sorokhaibam, & Shantikumar Singh, 2023).

L'une des stratégies marketing utilisées est celle des médias sociaux. Les médias sociaux font référence aux plateformes en ligne accessibles via Internet, tels que des sites web et des applications, qui permettent aux utilisateurs de créer ou de rejoindre des réseaux de contacts personnels ou professionnels et de participer à des interactions au sein de ces réseaux en utilisant une variété d'outils et d'interfaces de communication, de présentation et d'interaction. Les plateformes de médias sociaux les plus populaires et largement utilisées en occident comprennent YouTube, Twitter, Snapchat, LinkedIn, Instagram et Facebook entre autres (Bathelot, 2020; Loitongbam, Sorokhaibam, & Shantikumar Singh, 2023).

En raison de leur grande popularité et de leur adoption répandue, les médias sociaux sont devenus des canaux de communication indispensables pour les activités marketing et publicitaires. Cet usage inclut notamment la gestion de la communauté et l'achat d'espaces publicitaires afin de promouvoir des produits ou des services et d'atteindre efficacement un large public cible, en diffusant leur contenu auprès des utilisateurs les plus susceptibles d'être intéressés par leurs produits ou services (Bathelot, 2020). Avec la montée en popularité des médias sociaux et l'engagement croissant des consommateurs, les entreprises et les marques peuvent désormais interagir en ligne avec leurs publics cibles. Ce qui est frappant, c'est que les plateformes de médias sociaux comme Facebook et Instagram offrent une forme de communication interactive, contournant ainsi les limitations évidentes du marketing classique (Loitongbam, Sorokhaibam, & Shantikumar Singh, 2023).

Il est noté qu'une communication régulière et soutenue avec les supporters sur des plateformes comme Facebook peut conduire à une augmentation de la visibilité et de l'engagement, notamment par le biais d'abonnements à des pages officielles ou de l'interaction avec le contenu publié. L'authenticité, telle que la certification d'une page en tant que page officielle, est également soulignée comme un facteur positif pour attirer davantage de fans. Cette focalisation sur l'authenticité met en évidence l'importance de la confiance envers la marque dans l'environnement des réseaux sociaux. Les avantages que les marques sportives peuvent tirer de l'utilisation des médias sociaux en termes de communication, de création de liens et de promotion sont également soulignés (Filo, Lock, & Karg, 2015).

Williams et Chinn (2010) ont souligné l'importance cruciale des médias sociaux pour les marques. Ces recherches mettent en avant le rôle essentiel des médias sociaux dans l'amélioration de l'expérience des consommateurs grâce à la communication et à l'interaction directe. Par exemple, certaines études ont spécifiquement mis en évidence l'impact significatif de Twitter dans la diffusion efficace d'informations et de promotions pour les marques, en mettant en avant l'influence des utilisateurs influents dans ce processus de diffusion (Hambrick, 2012). En outre, d'autres chercheurs ont noté que différentes plateformes de médias sociaux offrent aux marques diverses possibilités de communication et de développement de relations avec leurs fans. Par exemple, Twitter est souvent utilisé pour les mises à jour en temps réel et l'interactivité directe avec les utilisateurs, tandis que Facebook est privilégié pour enrichir l'expérience des consommateurs grâce à des contenus plus riches et interactifs (Filo, Lock, & Karg, 2015).

Les outils marketing visent à instaurer la fidélité des clients, ce qui se traduit dans le domaine sportif par une adhésion durable à un club, un renforcement de l'engagement envers celui-ci et une promotion active auprès de leur réseau (Schijns, Caniëls, & Le Conté, 2016). Oliver (1999) la fidélité implique un engagement solide à rester fidèle à un produit ou un service préféré, même en présence de facteurs externes ou d'efforts marketing visant à changer de comportement, de plus Watson, Beck, Henderson et Palmatier (2015) indiquent que la fidélité se définit par un ensemble de croyances accompagnées de comportements d'achat qui soutiennent de manière cohérente une entité par rapport à ses concurrents. Dans le secteur sportif, les recherches sur la fidélité examinent les influences externes et internes qui façonnent la relation entre les fans et leur équipe favorite (Tsiotsou, 2013). Pour Payne et Frow (2013), cette fidélité peut s'observer à la fois dans les comportements concrets des clients et dans leur engagement psychologique envers la marque, ce qui se traduit par des actions tangibles ainsi qu'une attitude positive envers celle-ci. Les fans témoignent de leur fidélité en prenant régulièrement part aux activités de leur équipe, en arborant leurs couleurs et en contribuant aux discussions concernant le club (Kościółek, 2019).

Girsang (2022) a conduit une étude effectuée auprès des supporters indonésiens de football qui suivent les clubs de football professionnels nationaux via les comptes Instagram officiels des clubs. On peut conclure que les clubs de football devraient tenir compte des résultats pour développer leur marketing digital via les réseaux sociaux, en particulier sur Instagram. Les activités de marketing sur les réseaux sociaux peuvent être catégorisées en quatre types : Divertissement, Engagement, Tendances et Personnalisation. Toutes ces caractéristiques influencent positivement la fidélité des supporters envers un club de football. Cependant, l'engagement se distingue comme le facteur le plus important pour renforcer la fidélité des fans. Ainsi, un contenu axé sur l'engagement est essentiel pour renforcer la loyauté des supporters. En général, ce type de contenu favorise l'interaction réciproque entre le club et ses fans, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et augmente la fidélité à long terme. Outre l'engagement, les clubs peuvent également produire du contenu divertissant, tendances et personnalisé pour renforcer la fidélité des fans, mais avec moins de fréquence. La combinaison de ces quatre caractéristiques renforcera significativement le lien entre le club et ses supporters. Ainsi, plus les activités de marketing sur les réseaux sociaux mettent l'accent sur ces caractéristiques, plus la fidélité des supporters sera forte. Ces activités contribueront à réduire la propension des supporters à soutenir d'autres clubs et auront un impact positif sur les ventes de produits dérivés du club ou sur l'affluence aux matchs (Girsang, 2022).

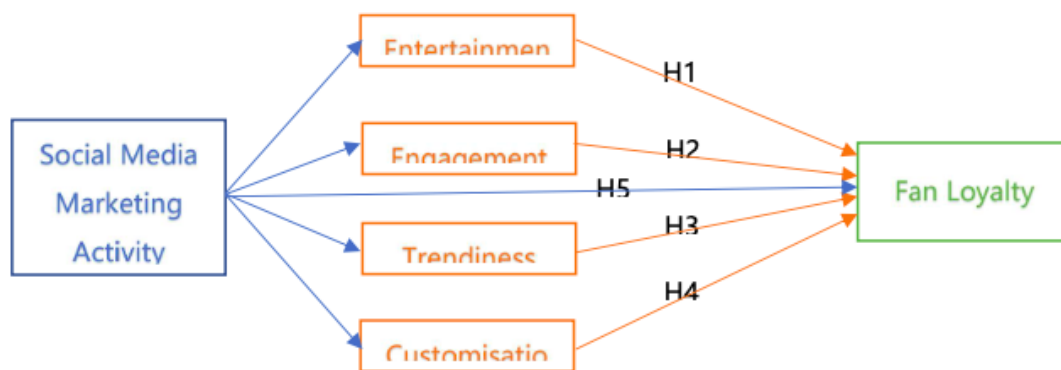


Figure 4. Proposed conceptual model.

Source : Girsang, Z. (2022). The Impact of Social Media Marketing on Football – Fan Loyalty. *Quality in Sport*, 7(3), pp. 28-39.

En résumé, étudier l'engagement des fans dans le marketing sportif nous montre comment les marques peuvent entretenir des relations solides avec leur public. En utilisant la technologie et en se concentrant sur les besoins des clients, les entreprises sportives peuvent fidéliser leurs supporters et créer des expériences significatives pour leur communauté. En étant authentiques, interactives et personnalisées sur les médias sociaux, les marques peuvent vraiment se connecter avec leurs fans, renforçant ainsi leurs liens et ouvrant la voie à une croissance durable et au succès à long terme.

2.4.3 Influence des supporters sur la gouvernance : Étude des modèles allemands et espagnols de participation des « socios »

L'organisation et la gouvernance des clubs de football sont des éléments clés qui déterminent leur fonctionnement et leur relation avec leurs supporters. Deux modèles différents, en Espagne et en Allemagne, mettent en avant des approches différentes quant à la participation des supporters dans la gestion de leurs clubs. Alors que l'Allemagne a instauré la règle du 50+1 pour préserver le contrôle des supporters, l'Espagne a développé le modèle des "socios", permettant aux membres de participer activement aux décisions importantes. Cette analyse explore ces deux modèles et leur impact sur le paysage footballistique européen.

Avant 1998, les clubs de football professionnels allemands opéraient sur une base non lucrative. Cependant, cette dynamique a subi une transformation significative lorsque la fédération allemande de football a autorisé la transition de leurs activités de football vers des sociétés anonymes. Les nouvelles directives insistent sur la nécessité pour les clubs ou les supporters de détenir la majorité des droits de vote, soit 50 % plus une action, soit "50+1". Cette disposition vise à empêcher les investisseurs privés de privilégier leurs intérêts financiers au détriment de la volonté des supporters, maintenant ainsi le contrôle du club entre leurs mains (Tejwani, 2020; Explaining the Bundesliga's 50+1 rule, sd). Dans certaines situations où un individu ou une entreprise a apporté un soutien financier significatif à un club de football sur une période

continue de vingt ans, il est autorisé à ce que cet individu ou cette entreprise possède une part majoritaire du club. Cette règle exceptionnelle est notamment applicable à Bayer 04 Leverkusen et VfL Wolfsburg, clubs respectivement propriétés de la compagnie pharmaceutique Bayer et du constructeur automobile Volkswagen depuis leur fondation, antérieure à celle de la Bundesliga. De même, le TSG 1899 Hoffenheim est détenu à 96% par Dietmar Hopp, qui est membre du club depuis plus de vingt ans (Candau & Duez, 2018).

Dans le cas de RB Leipzig, leur stratégie pour contourner la règle du 50+1 a été orchestrée avec l'assistance de Christoph Schickhardt, un avocat renommé spécialisé dans les affaires sportives. Leipzig a pu ainsi acquérir un contrôle total sur toutes les actions de vote de l'équipe de football, ce qui provoque une exclusion effective des membres ordinaires du club de tout pouvoir décisionnel (Tejwani, 2020). Officiellement, le club ne compte que 23 membres, tous étroitement liés à Red Bull en tant qu'employés ou agents, empêchant ainsi la participation démocratique des supporters à travers des élections lors de l'Assemblée générale annuelle (Ford, 2023). À la place, les supporters ont la possibilité de devenir des membres "gold" moyennant des frais considérables de 1 000 € pour un adulte, mais cela ne leur octroie toujours pas de droits de vote. En contraste, les frais de cotisation pour devenir membre à Dortmund s'élèvent à seulement 62 €, tout comme à Munich, où les fans ont la possibilité de participer activement aux processus décisionnels du club. Bien que techniquement conforme à la règle du 50+1, l'approche adoptée par RB Leipzig suscite une vive insatisfaction parmi les supporters adverses (Tejwani, 2020).

La règle du 50+1 est encore au cours des discussions aujourd'hui en Allemagne, car les trois clubs exemptés de la règle conserveront leur statut actuel, mais les statuts de la fédération allemande de football seront modifiés pour exclure toute sorte d'exemptions à l'avenir. De plus, Leverkusen, Wolfsburg et Hoffenheim seront tenus de respecter des conditions plus strictes en ce qui concerne la participation des membres, leurs actionnaires majoritaires ne seront pas autorisés à équilibrer les pertes avec des paiements supplémentaires et les clubs devront payer une forme de compensation pour les avantages financiers dont ils bénéficient grâce à leur exemption de 50+1 (Ford, 2023).

En Espagne comme au Portugal émerge le modèle des "socios", héritage de la tradition du football où les clubs étaient historiquement administrés démocratiquement par leurs membres. Depuis les débuts du football dans le pays, des passionnés locaux fondaient des clubs au sein de leurs communautés. Face aux dettes massives des clubs espagnols dans les années 1990, le gouvernement imposa une loi en 1990, exigeant leur transformation en sociétés anonymes sportives en 1992, ouvrant ainsi la voie à l'arrivée de riches actionnaires. Malgré cela, les socios furent largement exclus du processus, à l'exception de quelques clubs comme le Real Madrid, le FC Barcelone, l'Athletic Club et le CA Osasuna, préservant leur statut associatif et une certaine indépendance vis-à-vis des investisseurs externes (Langlois, 2023).

En moyenne, adhérer à ce "cercle privé" nécessite un investissement annuel compris entre 650€ et 1000€. Il est notable que le taux de rotation des socios soit plutôt bas, témoignant ainsi de leur fidélité. Souvent évoqué, il est sous-entendu qu'il faut attendre le décès d'un socio pour

qu'une place se libère. Par conséquent, les aspirants doivent souvent faire preuve de patience pendant de nombreuses années avant de pouvoir accéder au statut de socios (Matgen, 2015). Ces clubs se distinguent par leur appartenance aux supporters, qui disposent d'un droit de vote concernant la gestion du club. Ils participent aux décisions importantes relatives à la vie du club, notamment l'élection du président tous les quatre ans ou encore lors de volonté de construction ou de travaux.

Seuls les socios ayant été membres depuis au moins un an et atteint l'âge adulte bénéficient du droit de vote (La culture des socios en Espagne, une vraie religion, 2018). À l'initiative des socios, le centre d'entraînement du Real Madrid, Valdebebas, pourrait être rebaptisé en Deportiva Florentino Pérez, actuel président du club madrilène (Diaz, 2023). D'autres pays, tels que l'Allemagne, le Portugal, le Brésil et l'Argentine, intègrent également des modèles similaires de participation des supporters, connus sous des noms différents, dans leur paysage footballistique (Fiorito, 2020).

En conclusion, les modèles de gouvernance axés sur la participation des supporters en Allemagne et en Espagne illustrent la diversité des approches dans le monde du football. Alors que la règle du 50+1 en Allemagne vise à préserver le contrôle des supporters sur les décisions du club, le modèle des "socios" en Espagne renforce l'engagement des supporters dans la vie et la gestion de leur club. Ces modèles, bien que distincts, témoignent de l'importance accordée à la voix des supporters dans la gouvernance des clubs de football. De plus, d'autres pays comme le Portugal, le Brésil et l'Argentine adoptent également des modèles similaires, soulignant ainsi l'impact global de la participation des supporters dans le football professionnel.

2.5 Facteurs influençant l'engagement des supporters

2.5.1 Multipropriété dans le football : Regards croisés des supporters sur l'identité des clubs

Dans le monde du football, la transition de propriété au sein des clubs de la Premier League a suscité un vif débat quant à ses implications sur l'identité et les valeurs des supporters. Cette évolution, marquée par l'intérêt croissant des élites financières mondiales pour ces institutions, a entraîné des changements significatifs dans la gestion et la direction des clubs, alimentant ainsi les préoccupations des fans quant à l'avenir de leurs équipes favorites.

La montée en puissance des investissements internationaux dans les clubs de football de renom a conduit à une polarisation des opinions parmi les supporters, certains accueillant favorablement ces changements comme une opportunité de succès accru, tandis que d'autres expriment des inquiétudes quant à la préservation des valeurs traditionnelles et de l'identité locale de leur club.

À travers l'examen de cas spécifiques tels que l'acquisition du SV Austria Salzburg par Red Bull et les défis rencontrés par les fans du New York Red Bulls, nous pouvons mieux comprendre les tensions sous-jacentes entre les aspirations financières des nouveaux propriétaires et les

attachements émotionnels des supporters à l'histoire et à la tradition de leur club. Ces exemples illustrent la complexité des enjeux auxquels sont confrontés les clubs de football dans un contexte de mondialisation croissante et de commercialisation accrue du sport.

La transition de propriété au sein des clubs de football de la Premier League, marquée par l'attrait sans précédent qu'exercent ces institutions parmi les élites financières mondiales, suscite une profonde réflexion quant aux ramifications complexes qu'elle peut engendrer sur l'identité et les valeurs chères aux supporters (Marin & Lee, 2020). Il est indéniable que la propriété d'un club professionnel de sport représente une entreprise périlleuse, un territoire où les risques financiers sont aussi grands que les promesses de succès (Ludvigsen, 2019). Cependant, cette réalité économique ne semble nullement dissuader les ultra-riches de ce monde à investir massivement dans ces entités sportives hautement médiatisées. En effet, quatorze des vingt clubs composant la Premier League au moment de cette analyse étaient détenus, soit totalement soit majoritairement, par des parties prenantes internationales, témoignant ainsi de l'attrait globalisé qu'exercent ces clubs de renom (Marin & Lee, 2020 ; Millward, 2011).

Cette montée vertigineuse des investissements, bien qu'elle ait considérablement transformé les finances de certains clubs et propulsé leur succès dans le paysage compétitif européen, n'a pas manqué de soulever des préoccupations et des interrogations parmi les supporters (Cleland, Doidge, Millward, & Widdop, 2018). Ces inquiétudes, alimentées par une analyse minutieuse des motivations perçues des nouveaux propriétaires, mettent en lumière un conflit latent entre les intentions financières des investisseurs et les valeurs et traditions profondément enracinées au sein de la base de supporters (Berning & Maderer, 2017). Ainsi, il y a un conflit clair entre les objectifs financiers des propriétaires et l'essence même du club, ce qui soulève des questions sur la préservation des identités locales et des héritages historiques importants pour les supporters les plus passionnés (Maderer & Holtbrügge, 2019).

