

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Étude de pertinence d'un projet :

« Comment une plateforme numérique peut-elle améliorer l'expérience des sportifs amateurs tout en simplifiant la gestion des clubs sportifs en Région bruxelloise ? »

Mémoire présenté par :

Guillaume Evenepoel

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Vincent Huart

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance à mon promoteur, Monsieur Vincent Huart, pour sa disponibilité, son accompagnement et la pertinence de ses conseils, qui ont jalonné et éclairé chacune des étapes de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également, avec une sincère chaleur, à l'ensemble des personnes qui ont accepté de répondre à mes enquêtes. Par leurs témoignages, ils ont enrichi ce travail d'un ancrage concret, nourri d'expériences vécues et de perspectives de terrain essentielles à sa pertinence.

J'exprime aussi ma gratitude à tous les enseignants qui, depuis mon entrée en première primaire en septembre 2006, ont cru en mes capacités et ont contribué, chacun à leur manière, à me conduire jusqu'à la réalisation de ce projet académique.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à ma famille, mon entourage et à mes amis, pour leur soutien indéfectible, leur patience et leurs encouragements, qui ont été pour moi une source inestimable de motivation.

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, EVENEPOEL, Guillaume, étudiant en master Sciences commerciales, 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.»

Je soussigné, Evenepoel Guillaume, 230534, 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.	X
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.	X
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	X
	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.	X
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.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	X
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 type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 10/08/2025



Table des matières

<i>Introduction Générale</i>	1
Chapitre 1 - Contextualisation du projet	5
1. Le marché du sport en Région bruxelloise	5
2. Les tendances dans le secteur du sport	8
3. La digitalisation dans le sport	9
3.1 Définition et portée générale	10
3.2 Impact sur les sportifs amateurs	11
3.3 Impact sur les clubs et centres sportifs	13
3.4 La SporTech	16
4. Introduction de la problématique	18
<i>Chapitre 2 - Présentation du projet</i>	21
<i>Chapitre 3 - Étude de l'environnement macro et micro économique</i>	23
1. Analyse de l'environnement macroéconomique	23
1.1 Analyse PESTEL	23
1.1.1 Contexte politique	23
1.1.2 Contexte économique	24
1.1.3 Contexte social	25
1.1.4 Contexte technologique	26
1.1.5 Contexte environnemental	28
1.1.6 Contexte légal	29
2. Analyse de l'environnement microéconomique	30
2.1 Étude de la concurrence	30
2.1.1 Analyse des solutions et plateformes destinées aux sportifs amateurs	31
2.1.2 Analyse des solutions et plateformes destinées à la gestion de clubs et centres sportifs	37
3. Conclusion des analyses et études de l'environnement	45
<i>Chapitre 4 - Matrice S.W.O.T</i>	46
1. Forces	46
2. Faiblesses	46
3. Opportunités	47
4. Menaces	48
<i>Chapitre 5 - Étude de marché et des besoins des utilisateurs</i>	49
1. Choix des échantillons	50
1.1 Échantillon sportifs amateurs	51
1.2 Échantillon clubs et centres sportifs	52
2. Étude des besoins des sportifs amateurs	52
2.1 Étude qualitative	52
2.2 Étude quantitative	56
3. Étude des besoins des gestionnaires de clubs et centres sportifs	63
3.1 Étude qualitative	63
4. Conclusion des études de marché et besoins des utilisateurs	70

Chapitre 6 - Caractéristiques et fonctionnement de la solution proposée.....	71
1. Identité de la plateforme	71
1.1 Noms envisagés	71
1.2 Charte graphique et identité visuelle	73
2. Aspect juridique et légal	74
3. Choix des plateformes et fonctionnalités	76
3.1 Plateforme pour les sportifs amateurs	76
3.2 Plateforme pour les gestionnaires de clubs et centres sportifs	81
3.3 Conclusion.....	85
4. Choix des modèles économiques.....	87
4.1 Modèle économique pour les sportifs amateurs	87
4.2 Modèle économique pour les clubs et centres sportifs	88
5. Estimation des coûts de développement.....	89
5.1 Coûts liés au développement de l'ERP.....	89
5.2 Coûts liés au développement de la PWA	91
Chapitre 7 - Analyse rétrospective du projet	93
1. Prise de recul : un projet, deux cibles, deux réalités	93
1.1 Limite de la solution	93
1.2 Scénarios alternatifs.....	94
2. Pistes de développement futur	97
Conclusion générale.....	97
Bibliographie	100
Annexes.....	112

Liste des figures

Figure 1 : Infrastructures sportives en Région bruxelloise	7
Figure 2 : Comparaison des plateformes concurrentes	32
Figure 3 : Exemple de logo	74
Figure 4 : Transition de la version Web vers la PWA.....	77
Figure 5 : Évolution de la valeur du marché des PWA en Europe	79
Figure 6 : Évolution de la valeur du marché des PWA en France	79
Figure 7 : Fonctionnement de la plateforme	86

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les cibles de la SporTech	17
Tableau 2 : Pratique du sport en Belgique, selon le revenu.....	26
Tableau 3 : Appareils utilisés par les 16-74 ans pour se connecter à Internet en 2023.....	27
Tableau 4 : Activités réalisées en ligne par les 16-74 ans au cours des trois derniers mois en 2023	28
Tableau 5 : Comparaison des différents modèles économiques	36
Tableau 6 : Comparaison des plateformes de gestion	39
Tableau 7 : Avantages et inconvénients de BigCaptain.....	41
Tableau 8 : Avantages et inconvénients de SportFinder	42
Tableau 9 : Avantages et inconvénients de Gestion-Sports.....	42
Tableau 10 : Avantages et inconvénients de Extraclub	43
Tableau 11 : Avantages et inconvénients de Playtomic manager	44
Tableau 12 : Comparaison des différents modèles économiques pour les solutions de gestion	44
Tableau 13 : Échantillon des sportifs interrogés	53
Tableau 14 : Échantillon des gestionnaires interrogés.....	63
Tableau 15 : Exemples de noms envisagés	72
Tableau 16 : Comparaison des formes juridiques	75
Tableau 17 : Comparaison des caractéristiques d'une application native et d'une Progressive Web App	78
Tableau 18 : Analyse comparative : logiciel, application mobile, site web et ERP SaaS.....	82
Tableau 19 : Estimation des coûts de développement d'un ERP	90
Tableau 20 : Estimation des coûts de développement d'une PWA	91

Introduction Générale

Écrire un bon mémoire n'est pas une tâche aisée. En effet, pour captiver et transmettre des connaissances aux lecteurs à travers un nombre de pages limité, il faut être compétent et passionné par son sujet. J'ai donc naturellement décidé de me tourner vers un domaine qui m'a permis de combiner une de mes passions avec une potentielle future activité professionnelle à savoir, le sport.

Tout au long de ma vie, j'ai pratiqué une activité physique car selon moi le sport est un moyen efficace pour rester en bonne santé, aussi bien physiquement que psychologiquement, pour déconnecter, pour se détendre mais également pour dépasser ses limites. Selon moi, c'est également un bon moyen pour rencontrer de nouvelles personnes qui partagent une passion similaire.

Que ce soit lors de mon master à l'ICHEC ou pendant mon bachelier à l'EPHEC, j'ai toujours été à la rencontre d'autres étudiants afin d'organiser des matchs de mini-foot, de padel ou d'autres sports. Le sport représente à mes yeux un excellent moyen pour nouer de nouveaux contacts et pour créer des liens solides. Ceci s'est avéré extrêmement efficace, preuve en est que la plupart de ces « nouveaux contacts » sont aujourd'hui devenus de véritables amis.

Cependant, j'ai rapidement constaté que l'organisation de ces matchs s'avérait plus compliquée et chronophage que prévu. Soit il manquait des joueurs, soit le niveau des joueurs disponibles était extrêmement différent, ce qui m'obligeait à annuler ou reporter les rencontres. Après plusieurs annulations et reports, je me suis fait la réflexion qu'il serait plus pratique de pouvoir « compléter ces parties » en mettant sur pied un système qui permettrait de trouver facilement d'autres joueurs ayant des niveaux adéquats.