L'acceptation de ces changements par certains fans, malgré les répercussions potentielles sur l'essence même du club, soulève des interrogations fondamentales quant à la nature changeante du fandom²¹ moderne (Fişne, Bardakçi, & Hasaan, 2021). Certains, parmi les supporters les plus loyaux et les plus engagés, semblent être disposés à tolérer les conséquences de cette "course aux armements" caractéristique du football européen contemporain (Maderer & Holtbrügge, 2019). Ils reconnaissent ainsi que seuls ceux dotés de ressources financières substantielles peuvent aspirer à une réussite sur le marché hautement concurrentiel de l'élite. Cette acceptation, teintée d'un pragmatisme nécessaire, souligne une évolution significative dans les attentes et les perceptions des supporters, où le succès sportif peut parfois être perçu comme une fin justifiant les moyens, même au détriment de valeurs traditionnelles et de liens communautaires profonds (Maderer & Holtbrügge, 2019).

Cependant, ces évolutions ne se déroulent pas sans heurts, car elles suscitent des réactions mitigées et parfois même hostiles parmi les fans. Ces changements de propriétés sont souvent

²¹ Mot anglais formé en combinant "fan" pour "fanatic" et le suffixe "dom" pour "domain". Rassemblement de tous les passionnés d'une activité, d'un sport ou d'une personne, envisagé comme une entité collective.

perçus comme une menace existentielle pour l'essence même de leur identité de supporter. L'érosion potentielle de la spécificité positive du club, caractérisée par ses liens profonds avec la communauté locale et son héritage historique, représente une inquiétude centrale parmi les supporters les plus attachés. Cette menace, alimentée par la perception de motivations économiques égoïstes des nouveaux propriétaires, met en évidence les tensions sous-jacentes entre l'impératif financier et le maintien des traditions et des valeurs inhérentes à l'âme même du club (Cleland, Doidge, Millward, & Widdop, 2018).

Lors de l'acquisition du SV Austria Salzburg par Red Bull, l'initiale euphorie des supporters face à la promesse d'une résolution des problèmes financiers du club s'est rapidement transformée en consternation. Cette réaction est survenue lorsque les fans ont pris conscience que les changements induits par le rachat allaient bien au-delà d'un simple soutien financier. Contrairement à leurs attentes, le club a subi une transformation radicale : le nom, le blason, ainsi que les couleurs emblématiques blanc et violet du maillot ont été remplacés par l'identité visuelle de Red Bull. Cette modification symbolique a révélé aux supporters la véritable intention de Red Bull : non pas agir en tant que sponsor, mais plutôt s'approprier l'entité du club dans sa totalité, y compris son histoire et son identité. Le fondateur du premier groupe de supporters a rapidement discerné que l'ambition de Red Bull dépassait le cadre du partenariat pour s'étendre à un contrôle absolu, incluant une tentative de réécriture de l'histoire du club en modifiant sa date de fondation et son palmarès. Cependant, cette tentative de révisionnisme s'est heurtée à la résistance de la fédération autrichienne de football qui a empêché toute modification de l'histoire officielle du club et de garder 1973 comme année de création (Le Foll, 2018). Il est évident que les supporters sont souvent très attachés aux couleurs traditionnelles des maillots et réagissent fermement face à des modifications qui dérogent à l'histoire du club. Cela a été clairement démontré par le Collectif Ultra Paris, qui a appelé au boycott lorsque les bandes rouges emblématiques du maillot « Hechter » ont été retirées et lorsque le design du maillot a semblé s'inspirer davantage d'un maillot de basketball que d'un maillot de football (Des supporters du PSG ne veulent pas du nouveau maillot, 2021). Par contre, les supporters dans d'autres clubs, les supporters ont également la possibilité de choisir quel maillot portera l'équipe (Rédaction, 2017).

Vers la fin de l'année 2017, les fidèles du New York Red Bulls ont exprimé des critiques substantielles à l'égard de la direction du club, notamment concernant une allocation financière jugée insuffisante dédiée aux acquisitions de joueurs visant à élever le calibre de l'équipe principale. De surcroît, la politique de cession de certains joueurs à des valorisations estimées inférieures à leur potentiel de marché a été un sujet de préoccupation. Cette orientation stratégique s'est manifestée par une diminution notable de la fréquentation du stade, avec une réduction approximative de 1 400 spectateurs entre les saisons 2018 et 2019, révélant un désengagement partiel de la base de supporters. Ceux-ci ont articulé leur mécontentement, arguant une réticence à soutenir une entité dont l'engagement des instances dirigeantes paraît fluctuant. Red Bull Brasil était implanté dans une zone déjà fidélisée par deux clubs emblématiques, Ponte Preta et Guarani, qui captivaient la majorité des supporters locaux. Cette concurrence historique dans la région rendait difficile pour Red Bull Brasil de s'attirer une base

significative de fans, dans un contexte déjà marqué par une division des allégeances entre ces deux clubs traditionnels (Tejwani, 2020).

Cette approche prudente en matière d'investissement est en partie expliquée par le mécanisme de répartition budgétaire orchestré par la direction centrale de Red Bull située à Salzbourg. En outre, il semblerait que la stratégie globale de Red Bull vise prioritairement à consolider et développer ses filiales européennes, à savoir le Red Bull Salzbourg et le RB Leipzig. Ce positionnement stratégique induit une perception selon laquelle la franchise new-yorkaise s'inscrit davantage dans une logique de club formateur au sein de la Major League Soccer. La structure spécifique de la MLS, caractérisée par une gestion centralisée des équipes et des contrats des joueurs, minimise les écarts de rentabilité financière et les risques de pertes pour les clubs individuels. Cette configuration pourrait justifier la réserve de Red Bull à maximiser ses investissements dans son équipe de MLS, perçue non seulement comme un vecteur de développement sportif, mais également comme une entité au sein d'un écosystème où les considérations financières et stratégiques de l'organisation mère prévalent (Tejwani, 2020).

3 Conclusions

Dans la section conclusions de la partie théorique de ce mémoire, nous avons effectué une synthèse approfondie des principaux enseignements tirés de notre étude sur les structures de multipropriété des clubs de football et leur influence sur l'engagement des supporters. Cette analyse a révélé plusieurs aspects fondamentaux qui méritent une attention particulière.

Premièrement, il est clair que la multipropriété complexifie la gouvernance des clubs, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur l'engagement des supporters. L'étude indique que lorsque les supporters perçoivent que les décisions prises au sein des clubs sont davantage motivées par des intérêts financiers plutôt que par le bien-être sportif et communautaire, leur niveau d'engagement a tendance à diminuer. Cette constatation souligne l'importance d'une gouvernance qui balance les impératifs économiques avec les valeurs sportives et communautaires pour maintenir l'engagement des supporters.

Deuxièmement, les résultats théoriques suggèrent que la multipropriété peut conduire à une dilution de l'identité et des valeurs traditionnelles du club. Ce phénomène est particulièrement prévalent lorsque les clubs ont plusieurs propriétaires dont les intérêts divergent. Cette dilution de l'identité peut aliéner les supporters, qui valorisent fortement la connexion émotionnelle et historique avec leur club. Il est donc crucial pour les clubs de veiller à préserver leur héritage et leur identité unique pour éviter de perdre le soutien de leur base de fans.

Troisièmement, l'étude met en évidence les attentes des supporters en matière de transparence et de clarté dans la prise de décisions au sein des clubs. Avec la multipropriété introduisant plusieurs niveaux de décision et des agendas potentiellement contradictoires, il devient difficile pour les supporters de comprendre d'où viennent les influences décisionnelles. Cette opacité peut engendrer une méfiance accrue chez les supporters et diminuer leur engagement actif. Les

clubs doivent donc s'efforcer de maintenir une communication ouverte et transparente avec leurs supporters pour construire et maintenir la confiance.

Ces conclusions sont essentielles pour comprendre comment les structures de propriété affectent non seulement la gestion des clubs, mais également l'interaction et le soutien des supporters. Elles soulignent la nécessité pour les propriétaires de clubs de faire preuve de transparence et de s'aligner sur les valeurs des supporters pour maintenir et renforcer leur soutien. En outre, ces résultats établissent des bases solides pour de futures recherches, notamment sur l'exploration des stratégies qui permettraient d'harmoniser les intérêts des multiples propriétaires avec ceux des supporters, assurant ainsi une gestion plus équilibrée et durable des clubs de football sous régime de multipropriété.

4 **Méthodologie de recherche**

La seconde section de ce mémoire se concentre sur une analyse pratique approfondie de notre question de recherche : « Comment la multipropriété influence-t-elle les engagements des supporters envers les clubs de football professionnel ? ». Notre approche méthodologique englobe différentes phases essentielles visant à explorer en profondeur l'impact de la multipropriété sur l'engagement des supporters envers les clubs de football professionnel, et à confirmer nos hypothèses formulées dans le cadre de cette problématique spécifique.

Tout d'abord, nous entreprendrons une exploration approfondie de la littérature afin de générer des hypothèses pertinentes. En nous appuyant sur les conclusions tirées de la revue de littérature réalisée dans la partie théorique, nous examinerons l'impact de la multipropriété sur l'engagement des supporters envers les clubs de football professionnel. Nous nous appuierons sur les données existantes et les connaissances accumulées dans ce domaine pour formuler des hypothèses solides et étayer nos arguments.

Par la suite, des entrevues semi-structurées seront menées avec des supporters de clubs de football belges dont le club est sous une multipropriété. Ces discussions permettront d'obtenir des perspectives qualitatives sur l'engagement de ces supporters, leur compréhension de la multipropriété, son impact sur les comportements des fans. Les supporters qui seront interviewés sont ceux du Standard de Liège, du Racing White Daring de Molenbeek et du Royal Union Saint-Gilloise dont l'actionnaire majoritaire était encore, jusqu'à il y a peu, aussi celui d'un club anglais. Il convient de noter que ces clubs sont actuellement sous une structure de multipropriété.

Le guide d'entretien propose une série de questions structurées pour explorer l'impact de la multipropriété sur l'engagement des supporters envers les clubs de football professionnel. Il aborde divers aspects tels que la compréhension de la multipropriété, l'influence perçue sur l'engagement des supporters, les attentes des supporters envers les propriétaires de clubs, la comparaison entre clubs multipropriétaires et clubs traditionnels, le rôle des supporters dans la gouvernance des clubs, et enfin l'expérience personnelle des participants. L'objectif est de recueillir des perspectives variées sur ce sujet complexe.

Ensuite, nous entreprendrons une analyse approfondie des entretiens effectués et une évaluation de nos hypothèses. Les informations recueillies seront examinées minutieusement afin de déceler les tendances et les motifs pertinents.

En adoptant cette démarche méthodologique précise, nous pourrions explorer en profondeur l'impact de la multipropriété sur l'engagement des supporters envers les clubs de football professionnel et formuler des recommandations stratégiques appropriées pour les acteurs de ce domaine.

À ce stade, notre étude s'est principalement concentrée sur une analyse conceptuelle de notre sujet de recherche, portant sur l'influence de la multipropriété sur l'engagement des supporters

envers les clubs de football professionnel. Les conclusions de cette analyse nous ont conduits à établir plusieurs hypothèses afin d'explorer la relation entre la multipropriété et l'engagement des supporters envers les clubs de football professionnel, posant ainsi la question centrale de notre étude : « Comment la multipropriété influence-t-elle les engagements des supporters envers les clubs de football professionnel ? ».

Cette phase préliminaire a souligné l'importance primordiale de prendre en compte le point de vue des supporters dans le contexte de la multipropriété des clubs de football. Il a été observé que de nombreux supporters ne semblent pas préoccupés par la multipropriété, pourvu que l'identité distinctive de leur club soit préservée et que celui-ci soit traité avec autant de considération que les autres clubs appartenant à une multipropriété.

À partir de ces observations conceptuelles, nous avons établi les hypothèses suivantes pour notre recherche :

- 1. La multipropriété tend à réduire l'engagement émotionnel des supporters, car la présence de multiples propriétaires peut sembler éloigner le club de ses racines communautaires et traditionnelles.**
- 2. La gestion par plusieurs propriétaires risque de diluer l'identité unique du club, affaiblissant ainsi le sentiment d'appartenance des supporters qui valorisent une connexion profonde et personnelle avec leur club.**
- 3. La multipropriété peut intensifier le scepticisme des supporters quant aux véritables motivations et objectifs des propriétaires, alimentant des doutes sur leur engagement envers les valeurs et les objectifs à long terme du club.**
- 4. Sous un régime de multipropriété, le club est souvent perçu davantage comme une entreprise orientée vers le profit plutôt que comme une institution ancrée dans les traditions sportives et culturelles locales.**

4.1 Type de recherche et démarche méthodologique

La méthodologie adoptée pour cette recherche est qualitative, ciblant spécifiquement les nuances et les perceptions personnelles des supporters de football concernant la multipropriété. Cette approche est essentielle pour saisir les effets subtils et complexes de la multipropriété sur l'engagement des supporters, qui ne pourraient être entièrement compris par des méthodes quantitatives seules.

Au cœur de cette méthodologie se trouve la préparation et la collecte de données à travers des entretiens qualitatifs menés auprès de supporters de clubs choisis pour leur contexte de multipropriété, comme que le Standard de Liège, Racing White Daring de Molenbeek et le Royal Union Saint-Gilloise, ce dernier ayant été sous multipropriété jusqu'à récemment. Les

entretiens sont conçus pour être semi-structurés, offrant un équilibre nécessaire entre la direction thématique et la flexibilité permettant aux participants de partager librement leurs expériences et opinions détaillées.

Les techniques d'entretien utilisées comprennent des sessions individuelles, réalisées soit en face à face, soit par téléphone ou visioconférence, en fonction de la disponibilité et des préférences des participants. Cela garantit un cadre où les participants peuvent s'exprimer sans contraintes ni influences extérieures. Chaque session est prévue pour durer entre trente minutes et une heure, permettant ainsi une exploration en profondeur des perspectives des supporters. Une fois les données collectées, une analyse approfondie est réalisée pour identifier les thèmes récurrents, les tendances et les motifs qui émergent des réponses des participants. Cette phase d'analyse est cruciale pour connecter empiriquement les perceptions des supporters aux théories exposées dans la revue de littérature et pour formuler des conclusions basées sur des preuves tangibles.

Les objectifs des entretiens sont multiples. Ils visent à explorer la compréhension qu'ont les supporters de la multipropriété, l'impact perçu de cette structure sur leur engagement, et leurs attentes vis-à-vis des propriétaires des clubs. Ces discussions sont vitales pour éclairer les stratégies potentielles que les clubs pourraient mettre en œuvre pour maintenir et améliorer l'engagement des supporters, malgré les défis inhérents à la multipropriété. En somme, cette méthodologie qualitative enrichit considérablement notre compréhension des interactions complexes entre les structures de propriété des clubs et l'engagement des supporters, fournissant ainsi une base solide pour des recommandations stratégiques informées.

4.1.1 Entretiens qualitatifs

Les entretiens qualitatifs seront utilisés pour recueillir les réponses aux questions posées, représentant ainsi la méthode de collecte de données la plus appropriée pour mon cadre de travail. Selon Paquet, Schrooten, et Simon (2020), ce type d'entretien offre la possibilité de communiquer directement avec un petit groupe de personnes et de comprendre en profondeur leurs perspectives et expériences sur une situation donnée.

En conséquence, les entrevues se dérouleront individuellement avec les participants, soit par visioconférence via Teams, soit par téléphone, soit en face-à-face, en tenant compte des préférences et disponibilités de chacun. La décision de réaliser les entretiens individuellement plutôt qu'en groupe vise à permettre aux participants de s'exprimer librement et de manière indépendante, sans être influencés par les opinions ou réponses d'autres intervenants. Si les circonstances rendent impossibles les entretiens en face à face, par téléphone ou par visioconférence, le guide d'entretien sera envoyé aux supporters leur demandant d'être le plus clair possible dans leurs réponses.

Avant de commencer chaque entretien, nous solliciterons l'accord des participants pour enregistrer leurs propos à l'aide de l'application sur mon smartphone, les réponses recueillies

étant destinées à un usage académique. Cela facilitera la tâche lors de la retranscription. Bien que des questions soient préparées à l'avance, les participants auront la liberté de s'exprimer librement sur le sujet traité durant l'entretien qualitatif, ce qui nous place dans le cadre des entretiens semi-dirigés.

Lors des entrevues, nous serons très attentifs aux réponses fournies et n'hésiterons pas à approfondir certaines réponses pour obtenir davantage de précisions et favoriser un échange constructif. Des questions non prévues dans le guide d'entretien pourront également être posées si les participants soulignent un point méritant plus de clarté. Les entretiens dureront entre 30 minutes et une heure, selon l'ampleur des informations pertinentes partagées par les intervenants.

Chaque entretien commencera par une présentation de notre sujet, exposant la raison pour laquelle l'intervention du participant est cruciale. Nous expliquerons ensuite la thématique de la multipropriété dans le domaine du football, ainsi que les concepts de l'engagement des fans et du marketing utilisés pour encourager la fidélité des supporters envers leur club préféré. Cette approche méthodique et réfléchie garantit une collecte de données riche et diversifiée, essentielle pour l'analyse et la compréhension des dynamiques de multipropriété et de l'engagement des supporters.

4.2 Public cible

Le panel visé par cette étude comprend les supporters passionnés de trois clubs belges ayant récemment fait l'objet d'une multipropriété : le RWD Molenbeek, le Standard de Liège et l'Union Saint-Gilloise. Ces sélections ont été soigneusement pensées, étant donné que ces clubs évoluent tous au plus haut niveau du football belge et ont été acquis par des investisseurs possédant déjà des équipes de football. L'objectif de cette recherche est d'interroger un total de neuf supporters, trois pour chaque club, en privilégiant ceux qui ont soutenu leur équipe avant son acquisition par un propriétaire extérieur. Cette approche permettra d'obtenir une perspective complète des changements survenus au sein de leur club de cœur au fil du temps. Le choix d'un échantillon restreint présente l'avantage de permettre une collecte de données détaillée et approfondie sur chaque individu interrogé, garantissant ainsi une analyse fine et nuancée des différentes perspectives des supporters.

4.3 Présentation des clubs

4.3.1 Royal Union Saint-Gilloise

Le premier club qui suscite notre intérêt pour nous aider à comprendre l'influence de la multipropriété sur l'engagement des fans est l'Union Saint-Gilloise. Ce club bruxellois est l'un des plus anciens de Belgique puisqu'il a été fondé en 1897 et porte le matricule 7 (Histoire du club, sd). L'Union possède un palmarès impressionnant comprenant 11 titres de champions de Belgique, deux coupes de Belgique et quatre titres de champion de seconde division belge dont

celui glané à l'issue de la saison 2020-2021, permettant aux Unionistes de retrouver l'élite du football belge après une absence de 48 ans en première division (Histoire du club, sd). En 2018, un entrepreneur anglais du nom de Tony Bloom, propriétaire d'un club de football anglais (Brighton & Hove Albion) et Alex Muzio, partenaire d'affaires de Bloom deviennent propriétaires de L'Union (Rachat de l'Union Saint-Gilloise : la compagnie de Tony Bloom rachète le club, 2018; Ostlere, 2021). Depuis la prise de pouvoir de Bloom, l'Union est en constante progression, en témoignent ses résultats, comme évoqué ci-dessus. Le club bruxellois remonté en Jupiler Pro League a terminé successivement vice-champion et troisième et participe à la coupe d'Europe pour la deuxième saison consécutive et y participera encore la saison prochaine (Constant, 2024). Après une excellente saison et une cinquième place acquise, le « club frère » de l'Union Saint-Gilloise participe lui aussi à l'Europa League 2023-2024, or le règlement de l'UEFA interdit à deux clubs appartenant au même propriétaire de participer à la même Coupe d'Europe. Afin que les deux clubs puissent bénéficier du bon travail effectué la saison précédente, Alex Muzio est devenu l'actionnaire majoritaire et Tony Bloom l'actionnaire minoritaire pour se conformer au règlement de l'UEFA (Belga, 2023).

Tableau 6. Fiche d'identité du Royal Union Saint-Gilloise.

Nom	Royal Union Saint-Gilloise
Date de fondation	1897
Localisation	Chaussée de Bruxelles 223, 1190 Forest
Stade	Stade Joseph Marien – 8000 places
Site web officiel	https://rusg.brussels/fr?calendar-filter=10&ranking-filter=10
Réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook : Royal Union Saint-Gilloise - Twitter : @UnionStGilloise - Instagram : rusg.brussels - Tiktok : rusg.brussels
Surnom	Les Unionistes

Source : *Histoire du club*. (s.d.). RUSG: <https://rusg.brussels/fr/club/histoire-du-club#:~:text=La%20Royale%20Union%20Saint%2DGilloise,le%20jaune%20et%20le%20bleu>.

4.3.2 Racing White Daring de Molenbeek

Le club de football Racing White Daring Molenbeek, situé à Bruxelles dans la commune de Molenbeek-Saint-Jean, célèbre son retour en première division après 21 ans d'absence. Ce club a une histoire marquée par des changements de propriété et a partagé le Stade Edmond Machtens avec plusieurs autres équipes, notamment le FC Brussels, qui a occupé ce stade jusqu'à sa dissolution en 2014 à la suite de difficultés financières sous la direction de Johan Vermeersch. (Le RWDM Brussels cesse d'exister, 2014). En 2015, Thierry Dailly acquiert le numéro de matricule du Standaard Wetteren, permettant ainsi de ressusciter les emblématiques

quatre lettres de Molenbeek. À la suite de cet achat, le club molenbeekois entame un nouveau chapitre en reprenant la compétition en Promotion B, le cinquième échelon du football belge (Sterpigny, 2015). Les Molenbeekois enchainent les montées jusqu'en seconde division et l'investissement John Textor dans le club va leur permettre d'avoir les moyens de leurs ambitions et de monter en première division à l'issue de la saison (L'hommes d'affaires américain John Textor investit au RWDM !, 2022; 21 ans plus tard, le RWDM est champion et remonte en D1A, 2023)

Tableau 7. Fiche d'identité du Racing White Daring de Molenbeek.

Nom	Racing White Daring Molenbbek
Date de fondation	2015
Localisation	Rue Charles Malis 61, 1080 Molenbeek Saint-Jean
Stade	Stade Edmond Machtens – 11 000 places
Site web officiel	https://www.rwdm.be/fr/
Réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook : RWDM – 47 Officiel - Twitter : @RWDMolenbeek - Instagram : rwdm_official - Tiktok : rwdm.official
Surnom	Les Coalisés

Source : *Home Page*. (s.d.). RWDM: <https://www.rwdm.be/fr/>

4.3.3 Standard de Liège

Le dernier club dont les supporters susciteront notre attention est le Standard de Liège situé dans la même ville que son nom. Le club liégeois fait également partie des clubs les plus anciens de Belgique puisqu'il a été créé en 1898 et porte le matricule 16. Le Standard a été couronné 10 fois champion de Belgique et détient aussi 8 Coupe de Belgique depuis sa date de création, le classant 4^{ième} club le plus titré de Belgique derrière Anderlecht, Bruges et l'Union Saint-Gilloise (Palmarès, sd). Le Standard a connu beaucoup de moments de gloire dans le passé et reste un des clubs les plus attractifs du pays grâce la ferveur des supporters qui encouragent les joueurs dans le Stade Maurice Dufrasne, stade qu'on appelle aussi « l'enfer de Sclessin ». Il y a notamment eu la passage remarqué Aujourd'hui le club est la propriété de 777 Partners depuis 2 ans et ce rachat ne se passe pas comme espérer puisque le club liégeois est en proie à de gros soucis financiers, en effet, le bilan financier de la saison 2022-2023 affiche une perte de plus de 20 millions d'euros et de retards de paiements de salaire, de plus des enquêtes pour fraudes sont menées à l'encontre de 777 Partners (Braeckman & Jamoulle, 2024).

Tableau 8. Fiche d'identité du Royal Standard de Liège.

Nom	Royal Standard de Liège
Date de fondation	1898

Localisation	Rue de la Centrale 2, 4000 Liège
Stade	Stade Maurice Dufrasne – 27 670
Site web officiel	https://standard.be/fr
Réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook : Standard de Liège - Twitter : @Standard_RSCL - Instagram : standard_rscl - Tiktok : standard_rscl
Surnom	Les Rouches

Source : *Palmarès*. (s.d.). Standard de Liège: <https://standard.be/fr/palmares>

4.4 Analyse des entretiens qualitatifs

4.4.1 Profil de participants

Tableau 9. Tableau regroupant le profil des participants.

Participant s	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Club supporté	RWDM	RWDM	RWDM	Union Saint-Gilloise	Union Saint-Gilloise	Union Saint-Gilloise	Standard de Liège	Standard de Liège	Standard de Liège
Age	20	26	28	25	23	34	32	29	34
Sexe	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Éducation	CESS	CESS	Sans diplôme	CESS	Sans diplôme	Bachelier	Master en journalisme	Bachelier en droit	Bachelier
Profession	Étudiant	Sans emploi	Vendeur	Jardinier	Sans emploi	Délégué commercial	Journaliste	Agent immobilier	Éducateur spécialisé
Lieu de résidence	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles	Halle	Bruxelles	Warnant	Liège

Source : Étude qualitative.

L'étude qualitative sur les supporters de football en Belgique montre des aspects profonds de leur engagement envers leurs clubs préférés, influencé de manière significative par des facteurs familiaux et des expériences marquantes. L'analyse des témoignages de supporters du Standard de Liège, de l'Union Saint-Gilloise et du RWD Molenbeek fournissent une vue d'ensemble de la manière dont ces influences façonnent leur soutien continu. Les participants interrogés pour cette étude sont exclusivement des hommes, tous âgés entre 20 et 34 ans.

Certains supporters mettent en évidence l'impact de l'influence familiale sur leur passion pour le football. P1 a été introduit au RWDM par son père, une figure importante qui lui a transmis sa passion lors de la reprise du club par Thierry Dailly : « Cette initiation très précoce a cimenté mon attachement au club, qui est devenu une partie intégrante de ma vie » (P1, 2024). De même, pour P4 : « J'ai hérité de l'amour pour l'Union grâce à mon père, un ancien joueur, ce qui renforce le lien émotionnel et personnel avec le club » (P4, 2024).

L'histoire de P4 (2024), supporter de l'Union Saint-Gilloise montre également comment un événement spécifique, comme le match décisif pour la montée en deuxième division, devient un accélérateur d'engagement à long terme pour un supporter. Ces expériences peuvent transformer un intérêt passager en une passion dévorante. P7 (2024) partage une expérience similaire, ayant été captivé par le Standard de Liège pendant un match mythique contre Anderlecht, ce qui a marqué le début de son aventure en tant que supporter du Standard, aventure qui dure depuis plus de vingt ans : « Je m'en souviens encore comme si c'était hier. Je regardais les matchs à la télévision, mais en entrant dans l'enceinte pour la première fois, j'ai ressenti une sensation de bonheur intense que je n'avais jamais ressentie. J'étais plus concentré à vivre le moment, écouter les supporters chanter qu'à regarder le match » (P7, 2024).

P5 (2024), supporter de l'Union, quant à lui, montre comment l'engagement peut aussi venir d'une implication directe dans les activités du club : « Ayant joué dans les catégories jeunes de l'Union avant de devoir arrêter en raison d'une blessure, on avait un accès au stade pour les matchs à domicile, je m'y rendais de temps à autre avec mon grand frère » (P5, 2024). Cela démontre que l'engagement envers un club de football peut évoluer au fil du temps et des circonstances, mais qu'il reste néanmoins fort et significatif, même si la manière de vivre sa passion change.

Les niveaux d'engagement envers leurs clubs de football varient de manière considérable entre les différents supporters interrogés lors de notre étude qualitative, montrant des profils distincts de supporters.

P1 (2024), supporter du RWDM représente le genre de supporter plus que régulier qui, même s'il n'est pas dans le groupe des ultras, montre un engagement profond et constant : « J'ai assisté à tous les matchs possibles depuis 2015, à l'exception d'une quinzaine de rencontres, j'estime donc avec un lien fort avec le club. Je ne suis pas seulement spectateur de mon équipe, mais je suis aussi actif sur les réseaux sociaux, où je gère un compte X (anciennement Twitter) et partage des informations sur le club. J'envisage même de commencer des études de journaliste sportif grâce à cette passion » (P1, 2024).

P5 (2024), supporter de l'Union, quant à lui, illustre un engagement qui s'est intensifié avec le temps. « Après avoir arrêté de jouer au football, j'ai commencé à me rendre au stade pour suivre tous les matchs. Plus je me rendais au stade, plus j'attendais le prochain match pour encore y assister. Mais malheureusement j'ai été impliqué dans des bagarres qui m'ont valu une interdiction de stade dans toute la Belgique ». Il compare son engagement à une addiction ce qui souligne une passion intense, bien que son comportement ait conduit à une interdiction de

stade (P5, 2024). Malgré cela, il continue à suivre les matchs de près, une preuve de son attachement indéfectible au club. P6 (2024), un autre supporter passionné, qui montre une fidélité similaire à celle du supporter précédent, ayant suivi l'Union Saint-Gilloise à chaque match depuis 2012. Comme le supporter précédent, il a également reçu une interdiction de stade suite à des échauffourées. Cela souligne une face de l'engagement qui peut parfois dépasser les limites, ce qui impacte son expérience de supporter. Son tatouage dédié au club est un autre témoignage de son engagement personnel et permanent.

En contraste, P7 (2024), un supporter du Standard de Liège est le type supporter qui maintient un lien avec son club malgré la distance : « Mon déménagement à Bruxelles m'a éloigné des stades, mais je continue à suivre les résultats et à regarder les matchs. ». Cela met en évidence la profondeur de l'attachement émotionnel que certains supporters ressentent envers leur club de football, démontrant que cet attachement va bien au-delà de la simple participation aux matchs en personne. En fait, cela montre que le soutien peut prendre de nombreuses formes, y compris le suivi régulier des résultats et la vision des matchs à distance, illustrant ainsi la manière dont la passion pour le football peut transcender les distances géographiques et maintenir un lien fort et durable entre le supporter et son équipe, peu importe où il se trouve physiquement.

P8 (2024), un autre supporter du Standard de Liège qui suit son club depuis 15 ans est très passionné par son club bien qu'il ne puisse pas toujours assister à tous les matchs en personne : « Étant plus jeune, je me rendais à Sclessin, je participais aux différents chants dans le stade ». Sa passion pour le club va au-delà de la simple fréquentation des stades ; il s'exprime également à travers le suivi assidu de toutes les actualités de l'équipe. Que ce soit par des mises à jour en ligne, la lecture des commentaires des matchs, ou la participation à des discussions avec des amis à lui qui se rendent plus fréquemment au stade (P8, 2024).

Malgré son envie de suivre plus assidument l'équipe à chaque rencontre, certaines obligations extérieures comme des engagements professionnels et des engagements sportifs limitent souvent sa capacité à être présent au stade. Cependant, cette contrainte n'atténue pas son soutien, elle le pousse justement à trouver d'autres moyens de montrer son soutien. Ainsi, il compense souvent son absence aux matchs par une présence renforcée sur les réseaux sociaux où il montre son soutien et discute des performances de l'équipe avec d'autres fans (P8, 2024).

L'engagement de P9 (2024) se manifeste également par le suivi des développements du club, non seulement en ce qui concerne les résultats des matchs, mais aussi les stratégies de transfert, les formations des joueurs, et les divers aspects de la gestion du club. Il s'efforce de comprendre les décisions tactiques et stratégiques prises par l'entraîneur et la direction, ce qui enrichit son expérience en tant que supporter et lui permet de participer de manière plus informée et engagée aux dialogues avec d'autres supporters.

4.4.2 Compréhension de la multipropriété

P1, P2 et P3 (2024) supporters du RWDM considèrent la multipropriété comme pouvant être à la fois bénéfique pour P2 et P3 et préjudiciable pour P1. P2 (2024) cite l'exemple de l'Union Saint-Gilloise, qui bénéficiait de l'actionnariat majoritaire de Tony Bloom, également propriétaire du club de Brighton : « Cette configuration permet à l'Union d'avoir des structures de gestion indépendantes, comme une cellule de recrutement dédiée et un directeur sportif qui assiste aux matchs ; ce qui semble contribuer positivement au rayonnement club ». P3 (2024) mentionne aussi les succès de RedBird avec le Toulouse FC et le Milan AC, montrant que de bons résultats sportifs peuvent découler de cette structure. Toutefois, il note également que la multipropriété peut mener à de mauvais résultats, comme observés à Molenbeek et à Ostende, où de mauvaises gestions ont entraîné la relégation du club ostendais en deuxième division.

P6 (2024) supporter de l'Union Saint-Gilloise voit la multipropriété comme « Une situation où plusieurs propriétaires partagent le contrôle d'un club, ce qui facilite des transferts de joueurs entre clubs "frères". ». Il reconnaît que cela peut apporter des ressources supplémentaires pour l'amélioration des infrastructures et le recrutement de joueurs talentueux, mais cela peut aussi entraîner des conflits d'intérêts entre les propriétaires, ce qui peut potentiellement affecter la prise de décision. P5 (2024), autre supporter de l'Union n'avait pas une connaissance préalable de la multipropriété avant son interview, ce qui met en lumière un possible manque d'information parmi les supporters en ce qui concerne les structures de propriété de leur club.

Quant P8 (2024) supporter du Standard de Liège interrogé, il analyse la multipropriété à travers le prisme de son évolution, où les clubs sont maintenant souvent contrôlés par des holdings ou des groupes, comme le City Group ou Eagle Football, qui gèrent plusieurs clubs à travers le monde. P9 (2024) note que cette approche moderne peut par moment manquer de cohérence et d'entraide entre les clubs du même groupe, ce qui peut affecter les performances des équipes. En termes d'impact sur la gestion et les décisions des clubs, les témoignages indiquent que la multipropriété influence significativement la gestion quotidienne. Les décisions de transfert et la stratégie globale du club peuvent être affectées par les intérêts différents des propriétaires, ce qui peut parfois mener à des décisions ne favorisant pas nécessairement les intérêts à long terme du club. Encore un supporter du club de Liège voit la multipropriété d'un mauvais œil pour un club populaire comme le Standard.

Les avantages de la multipropriété, tels que la stabilité financière accrue, l'accès à des ressources variées, et la diversification des risques financiers, sont reconnus. Cependant, les inconvénients, comme les défis de la gestion quotidienne, les conflits d'intérêts, et les risques de manque de continuité dans la direction sportive sont également à pointer du doigt.

4.4.3 Influence sur l'engagement des supporters

Les fans de l'Union et du RWDM montrent un engagement robuste vis-à-vis de leurs clubs, malgré le passage à une structure de multipropriété. Ces supporters insistent sur leur loyauté inébranlable, affirmant qu'ils soutiendraient leur club indépendamment des résultats sportifs ou

des changements au niveau de la gestion. Cela illustre un attachement profond qui va au-delà des structures de propriété, ancré dans une relation personnelle et historique avec le club.

En revanche, P8 (2024) un supporter du Standard exprime une réaction nettement plus critique, témoignant d'une augmentation de la frustration et de la révolte face à une gestion perçue comme détachée des intérêts sportifs et communautaires du club. Cette perception négative est exacerbée par des décisions qui semblent favoriser les objectifs financiers plutôt que les aspirations sportives, conduisant à une érosion du sentiment d'appartenance et de loyauté envers le club.