Étant un grand amateur de padel, j'étais déjà au courant de l'existence de Playtomic, une plateforme dédiée aux amateurs de sports de raquette (padel, tennis et pickleball) qui permet non seulement de réserver et de payer des terrains, mais également de trouver des partenaires de jeu directement via la plateforme, ce qui simplifie grandement l'organisation de matchs. Depuis sa création en 2017, Playtomic a connu une croissance et un succès significatifs et est maintenant devenue une référence internationale en matière de sports de raquette. En effet, la plateforme est utilisée par plus d'un million d'utilisateurs actifs (sportifs) chaque mois et est présente dans plus de 52 pays différents (Stripe, s.d.).

Cependant, Playtomic se limite aux sports de raquette, laissant un vide pour d'autres disciplines collectives et individuelles qui nécessitent plusieurs participants¹ comme le foot, le mini-foot, le basketball, le volleyball, la course à pied en groupe et bien d'autres.

Ces éléments m'ont amené à me poser les questions suivantes :

- Pourquoi Playtomic se limite-t-elle aux sports de raquette ?
- Serait-il possible d'adapter ce modèle à d'autres sports en Région bruxelloise ?
- Quelles adaptations seraient nécessaires pour répondre aux besoins des sportifs amateurs et des gestionnaires des clubs sportifs ?

J'ai donc décidé, à travers ce mémoire, de creuser ces différentes questions et d'en analyser trois dimensions essentielles : la désirabilité, la faisabilité et la viabilité de la mise en place sur le marché bruxellois d'une plateforme qui s'inspirerait du modèle Playtomic, mais qui inclurait d'autres sports collectifs qui seront définis en fonction des résultats de mon analyse de marché. Concrètement, la désirabilité de la plateforme sera évaluée à travers des analyses et études de marché ciblées, impliquant les deux catégories d'utilisateurs (c'est-à-dire, à la fois les joueurs et les gestionnaires de clubs et centres sportifs). L'objectif est de valider si mon projet de création de plateforme répond à un besoin réel et s'il suscite un intérêt suffisant. La faisabilité sera ensuite étudiée en fonction des retours de ces études, afin de déterminer la meilleure solution technique et les fonctionnalités à mettre en place (site web, application mobile, ou autre) en tenant compte des contraintes technologiques et des attentes des deux types d'utilisateurs. Enfin, la viabilité du projet reposera sur le choix du modèle économique. Une analyse approfondie des sources de revenus potentiels (abonnements, commissions, partenariats, ou autres) sera menée pour s'assurer que les rentrées financières couvrent les coûts, et permettent une rentabilité durable.

Pour ce faire, ce mémoire se divise donc en 5 parties distinctes :

- **Contextualisation du projet**

Cette première partie a pour objectif de poser le cadre général du mémoire en présentant le marché du sport en Région bruxelloise, ses acteurs, ses infrastructures et ses principales tendances actuelles. Elle s'attachera également à analyser l'influence croissante du digital sur le secteur sportif, tant dans ses dimensions organisationnelles que dans les pratiques des usagers.

¹ Par souci de simplification du langage, nous utiliserons le terme « collectif » dans la suite de ce travail pour couvrir le concept de « collectif et individuel nécessitant plusieurs participants »

Cette mise en contexte me permettra d'identifier les premières questions clés, qui guideront la formulation de la problématique et le développement des hypothèses.

- **Étude de l'environnement macro et micro économique**

Dans un second temps, une analyse approfondie du marché du sport en Région bruxelloise sera menée afin d'identifier les besoins des sportifs et des clubs et centres sportifs, les tendances actuelles ainsi que les perspectives globales du marché.

Il s'agira également d'étudier les solutions existantes en matière de mise en relation des joueurs et de réservation de terrains, d'analyser leurs forces et faiblesses respectives, et d'identifier les fonctionnalités que devrait posséder une nouvelle plateforme pour surmonter ces limites actuelles. Cette étape permettra une meilleure compréhension du marché. Elle permettra également d'évaluer les opportunités que le marché offre pour un tel projet.

- **Étude de marché et des besoins des utilisateurs**

Ensuite, il faudra comprendre les attentes et besoins spécifiques des utilisateurs potentiels de la plateforme (à savoir les joueurs et également les gestionnaires de clubs et centres sportifs).

Dans un premier temps, des entretiens semi-directifs ont été réalisés afin d'explorer en profondeur les usages, les attentes et les points de friction rencontrés par les pratiquants ainsi que les gestionnaires d'infrastructures sportives dans leur pratique sportive ou leur gestion. Cette approche garantira une meilleure compréhension du marché et des fonctionnalités clés que la nouvelle plateforme devra posséder.

En complément de ces études qualitatives, une étude quantitative a également été menée auprès des sportifs, sous la forme d'un questionnaire en ligne. L'objectif de cette enquête était de valider ou d'infirmer certaines hypothèses formulées en amont, notamment en ce qui concerne les usages, les freins, les attentes fonctionnelles et l'intérêt réel pour une plateforme de réservation et de mise en relation entre pratiquants. Il est important de noter ici qu'il m'a été impossible de mener une telle étude quantitative auprès des gestionnaires de clubs et centres sportifs.

Cette approche mixte, combinant méthodes qualitatives et quantitatives, permet ainsi d'obtenir une vision plus complète et structurée des besoins du marché.

- **Caractéristiques et fonctionnement de la solution proposée**

Cette partie sera dédiée à la présentation concrète de la plateforme. Après avoir analysé le marché (à la fois dans ses dimensions macro et micro économique) et identifié les besoins spécifiques des deux cibles du projet, à savoir les sportifs amateurs d'une part, et les gestionnaires d'infrastructures sportives d'autre part, il est désormais possible de proposer une vision globale et réaliste de la solution envisagée.

Cette section vise ainsi à traduire les résultats des analyses précédentes en choix opérationnels structurants : définition de l'identité de la plateforme, précisions sur sa forme juridique, justification du type de solution technique retenue, et l'élaboration des modèles économiques adaptés à chaque public cible.

- **Analyse rétrospective du projet**

Enfin, il apparaît essentiel de s'interroger sur les conditions concrètes de réalisation du projet, à la lumière des éléments étudiés tout au long de ce mémoire. Cette analyse rétrospective permet d'évaluer les conditions nécessaires à sa mise en œuvre effective et d'envisager plusieurs scénarios de lancement, en fonction des ressources mobilisables, des priorités stratégiques et des risques identifiés.

Je tiens également à préciser que, pour la rédaction de ce mémoire, j'ai eu recours à des outils d'intelligence artificielle tels que ChatGPT ou NotebookLM, mais toujours de manière critique et réfléchie. Ces outils m'ont principalement servi à structurer mon texte, à en reformuler certaines parties et à challenger mes idées. Toutes les réflexions et analyses développées dans ce travail trouvent leur origine dans ma propre réflexion. L'IA m'a permis d'explorer des pistes complémentaires ou d'enrichir certains points, mais j'ai systématiquement pris soin de les approfondir et de les valider moi-même (Voir ANNEXE 13 : Utilisation de ChatGpt).

Chapitre 1 - Contextualisation du projet

1. Le marché du sport en Région bruxelloise

Bien que le marché sportif soit large et diversifié, il convient, dans le cadre de ce mémoire, de cibler l'organisation de rencontres entre sportifs amateurs et les réservations d'infrastructures sous gestion privée et sous gestion publique pour autant que celles-ci ne soient pas en accès libre.

Avant d'aller plus loin, il est primordial de bien définir les différents termes utilisés ci-dessous.