Le témoignage de P3 (2024) supporter du RWDM souligne une expérience de "montagnes russes" en termes de relation avec le club depuis l'introduction de la multipropriété : « Des changements dans la qualité de la gestion et dans la communication ont entraîné des périodes où les gens étaient satisfaits, alternant avec des moments où ils étaient tendus » (P3, 2024). L'ancien propriétaire, décrit comme un gestionnaire "en bon père de famille", avait instauré une atmosphère de proximité que les supporters semblent regretter avec la nouvelle gestion plus impersonnelle et corporative (P1, 2024).

Pour le club de l'Union, les changements notés concernent surtout la dynamique entre les joueurs et les supporters : « Une distance accrue s'est installée, modifiant les interactions habituelles et affaiblissant le lien direct qui nous unissait auparavant avec les joueurs » (P5, 2024). Cette évolution pourrait refléter les effets de la multipropriété, où une approche plus professionnelle et moins communautaire prend le dessus, influençant négativement l'expérience des supporters.

L'analyse des sentiments d'appartenance révèle des réactions partagées. Alors que certains supporters, comme ceux de l'Union et du RWDM, maintiennent un fort sentiment d'appartenance indépendamment des structures de propriété, d'autres, comme pour P7 (2024) le supporter du Standard qui ressent une dégradation significative de ce lien. La multipropriété est vue par P8 et P9 (2024) comme une menace à l'identité et à la continuité des valeurs du club, particulièrement quand les décisions prises semblent éloignées des attentes des supporters et de la culture historique du club.

4.4.4 Attentes des supporters

Les trois supporters du RWDM interrogés témoignent d'un lien inébranlable avec leur club, soulignant une loyauté qui persiste malgré les changements de propriété et les défis sportifs associés. Cette fidélité remarquable indique que leur soutien est ancré dans une relation profonde et personnelle avec le club, plutôt que dans sa structure de propriété ou ses succès immédiats sur le terrain. Cela démontre que l'identité du club et son histoire continuent de jouer un rôle central dans l'engagement des supporters, même en présence de propriétaires multiples qui peuvent avoir des agendas diversifiés.

De même, les supporters de l'Union Saint-Gilloise montrent un fort engagement envers la préservation des traditions et des valeurs du club. Ils soulignent l'importance de préserver l'identité du club malgré les influences potentiellement homogènes de la multipropriété. Cependant, ils remarquent également un changement dans leurs interactions avec les joueurs, évoquant une distance accrue qui peut être attribuée à la professionnalisation et à la commercialisation sous la multipropriété. Cette évolution peut parfois créer un sentiment de déconnexion entre les joueurs et les supporters, altérant l'expérience du jour de match traditionnelle et affectant potentiellement l'atmosphère dans les stades.

Les supporters du Standard de Liège, en revanche, montrent une frustration et une révolte croissantes en réponse à la gestion sous la multipropriété, particulièrement lorsqu'ils perçoivent que les décisions prises privilégient les intérêts financiers au détriment de l'intégrité sportive et des valeurs communautaires du club. Ces sentiments de mécontentement sont intensifiés par des cas où les changements de propriété semblent mener à une perte d'identité et à un éloignement des traditions du club : « Lorsqu'on lit au fil de la saison les histoires plus que dans lesquelles sont 777 Partners, on se demande que va-t-il en advenir de notre club. Je ne l'espère pas, mais je pense que si le club fait faillite et redémarre au niveau du plus bas échelon avec des investisseurs locaux qui connaissent les valeurs de la ville de Liège et savent ce qu'attendent les supporters, cela permettrait de rendre le club plus sain qu'il ne l'est actuellement » (P8, 2024). Cette situation met en lumière les risques de la multipropriété, notamment lorsque les propriétaires ne sont pas pleinement investis ou connectés à la culture du club et à sa base de supporters.

Concernant la consultation des supporters, les opinions varient significativement. Certains avancent que les supporters, bien qu'étant le cœur et l'âme du club, ne possèdent pas nécessairement l'expertise requise pour influencer les décisions de gestion stratégique. Cependant, d'autres plaident pour une approche plus inclusive, suggérant que les supporters devraient être consultés sur des questions affectant l'expérience de fan et les traditions du club. Cette approche pourrait non seulement renforcer le sentiment d'appartenance, mais aussi prévenir les tensions et les mécontentements qui peuvent surgir lorsque les supporters se sentent ignorés ou lorsque les décisions du club vont à l'encontre de leurs attentes et valeurs.

4.4.5 Comparaison entre clubs multipropriétaires et clubs traditionnels

Dans le cas des clubs traditionnels, où souvent un seul propriétaire ou une famille détient un contrôle complet, il y a généralement une forte continuité dans la gestion et une cohérence dans la philosophie du club. Cette stabilité est perçue comme bénéfique pour les supporters, car elle favorise un lien profond et personnel, renforçant leur connexion aux traditions et à l'histoire du club. L'engagement des supporters dans ces clubs est souvent alimenté par cette perception d'une identité stable et cohérente, où les valeurs du club sont clairement définies et maintenues au fil du temps.

En revanche, les clubs gérés sous un modèle de multipropriété présentent un tableau plus complexe. Les variations dans les décisions de gestion dues à la présence de multiples parties prenantes peuvent parfois entraîner des conflits internes ou des changements de direction qui perturbent la perception et la fidélité des supporters. De plus, si les supporters ressentent que les propriétaires sont principalement motivés par des considérations financières plutôt que par le bien-être à long terme du club, leur engagement peut s'en trouver diminué. Ils peuvent se sentir moins valorisés ou moins écoutés, ce qui affecte négativement leur participation et leur engagement actif.

P1 (2024) supporter du RWDM mentionne que : « Le passage à la multipropriété a introduit une dimension moins familiale dans la relation entre les supporters et la direction, ce qui marque une transition notable d'une gestion plus intime à une approche perçue comme plus distante et corporative. Cette perception a entraîné une sensation de détachement pour moi et d'autres supporters qui eux valorisaient des interactions plus personnelles et directes avec la direction du club » (P1, 2024).

Un supporter du Standard de Liège note que l'engagement des supporters ne varie pas nécessairement en fonction du type de propriété, mais plutôt en fonction de la gestion et des actions spécifiques des propriétaires : « Il y a des exemples de clubs en Belgique où l'engagement reste élevé, indépendamment de la structure de propriété » suggérant que les dynamiques au sein des clubs multipropriétaires peuvent parfois égaler ou même surpasser celles des clubs traditionnels en termes de passion et de soutien des fans (P7, 2024).

« Un aspect crucial que les supporters des clubs traditionnels valorisent est la proximité avec la direction et l'ancrage local des propriétaires. L'exemple d'un ancien président du Standard de Liège, apprécié pour son appartenance locale, montre comment les supporters peuvent percevoir positivement les propriétaires qui partagent une connexion culturelle et géographique avec eux » (P9, 2024). Cela contraste avec certaines situations de multipropriété où les propriétaires peuvent sembler plus éloignés ou moins en phase avec les valeurs locales du club.

Au final, l'engagement des supporters peut être influencé par de nombreux facteurs, mais la manière dont un club est possédé et géré joue un rôle crucial. Que ce soit dans un cadre de multipropriété ou de propriété traditionnelle, la clé se trouve dans la capacité des propriétaires à maintenir une communication ouverte, à respecter les traditions du club, et à s'engager de manière authentique avec la communauté des supporters. Ces éléments sont primordiaux pour renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement des supporters, indépendamment du modèle de propriété.

4.4.6 Rôle des supporters dans la gouvernance des clubs

La majorité des supporters exprime le désir d'un rôle consultatif plutôt qu'exécutif dans la gestion des clubs. Ils reconnaissent généralement qu'ils n'ont pas nécessairement les compétences ou les informations nécessaires pour prendre des décisions de gestion quotidienne, mais souhaitent que leur voix soit entendue dans des domaines qui affectent directement leur

expérience en tant que fans. « Cette consultation pourrait se matérialiser à travers des conseils consultatifs de supporters ou des sondages réguliers qui permettraient de recueillir et de prendre en compte leurs avis sur des questions spécifiques » (P3, 2024).

P2 (2024) supporter du RWDM propose la création d'un conseil consultatif de supporters qui pourrait servir de pont entre la base des fans et la direction du club. Ce conseil serait composé de membres élus parmi les supporters et rencontrerait régulièrement les dirigeants pour discuter des préoccupations des fans et transmettre leurs suggestions. L'adoption du modèle de « Socios », où les supporters ont la possibilité d'acheter des parts symboliques et d'avoir un mot à dire dans certaines décisions stratégiques, pourrait augmenter l'engagement des supporters de plusieurs manières : « En possédant une part du club, les supporters peuvent sentir investis dans son succès et son avenir. Ils développent un lien plus fort avec le club, ce qui les encourage à participer aux activités organisées et à soutenir le club de manière plus durable. Quand on a un droit de vote ou d'influence dans certaines décisions stratégiques du club, le supporter sent qu'il a de la valeur aux yeux du club, ça renforcerait le sentiment d'appartenance et l'engagement envers le club, sachant qu'ils ont un rôle à jouer dans son développement et sa direction. On peut aussi ajouter que la possibilité d'avoir un impact réel sur le club encourage les supporters à plus s'impliquer dans la vie du club. On viendrait au stade avec plus d'envie. En contribuant financièrement au club et en participant à ses décisions, je pense que les supporters ressentiraient un sentiment de fierté et d'accomplissement. Ils verraient directement les résultats de leur soutien et de leurs actions, cela rendrait alors leur attachement émotionnel et leur engagement envers le club. Pour finir, la transparence accrue dans les décisions du club pourrait améliorer la confiance des supporters envers la direction. Ils auraient une meilleure compréhension des défis auxquels le club est confronté et des choix qui sont faits pour assurer sa réussite à long terme. ». (P4, 2024)

Pour P9 (2024) supporters du Standard de Liège, la transparence dans la gestion financière est cruciale : « J'aimerais beaucoup qu'on ait accès à des rapports réguliers sur les finances du club pour assurer une compréhension claire de la manière dont les ressources sont dépensées. ». Cette transparence est perçue comme essentielle pour maintenir la confiance des supporters envers la direction, surtout dans un contexte où plusieurs propriétaires peuvent avoir des agendas divers.

La communication régulière entre les dirigeants du club et les supporters est une autre pratique clairement soutenue par les fans. Des réunions périodiques, organisées tous les trois mois ou selon un calendrier régulier, où les supporters peuvent interagir directement avec les propriétaires et la direction du club, sont recommandées. Ces sessions permettraient aux supporters de poser des questions, de faire part de leurs préoccupations, et de recevoir des mises à jour directes sur la stratégie et les projets du club.

4.4.7 Expériences personnelles

Les supporters de différents clubs expriment un sentiment de déconnexion entre leur engagement passionné et les décisions prises par les propriétaires, qui ne semblent pas toujours alignés avec les valeurs ou les attentes des fans. Par exemple, les supporters du RWDM sont frustrés par l'attitude des joueurs qui, selon eux, ne semblent pas pleinement engagés ni prêts à "mouiller le maillot" à la hauteur de leur soutien inconditionnel, malgré des tribunes toujours remplies. Ce sentiment est exacerbé par une perception que les propriétaires ne priorisent pas suffisamment l'alignement entre les aspirations des supporters et les stratégies sportives du club. Au Standard de Liège, bien que les supporters ne perçoivent pas de conflits directs découlant des décisions stratégiques récentes, ils restent vigilants et critiques concernant la gestion du club. Ils soulignent l'importance de préserver l'identité du club et expriment une préférence pour un modèle de gouvernance qui intègre les valeurs historiques du club, au lieu d'adopter une approche qui pourrait diluer son héritage.

Lorsqu'ils sont confrontés à des décisions ou à des politiques du club qu'ils jugent problématiques, les supporters adoptent diverses stratégies pour exprimer leur mécontentement ou afin de tenter d'influencer la direction. P6 (2024) nous dit aussi que « Les supporters de l'Union Saint-Gilloise, par exemple, ont la possibilité de se désolidariser publiquement des actions du club par des communiqués » surtout lorsque ces actions semblent contraires à leurs valeurs fondamentales. Cette approche vise à maintenir une pression sur la direction pour qu'elle considère l'impact de ses décisions sur la base loyale des supporters.

Concernant le modèle de "Socios", les opinions varient quant à son applicabilité dans le contexte de la multipropriété. Certains supporters, comme ceux du RWDM, doutent de la viabilité de ce modèle dans leur club en raison de la préférence des propriétaires actuels pour une gestion centralisée et autoritaire, qui pourrait entrer en conflit avec une approche participative. D'autres, comme ceux du Standard de Liège, sont ouverts à l'idée, suggérant que si le modèle est correctement défini et mis en œuvre, il pourrait renforcer l'engagement des supporters et leur donner une voix plus significative dans la gestion du club.

Enfin, l'implication des clubs dans leur communauté locale est également un aspect important pour les supporters. Le RWDM a déjà fait deux actions avec « La cité joyeuse » qui est un orphelinat se trouvant dans la commune de Molenbeek, les joueurs ont rendu visite aux enfants et ceux-ci ont également pu assister à un match. Beaucoup d'investissement ont été fait au niveaux de l'école de jeunes de football au niveau des infrastructures. Des maillots ont été fabriqués par les Unions Bhoys et ont été donnés aux enfants malades, tous les jeux de troisième maillots ont été mis en vente aux enchères pour récolter des fonds pour une association dont l'Union est partenaire. Il y a aussi une association qui s'appelle Union Fondation qui a une équipe de football avec plusieurs joueurs en situation de handicap qui participe à des matchs caritatifs. En ce qui concerne le Standard, les supporters interrogés ne confirment l'existence de la fondation du Standard qui vise à renforcer les liens sociaux et à favoriser l'intégration communautaire, principalement à travers le sport et en particulier le football.

4.5 Analyse des hypothèses

Dans la section suivante de notre mémoire, nous allons aborder une phase critique de notre analyse où nous allons chercher à infirmer ou confirmer les hypothèses précédemment établies. Cette démarche est primordiale pour valider la solidité de nos principes initiaux et pour comprendre de manière approfondie les dynamiques en jeu dans l'engagement et la gestion des clubs de football sous multipropriété. En utilisant les recherches et les témoignages recueillis, nous allons examiner chaque hypothèse à la lumière des preuves empiriques, en évaluant leur pertinence et leur exactitude. Cette évaluation nous permettra non seulement de corroborer nos affirmations, mais également de réajuster notre compréhension des interactions complexes entre les supporters et les structures de gouvernance des clubs. Ce processus est crucial pour élaborer des recommandations efficaces qui pourront être utilisées par les clubs pour améliorer leur relation avec les supporters et optimiser leur gestion.

Hypothèse 1 : La multipropriété tend à réduire l'engagement émotionnel des supporters, car la présence de multiples propriétaires peut sembler éloigner le club de ses racines communautaires et traditionnelles.

Pour appuyer l'hypothèse que la multipropriété tend à réduire l'engagement émotionnel des supporters, nous pouvons nous appuyer sur des arguments issus de la revue de littérature ainsi que sur les données obtenues à travers des entretiens qualitatifs avec les supporters.

Selon la revue de littérature, la multipropriété dans les clubs de football professionnels peut introduire des niveaux de gestion et des intérêts qui ne sont pas nécessairement alignés avec les valeurs locales et les traditions du club (Tejwani, 2020). Ce décalage peut entraîner une sensation de distanciation entre les supporters et la direction du club, car les décisions prises par plusieurs propriétaires peuvent sembler motivées davantage par des intérêts financiers ou stratégiques externes plutôt que par l'histoire et l'identité du club (Tejwani, 2020).

Les entretiens qualitatifs réalisés avec les supporters révèlent également des sentiments de frustration et de déconnexion. Par exemple, un supporter du Standard de Liège a exprimé que l'arrivée de nouveaux propriétaires a modifié la perception du club comme une entité communautaire, le faisant ressembler davantage à une entreprise orientée vers le profit. Cette perception est corroborée par d'autres supporters qui ressentent une diminution de leur attachement émotionnel au club, coïncidant avec des changements dans la gestion et la propriété.

En outre, l'analyse des entretiens montre que les supporters perçoivent une perte de l'atmosphère familiale traditionnelle dans les clubs sous multipropriété. Ils notent que les décisions prises, souvent loin des réalités locales et des dynamiques de supporters, engendrent une diminution de l'expérience de supporter authentique et de l'engagement émotionnel envers le club.

Ces éléments issus de la revue de littérature et des entretiens qualitatifs soutiennent donc l'hypothèse que la multipropriété, en éloignant les clubs de leurs racines communautaires et traditionnelles, tend à réduire l'engagement émotionnel des supporters. La perception accrue du

club comme une entité commerciale plutôt qu'une institution ancrée dans une communauté locale peut altérer significativement la relation entre les supporters et leur club, impactant négativement leur engagement émotionnel.

Hypothèse 2 : La gestion par plusieurs propriétaires risque de diluer l'identité unique du club, affaiblissant ainsi le sentiment d'appartenance des supporters qui valorisent une connexion profonde et personnelle avec leur club.

Pour soutenir ou réfuter l'hypothèse selon laquelle la gestion par plusieurs propriétaires peut diluer l'identité unique d'un club de football et ainsi affaiblir le sentiment d'appartenance des supporters, nous avons analysé les contributions de la littérature spécialisée ainsi que les témoignages recueillis lors d'entretiens qualitatifs avec des supporters de divers clubs.

La littérature sur la gestion des clubs de sport indique clairement que les structures de propriété multipropriétaire peuvent introduire des conflits d'intérêts et une diversité d'objectifs qui ne sont pas toujours alignés avec les traditions et les valeurs des clubs. Taylor et Johnson (2020) soulignent que cette pluralité de perspectives peut souvent conduire à des changements fréquents de stratégie, affectant la continuité et la stabilité qui sont cruciales pour maintenir l'identité du club. Tejawni (2020) va plus loin en argumentant que dans les clubs européens sous multipropriété, les fluctuations dans la vision stratégique peuvent compromettre la capacité du club à préserver une culture cohérente, essentielle pour soutenir l'engagement des supporters et leur sentiment d'appartenance.

Ces perspectives théoriques sont corroborées par des données empiriques issues d'entretiens avec des supporters, qui expriment des inquiétudes similaires. Par exemple, un supporter du RWDM a remarqué que les changements dans la direction, suivant l'arrivée de nouveaux propriétaires, ont souvent été orientés plus vers les bénéfices financiers que vers le maintien des traditions du club. Cette orientation a mené à une sensation de déconnexion, particulièrement parmi les supporters de longue date qui valorisent une connexion profonde et personnelle avec leur club. Ce sentiment est répandu parmi les fans, qui perçoivent une perte de l'identité et des valeurs historiques du club sous l'influence de propriétaires multiples, comme le confirme un autre témoignage d'un supporter, qui a ressenti un éloignement croissant dû aux décisions qui semblaient ne pas tenir compte des traditions du club.

En conclusion, l'analyse des sources académiques conjuguée aux témoignages des supporters confirme l'hypothèse que la gestion par plusieurs propriétaires peut effectivement diluer l'identité unique des clubs et affaiblir le sentiment d'appartenance des supporters. La multipropriété, avec ses défis inhérents de coordination et d'alignement des objectifs, peut entraver la capacité des clubs à maintenir une connexion significative avec leurs supporters ; connexion essentielle pour leur engagement et leur fidélité à long terme.

Hypothèse 3 : La multipropriété peut intensifier le scepticisme des supporters quant aux véritables motivations et objectifs des propriétaires, alimentant des doutes sur leur engagement envers les valeurs et les objectifs à long terme du club.

Pour soutenir l'hypothèse selon laquelle la multipropriété peut intensifier le scepticisme des supporters quant aux véritables motivations et objectifs des propriétaires, nous nous appuyons sur des arguments tirés à la fois de la revue de littérature et de l'analyse des entretiens qualitatifs réalisés avec les supporters.

La revue de littérature indique que les structures de multipropriété peuvent entraîner des conflits d'intérêts où les motivations financières prédominent souvent sur les aspirations sportives et communautaires. Selon (Marin & Lee, 2020; Millward, 2011), la présence de plusieurs propriétaires avec des intérêts divergents peut rendre les objectifs du club moins clairs et transparents pour les supporters, ce qui peut susciter des doutes quant à la réelle volonté des propriétaires de prioriser le bien-être à long terme du club au-delà des profits immédiats.

Les entretiens qualitatifs renforcent cette perception. Les supporters expriment fréquemment leurs inquiétudes concernant les propriétaires qui semblent plus intéressés par le potentiel de rentabilité à court terme que par l'investissement dans les succès sportifs durables ou le développement des liens communautaires. Par exemple, un supporter du Standard de Liège a noté que les décisions récentes prises par les propriétaires reflètent une orientation stratégique qui semble négliger les traditions et l'histoire du club, ce qui a alimenté le scepticisme parmi la base de fans quant à l'alignement des propriétaires avec les valeurs fondamentales du club.

En outre, la structure de la multipropriété peut aussi créer une distance perçue entre les propriétaires et les supporters, ce qui est souvent mentionné dans les discussions avec les fans. La complexité des structures de propriété et la fréquence des changements dans la direction peuvent obscurcir les véritables intentions des propriétaires, laissant les supporters dans l'incertitude sur qui prend les décisions et pourquoi. Cette opacité peut diminuer la confiance et renforcer le scepticisme des supporters.

Ainsi, les éléments tirés de la revue de littérature et des entretiens qualitatifs confirment l'hypothèse que la multipropriété peut, en effet, intensifier le scepticisme des supporters quant aux véritables motivations et objectifs des propriétaires. Ce scepticisme est exacerbé par la perception d'un manque d'engagement des propriétaires envers les valeurs et les objectifs à long terme du club, impactant négativement la relation entre les supporters et la direction du club.

Hypothèse 4 : Sous un régime de multipropriété, le club est souvent perçu davantage comme une entreprise orientée vers le profit plutôt que comme une institution ancrée dans les traditions sportives et culturelles locales.

Pour appuyer l'hypothèse selon laquelle sous un régime de multipropriété, un club de football est souvent perçu comme une entité plus orientée vers le profit qu'une institution ancrée dans les traditions sportives et culturelles locales, nous allons puiser dans les arguments de la revue de littérature ainsi que dans l'analyse des entretiens qualitatifs menés avec les supporters.

La revue de littérature sur la gestion des clubs sportifs sous multipropriété montre clairement que l'introduction de multiples propriétaires, souvent avec des intérêts diversifiés et globaux, peut entraîner une orientation stratégique qui privilégie la rentabilité financière au détriment des objectifs communautaires et culturels traditionnels du club. Selon une étude de Cleland, Doidge, Millward et Widdop (2018). Les clubs sous multipropriété sont susceptibles d'adopter des stratégies commerciales qui maximisent les revenus à court terme ; tels que l'augmentation des tarifs des billets ou la commercialisation intensive des produits dérivés, souvent au détriment de l'accessibilité pour les supporters locaux et de l'engagement communautaire.

Les entretiens qualitatifs avec les supporters révèlent également une perception de changement dans la nature du club lorsque celui-ci passe sous un régime de multipropriété. Les supporters du Standard de Liège, par exemple, ont exprimé des inquiétudes quant à la façon dont les décisions prises récemment par les propriétaires semblent davantage guidées par des considérations financières que par la passion ou l'engagement envers les traditions du club. Un supporter a mentionné que "le club ressemble de plus en plus à une entreprise plutôt qu'à une famille", soulignant une perte de l'essence culturelle et sportive qui liait traditionnellement le club à sa communauté.

En outre, l'analyse des entretiens indique que cette perception d'entreprise peut éroder le sentiment d'appartenance et l'engagement des supporters. Ceux-ci peuvent se sentir déconnectés des nouvelles politiques du club, perçues comme étant imposées par des propriétaires lointains et déconnectés des réalités locales du club et de ses fans. Cette distance perçue entre les propriétaires et la base de supporters renforce l'impression que le club est principalement intéressé par les bénéfices financiers, plutôt que par la poursuite de son héritage sportif et de son rôle social dans la communauté.

Ainsi, tant la revue de littérature que les témoignages des supporters confirment l'hypothèse que la multipropriété peut conduire à une perception du club comme étant plus orientée vers le profit, éloignant ainsi l'institution de ses racines sportives et culturelles locales. Cette évolution peut potentiellement nuire à l'engagement à long terme des supporters et à la réputation globale du club au sein de sa communauté.

L'analyse approfondie des hypothèses relatives à l'impact de la multipropriété sur les engagements des supporters dans les clubs de football a permis de révéler des nuances cruciales et des dynamiques complexes. Tout au long de cette investigation, plusieurs aspects ont été scrutés : la réduction potentielle de l'engagement émotionnel des supporters, la dilution de l'identité unique du club, la perte de confiance envers la direction, l'intensification du scepticisme envers les objectifs des propriétaires, et la perception du club comme une entité principalement orientée vers le profit.

Les résultats obtenus démontrent une tendance générale à la dégradation de la relation entre les supporters et la direction des clubs en contexte de multipropriété. Il apparaît clairement que lorsque les décisions semblent être motivées par des intérêts financiers au détriment des valeurs sportives et communautaires, cela entraîne une érosion de la confiance et un affaiblissement de

l'attachement des supporters. Cette situation est exacerbée par des structures de propriété qui rendent les objectifs moins transparents et les décisions managériales moins prévisibles.

Il est donc impératif que les clubs sous multipropriété s'efforcent de maintenir une communication ouverte et sincère avec leurs supporters, valorisant et préservant les traditions et les valeurs du club tout en équilibrant les impératifs économiques. Les recommandations futures devraient viser à renforcer l'intégration des supporters dans les processus décisionnels et à s'assurer que les intérêts financiers ne surpassent pas les aspirations sportives et communautaires qui sont au cœur de l'identité des clubs de football.

5 Recommandations

En tenant compte des analyses effectuées dans les sections "Revue de la littérature" et "Analyse des hypothèses" de notre mémoire, nous proposons une série de recommandations visant à améliorer la gestion des clubs de football sous régime de multipropriété. Ces recommandations ont pour but d'optimiser les interactions entre les propriétaires et les supporters, tout en préservant l'identité et les valeurs traditionnelles du club. Elles sont conçues pour aider les clubs à naviguer entre les défis spécifiques posés par la multipropriété, en mettant l'accent sur la transparence, l'inclusion des supporters dans la prise de décision, et le renforcement de l'engagement communautaire. Ces stratégies sont destinées à assurer une gestion plus équilibrée et plus cohérente, qui respecte à la fois les objectifs financiers et les aspirations sportives et communautaires des clubs.

Recommandation 1 :

Renforcer la transparence et la communication : Pour contrer les perceptions négatives souvent associées à la multipropriété dans les clubs de football, qui est vue comme une gestion distante et centrée sur le profit, il est crucial que les clubs adoptent des stratégies de transparence et de communication plus robustes. Ainsi, ils devraient s'engager à publier des rapports financiers et sportifs de manière périodique. Ces documents, clairs et compréhensibles pour tous, comme ceux publiés par le Bayern Munich sur leur site officiel, devraient détailler les revenus, dépenses, et investissements de manière simplifiée, pour un public non spécialisé, tout en incluant des informations sur les stratégies de recrutement et de développement des joueurs.

Par ailleurs, il est essentiel d'organiser régulièrement des forums permanant sur le site du club, comme à l'AS Roma ou des assemblées générales où les supporters peuvent directement interagir avec la direction du club. Ces événements fournissent une plateforme indispensable pour que les supporters posent leurs questions et obtiennent des réponses transparentes, renforçant ainsi la confiance dans la gestion du club. De plus, l'utilisation des technologies modernes pour maintenir les supporters informés est devenue incontournable. Les clubs pourraient par exemple développer des applications mobiles ou des plateformes en ligne pour diffuser des contenus exclusifs et des mises à jour régulières, ce qui renforce le lien avec les fans.

En outre, la formation de conseils consultatifs de supporters, composés de membres élus par les fans eux-mêmes, pourrait s'avérer bénéfique. Ces conseils, en se réunissant régulièrement avec les gestionnaires du club, permettrait de discuter et de donner leur avis sur les décisions importantes, assurant que les voix des supporters seraient entendues et prises en compte. Cette approche serait complétée par la réalisation de sondages réguliers, qui non seulement mesureraient, mais aussi reflèteraient les opinions et attentes des supporters, permettant ainsi au club de mieux comprendre et répondre à leurs besoins.

En intégrant ces stratégies, les clubs pourraient non seulement améliorer leur transparence, mais aussi renforcer la confiance et l'engagement des supporters. Ce processus est fondamental pour maintenir la stabilité et favoriser le succès à long terme du club, tout en respectant et valorisant les fans qui sont au cœur de l'identité et de la culture du club.

Recommandation 2 :

L'utilisation des données pour personnaliser l'expérience fan : L'utilisation stratégique des données pour personnaliser l'expérience des supporters représente une avancée majeure dans la manière dont les clubs de football interagissent avec leur base de fans. En exploitant les technologies de données, les clubs peuvent non seulement mieux comprendre les préférences individuelles de leurs supporters, mais aussi adapter leurs offres et leurs communications pour maximiser l'engagement et la satisfaction des fans.

Tout d'abord, l'analyse des données de consommation des supporters, comme les achats de billets et de marchandises ou les interactions sur les plateformes numériques du club, permet aux clubs de découvrir des modèles de comportement spécifiques. Par exemple, si un groupe de supporters achète fréquemment des billets pour des matchs spécifiques, le club pourrait leur offrir des forfaits saisonniers personnalisés qui incluent ces matchs, avec des avantages supplémentaires tels que des remises ou un accès prioritaire à l'achat.

Ensuite, l'utilisation des données va au-delà de la simple vente de billets et s'étend aux contenus médiatiques. Les clubs peuvent utiliser les données collectées via leurs applications et réseaux sociaux pour déterminer quels types de contenu engagent le plus les supporters. Par exemple, un club pourrait constater que les vidéos de coulisses avec certains joueurs génèrent plus d'interactions. En réponse, le club pourrait augmenter la production de telles vidéos, en ciblant les joueurs les plus populaires parmi les fans, ou même personnaliser les notifications envoyées aux fans pour leur proposer des contenus qui correspondent aux intérêts qu'ils ont démontré.

En outre, les clubs pourraient également implémenter des enquêtes interactives via des applications mobiles ou des sites web pour recueillir directement les avis des supporters sur divers aspects, allant des nouveaux designs de maillots aux types de services souhaités au stade. Ces données permettraient ensuite d'ajuster les offres de manière plus alignée avec les attentes des supporters.

L'approche de personnalisation basée sur les données peut aussi être vue dans les stratégies marketing avancées. Par exemple, le club de football de Manchester City utilise des outils analytiques pour segmenter ses fans globalement, offrant des expériences personnalisées qui varient selon les régions, reflétant ainsi les préférences culturelles et les niveaux d'engagement locaux.

En intégrant ces stratégies de personnalisation basées sur des données précises et actionnables, les clubs ne renforcent pas seulement leur relation avec les fans actuels, mais améliorent

également leurs chances d'attirer de nouveaux supporters. Cette approche orientée vers les données garantit que chaque interaction avec le fan est pertinente et enrichissante, augmentant ainsi l'engagement global et renforçant le sentiment de connexion personnelle entre le supporter et le club.

Recommandation 3 :

Préserver l'identité et les traditions du club : Pour préserver l'identité et les traditions des clubs de football, surtout dans un contexte de multipropriété, il est essentiel que les propriétaires reconnaissent et valorisent les racines locales et l'héritage historique du club. Cette approche renforce non seulement le lien entre le club et ses supporters, mais elle enrichit également la culture du club, la rendant plus attractive et significative pour la communauté locale.

Une des manières efficaces de maintenir et célébrer l'identité du club est d'organiser des événements commémoratifs pour marquer les anniversaires importants. Par exemple, pour un centenaire, un club pourrait organiser une série d'événements tout au long de l'année, incluant des matchs de gala avec d'anciennes légendes du club, des expositions retraçant les moments historiques, et des séances de rencontre et de dédicace avec les joueurs actuels et anciens. Ces activités permettraient de renouer avec les anciennes générations de supporters et d'engager les nouveaux en leur montrant la richesse de l'histoire du club.

En outre, maintenir les symboles historiques du club dans les stratégies de marketing est crucial. Utiliser l'emblème historique du club dans les produits dérivés, comme les maillots et autres marchandises, ou même lors de campagnes publicitaires, aide à maintenir une continuité visuelle et symbolique avec le passé. Le FC Barcelone, par exemple, utilise souvent des éléments de son blason historique et de son stade emblématique, le Camp Nou, dans ses campagnes promotionnelles, renforçant ainsi son image de marque tout en honorant son héritage.

L'engagement dans des projets communautaires est également un moyen puissant de renforcer les liens avec la communauté locale. Les clubs peuvent s'impliquer dans des initiatives locales, comme des programmes éducatifs pour les jeunes, des projets de rénovation de terrains de jeux ou des campagnes de santé publique. Ces projets montrent non seulement l'engagement du club envers sa communauté, mais ils renforcent aussi les liens affectifs des supporters avec le club. Par exemple, le Borussia Dortmund a mis en place une fondation qui travaille sur divers projets communautaires, aidant à ancrer le club dans le tissu social local tout en préservant son identité unique.

En prenant ces mesures, les propriétaires de clubs peuvent assurer que, même dans un régime de multipropriété, l'identité et les traditions du club restent vivantes et respectées. Cela permet non seulement de conserver le soutien des fans de longue date, mais aussi d'attirer de nouveaux supporters attirés par un club qui valorise son patrimoine et son rôle au sein de la communauté.

Recommandation 4 :

Coordination entre les clubs sous multipropriété : La coordination entre les clubs sous une même multipropriété offre un potentiel substantiel pour maximiser les avantages à la fois sportifs et économiques, tout en préservant l'identité unique de chaque entité. Cette synergie peut se traduire par un partage efficace des ressources, des connaissances et des talents, ce qui peut enrichir l'expérience globale de chaque club impliqué.

Premièrement, le partage des ressources entre les clubs peut prendre de nombreuses formes, incluant l'accès partagé à des installations sportives de haute qualité ou à des technologies avancées d'entraînement et d'analyse de performance. Par exemple, des clubs comme ceux appartenant au City Football Group, qui inclut Manchester City, New York City FC, et Melbourne City entre autres, bénéficient de l'accès à des ressources de formation et de développement globalisées, des sponsors communs. Cette structure permet non seulement des économies d'échelle, mais aussi un développement cohérent des talents à travers les clubs.

De plus, la mise en commun des connaissances et des meilleures pratiques peut grandement bénéficier aux clubs au sein d'un même groupe de propriété. Les directeurs techniques et les entraîneurs peuvent régulièrement se réunir pour échanger sur les idées et les stratégies d'entraînement, les méthodes de récupération des joueurs, ou les tactiques de jeu. Ce type de collaboration peut aider les clubs moins riches ou moins expérimentés à améliorer rapidement leur niveau de compétence et de compétitivité.

Toutefois, il est crucial que chaque club conserve une certaine autonomie pour maintenir son identité unique, ce qui est essentiel pour garder l'engagement des supporters locaux. Par exemple, bien que partageant des ressources avec d'autres entités sous le même propriétaire, il est important que les clubs maintiennent leur propre identité culturelle et sportive. Les décisions stratégiques, telles que les choix de joueurs ou l'identité visuelle du club, devraient rester adaptées aux spécificités locales et aux traditions de chaque club.