Nous reprendrons, pour ce faire, les définitions proposées par une étude menée par perspective.brussels :

- « **L'aménagement sportif** est l'espace extérieur ou intérieur aménagé pour pratiquer une ou plusieurs disciplines sportives (terrains de basketball, de tennis...) » (perspective.brussels, 2024, p. 32).
- « **L'infrastructure sportive** regroupe des aménagements sportifs. Différents équipements annexes sont généralement présents (accueil, vestiaires, sanitaires, horeca...). Une infrastructure sportive peut regrouper plusieurs aménagements sportifs. Par exemple, un hall des sports communal est une infrastructure sportive » (perspective.brussels, 2024, p. 32).

Il est également important de préciser le type de gestionnaire pour distinguer l'offre des infrastructures sportives :

- « La **gestion publique** comprend les équipements immobiliers publics destinés à encourager et à accueillir la pratique du sport. Le gestionnaire est une commune ou un autre acteur institutionnel tel que la CoCoF (Commission communautaire française), la VGC (Vlaamse Gemeenschapcommissie) ou l'ADEPS (Administration de l'Éducation Physique et du Sport) » (perspective.brussels, 2024, p. 32).
- « La **gestion scolaire** comprend les infrastructures d'un établissement scolaire, peu importe le réseau d'enseignement. Les infrastructures sportives se situent dans l'enceinte de l'établissement ou dans un périmètre proche » (perspective.brussels, 2024, p. 32).

- « La **gestion privée** comprend les infrastructures desquelles une ASBL ou un club sportif est propriétaire ou locataire pour une durée d'au moins 15 ans » (perspective.brussels, 2024, p. 32).

Enfin, parmi les infrastructures sous **gestion publique**, il est indispensable de distinguer :

- « Les infrastructures communales **hors accès libre** : la gestion est du ressort d'une commune, d'une régie communale autonome ou d'une association de communes. Les infrastructures en accès libre sont exclues de ce type d'infrastructure » (perspective.brussels, 2024, p. 33).
- « Les infrastructures en **accès libre** : leur gestion est du ressort d'une commune ou de Bruxelles Environnement. Elles sont libres d'accès et leur rayonnement, en termes d'organisation, d'activités, d'implantation ou d'usage de leurs services, se limite à une partie d'une ou de plusieurs communes et vise principalement la population résidant dans le voisinage immédiat de l'infrastructure » (perspective.brussels, 2024, p. 33).
- « Les **autres** infrastructures : la gestion est du ressort d'un acteur institutionnel tel que la CoCoF (Commission communautaire française), la VGC (Vlaamse Gemeenschapcommissie) ou l'ADEPS (Administration de l'Éducation Physique et du Sport) » (perspective.brussels, 2024, p. 33).

Bien définir et visualiser les concepts développés dans le rapport de perspective.brussels (2024), nous permet de mieux comprendre la diversité des infrastructures sportives. Ces distinctions sont importantes car elles influencent directement les modalités d'accès pour les sportifs. Par exemple, les infrastructures publiques (comme les centres ADEPS) sont souvent plus accessibles financièrement, mais peuvent être difficiles à réserver en raison d'une forte demande et de procédures administratives complexes, tandis que les installations privées, comme le David Lloyd, offrent une expérience facilitée mais à un coût plus élevé. Comprendre ces différences nous permet de mieux cerner les problématiques spécifiques que rencontrent les pratiquants et les clubs sportifs, et ainsi d'identifier des pistes concrètes d'amélioration pour les deux types d'acteurs.

Concrètement, mon étude de marché sera principalement axée sur toutes les infrastructures sportives qui ne sont pas en accès libre. Même si ce type d'infrastructures représente un pourcentage important du nombre total d'infrastructures, celles-ci n'offrent pas de possibilités de monétisation directe (condition essentielle pour assurer la viabilité économique de mon projet), limitant ainsi leur pertinence dans mon analyse stratégique. Toutefois, les infrastructures sportives en accès libre ainsi que les aménagements sportifs demeurent une future opportunité pertinente, notamment dans l'optique d'une commercialisation auprès des

communes, ce qui constituerait une piste intéressante d'amélioration et de développement futur du projet (cf. infra p.97).

La carte ci-dessous recense les infrastructures sportives en Région bruxelloise, selon le type de gestionnaire. Celle-ci permet d'identifier clairement les différences géographiques d'accessibilité ainsi que la répartition actuelle de l'offre sportive.

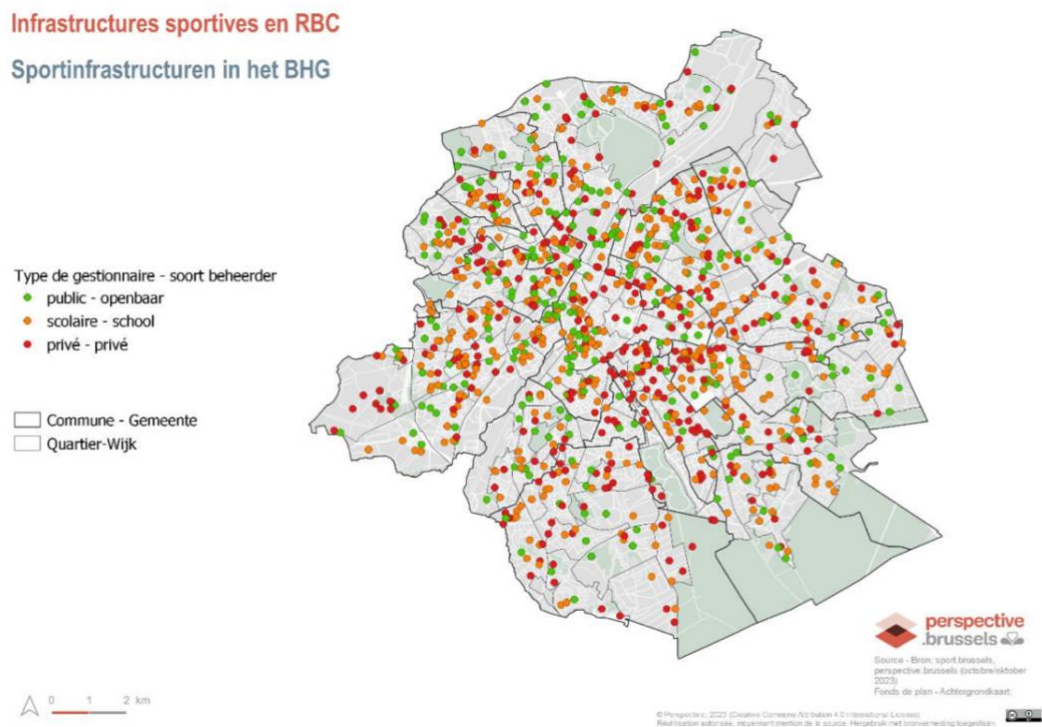


Figure 1 : Infrastructures sportives en Région bruxelloise

Source : Perspective.brussels. (2024). *État des lieux des équipements sportifs*. https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/2024_03_etatdeslieuxequipements.pdf

En 2023, la Région bruxelloise recensait 1 089 infrastructures sportives, réparties en trois types principaux. Les infrastructures publiques représentaient 27 % du total (293 infrastructures) et comprenaient notamment des centres sportifs communaux ou régionaux. Leur coût d'accès est souvent modéré, mais elles connaissent parfois une saturation importante en raison de leur fréquentation par les écoles, les clubs et le grand public. Les infrastructures scolaires constituaient 42 % des équipements (457 infrastructures) et étaient majoritairement destinées aux élèves, bien que certaines soient ouvertes à d'autres usagers. Enfin, les infrastructures privées correspondaient à 31 % du total (339 infrastructures) et étaient généralement gérées par des clubs de sport. L'accès y est souvent conditionné au paiement d'une cotisation, dont le montant et les modalités varient selon les disciplines sportives proposées et les gestionnaires (Perspective.brussels, 2024, p. 35).