Enfin, pour que cette coordination soit bénéfique et effective, il est impératif d'établir des canaux de communication clairs et des protocoles de décision qui respectent les intérêts de chaque club. Des réunions régulières et des systèmes de compte-rendu peuvent aider à aligner les objectifs à long terme entre les clubs, tout en s'assurant que chaque club se sente valorisé et écouté dans le cadre plus large du groupe de propriété.

En intégrant ces éléments, les propriétaires de clubs multipropriétaires peuvent optimiser les bénéfices tout en respectant l'unicité et l'autonomie de chaque club, créant ainsi une synergie qui soutient à la fois le développement sportif et commercial tout en respectant les traditions et les attentes locales de chaque communauté de supporters.

Recommandation 5 :

Améliorer l'expérience des supporters au stade : Améliorer l'expérience des supporters au stade est essentiel pour maintenir et augmenter leur engagement. Les clubs de football, en investissant dans des améliorations d'infrastructures et en proposant des initiatives innovantes, peuvent créer un environnement qui incite les fans à venir plus souvent au stade et à soutenir leur équipe avec encore plus de passion.

Tout d'abord, les améliorations des infrastructures peuvent comprendre la rénovation des sièges pour offrir plus de confort, l'amélioration des systèmes de sonorisation pour une meilleure diffusion des annonces et des chants, ainsi que l'installation de toits rétractables pour protéger les supporters des intempéries. Par exemple, le Tottenham Hotspur Stadium en Angleterre est célèbre pour ses sièges chauffants et ses écrans personnels, offrant une expérience de visionnage inégalée.

Ensuite, rendre les stades plus accessibles aux familles et aux supporters handicapés est également crucial. Cela signifie non seulement de fournir des zones spécifiques bien équipées pour les personnes à mobilité réduite, mais de aussi créer des espaces familiaux où les parents peuvent profiter du match tout en ayant leurs enfants à proximité dans un environnement sécurisé. Le stade de la Juventus, par exemple, dispose d'une "Family Zone" spécialement conçue pour accueillir les jeunes fans et leurs familles, permettant une expérience de match sécurisée et adaptée aux enfants.

De plus, l'amélioration de l'atmosphère lors des jours de match est également fondamentale. Les clubs peuvent instituer des zones dédiées pour les supporters les plus fervents, où des animations comme des chants dirigés, des tifos ou des displays peuvent être organisées pour booster l'ambiance. Les événements pré-match, tels que concerts, zones de jeu pour enfants et stands de nourriture de spécialités locales, peuvent également jouer un rôle important pour renforcer la communauté. Par exemple, le Borussia Dortmund en Allemagne est réputé pour son "Mur Jaune", une tribune où les fans les plus passionnés se rassemblent pour créer une atmosphère électrique qui est devenue emblématique dans le monde du football.

Enfin, l'introduction de technologies modernes pour améliorer l'expérience des supporters au stade est un autre aspect important. Des applications mobiles permettant de commander nourriture et boissons depuis son siège, ou encore des systèmes de réalité augmentée pour fournir des statistiques en temps réel pendant le match sont des innovations qui peuvent enrichir l'expérience des fans.

En investissant dans ces différentes améliorations, les clubs de football peuvent non seulement renforcer l'engagement des supporters existants, mais aussi attirer de nouveaux fans, garantissant ainsi une atmosphère vibrante et une expérience enrichissante lors de chaque match. Ces initiatives, en respectant et en valorisant les fans, contribuent à créer un lien durable entre les supporters et le club, crucial pour le succès à long terme de toute équipe.

5.1 Limites des recommandations

Dans le cadre de ce mémoire sur la multipropriété des clubs de football et son impact sur l'engagement des supporters, diverses recommandations ont été élaborées pour améliorer la gestion et renforcer la relation entre les clubs et leurs fans. Toutefois, il est essentiel de reconnaître les limites potentielles de ces recommandations afin de fournir une perspective réaliste et complète. Ces limites sont cruciales pour comprendre les défis inhérents à la mise en œuvre de ces stratégies dans des environnements variés et complexes. Ce paragraphe vise à explorer ces restrictions, en soulignant comment des facteurs tels que les réglementations spécifiques aux ligues, les différences culturelles, les priorités des propriétaires, et les ressources disponibles peuvent influencer l'efficacité des recommandations proposées dans ce mémoire.

Pour aborder les limites des recommandations fournies dans ce mémoire, il convient de considérer plusieurs facteurs clés qui peuvent restreindre leur applicabilité et leur efficacité dans divers contextes de clubs de football sous multipropriété. Tout d'abord, les différences réglementaires entre les ligues et les pays peuvent considérablement influencer la mise en œuvre des recommandations. Par exemple, les règles concernant la participation des supporters à la gouvernance d'un club peuvent varier, ce qui rend difficile l'adoption uniforme de structures participatives à l'échelle internationale.

De plus, les différences culturelles et les attentes des supporters peuvent affecter la réception et l'efficacité des initiatives de transparence et de communication. Ce qui fonctionne dans un pays ou pour un club peut ne pas être bien accueilli dans un autre contexte, nécessitant une adaptation spécifique aux cultures locales.

Il faut également reconnaître que les clubs sous multipropriété peuvent avoir des objectifs et des stratégies qui diffèrent de ceux des clubs traditionnels, ce qui peut limiter l'impact des recommandations visant à renforcer les liens communautaires ou à maintenir l'identité du club. La priorité donnée aux objectifs financiers sur les valeurs sportives et communautaires peut entraver les efforts pour aligner la gestion du club avec les désirs et les valeurs des supporters locaux.

Enfin, les ressources financières et organisationnelles nécessaires pour mettre en œuvre certaines recommandations, telles que l'amélioration des infrastructures du stade ou l'intégration des technologies pour personnaliser l'expérience des fans, peuvent ne pas être disponibles pour tous les clubs, en particulier ceux de tailles ou de divisions inférieures. Ces limites soulignent l'importance d'une évaluation contextuelle et nuancée lors de l'application des recommandations, nécessitant une adaptation flexible pour répondre aux besoins spécifiques de chaque club et de sa base de supporters.

6 Limites

L'élaboration d'un mémoire est un processus rigoureux qui requiert une attention particulière aux multiples dimensions de la recherche entreprise. Cependant, chaque projet académique, malgré une préparation minutieuse, est susceptible de rencontrer des contraintes et des limites inhérentes à sa nature ou à son contexte. Ces limites peuvent influencer tant la collecte que l'analyse des données, et il est crucial de les reconnaître pour évaluer correctement la portée et la validité des conclusions tirées. Dans le cadre de ce mémoire, qui explore la multipropriété dans les clubs de football professionnel, plusieurs limites potentielles pourraient survenir. Ces obstacles, allant de l'accès restreint aux données jusqu'aux biais inhérents des réponses des participants, doivent être pris en compte pour comprendre leurs impacts sur les résultats de la recherche.

Tout d'abord, l'une des principales limites à laquelle nous avons été confrontés est l'accès aux données pour nos recherches. Il a été compliqué de trouver des recherches scientifiques qui traitent de la multipropriété dans les clubs de football à cause du manque d'étude traitant ce sujet. La multipropriété est concept complexe qui touche à plusieurs autres aspects du sport professionnel. Analyser ces interactions de manière claire peut être très compliqué, surtout quand il manque de documentation ou que les théories existantes ne sont pas complètes. Il peut également être compliqué d'obtenir des informations de l'ordre financière qui sont pour la plupart du temps confidentielles. Sans accès aux détails financiers des clubs, comme les revenus exacts générés par les ventes de billets, le merchandising et les droits télévisuels sous régime de multipropriété, il est difficile d'évaluer avec précision l'impact économique de la multipropriété sur les clubs et leurs supporters. Cette limitation peut conduire à des conclusions qui ne tiennent pas compte de tous les facteurs économiques influençant la multipropriété, ce qui pourrait induire en erreur les décideurs ou les parties prenantes en leur donnant une image incomplète des avantages ou des inconvénients de la multipropriété.

Ensuite, nous avons aussi été confrontés à des limites en ce qui concerne le temps et les ressources qui ont limité la portée de nos recherches. Pour notre étude qualitative, nous avons été contraints de nous centrer que sur trois clubs pour une question de temps et de langue. En effet, nous nous sommes principalement concentrés des supporters essentiellement francophones dans le but de saisir avec précision le discours de nos interlocuteurs et dans le but d'analyser de manière approfondie leurs propos. On peut également ajouter que nous n'avons pas interrogé tous les supporters des trois clubs choisis, cependant nous avons sélectionné des échantillons significatifs pour garantir une diversité de perspectives, tout en sachant que cela pourrait ne pas couvrir l'intégralité de la base de supporters de chaque club. La focalisation sur un échantillon limité et géographiquement concentré peut introduire un biais de sélection, rendant difficile l'application des conclusions à des clubs dans différents environnements de multipropriété ou à des bases de supporters ayant des profils démographiques variés. L'extension de cette étude à d'autres pays ou des clubs différentes structures de multipropriété pourrait enrichir ou modifier nos conclusions initiales.

Enfin, les biais subjectifs des participants lors des entretiens et des questionnaires ont influencé nos données. Effectivement, les opinions personnelles des différents supporteurs sont marquées par des expériences personnelles, ce qui ne reflète pas nécessairement la situation dans son ensemble, ces biais ont de ce fait limité la validité de nos conclusions. Nous nous sommes aussi confrontés à la réticence de certains intervenants à partager des informations pouvant constituer un obstacle qui s'explique par la peur de potentielles conséquences négatives ou par le souhait de présenter une image favorable à notre égard. Cela pourrait affecter la fiabilité de nos interprétations de données et par conséquent, la solidité de nos recommandations. Il faut donc prendre en compte ce biais potentiel en interprétant les résultats avec prudence et en considérant la mise en place de mécanismes de contrôle comme la corroboration des témoignages par des données objectives ou d'autres sources.

7 Conclusions

Comme évoqué au début de notre mémoire, la multipropriété est un système complexe qui engendre plusieurs pistes de réflexion. En effet, ce genre de structure de propriété est de plus en plus répandu, mais pas toujours compris, ni accepté par les supporters.

Pour tenter de comprendre ce phénomène, nous avons donné les différents types de propriétaires pouvant détenir un club de football. En analysant de manière descriptive la multipropriété dans le monde du football, souvent désignée par la participation d'une même entité privée dans plusieurs clubs, nous constatons une croissance de ce modèle d'affaires. Cette tendance s'étend depuis quelques années, notamment grâce aux succès du City Football Group et de Red Bull, qui ont mis en place des modèles sophistiqués assurant le succès sportif et une visibilité mondiale. Cependant, cette pratique n'est pas nouvelle, remontant aux années 1990 avec des exemples comme le Slavia Prague, le FC Bâle, l'AEK Athènes et le Vincenza Calcio.

Malgré cette évolution, la multipropriété reste peu étudiée et mérite une attention particulière, surtout en considérant ses possibles dérives. Les instances dirigeantes du football devraient intervenir davantage pour encadrer juridiquement la multipropriété, afin d'éviter des situations préjudiciables à l'intégrité des compétitions, comme observé avec ENIC plc dans les années 1990 et Red Bull en 2017. Actuellement, il n'existe pas de définition universelle ni de cadre réglementaire clair, laissant une incertitude juridique qui pourrait compromettre l'intégrité du football.

Par la suite, nous avons exploré le modèle de multipropriété tel qu'utilisé par Eagle Football Holding, par le City Football Group et Red Bull. Ces trois multipropriétés ont des façons différentes de gérer leurs clubs et ont leurs avantages ; comme la recherche d'un but collectif, une stratégie marketing unifiée, une concentration des ressources, une visibilité internationale de la marque.

Nous nous sommes par la suite concentrés sur l'une des pistes pouvant favoriser l'engagement des supporters et qui est le marketing sportif. L'exploration des comportements d'engagement des fans dans le marketing sportif révèle une interaction complexe et multidimensionnelle qui dépasse les simples transactions commerciales pour toucher à des aspects fondamentaux de l'identité et de la participation active des supporters. L'engagement des fans se manifeste à travers des comportements interactifs et de créations collaboratives qui contribuent significativement à la croissance et à la viabilité à long terme des organisations sportives. Ces comportements incluent non seulement le bouche-à-oreille et les recommandations, mais aussi une participation soutenue qui renforce les liens émotionnels entre les fans et les clubs.

L'analyse approfondie de l'engagement des supporters dans le marketing sportif et l'utilisation des médias sociaux souligne comment les plateformes numériques facilitent une interaction dynamique. Celles-ci permettent aux supporters de participer activement à la vie de leur club, transformant leur rôle de simples spectateurs à celui de membres actifs de la communauté sportive. Cette interaction continue entre les clubs et leurs fans à travers les médias sociaux est

essentielle pour maintenir et renforcer l'engagement des supporters, ce qui est crucial dans un environnement sportif de plus en plus globalisé et commercialisé.

L'analyse des facteurs influençant l'engagement des supporters dans le contexte de la multipropriété des clubs de football révèle des défis significatifs et des dynamiques complexes. Il est clair que la multipropriété peut transformer profondément la gestion et l'orientation stratégique des clubs, impactant directement l'identité et l'attachement des supporters. La perception que les objectifs de gestion sous multipropriété ne coïncident pas toujours avec les valeurs traditionnelles et communautaires peut créer un fossé entre la direction des clubs et leur base de fans. Cette divergence peut réduire significativement l'engagement et la fidélité des supporters, notamment lorsqu'ils ressentent que les changements opérés favorisent davantage les intérêts financiers au détriment de l'intégrité sportive et de l'identité du club.

En outre, la multipropriété peut entraîner une dilution de l'identité unique des clubs, avec des politiques de gestion qui semblent éloignées des intérêts sportifs et communautaires. Cette situation est souvent exacerbée par des stratégies qui priorisent les objectifs financiers, entraînant ainsi une diminution de la loyauté et un affaiblissement des liens émotionnels qui unissent les supporters à leur club. Les supporters expriment fréquemment une augmentation de la frustration et une diminution de leur engagement en réponse à des politiques perçues comme nuisibles à l'essence même du club.

Il est donc essentiel que les clubs opérant sous un modèle de multipropriété naviguent avec prudence, en veillant à garder une communication ouverte avec leurs supporters et à respecter profondément les traditions et les valeurs du club. Cela implique l'adoption de stratégies de gestion transparente et alignées avec les intérêts à la fois sportifs et communautaires, afin de soutenir une relation durable et positive avec les supporters, cruciale pour la viabilité à long terme des clubs de football professionnel.

Dans un second temps, nous avons entrepris une étude qualitative dans le but de comprendre comment les supporters perçoivent au quotidien la multipropriété et d'appuyer nos recherches de la revue de littérature. Cette étape a été très importante pour comprendre le sentiment des supporters et quelles places ils occupent dans un club sous une multipropriété.

D'abord, la multipropriété dans les clubs de football professionnel a un impact significatif sur l'engagement des supporters, une relation complexe et multifacette qui nécessite une gestion attentive pour préserver la fidélité et la passion des fans. L'engagement des supporters est influencé par plusieurs facteurs sous le régime de multipropriété, allant de la gestion de l'identité du club à la manière dont les décisions sont communiquées et mises en œuvre.

D'abord, l'un des effets les plus marquants de la multipropriété est la possible dilution de l'identité et des valeurs traditionnelles du club. Les clubs de football ont souvent des racines profondément ancrées dans leurs communautés locales avec des histoires et des traditions qui résonnent avec leurs supporters. Lorsque plusieurs propriétaires avec des visions potentiellement divergentes prennent le contrôle, il peut y avoir un risque réel que ces éléments

fondamentaux soient négligés ou altérés au profit de stratégies axées principalement sur le rendement financier. Cette évolution peut aliéner les supporters de longue date qui perçoivent leur club comme s'éloignant de son essence originelle, ce qui peut entraîner une réduction de leur engagement émotionnel et actif.

De plus, la transparence dans la prise de décision est cruciale dans un contexte de multipropriété. Les supporters veulent comprendre les motivations derrière les décisions qui affectent leur club, particulièrement quand elles ont un impact direct sur la compétitivité de l'équipe ou l'expérience du jour de match. L'opacité et le manque de communication claire peuvent engendrer de la méfiance et un sentiment de déconnexion, réduisant ainsi l'engagement des supporters. Pour maintenir un niveau élevé d'engagement, il est impératif que les clubs gérés par plusieurs propriétaires s'efforcent de maintenir une ligne de communication ouverte et honnête avec leurs fans, expliquant non seulement les décisions prises, mais aussi comment elles servent les intérêts à long terme du club.

Par ailleurs, l'expérience personnelle des supporters avec leur club est également touchée par la multipropriété. Les changements dans la gestion quotidienne peuvent modifier l'accès traditionnel des fans aux joueurs et aux membres de l'équipe, un aspect qui a historiquement aidé à construire des liens forts entre les supporters et le club. Une gestion plus corporative et impersonnelle peut diminuer ces interactions, affectant négativement l'expérience globale des supporters et, par conséquent, leur engagement envers le club.

De même, la réaction des supporters à la multipropriété peut différer selon les cultures et les régions. Les supporters en Europe peuvent réagir différemment de ceux en Amérique du Sud ou en Asie, en raison de divergences dans les attentes culturelles et les relations traditionnelles entre les clubs et leurs fans. Certaines communautés peuvent valoriser une forte connexion locale et personnelle avec les propriétaires du club, tandis que d'autres peuvent être plus ouvertes à des propriétaires internationaux si cela conduit à une meilleure performance et à des investissements dans le club.

Enfin, les propriétaires eux-mêmes peuvent avoir des motivations et des objectifs variés qui sont influencés par la démographie, les besoins spécifiques du club qu'ils détiennent, et leur propre vision stratégique. Par exemple, un propriétaire cherchant à développer une marque globale peut se concentrer sur des stratégies différentes de celles d'un propriétaire dont l'objectif principal est de soutenir le développement local et communautaire du club.

La participation des supporters dans les activités du club est un autre domaine affecté par la multipropriété. Dans un scénario idéal, les supporters sont impliqués dans des aspects clés de la vie du club, y compris des initiatives communautaires et des événements qui renforcent leur lien avec le club et avec d'autres fans. Cependant, sous la multipropriété, il peut y avoir une tendance à centraliser les décisions et à réduire les opportunités pour une participation significative des supporters. Cela peut faire sentir ces derniers moins valorisés et moins écoutés, ce qui peut réduire leur engagement actif et leur soutien continu.

8 Bibliographie

- Panorama du football interclubs européen*. (2023, Février 18). Consulté le Février 16, 2024, sur UEFA: https://editorial.uefa.com/resources/0280-17b253577415-61e5f98bd0fa-1000/ecfl_bm_report_2022_hr_fr_.pdf
- 21 ans plus tard, le RWDM est champion et remonte en D1A*. (2023, Mai 13). Consulté le Avril 2024, 2024, sur RTBF: <https://www.rtb.be/article/21-ans-plus-tard-le-rwdm-est-champion-et-remonte-en-d1a-11197303>
- Alm, M., Masani, K., Nima, O., Sanjeev, N., Tippetts, M., & Perez de la Sala, M.-C. (2004, Juin). *Innovation Strategy and Entrepreneurship Red Bull and its successful innovations in the soft drinks market [Mémoire]*. Consulté le Février 20, 2024, sur Academia: https://www.academia.edu/8227079/Innovation_Strategy_and_Entrepreneurship_Red_Bull_and_its_successful_innovations_in_the_soft_drinks_market
- Andreff, W. (2021). *La face cachée du sport : Dérives économiques et scandales financiers*. De Boeck Supérieur.
- Aniket. (2023, Octobre 17). *Multi-club ownerships*. Consulté le Mars 6, 2024, sur Public Tableau: <https://public.tableau.com/app/profile/aniket3604/viz/MultiClubOwnerships/Map>
- Arnan, M. (2020, Janvier 7). *Au Brésil, Red Bull se donne des ailes*. Consulté le Mars 6, 2024, sur Cahier du football: <https://www.cahiersdufootball.net/article/au-bresil-red-bull-se-donne-des-ailes-7317>
- Arrivée d'Ernest Nuamah à l'OL jusqu'en juin 2024*. (2023, Août 30). Consulté le Février 27, 2024, sur OL: <https://www.ol.fr/fr/actualites/arrivee-d-ernest-nuamah-a-l-ol-jusqu-au-30-juin-2024>
- Australian Associated Press. (2014, Janvier 23). *Manchester City buy A-League's Melbourne Heart*. Consulté le Mars 18, 2024, sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/2014/jan/23/manchester-city-buy-melbourne-heart>
- Barbaud, M. (2023, Juillet 12). *OL : Matthieu Louis-Jean et son travail avec Eagle Football*. Consulté le Février 20, 2024, sur Foot Mercato: <https://www.footmercato.net/a7620092946062340763-ol-matthieu-louis-jean-et-son-travail-avec-eagle-football>
- Barclay, P. (2014, Février 3). *The Standard*. Consulté le Mars 23, 2024, sur Why City's sugar daddy is the odd man out in this money-old game: <https://www.standard.co.uk/sport/football/patrick-barclay-why-city-s-sugar-daddy-is-the-odd-man-out-in-this-moneyold-game-9103708.html>
- Bathelot, B. (2020, Novembre 27). *Medias sociaux*. Consulté le Avril 5, 2024, sur Définition - Marketing: <https://www.definitions-marketing.com/definition/medias-sociaux/>
- Belga. (2023, Juillet 7). *Alex Muzio devient actionnaire majoritaire de l'Union pour se conformer au règlement de l'UEFA*. Consulté le Avril 11, 2024, sur L'Avenir: <https://www.lavenir.net/sports/football/d1a/2023/07/07/alex-muzio-devient-actionnaire-majoritaire-de-lunion-pour-se-conformer-au-reglement-de-luefa->

- UIFSP4DIMFGQJDYW7CECCLXPEY/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR39Q1NuxsrTo-ekGacK_MsxXHxjkWkUtKfeclXXnzCj45VL3Z9mwg
- Berning, S., & Maderer, D. (2017). Chinese Investment in the European Football Industry. Dans B. Christiansen, & G. Koc, *Transcontinental Strategies for Industrial Development and Economic Growth* (pp. 223-244). Business Science Reference.
- Biography*. (s.d.). Consulté le Février 23, 2024, sur John Textor: <https://www.johntextor.org/about>
- Botafogo vers Crystal Palace: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/botafogo-de-futebol-e-regatas/transferstroeme/verein/537/plus/0?saisonIdVon=2013&saisonIdBis=2023&zua_b=ab&verein_id=873
- Botafogo vers Olympique Lyonnais: Volume de transferts: 2021/2022-2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/botafogo-de-futebol-e-regatas/transferstroeme/verein/537/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zua_b=ab&verein_id=1041
- Botafogo vers RWD Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/botafogo-de-futebol-e-regatas/transferstroeme/verein/537/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zua_b=ab&verein_id=54189
- Braeckman, A., & Jamouille, V. (2024, Mars 16). *777 Partners, salaires en retard, projet économique: le CEO du Standard se confie sur la situation financière du club*. Consulté le Avril 10, 2024, sur RTL info: <https://www.rtl.be/sport/football/football-belgique/777-partners-salaires-en-retard-projet-economique-le-ceo-du-standard-se-confie/2024-03-15/article/648480>
- Caillebotte, E. (2022, Juin 24). *Mais au fait, comment Red Bull est arrivé en F1 ?* Consulté le Février 22, 2024, sur Red Bull: <https://www.redbull.com/fr-fr/red-bull-racing-f1-histoire-origines>
- Candau, A., & Duez, J. (2018, Mars 29). *So Foot*. Consulté le Mars 24, 2024, sur 50+1 nuances de Buli: <https://www.sofoot.com/articles/501-nuances-de-buli-allemande-bundesliga>
- Carp, S. (2020, Janvier 27). *'It's thoroughly complex': How City Football Group is redefining soccer club ownership*. Consulté le Mars 10, 2024, sur Sport Pro Media: <https://www.sportspromedia.com/insights/features/from-the-magazine/manchester-city-football-group-clubs-silver-lake-sapphire-tech-interview/>
- Chadwick, S. (2020, Décembre 15). *Netflix and Nations prompt surge in football club acquisitions*. Consulté le Mars 11, 2024, sur Iris: <https://www.iris-france.org/152694-netflix-and-nations-prompt-surge-in-football-club-acquisitions/>
- Cherpillod, I., & de Dios Crespo Pérez, J. (2011). *CAS and Football: Landmark Cases*. Springer Libri.
- ChatGPT
- City Football Group - Our clubs*. (s.d.). Consulté le Mars 17, 2024, sur City Football Group: <https://www.cityfootballgroup.com/our-clubs/>

- Cleland, J., Doidge, M., Millward, P., & Widdop, P. (2018). *Collective Action and Football Fandom: A Relational Sociological Approach*. Palgrave Macmillan.
- Clément, A. (2023, Août 30). *John Textor : «Jean-Michel Aulas a caché les mauvaises nouvelles»*. Consulté le Février 27, 2024, sur Le Progrès: <https://www.leprogres.fr/sport/2023/08/30/john-textor-un-sentiment-affreux-d-avoir-une-main-attachee-dans-le-dos>
- Clubs Records*. (s.d.). Consulté le Mars 10, 2024, sur Man City: <https://www.mancity.com/club/manchester-city-history>
- Collenot, R. (2021, Janvier 16). *Comment Red Bull s'est envolé ?* Consulté le Mars 2, 2024, sur Le Corner: <https://lecorner.org/comment-red-bull-sest-envole/>
- Constant, A. (2024, Mars 5). *L'Union est certaine d'être en Europe la saison prochaine : comment les autres billets seront distribués ?* Consulté le Avril 10, 2024, sur DH: <https://www.dhnet.be/sports/football/division-1a/union-saint-gilloise/2024/03/05/lunion-est-certaine-detre-en-europe-la-saison-prochaine-comment-les-autres-billets-seront-distribues-UY45EBSMNFFOPKCF2OBRGLYHJE/>
- Crystal Palace U21 vers Olympique Lyonnais: Volume de transferts: 2021/2022-2023/2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/crystal-palace-u21/transferstroeme/verein/6945/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuaab=ab&verein_id=1041
- Crystal Palace U21 vers RWD Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2013-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/crystal-palace-u21/transferstroeme/verein/6945/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuaab=ab&verein_id=54189
- Crystal Palace vers Botafogo: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/crystal-palace/transferstroeme/verein/873/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuaab=ab&verein_id=537
- Crystal Palace vers RWD Molebeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (2024, Mars 5). Récupéré sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/crystal-palace/transferstroeme/verein/873/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuaab=ab&verein_id=54189
- Crystal Palace: Volume de transferts : 2013/2014-2023/2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/crystal-palace/transferstroeme/verein/873/plus/0?saisonIdVon=2013&saisonIdBis=2023&zuaab=ab&verein_id=54189
- Das ist RB Leipzig*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Red Bull Leipzig: <https://rbleipzig.com/de/klub/rbl/ueber-rbl/>
- Denoël, J. (2023, Septembre 1). *Le RWDM s'expose-t-il à des sanctions pour transfert-relais ?* Consulté le Février 28, 2024, sur Le Soir: <https://www.lesoir.be/534661/article/2023-09-01/le-rwdm-sexpose-t-il-des-sanctions-pour-transfert-relais>
- Denoël, J. (2024, Février 16). *Transfert de Nuamah à Lyon via le RWDM : la FIFA rend sa décision*. Consulté le Février 28, 2024, sur Sud Info:

- <https://www.sudinfo.be/id792996/article/2024-02-16/transfert-de-nuamah-lyon-le-rwdm-la-fifa-rend-sa-decision>
- Des supporters du PSG ne veulent pas du nouveau maillot.* (2021, Mai 12). Consulté le Mars 5, 2024, sur 20min: <https://www.20min.ch/fr/story/des-supporters-du-psg-ne-veulent-pas-du-nouveau-maillot-942098169194>
- DFB - History.* (2022, Mai 25). Consulté le Mars 6, 2024, sur DFB: <https://www.dfb.de/en/about-dfb/>
- Diaz, J. (2023, Août 3). *Ciudad Deportiva Florentino Pérez.* Consulté le Mars 25, 2024, sur Marca: <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2023/08/03/64cbd6c422601d54208b45c3.html>
- Docteur, J. (2020, Mai 16). *Pourquoi racheter un petit club? La réponse est en Autriche, à Liefering.* Consulté le Mars 15, 2024, sur Le temps: <https://www.letemps.ch/sport/racheter-un-petit-club-reponse-autriche-liefering>
- Eagle Football Beliefs.* (s.d.). Consulté le Février 23, 2024, sur Eagle Football: <https://www.eaglefootball.com/beliefs>
- Explaining the Bundesliga's 50+1 rule.* (s.d.). Consulté le Mars 25, 2024, sur Bundesliga: <https://www.bundesliga.com/en/faq/what-are-the-rules-and-regulations-of-soccer/50-1-fifty-plus-one-german-football-soccer-rule-explained-ownership-22832>
- Fişne, M., Bardakçi, S., & Hasaan, A. (2021, Mars). Foreign ownership and local fans: Turkish football fans' perspective. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 89, pp. 22-23.
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research : Areview. *Sport Management Review*, 18, pp. 166-181.
- Fiorito, E. (2020, Juin 27). *Qui a le plus de socios dans le foot en 2020 ?* Consulté le Mars 26, 2023, sur Yahoo News: https://fr.news.yahoo.com/sport/socios-foot-2020-090553190.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAMmuzOUmMd9d_k_EvYrZURQkK8OZLguzN4vc7NpmX0K_fb04jAnk064m1ulkNZXJ8eDMpAT6mbuMfVkJd2NSP6YdndCmCTq_PTwB4Qi9qB3v3DLMqBXJ4NB-7Ko
- Ford, M. (2023, Juillet 14). *Bundesliga: 50+1 rule set to stay — but no more exemptions.* Consulté le Mars 25, 2024, sur DW: <https://www.dw.com/en/bundesliga-501-rule-set-to-stay-but-no-more-exemptions/a-66232342>
- Galinier, S. (2020, Mai 20). *Ligue 2. Qui est derrière RedBird Capital Partners, le fonds américain en passe de racheter le TFC ?* Consulté le Mars 11, 2024, sur Actu Toulouse: https://actu.fr/occitanie/toulouse_31555/ligue-2-qui-est-derriere-redbird-capital-partners-fonds-america-passe-racheter-tfc_33782939.html
- Girsang, Z. (2022). The Impact of Social Media Marketing on Football – Fan Loyalty. *Quality in Sport*, 7(3), pp. 28-39.
- Gordan. (2024, Mars 6). *Soccer History Of RB Leipzig.* Récupéré sur Football Toast: <https://footballtoast.com/clubs/history-of-rb-leipzig/>
- Grandcolas, L. (2023, Septembre 23). *Troyes et Auxerre, deux relégués en quête de reconstruction.* Consulté le Mars 20, 2024, sur L'Equipe: <https://www.lequipe.fr/Football/Article/Troyes-et-auxerre-deux-relegues-en-quete-de-reconstruction/1421288>

- Grant, R. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Grell, T. (2017, Octobre 24). *Multi-Club Ownership in European Football – Part I: General Introduction and the ENIC Saga*. Consulté le Février 2024, 20, sur Asser International Sports Law Blog: <https://www.asser.nl/SportsLaw/Blog/post/multi-club-ownership-in-european-football-part-i-general-introduction-and-the-enic-saga-by-tomas-grell>
- Guillemet, H. (2023, Octobre 1). *La FIFA ouvre « une information de suivi » sur le transfert de Nuamah à l'OL*. Consulté le Février 28, 2023, sur L'Equipe: <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/La-fifa-ouvre-une-information-de-suivi-sur-le-transfert-de-nuamah-a-l-ol/1422941>
- Guillemet, H. (2024, Mars 13). *Corentin Tolisso (Lyon) : « On respire mieux »*. Consulté le Mars 14, 2024, sur L'Equipe: <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Corentin-tolisso-lyon-on-respire-mieux/1454495>
- Guillot, J.-B. (2024, Décembre 22). *Ginestie*. Consulté le Février 20, 2024, sur Multipropriété de clubs de football : entre considérations éthiques et intérêts économique: <https://www.ginestie.com/multipropriete-de-clubs-de-football-professionnel-entre-considerations-ethiques-et-interets-economique/>
- Hambrick, M. (2012). Six Degrees of Information: Using Social Network Analysis to Explore the Spread of Information Within Sport Social Networks. *International Journal of Sport Communication*, 5(1), pp. 16–34.
- Hellier, D. (2020, Mai 27). *English Soccer Finds EU Loophole to Keep Access to Young Talent*. Consulté le Février 27, 2024, sur Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-27/english-soccer-finds-eu-loophole-to-keep-access-to-young-talent>
- Histoire*. (s.d.). Consulté le Février 20, 2024, sur Red Bull: <https://www.redbull.com/fr-energydrink/red-bull-histoire>
- Histoire de la coupe*. (s.d.). Consulté le Mars 15, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/ghana/pokalhistorie/verein/3441>
- Histoire du club*. (s.d.). Consulté le Avril 10, 2024, sur RUSG: <https://rusg.brussels/fr/club/histoire-du-club#:~:text=La%20Royale%20Union%20Saint%2DGilloise,le%20jaune%20et%20le%20bleu.>
- Hollebeek, L., Srivastava, R., & Chen, T. (2019, Janvier 15). S-D logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 161–185.
- Home Page*. (s.d.). Consulté le Avril 11, 2024, sur RWDM: <https://www.rwmdm.be/fr/>
- Huettermann, M., Uhrich, S., & Koenigstorfer, J. (2022). Components and Outcomes of Fan Engagement in Team Sports: The Perspective of Managers and Fans. *Journal of Global Sport Management*, 7, pp. 447–478.
- Hunter, A. (2021, Mars 31). *Liverpool boost as owners confirm \$735m RedBird deal for stake in FSG*. Consulté le Mars 11, 2024, sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/2021/mar/31/liverpool-boost-as-owners-confirm-735m-redbird-deal-for-stake-in-fsg>
- Info & fait*. (s.d.). Consulté le Mars 6, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/rasenballsport-leipzig/erfolge/verein/23826>