2. Les tendances dans le secteur du sport

Afin de proposer une solution adaptée aux attentes actuelles des sportifs et des clubs, il est important d'identifier les principales tendances qui existent dans le secteur du sport en Région bruxelloise. Comprendre ces directions permet non seulement d'évaluer l'opportunité du projet, mais également d'orienter les choix fonctionnels, technologiques et financiers. En parallèle de la transformation des pratiques sportives chez les particuliers, les clubs sportifs évoluent également, tant dans leur gestion quotidienne que dans leur modèle de fonctionnement. En effet, face à la pression concurrentielle, à l'évolution des attentes des pratiquants et aux défis structurels, de nombreux clubs se réinventent en adoptant des outils digitaux et des approches plus modernes. Voici les principales tendances observées :

- Sports en tendance

Étant donné que mon projet cible prioritairement les habitants de la Région bruxelloise, il est essentiel d'identifier les disciplines sportives les plus pratiquées localement.

D'après mes recherches, il existe peu de données concernant les pratiques sportives à Bruxelles. Néanmoins, un article d'Apprentus, fondé sur des sondages menés par la Commission européenne et la Fédération Wallonie-Bruxelles, met en évidence plusieurs sports tendance dans la Région : football, cyclisme, tennis, natation, hockey sur gazon, yoga, boxe, course à pied, badminton, basketball, et padel (Hassine, 2025).

Par ailleurs, une étude menée par Incidence (Incidence, 2020) révèle que les trois sports les plus pratiqués par les Belges sont :

- La marche (34 %)
- Le jogging (15 %)
- Le fitness (15 %)

Dans le prolongement de ces analyses, il semble indispensable d'interroger, lors de mes enquêtes qualitatives, les sportifs amateurs concernant les sports qu'ils aimeraient retrouver sur une nouvelle plateforme numérique. Cela permettra de calibrer avec précision l'offre aux attentes réelles de ce public cible.

Toutefois, il semble également pertinent de porter une attention particulière à certains sports dits « de niche », souvent sous-représentés dans l'offre actuelle. Ces disciplines peuvent souffrir d'un manque de visibilité, alors même qu'une demande réelle existe.

- Augmentation de la demande en matière d'accessibilité et d'inclusion

L'accessibilité aux infrastructures sportives et la promotion de l'inclusion de personnes porteuses d'un handicap dans le sport sont des enjeux majeurs à Bruxelles. La Commission communautaire française (COCOF) œuvre en ce sens à travers six axes différents : 1) La promotion du sport et de la mixité sociale, 2) Sport senior et sport santé, 3) Sport et lutte contre l'exclusion sociale, 4) Sport, éducation et fair-play, 5) Sport et mixité de genre, 6) Handisport, sports adaptés, inclusion de personnes porteuses d'un handicap. Tous ces axes démontrent l'engagement de la COCOF à rendre le sport accessible à tous, en tenant compte des spécificités de chaque public cible (Commission communautaire française, s.d.).

En collaborant avec la COCOF, les associations et clubs sportifs jouent un rôle central dans la mise en œuvre de ces initiatives afin de lever les barrières à la pratique sportive et d'assurer que chacun puisse bénéficier des avantages du sport, contribuant ainsi à une société plus cohésive et solidaire.

La Ligue Handisport Francophone (LHF) est une fédération sportive reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour les personnes déficientes motrices, intellectuelles et/ou sensorielles. Son but est de permettre à tous de pratiquer un sport, que ce soit au niveau amateur ou en tant que loisir. Pour donner quelques chiffres, cette fédération compte plus de 216 clubs et plus de 4235 membres affiliés (Ligue Handisport Francophone, 2023).

- L'augmentation du digital dans le sport

Le digital occupe une place de plus en plus importante dans la vie quotidienne et dans la gestion des clubs, mais également dans celle des sportifs. Le secteur sportif connaît un changement profond sous l'effet de la technologie et ce dans toutes ses dimensions. Qu'il s'agisse de la gestion interne des clubs, de la réservation d'infrastructures via des sites internet, du suivi des performances grâce aux objets connectés, ou encore de la diffusion en ligne de contenus sportifs via le streaming et les plateformes dédiées, le sport traverse une mutation numérique majeure.

Cette tendance étant particulièrement impactante, la section suivante lui est entièrement dédiée.

3. La digitalisation dans le sport

Les tendances précédemment analysées révèlent une transformation profonde du secteur sportif, tant dans les habitudes des pratiquants que dans les modes de gestion des clubs. Dans ce contexte en mutation, une dynamique s'impose comme réponse centrale à ces nouveaux besoins : la digitalisation. Elle ne constitue pas simplement une évolution technologique, mais bien une révolution organisationnelle et sociale, qui redéfinit la manière dont le sport est

organisé, géré, pratiqué, encadré et consommé. Que ce soit du côté des sportifs ou bien des clubs sportifs, on ne peut nier la place fondamentale et l'importance croissante du digital (Marchant et al., 2022).

Dans cette partie du travail, nous allons tout d'abord définir la notion de digitalisation et également examiner comment celle-ci a impacté nos habitudes et notre vie quotidienne. Grâce à la revue de la littérature scientifique, nous pourrons avoir un meilleur aperçu de ce qu'est la digitalisation, quels sont les enjeux qui en découlent et surtout découvrir en quoi cette digitalisation impacte les sportifs ainsi que les clubs et centres sportifs. Après avoir abordé l'évolution historique et les fondamentaux théoriques de la digitalisation sportive grâce à l'article écrit par Luc Robène *Technologies et techniques des sports : le regard de l'histoire et des sciences humaines et sociales* (Robène, 2017), nous analyserons ensuite comment ces technologies numériques ont modifié et modifient toujours actuellement la pratique sportive, en particulier via l'utilisation des plateformes et des applications digitales, comme décrit par Benjamin Carlier dans *Nouvelles technologies et pratiques sportives : vers une « uberisation » du sport ?* (Carlier, 2019).

3.1 Définition et portée générale

Pour commencer, il est important de définir ce qu'est la digitalisation. Voici la définition donnée par Le Robert :

- « Digitalisation (nom féminin) : Action de digitaliser ; numérisation » (Le Robert, s.d., para. 1).

En d'autres termes, la digitalisation, également appelée transformation numérique, désigne l'intégration des technologies numériques dans les différents aspects de notre vie. Que ce soit d'un point de vue personnel, social ou professionnel, elle modifie profondément nos manières de communiquer, de travailler, d'apprendre, de consommer, de nous connecter aux autres et même de pratiquer nos loisirs.

Luc Robène, dans son article intitulé *Technologies et techniques des sports : le regard de l'histoire et des sciences humaines et sociales*, analyse de manière historique et sociologique comment la technologie a progressivement transformé la pratique sportive. Issus à l'origine de traditions ancrées dans l'effort physique et la symbolique sociale, les sports ont été profondément influencés par les innovations techniques à partir du XIXe siècle. Luc Robène qualifie cette évolution de "redoublement technique de la technique", soulignant une dynamique où la technique elle-même devient objet d'optimisation constante dans le champ sportif. Cela signifie que les technologies ne se contentent plus d'accompagner la pratique, mais deviennent elles-mêmes des objets d'amélioration et de perfectionnement

technologique. Les gestes, les équipements et les environnements sportifs sont ainsi sans cesse perfectionnés à l'aide de dispositifs techniques de plus en plus élaborés (Robène, 2017).

Cette logique d'optimisation se manifeste tant dans l'évolution des équipements que dans l'usage d'outils technologiques permettant d'analyser le mouvement et d'améliorer les performances. Pour illustrer tout cela, prenons comme exemple les montres connectées et la course à pied. Ces montres permettent aujourd'hui aux coureurs de suivre en temps réel différents paramètres comme, leur rythme cardiaque, la distance qu'ils parcourent et leur temps de récupération, optimisant ainsi leur entraînement (Robène, 2017).

Les innovations technologiques font donc maintenant partie intégrante du sport moderne, redéfinissant les pratiques, les équipements et les interactions sportives au fil du temps. Robène insiste sur le fait que ces innovations ne sont pas seulement valables dans le secteur sportif professionnel mais qu'elles touchent également les sportifs amateurs (Robène, 2017).