- Jackson, J. (2019, Novembre 27). *The Guardian*. Consulté le Mars 22, 2024, sur Manchester City owner sells 10% share for £389m to US private equity firm: <https://www.theguardian.com/football/2019/nov/27/manchester-city-sell-10-per-cent-share-us-private-equity-firm-silver-lake#:~:text=City%20Football%20Group%2C%20the%20owner,sports%20companies%20in%20the%20world.>
- Jackson, J. (2023, Décembre 2). *The Guardian*. Consulté le Mars 22, 2024, sur City Football Group: who are the 13 clubs and how are they faring?: <https://www.theguardian.com/football/2023/dec/02/city-football-group-who-are-the-13-clubs-and-how-are-they-faring>
- Keech, T. (2021, Août 20). *Informal networks in football*. Consulté le Février 20, 2024, sur MRKT Insights: <https://mrktinsights.com/index.php/2021/08/20/informal-networks-in-football/>
- Kim, D., & Ko, Y. (2019). The impact of virtual reality (VR) technology on sport spectators' flow experience and satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 93, pp. 346-356.
- Kościółek, S. (2019). Consumer loyalty among fans of sports clubs: How much do they vary across disciplines? *Baltic Journal of Health and Physical Activity*(1), pp. 67-77.
- KPMG. (2020, Janvier 28). *Key motivations behind buying a professional football club*. Consulté le Mars 8, 2024, sur KPMG: https://www.footballbenchmark.com/library/key_motivations_behind_buying_a_professional_football_clubs
- Kuchly, C. (2023, Décembre 11). *La sensation espagnole qui file vers la Ligue des champions : qui sont les stars de Gérone ?* Consulté le Mars 20, 2024, sur L'Equipe: <https://www.lequipe.fr/Football/Article/Revelations-et-revenants-qui-sont-les-stars-de-gerone-leader-surprise-de-la-liga/1430191>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp. 497–514.
- La culture des socios en Espagne, une vraie religion*. (2018, Janvier 2020). Consulté le Mars 25, 2024, sur One Football: <https://onefootball.com/fr/news/la-culture-des-socios-en-espagne-une-vraie-religion-28801197>
- La décision de la DNCG contre l'OL maintenue, John Textor s'agace*. (2023, Juillet 18). Consulté le Février 27, 2024, sur L'Equipe: <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/La-decision-de-la-dncg-contre-l-ol-maintenue-john-textor-s-agace/1408960>
- Langlois, B. (2023, Mars 15). *Les socios, ou quand les supporters sont aussi actionnaires de leur club de foot*. Consulté le Mars 25, 2024, sur Pour l'Eco: <https://www.pourleco.com/consommation/les-socios-ou-quand-les-supporters-sont-aussi-actionnaires-de-leur-club-de-foot>
- Le Foll, C. (2018, Mai 3). *Austria Salzburg, les dissidents de Red Bull*. Consulté le Février 26, 2024, sur Le Monde: https://www.lemonde.fr/football/article/2018/05/03/austria-salzburg-les-dissidents-de-red-bull_5293798_1616938.html
- Le RWDM Brussels cesse d'exister*. (2014, Juin 24). Consulté le Avril 10, 2024, sur La DH: <https://www.dhnet.be/dernieres-depeches/belga/2014/06/24/le-rwdm-brussels-cesse-dexister-ZT2OEZ4BLNHQFNC5V53M2DM7VA/>

- Le Soir. (2023, Octobre 8). « *On ne peut pas faire ça* » : la grosse colère de Flick à la mi-temps de Costa Rica - Allemagne lors de la Coupe du monde 2022 (vidéo). Consulté le Mars 11, 2024, sur Le Soir: <https://www.lesoir.be/542068/article/2023-10-08/ne-peut-pas-faire-ca-la-grosse-colere-de-flick-la-mi-temps-de-costa-rica>
- Lee, Y., & Kim, D.-e. (2022). The influence of technological interactivity and media sociability on sport consumer value co-creation behaviors via collective efficacy and collective intelligence. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(1), pp. 18–40.
- L'homme d'affaires américain John Textor investit au RWDM !* (2022, Janvier 12). Consulté le Avril 10, 2024, sur RWDM: <https://www.rwmdm.be/fr/lhomme-daffaires-americain-john-textor-investit-au-rwmdm/>
- Loitongbam, S., Sorokhaibam, R., & Shantikumar Singh, S. (2023, Octobre 4). Social Media as a Marketing Tool. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(8), pp. 1-16.
- Ludvigsen, J. (2019). Transnational fan reactions to transnational trends: Norwegian Liverpool supporters, 'authenticity' and 'filthy-rich' club owners. *Soccer & Society*, 20(6), pp. 872-890.
- MacInnes, P. (2017, Août 31). *Disneyfication of clubs like Manchester City keeps showing benefits*. Consulté le Mars 10, 2024, sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/2017/aug/31/disneyfication-clubs-manchester-city-red-bull#:~:text=Multi%2Dclub%20ownership%20is%20the,some%20equity%20in%20the%20business.>
- Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2019, Septmebre 21). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 26, pp. 410-425.
- Manchester City. (2023). *Annual Report 2023-2024*. Manchester.
- Manchester City: douze ans d'une ascension « impensable »*. (2020, Juillet 13). Consulté le Mars 10, 2024, sur Le Vif: <https://www.levif.be/sport/foot/manchester-city-douze-ans-dune-ascension-impensable/>
- Marin, B., & Lee, C. (2020, Septembre 14). Exploring new trends of sport business: Japanese companies' investment in ownership of foreign football clubs. *Sport in Society*, 23, pp. 1-24.
- Matgen, J.-C. (2015, Juin 25). *Les "socios", une institution très puissante*. Consulté le Mars 25, 2024, sur La Libre: <https://www.lalibre.be/archives-journal/2015/06/25/les-socios-une-institution-tres-puissante-VUKARAJBXRD2ZCYK5IPNYGD64U/>
- Mccarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*, 24, pp. 181-204.
- McDonald, H., & Karg, A. (2014). Managing co-creation in professional sports: The antecedents and consequences of ritualized spectator behavior. *Sport Management Review*, 17(3), pp. 292–309.
- McTear, E. (2019, Décembre 5). *World Football Summit*. Consulté le Mars 20, 2024, sur Inside City Football group's multi-ownership strategy where 1+1=3: <https://worldfootballsummit.com/inside-city-football-groups-multi-ownership-strategy-meaning-113/>

- Miller, B. (2023, Septembre 15). *Who are 777 Partners & what football clubs do they own? Net worth, teams portfolio of new Everton owners*. Consulté le Mars 11, 2024, sur The Sporting News: <https://www.sportingnews.com/uk/football/news/777-partners-football-clubs-net-worth-everton-owners/e2c8d012a4238aef096ffaa2>
- Millward, P. (2011). *The Global Football League: Transnational Networks, Social Movements and Sport in the New Media Age*. The Global Football League: Transnational Networks, Social Movements and Sport in the New Media Age.
- Multi club ownership in football: Everything you need to know*. (2023, Février 18). Consulté le Février 16, 2024, sur Khel Now: <https://khelnow.com/football/2023-02-world-football-multi-club-ownership-everything-you-need-to-know>
- New York City FC - Succès*. (s.d.). Consulté le Mars 20, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/new-york-city-fc/erfolge/verein/40058>
- New York Red Bulls - Vue d'ensemble*. (s.d.). Consulté le Mars 7, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/new-york-red-bulls/startseite/verein/623>
- New-York Red Bulls - Succès*. (s.d.). Consulté le Mars 1, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/new-york-red-bulls/erfolge/verein/623>
- Nissan & City Football Group*. (s.d.). Consulté le Mars 18, 2024, sur Nissan: <https://www.nissan.co.uk/experience-nissan/partnerships/football.html>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-34.
- Olympique Lyonnais U21 vers RWD Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/olympique-lyonnais/b/transferstroeme/verein/12764/plus/0?saisonIdVon=2013&saisonIdBis=2023&zuab=ab&verein_id=54189
- Olympique Lyonnais vers Botafogo: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/olympique-lyonnais/transferstroeme/verein/1041/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuab=ab&verein_id=537
- Olympique Lyonnais vers Crystal Palace: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/olympique-lyonnais/transferstroeme/verein/1041/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuab=ab&verein_id=873
- Olympique Lyonnais vers RDW Molenbeek: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/olympique-lyonnais/transferstroeme/verein/1041/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuab=ab&verein_id=54189
- Olympique Lyonnais: Transferts de la saison en cours 2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 10, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/olympique-lyonnais/transfers/verein/1041/plus/?saison_id=2023&pos=&detailpos=&w_s=
- Ostlere, L. (2021, Novembre 18). *Union Saint-Gilloise: How British owners transformed Belgian minnows into improbable league leaders*. Consulté le Avril 10, 2024, sur The Independent: <https://www.independent.co.uk/sport/football/union-saint-gilloise-belgium-tony-bloom-b1959510.html>

- P1. (2024, Avril 4). Etude qualitative.
- P2. (2024, Avril 8). Etude qualitative.
- P3. (2024, Avril 17). Etude qualitative.
- P4. (2024, Avril 25). Etude qualitative.
- P5. (2024, Avril 25). Etude qualitative.
- P6. (2024, Avril 18). Etude qualitative.
- P7. (2024, Avril 19). Etude qualitative.
- P8. (2024, Avril 12). Etude qualitative.
- P9. (2024, Avril 29). Etude qualitative.
- Palmarès. (s.d.). Consulté le Avril 2024, 10, sur Standard de Liège: <https://standard.be/fr/palmares>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), pp. 294–311.
- Paquet, G., Schrooten, V., & Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Syllabus*. ICHEC. Bruxelles.
- Partouche, R. (2020). *Red Bull et le football : une histoire d'énergie*. Consulté le Mars 6, 2024, sur BeSoccer: <https://fr.besoccer.com/info/red-bull-et-le-football-une-histoire-d-energie-728253>
- Pastore, L. (2018). Third party ownership and multi-club ownership : Where football is heading for. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Vol. XIV, Fasc. I, pp. 24-58.
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Pearson, M. (2020, Janvier 22). *Red Bull reportedly looking to invest in Brøndby*. Consulté le Mars 15, 2024, sur DW: <https://www.dw.com/en/red-bull-reportedly-looking-to-invest-in-danish-club-brondby/a-52105278>
- Potet, F. (1999, Avril 14). *Propriétaire de quatre clubs, ENIC est la première holding du football professionnel*. Consulté le Février 14, 2024, sur Le Monde: https://www.lemonde.fr/archives/article/1999/04/14/proprietaire-de-quatre-clubs-enic-est-la-premiere-holding-du-football-professionnel_3560667_1819218.html
- Rachat de l'Union Saint-Gilloise : la compagnie de Tony Bloom rachète le club*. (2018, Mai 10). Consulté le Avril 10, 2024, sur BX1: <https://bx1.be/communes/saint-gilles/rachat-de-lunion-saint-gilloise-compagnie-de-tony-bloom-rachete-club/>
- RasenBallsport Leipzig - Vue d'ensemble*. (s.d.). Consulté le Mars 7, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/rasenballsport-leipzig/startseite/verein/23826>
- Red Bull Bragantino - Vue d'ensemble*. (s.d.). Consulté le Mars 7, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/red-bull-bragantino/startseite/verein/8793>
- Red Bull Salzburg - History*. (s.d.). Consulté le Février 21, 2024, sur Red Bull Salzburg: <https://www.redbullsalzburg.at/en/history>
- Red Bull Salzburg - Vue d'ensemble*. (s.d.). Consulté le Mars 7, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/red-bull-salzburg/startseite/verein/409>
- Rédaction. (2017, Mars 1). *Walfoot*. Consulté le Mars 4, 2024, sur Les supporters du FC Liège peuvent choisir le maillot du 125e anniversaire: <https://www.walfoot.be/news/2017-03-01/les-supporters-du-fc-liege-peuvent-choisir-le-maillot-du-125e-anniversaire?ref=next>

- RedBird Capital Partners completes acquisition of AC Milan*. (31, Août 2022). Consulté le Mars 11, 2024, sur AC Milan: <https://www.acmilan.com/en/news/articles/club/2022-08-31/redbird-capital-partners-completes-acquisition-of-ac-milan>
- Règlement de l'UEFA Champions League*. (2023, Juin 28). Consulté le Février 14, 2024, sur Documents UEFA: <https://documents.uefa.com/r/Reglement-de-l-UEFA-Champions-League-2023/24/Article-4-Criteres-et-procedure-d-admission-Online>
- Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs Édition janvier 2021*. (2021). Consulté le Février 28, 2024, sur Digital Hub Fifa: <https://digitalhub.fifa.com/m/b95292062a2a7a1c/original/xdozpzuqdzqtxcurfop-pdf.pdf>
- Reid, S. (2017, Mai 6). *The Definitive Guide to Multi Club Ownership, Episode 2: City Football Group*. Consulté le Mars 15, 2024, sur By Far The Greatest Team: <https://www.bymarthebestteam.com/posts/definitive-guide-multi-club-ownership-episode-2-city-football-group/>
- Rivolo, M. (2021, Juillet 5). *City Football Group: The Building of an Empire*. Consulté le Mars 11, 2024, sur Medium: <https://medium.com/the-buildup-play/city-football-group-the-building-of-an-empire-3cbba09e948f>
- Rondeau, P. (2023, Mars 20). *La multipropriété, l'avenir du football ?* Consulté le Février 14, 2024, sur So Foot: <https://www.sofoot.com/articles/la-multipropriete-lavenir-du-football>
- RWD Molenbeek vers Botafogo: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/rwd-molenbeek/transferstroeme/verein/54189/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuab=ab&verein_id=537
- RWD Molenbeek vers Crystal Palace: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/rwd-molenbeek/transferstroeme/verein/54189/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuab=ab&verein_id=873
- RWD Molenbeek vers L'olympique Lyonnais: Volume de transferts: 2021-2022/2023-2024*. (s.d.). Consulté le Mars 5, 2024, sur Transfermarkt: https://www.transfermarkt.fr/rwd-molenbeek/transferstroeme/verein/54189/plus/0?saisonIdVon=2021&saisonIdBis=2023&zuab=ab&verein_id=1041
- Schijns, J., Caniëls, M., & Le Conté, J. (2016). The Impact of Perceived Service Quality on Customer Loyalty in Sports Clubs. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, 26, pp. 42-75.
- Shenzhen Peng City - Achievements*. (s.d.). Consulté le Mars 20, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.com/sichuan-jiuniu/erfolge/verein/51120>
- Slack-Smith, D. (2018). *Killing The Game: The inside story behind the transformation of Manchester City and the creation of City Football Group*. Ignition Sports Media.
- Smith, R. (2017, Septembre 9). *Belgian Clubs and Foreign Money: A Modern Soccer Mix*. Consulté le Février 26, 2024, sur New York Times: <https://www.nytimes.com/2017/09/09/sports/soccer/belgian-clubs-and-foreign-money-a-modern-soccer-mix.html>

- Socio-economic impact study of the Pro League on the Belgian economy*. (2023, Juin). Consulté le Février 27, 2024, sur Deloitte: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/be/en/docs/industries/tmt/2023/be-pro-league-2023-report-en.pdf>
- Statista*. (2023, Octobre 24). Consulté le Mars 22, 2024, sur Clubs de football ayant les plus grandes valeurs de marque dans le monde 2023: <https://fr.statista.com/statistiques/559733/valeur-de-la-marque-des-premiers-clubs-de-football-au-monde/>
- Sterpigny, S. (2015, Mai 2015). *Le matricule de Wetteren et Danny Ost pour le RWDM*. Consulté le Avril 10, 2024, sur La DH: <https://www.dhnet.be/sports/football/2015/05/18/le-matricule-de-wetteren-et-danny-ost-pour-le-rwmdm-3U74KFOOEZGMZG52HNUK7X5DC4/>
- Tejwani, K. (2020). *Wings of change : How the world's biggest energy drink manufacturer made a mark in football*. Pitch Publishing.
- Timeline*. (s.d.). Consulté le Février 23, 2024, sur Eagle Football: <https://www.eaglefootball.com/timeline>
- Transfermarkt - Palermo FC*. (s.d.). Consulté le Mars 18, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/palermo-fc/startseite/verein/458>
- Transfermarkt*. (s.d.). Consulté le Mars 10, 2024, sur Histoire - Placement: <https://www.transfermarkt.fr/manchester-city/platzierungen/verein/281>
- Transferts*. (s.d.). Consulté le Février 27, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/jupiler-pro-league/vereinsrekordtransfer/wettbewerb/BE1>
- Transferts et rumeurs*. (s.d.). Consulté le Février 28, 2024, sur Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.fr/rwd-molenbeek/transferekorde/verein/54189>
- Trotter, S. (2024, Janvier 21). *Where 29 players Chelsea loaned to Vitesse are now: Retirement, Man Utd and... Chelsea*. Consulté le Mars 2, 2024, sur Mirror: <https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/chelsea-vitesse-arnhem-loan-players-31910455>
- Tsiotsou, R. (2013). Sport team loyalty: integrating relationship marketing and a hierarchy of effects. *Journal of Services Marketing*, 27, pp. 458-471.
- Tuten, T. (2020). *Social Media Marketing*. SAGE .
- Watson, G., Beck, J., Henderson, C., & Palmatier , R. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, pp. 790–825.
- Weir, K. (2014, Mai 20). *Man City invest in Japanese club Yokohama F-Marinus as global expansion continues*. Consulté le Mars 18, 2024, sur Daylmail: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2633731/Manchester-City-invest-Japanese-club-Yokohama-F-Marinus-global-expansion-continues.html>
- What Is The City Football Group? (And Which Clubs Do They Own?)*. (2023, Juillet 31). Consulté le Mars 10, 2024, sur Jobs In Football: <https://jobsinfootball.com/blog/what-is-the-city-football-group/>
- Williams, J., & Chinn, S. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), pp. 422-437.

- Wilson, P. (2019, Février 28). <https://www.theguardian.com/football/2019/feb/28/manchester-city-65m-a-year-kit-deal-10-seasons-puma>. Consulté le Mars 20, 2024, sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/2019/feb/28/manchester-city-65m-a-year-kit-deal-10-seasons-puma>
- Yoshida, M., Biscaia, R., Sebastian Uhrich, S., Gordon, B., Huettermann, M., & Nakazawa, M. (2023, Décembre 29). Fan Engagement Behavior: Validation of a Theory-Based Scale. *Journal of Sport Management*, pp. 133-150.
- Yoshida, M., Gordon, B., & Biscaia, R. (2014, Juillet 29). Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context. *Journal of Sport Management*, 28(4), pp. 399–417.