3.2 Impact sur les sportifs amateurs

Dans un contexte plus actuel, Benjamin Carlier, dans son article *Nouvelles technologies et pratiques sportives : vers une "uberisation" du sport ?* s'interroge sur les effets de la technologie sur les acteurs sportifs traditionnels (pratiquants, club, etc.). Il y décrit comment ces outils digitaux transforment profondément les modes de pratique sportive, favorisant une individualisation et une flexibilité de la part des sportifs (Carlier, 2019).

Carlier montre que la pratique sportive, en particulier amateur, s'est progressivement affranchie du cadre institutionnel fédéral en raison de l'évolution des motivations des pratiquants. Le sportif amateur cherche moins de compétition, moins d'entraînement, moins de performance, plus de « fun », plus de liberté et plus de bien-être. C'est ce qu'Alain Loret (Professeur des Universités | Doyen de la Faculté des Sciences du Sport de l'Université de Rouen de 2007 à 2013) a appelé « les générations glisse » car c'est à cette époque également que les sports de glisse (snowboard, surf, skateboard, ...) ont fait leur apparition. Cette transformation de l'esprit sportif s'est accompagnée d'un fort développement de l'offre privée, qui répond à ces nouvelles attentes et permet ainsi à des sports populaires comme le football d'être maintenant pratiqués dans des structures privées sans lien avec les associations sportives traditionnelles (Carlier, 2019).

« « Uberiser » le monde du sport, *a minima* la pratique sportive, revient donc à contourner les organisations traditionnelles, en d'autres termes faire du sport en dehors des clubs » (Carlier, 2019, p. 119). C'est dans cet esprit que les nouvelles technologies viennent jouer un rôle fondamental et lèvent certains freins à la pratique sportive pour répondre à ce changement de motivation de la part des sportifs (Carlier, 2019).

Un autre changement de mentalité mentionné par Carlier, est que le sportif amateur est en quête de flexibilité. Il insiste sur ce point et explique que la technologie et le numérique facilitent grandement l'organisation d'activités sportives car elles simplifient la gestion de l'emploi du temps, la réservation d'équipements ou des séances encadrées, ainsi que l'accès à une multitude d'informations personnalisées. Aujourd'hui, grâce aux applications mobiles, les sportifs peuvent localiser et réserver un terrain, réserver un coach ou suivre un programme adapté, ce qui contribue à autonomiser davantage leur pratique. En plus de leur offrir plus de flexibilité, le numérique permet d'améliorer l'expérience utilisateur des sportifs amateurs. Par exemple, les centres de football 5/5 (variante urbaine et rapide du football, se jouant à 5 joueurs contre 5 autres) offrent à leurs clients la possibilité de récupérer la vidéo de leur match lorsque celui-ci est terminé (Carlier, 2019).

L'arrivée du digital dans le domaine des activités physiques et sportives a profondément modifié les conditions d'accès à la pratique. Selon un article publié par la Société de Sociologie du Sport de Langue Française (3SLF), les technologies numériques ont permis de démocratiser l'activité physique en l'ouvrant à des publics variés (Marchant et al., 2022).

Premièrement, la digitalisation favorise l'émergence de communautés de pratique en ligne. Les plateformes sociales sportives permettent aux utilisateurs de partager leurs données, de se soutenir mutuellement et de créer une dynamique d'émulation. Ces mises en lien, parfois spontanées, parfois encadrées, renforcent le sentiment d'appartenance et contribuent à faire du sport une activité à la fois personnelle et collective (Marchant et al., 2022).

La démocratisation de la pratique sportive s'appuie également sur l'automesure et le suivi personnalisé. Les applications mobiles, bracelets connectés et plateformes numériques permettent aux pratiquants de quantifier leurs efforts, suivre leurs progrès et visualiser leurs données en temps réel. En rendant ces informations facilement accessibles, ces outils encouragent une pratique plus consciente, régulière et motivante, même en dehors de tout encadrement institutionnel (Marchant et al., 2022).

Enfin, le digital agit aussi comme un levier de motivation. Les fonctionnalités de gamification (défis, badges, classements) et de visualisation des performances renforcent l'engagement dans la durée. Ces outils numériques sont particulièrement efficaces pour aider les utilisateurs à se (re)mettre au sport, à rester actifs ou à atteindre des objectifs personnels comme la perte de poids, l'amélioration de la santé ou le perfectionnement technique (Marchant et al., 2022).

En plus d'améliorer l'accessibilité, la personnalisation et l'interactivité, le numérique permet de lever de nombreux freins. En effet, grâce à l'usage du numérique, les sportifs peuvent maintenant réserver et payer leurs terrains en quelques clics, ce qui enrichit grandement leurs expériences utilisateur. Carlier (2019) nous donne un exemple avec la dématérialisation des inscriptions. Il nous explique que les méthodes traditionnelles (dossiers, certificats médicaux,

assurances, paiements en chèque ou liquide) ont un impact négatif sur les associations car elles contrarient les sportifs qui voient ça comme une perte de temps et d'argent. Du côté des clubs et associations, le numérique permet au personnel et aux membres d'être mobilisés sur d'autres tâches, ce qui améliore la gestion.

3.3 Impact sur les clubs et centres sportifs

Un autre point souligné par Carlier (2019), est la fonction stratégique que les instruments numériques peuvent jouer dans l'administration quotidienne des organisations sportives. Par exemple, les clubs peuvent utiliser des applications qui gèrent les convocations, les horaires, les lieux d'entraînement et la présence des sportifs pour faciliter considérablement l'organisation des équipes. Cette optimisation logistique permet d'économiser un temps considérable tant pour les organisateurs que pour les participants tout en améliorant la communication interne.

Selon Carlier (2019), le numérique a offert l'opportunité de repenser les modèles économiques des structures sportives, encore largement considérées comme traditionnelles. Il fait référence à des leviers comme le crowdfunding, la valorisation des données ou encore l'usage de la blockchain qui pourraient donner naissance à de nouvelles ressources. Ces innovations, qui sont encore largement inexplorées ou sous-exploitées dans le milieu du fait d'une résistance au changement, représentent pourtant des moyens pertinents pour allier la modernisation des pratiques avec le respect des valeurs traditionnelles du sport. Carlier insiste sur le fait qu'il est impératif pour les acteurs traditionnels de saisir l'indispensable virage numérique afin d'offrir des services adaptés à l'époque.

La transformation numérique des organisations a connu une forte accélération à la suite de la crise sanitaire de 2020. Cette période a vu émerger de nombreuses solutions technologiques et a largement contribué à la démocratisation de leur usage. Le développement du click & collect, la généralisation des visioconférences ou encore l'adoption massive du télétravail en sont des exemples marquants. Ce bouleversement a également touché les structures sportives (Comité National Olympique et Sportif Français [CNOSF], 2021).

Selon un rapport publié en 2021 par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), la crise du COVID-19 a provoqué une chute importante du nombre de licenciés (moins trois millions de licenciés en deux ans et demi en France), ainsi qu'un recul significatif de l'engagement bénévole. La digitalisation de la gestion des clubs sportifs se retrouve ainsi confrontée à une double problématique : d'une part, compenser cette perte de licenciés et de ressources humaines, et d'autre part, répondre à l'évolution des attentes des pratiquants, notamment en matière de flexibilité, de simplicité et d'expérience utilisateur (CNOSF, 2021).

D'après ce même rapport, 2021 marque un tournant dans la transition numérique des fédérations sportives :

- 82 % des fédérations interrogées considèrent le numérique comme une opportunité de développement ou estiment s'en être déjà bien approprié les usages ;
- 86 % de ces fédérations proposent un service d'inscription en ligne, et 68 % disposent d'un espace membre digitalisé ;
- 95 % de ces fédérations utilisent activement les réseaux sociaux dans leur stratégie de communication ;
- Toutefois, seulement 33 % de ces fédérations exploitent les données liées aux licenciés pour mettre en place des stratégies de fidélisation ou de recrutement (CNOSF, 2021).

Outre la crise sanitaire du Covid-19, d'autres facteurs ont également incité les clubs sportifs à amorcer leur transition numérique. De nombreuses organisations sportives fonctionnent encore selon des modèles jugés archaïques, en recourant à des outils désormais dépassés. Le paiement en présentiel, les fiches papier ou encore les tableaux d'inscription manuels sont autant de pratiques qui génèrent une perte de temps et d'énergie, tant pour les dirigeants que pour les bénévoles et les adhérents. Ces tâches, souvent répétitives et peu valorisées, exigent une organisation rigoureuse et impliquent parfois des déplacements inutiles, alors qu'elles pourraient être automatisées ou simplifiées grâce à des outils numériques (CNOSF, 2021).

Une autre raison évoquée dans ce rapport pour justifier le besoin de digitalisation des clubs est la nécessité pour ces derniers d'être en phase avec les usages numériques de leurs membres. En effet, plus de la moitié des adhérents des clubs sportifs ont moins de 19 ans. En d'autres termes, ces personnes correspondent à la génération Z (personnes nées entre 1997 et 2010) et à la génération Alpha (personnes nées après 2010), qui sont deux générations nées dans le numérique et qui sont très à l'aise avec le digital.

En amorçant la digitalisation de leur gestion administrative et managériale, les clubs et fédérations sportives peuvent répondre plus efficacement à l'ensemble de ces problématiques. Cette transformation numérique présente de nombreux avantages, notamment au niveau administratif (gain de temps, simplification des processus d'inscription, centralisation des données, automatisation des tâches répétitives) mais également au niveau de la satisfaction des besoins et des attentes des clients (CNOSF, 2021).

Outre l'aspect administratif et la satisfaction clients, la digitalisation représente une opportunité concrète pour les clubs sportifs en matière de lien social et de valorisation communautaire. Toujours dans le rapport du CNOSF (2021), il est mis en avant que les outils numériques jouent un rôle central dans la création d'une communauté autour du club. Bien que de nombreux clubs soient présents sur des canaux tels que Facebook et WhatsApp, peu d'entre eux en maîtrisent réellement les usages ou en exploitent pleinement le potentiel. En

plus de faciliter et d'améliorer la communication entre les différentes parties prenantes (club/sportif amateur), la mise en place d'un espace numérique permet la création d'une communauté et de faire vivre le club au-delà du terrain. Par ailleurs, le partage de contenus tels que des photos, des vidéos ou des scores contribue à renforcer l'implication des membres tout en permettant au club de valoriser ses activités et d'accroître sa visibilité (CNOSF, 2021).

Cependant, bien que la digitalisation soit perçue comme une réelle opportunité pour les clubs sportifs, dans la mesure où elle renforce leur efficacité et facilite leur gestion quotidienne, son implémentation et son intégration suscitent encore des résistances et rencontrent plusieurs difficultés. Ces obstacles peuvent être d'ordre humain, organisationnel ou contextuel (CNOSF, 2021).

Comme mentionné précédemment, de nombreux clubs fonctionnent encore de manière archaïque car le personnel et les pratiquants sont « habitués à cette méthode ». Ils peuvent donc faire preuve d'une certaine résistance face à l'adoption de nouveaux outils numériques. Cependant, cette contrainte peut être levée grâce à des formations et à des accompagnements adéquats.

L'une des principales contraintes mises en évidence par le rapport du CNOSF (2021) réside dans le fait que la transition numérique requiert des ressources financières conséquentes. Or, les clubs disposent fréquemment de moyens limités, ce qui constitue un frein majeur, l'investissement nécessaire excédant souvent leurs capacités budgétaires.

Cependant, des solutions existent : plusieurs organismes, tels que l'ADEPS (Administration générale du Sport de la Fédération Wallonie-Bruxelles) et la COCOF (Commission communautaire française), proposent des subsides et aides financières destinés à accompagner les clubs sportifs dans le cadre de projets visant à développer ou à promouvoir la pratique sportive (Administration générale du Sport de la Fédération Wallonie-Bruxelles [ADEPS], s.d. ; Commission communautaire française [COCOF], s.d.).

Lors d'un entretien avec Kevin Boeykens, responsable des sports à l'Université Libre de Bruxelles, celui-ci a souligné que la digitalisation des processus pouvait entraîner un risque de déshumanisation (communication personnelle, 12 janvier 2025). Il m'a expliqué que l'université avait choisi d'implémenter une solution numérique pour automatiser certaines tâches administratives, tout en conservant une gestion dite "humanisée". Selon lui, ce maintien du contact humain représente un véritable atout, car il favorise l'échange et la proximité avec les usagers. Il a néanmoins ajouté que ce mode de fonctionnement s'avère plus chronophage qu'une automatisation complète, ce qui constitue une limite importante (voir ANNEXE 12 : Tableau récapitulatif des gestionnaires des clubs et centres sportifs).

Dans le marché bruxellois, comme ailleurs dans le monde, de plus en plus de clubs ont recours au digital pour automatiser leur gestion quotidienne. Cette évolution s'accompagne par l'apparition d'un nombre croissant d'applications de gestion sportive sur le marché belge, telles que SportMember, SportEasy ou encore BigCaptain. Ces outils permettent aux clubs de centraliser leur administration, d'améliorer leur communication interne et de simplifier l'organisation des activités sportives. Ces plateformes feront l'objet d'une analyse plus détaillée ultérieurement (cf. infra p.37), car elles représentent les principaux concurrents de mon projet pour ce qui est des clubs et centres sportifs. Il sera donc essentiel d'en évaluer les forces et faiblesses, afin d'identifier les leviers de différenciation et de création de valeur de ma propre solution.

3.4 La SporTech

La transformation numérique du secteur sportif ne se limite pas à la digitalisation des pratiques ou à l'optimisation de la gestion des clubs. Elle s'inscrit dans une dynamique plus large, portée par un écosystème d'innovations en pleine croissance : celui de la SporTech.

« Contraction de sport et de technologie, la Sport Tech (sic) peut être définie comme l'utilisation de tout un ensemble de technologies (outils, applications...) dans le domaine sportif » (Castel, 2023). En d'autres mots, elle représente l'ensemble des solutions (logiciels, applications, objets connectés et bien d'autres) dont le but est d'améliorer la pratique, la gestion ou la diffusion du sport. La SporTech touche donc aussi bien les pratiquants de sport, mais également les clubs ainsi que les fédérations sportives.

Pour obtenir une vision plus large de la SporTech, il est pertinent d'utiliser le rapport publié en 2024 par Deloitte et SporTech France (SporTech France & Deloitte, 2024), qui dresse un état des lieux du marché à l'échelle européenne. Bien que ce rapport soit centré sur le marché français, il offre des enseignements directement transposables au contexte bruxellois, en raison de dynamiques similaires dans l'essor des technologies sportives et des usages numériques.

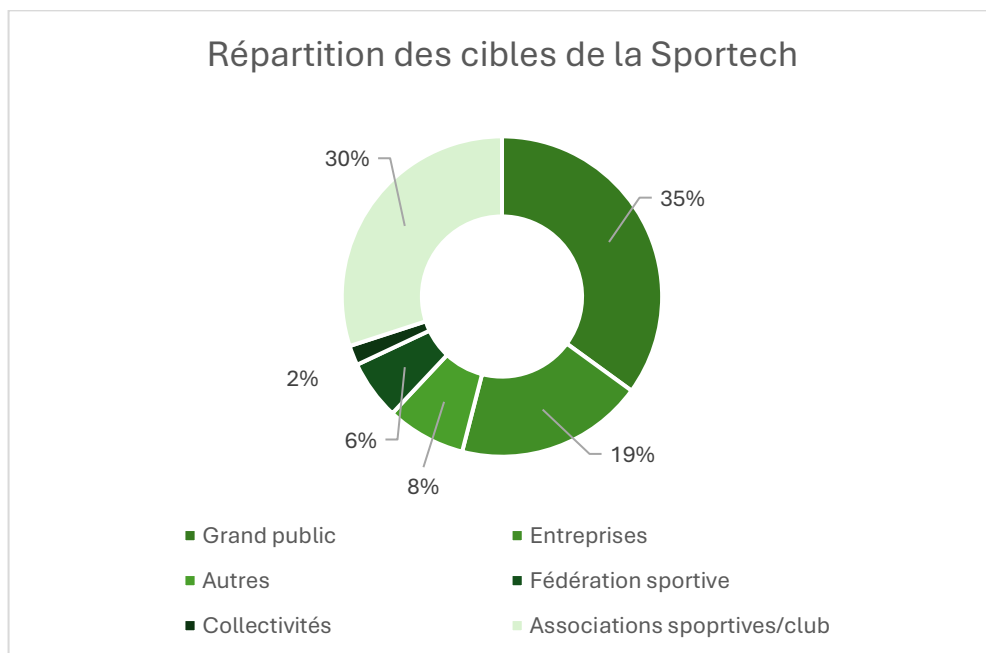
Ce rapport distingue 3 types d'utilisateurs finaux (SporTech France & Deloitte, 2024) :

- Amateurs : Ce segment englobe les particuliers qui pratiquent des activités sportives à titre personnel et non professionnel.
- Fans : Ce segment s'adresse aux supporters et fans de sport, offrant des produits et services qui améliorent leur expérience en tant que spectateurs ou participants actifs dans la culture sportive.

- Professionnels : Ce segment concerne les athlètes professionnels, les équipes sportives et les organisations sportives professionnelles.

Voici la répartition des cibles des start-ups dans le domaine de la SporTech : clubs et associations (30%) entreprises (19%), ainsi que grand public (35%), sans oublier les collectivités et les fédérations sportives et publiques ou fédérations sportives (8%) (SporTech France & Deloitte, 2024).

Tableau 1 : Les cibles de la SporTech



Source : SporTech & Deloitte. (2024). La sportech en France. <https://www.sportechfr.com/>

Ces données confirment bien la pertinence du double positionnement de la solution développée dans ce mémoire : à la fois tournée vers les pratiquants amateurs et les clubs sportifs, qui représentent ensemble 65 % des cibles actuelles du marché SporTech.

Le rapport SporTech France & Deloitte (2024) met également en lumière plusieurs tendances technologiques à fort potentiel, qui résonnent directement avec les enjeux soulevés dans le présent mémoire :

- La gamification de la pratique sportive (défis, classements, interactions communautaires) pour fidéliser les utilisateurs
- L'usage croissant de capteurs connectés et de l'intelligence artificielle dans le suivi et l'optimisation des performances, tant pour les amateurs que pour les professionnels

- L'émergence de plateformes de mise en relation sociale autour du sport, favorisant la création de communautés locales et l'inclusion
- L'intégration de préoccupations écologiques, telles que le développement de services de covoiturage sportif ou la promotion d'équipements durables

Enfin, ce rapport confirme que la SporTech constitue un secteur stratégique en pleine croissance grâce à des innovations orientées vers le sport amateur, les clubs et l'inclusion. La solution envisagée dans ce mémoire s'inscrit donc pleinement dans cette dynamique, en combinant des fonctions de gestion, de réservation, de socialisation et de personnalisation.

Concernant le marché belge, BigCaptain s'impose comme un des acteurs majeurs de la SporTech. En 2022, BigCaptain a renforcé sa position de leader en finalisant l'acquisition d'iClub, l'un de ses principaux concurrents en Belgique. Cette opération stratégique lui a permis d'intégrer plus de 1 200 organisations sportives à son portefeuille, tout en élargissant considérablement sa couverture géographique (Ebreuer, 2024). Bien qu'il existe peu de données chiffrées disponibles à l'échelle nationale, cette acquisition illustre clairement la montée en puissance de la SporTech sur le marché sportif belge.

Présente en Belgique, en France et en Espagne, l'équipe de BigCaptain poursuit son développement rapide. Avec un effectif en forte croissance, l'entreprise se rapproche progressivement de son objectif : devenir une plateforme centrale pour les organisations sportives à l'échelle européenne (Ebreuer, 2024).

4. Introduction de la problématique

Grâce aux analyses théoriques de Robène et Carlier ainsi qu'aux rapports institutionnels, nous avons un meilleur aperçu des enjeux de la digitalisation dans le secteur sportif. Ces documents ont révélé deux constats majeurs : d'une part, la pratique sportive amateur évolue vers une recherche accrue de flexibilité, d'autonomie et de convivialité. Les sportifs amateurs tendent à s'éloigner des structures traditionnelles et recherchent des formats plus souples, instantanés et accessibles. D'autre part, les clubs doivent s'adapter à ces évolutions, notamment à travers une gestion plus moderne et digitalisée de leurs activités.

C'est donc dans ce contexte que se pose la problématique centrale de ce mémoire :

« Comment une plateforme numérique peut-elle améliorer l'expérience des sportifs amateurs tout en simplifiant la gestion des clubs sportifs en Région bruxelloise ? »

Afin de mieux cerner cette problématique, plusieurs hypothèses de recherche ont été formulées dans ce travail, en tenant compte de la double approche visant à la fois les pratiquants et les clubs :

Hypothèse 1 (désirabilité) :

- **Pratiquants amateurs** : Les pratiquants amateurs bruxellois expriment un besoin réel pour une plateforme numérique centralisée, multisport, accessible et inclusive, combinant à la fois la mise en relation avec d'autres joueurs et la centralisation des informations relatives à la réservation d'infrastructures sportives.
- **Clubs et centres sportifs** : Les clubs sportifs bruxellois expriment un besoin pour une plateforme numérique capable d'accroître leur visibilité, de répondre aux attentes de leurs membres et de simplifier leur gestion quotidienne.

Hypothèse 2 (faisabilité) :

- **Pratiquants amateurs** : Les pratiquants seraient plus enclins à utiliser régulièrement une plateforme simplifiant et centralisant le processus de réservation, à condition qu'elle soit facile à utiliser et adaptée à leurs besoins.
- **Clubs et centres sportifs** : Les clubs sportifs seraient prêts à adopter une solution numérique de gestion si celle-ci est intuitive, compatible avec leur fonctionnement actuel, et accompagnée d'un support technique fiable.

Hypothèse 3 (viabilité) :

- **Pratiquants amateurs** : Les sportifs amateurs accepteraient de payer des frais de commission par réservation, tant que ceux-ci restent modérés et que la valeur ajoutée de la solution est clairement perçue.
- **Clubs et centres sportifs** : Les clubs seraient prêts à souscrire à un abonnement mensuel en échange d'une meilleure visibilité, d'une optimisation de l'utilisation de leurs infrastructures et d'un accompagnement en gestion.

Pour explorer ces trois hypothèses, la suite de ce mémoire s'organise en deux temps complémentaires :

- Dans un premier temps, une étude approfondie de l'environnement macroéconomique du sport en Région bruxelloise a été réalisée, afin d'identifier les éléments externes susceptibles d'impacter le projet (notamment via une analyse PESTEL). Ensuite, une

analyse microéconomique des solutions numériques concurrentes existantes a été menée pour comprendre leurs forces et faiblesses, déterminer les points de différenciation et identifier comment apporter, via ma propre solution, de la valeur ajoutée, tant pour les pratiquants sportifs que pour les clubs et les centres.

- Dans un second temps, une approche de terrain a été mise en œuvre, combinant des entretiens qualitatifs menés auprès de pratiquants amateurs et de clubs sportifs, ainsi qu'une enquête quantitative diffusée spécifiquement auprès des sportifs amateurs. Cette double démarche visait à confirmer, nuancer ou ajuster les hypothèses relatives à la proposition de valeur envisagée dans le cadre de ce travail.

Chapitre 2 - Présentation du projet

Avant de plonger dans le détail des analyses et des enquêtes, il apparaît nécessaire de dédier un paragraphe à la présentation de mon projet. Cette étape introductive permet non seulement de poser un cadre clair pour le lecteur, mais aussi de mieux comprendre les motivations, les objectifs poursuivis et la logique globale du travail. Présenter le projet en amont facilite ainsi la lecture et donne un fil conducteur aux analyses et résultats qui suivront.

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer la pertinence d'une plateforme digitale centralisant l'offre sportive en Région bruxelloise, afin de faciliter l'accès des sportifs amateurs aux infrastructures et d'optimiser la gestion des clubs et centres sportifs.

Une telle plateforme pourrait permettre aux sportifs amateurs non seulement de trouver facilement une infrastructure disponible dans leur périmètre et à l'horaire souhaité, mais aussi de rencontrer de nouveaux partenaires de jeu, grâce à une fonctionnalité de mise en relation basée sur les centres d'intérêt et le niveau de pratique. Du côté des clubs sportifs, elle offrirait une solution centralisée et donc plus rapide et efficiente pour gérer les réservations, les créneaux horaires, la visibilité des installations et leur gestion administrative. En plus de simplifier l'accès au sport et d'optimiser l'utilisation des infrastructures existantes, ce projet comporte également une dimension sociale forte, en favorisant les interactions entre pratiquants et en intégrant un aspect inclusif (notamment pour les personnes à mobilité réduite). L'objectif est ainsi de promouvoir un sport plus ouvert, accessible, convivial et simple à organiser, pour tous les publics.

Un des éléments qui distingue ce projet des solutions existantes est sa volonté de ne pas se limiter à la gamme de sports proposés. En effet, contrairement à certaines solutions existantes, telles que Playtomic, majoritairement centrées sur les sports de raquette, ce projet envisage une approche multisport élargie, incluant aussi bien les sports collectifs classiques (football, basket, volley) que des disciplines actuellement peu ou pas représentées (airsoft, paintball...) ainsi que certains sports individuels nécessitant plusieurs participants (marche en groupe). L'objectif est de rassembler l'ensemble des pratiquants amateurs sur une interface unique, quels que soient leur(s) sport(s) de prédilection ou leur niveau, afin de faciliter l'accès à la pratique sportive.

Au-delà des aspects purement fonctionnels, ce projet vise à encourager la pratique sportive comme vecteur de lien social. L'objectif n'est pas seulement de faciliter l'accès aux infrastructures, mais aussi de permettre aux pratiquants de se rencontrer, d'échanger autour d'une passion commune et de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté. En favorisant les mises en relation entre joueurs et en améliorant l'accessibilité aux terrains, la

plateforme ambitionne ainsi de rendre le sport plus convivial, plus humain, et de le positionner comme un levier de rencontre et de partage dans la vie quotidienne.

Le projet s'adresse à deux publics complémentaires, aux besoins distincts mais interdépendants. D'un côté, les sportifs amateurs, qu'ils soient occasionnels ou réguliers, cherchant une pratique souple, accessible et sans engagement formel. Nombreux sont ceux qui souhaitent réserver un terrain ponctuellement, trouver des partenaires de jeu ou simplement rester actifs sans devoir intégrer un club. Une plateforme centralisée leur permettrait de gagner en autonomie, de varier leurs pratiques et de créer du lien social, tout en accédant plus facilement à l'offre sportive locale. De l'autre côté, les clubs et gestionnaires d'infrastructures sont confrontés à d'autres défis, tels qu'un manque de visibilité, une répartition inégale de la fréquentation avec des périodes saturées et d'autres sous-utilisées ou encore la gestion manuelle des réservations. En digitalisant ces processus et en les ouvrant à un large réseau de pratiquants, ils pourraient mieux valoriser leurs installations, optimiser leur taux d'occupation et attirer un public nouveau, plus mobile et diversifié. Cette approche croisée permet de créer une dynamique positive entre offre et demande.

Dans un premier temps, le marché cible de la plateforme est le marché bruxellois, afin d'en tester la pertinence et d'en mesurer l'impact. Si le projet rencontre le succès escompté, il pourrait ensuite être élargi au niveau national, voire à d'autres pays européens, en adaptant l'offre aux spécificités locales.

Chapitre 3 - Étude de l'environnement macro et micro économique

Maintenant que le cadre théorique a été posé et que le projet a été introduit, il convient d'en analyser le contexte à travers une double lecture. Une première partie sera consacrée à l'analyse macroéconomique, afin d'identifier les grandes tendances et dynamiques qui influencent le secteur sportif et numérique. Ensuite, une analyse microéconomique permettra d'examiner plus concrètement les caractéristiques du marché local et les comportements des acteurs concernés. Cette approche vise à situer le projet dans son environnement global tout en mettant en évidence les leviers et freins spécifiques à sa mise en œuvre.

1. Analyse de l'environnement macroéconomique

1.1 Analyse PESTEL

Afin d'évaluer les opportunités et les contraintes externes du projet, il est important d'analyser son environnement. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai choisi de réaliser cette analyse à travers l'outil PESTEL. Grâce à cet outil, il est possible d'identifier les facteurs macro-environnementaux susceptibles d'avoir un impact sur le projet et ainsi d'orienter les choix stratégiques en fonction de ceux-ci.

Plus concrètement, l'analyse PESTEL m'a permis d'explorer six dimensions essentielles : le contexte politique, économique, social, technologique, environnemental et légal. Chacune de ces dimensions joue un rôle direct ou indirect sur la réalisation et la pertinence d'une telle solution digitale. Cette approche offre ainsi un cadre structuré pour guider les décisions stratégiques et pour s'assurer que la solution envisagée s'inscrive dans un environnement favorable, tout en respectant les tendances sociétales, les exigences légales et les innovations technologiques.

1.1.1 Contexte politique

Depuis 2019, la Région de Bruxelles-Capitale s'est dotée d'un organe de coordination spécifique pour structurer sa politique sportive : la Cellule Sport, portée par perspective.brussels. Son objectif est de centraliser, analyser et développer les connaissances relatives à la pratique du sport à Bruxelles. Elle vise également à rendre le sport accessible au plus grand nombre, en accompagnant les projets sportifs publics ou d'intérêt public. Cet

accompagnement peut prendre des formes variées (subsides, mises en relation, rencontres exploratoires...) selon la nature et le degré de maturité du projet, ce qui représente une opportunité institutionnelle concrète pour des solutions numériques comme celle envisagée dans ce mémoire (perspective.brussels, s.d.).

Par ailleurs, la Commission communautaire française (COCOF), à travers son programme « Sports pour tous », soutient activement les initiatives sportives à vocation sociale ou inclusive. Ce programme de subvention s'articule autour de six axes (Commission communautaire française, s.d.) :

1. la promotion du sport et la mixité sociale
2. le sport senior et santé
3. le sport et la lutte contre l'exclusion sociale
4. le sport éducation et fair-play
5. le sport et la mixité de genre
6. le handisport, les sports adaptés et l'inclusion des personnes en situation de handicap

Lors d'un échange téléphonique avec un représentant de la COCOF (communication personnelle, 2024), celui-ci m'a confirmé que le projet envisagé dans ce mémoire répondait à plusieurs de ces axes (notamment en matière de promotion de l'accessibilité, de la diversité des publics, et d'inclusion), ce qui rend ce projet éligible à une demande de financement régional. Cela confirme qu'un tel projet numérique peut s'inscrire dans les priorités politiques locales en matière de sport et de cohésion sociale.

Cependant, depuis les élections régionales de juin 2024, la Région de Bruxelles-Capitale fonctionne sans gouvernement, ce qui bloque l'adoption d'un budget. Les associations, dépendantes de ces subsides publics, ne reçoivent plus que des financements provisoires basés sur le budget 2024, sans indexation ni garantie à long terme (Brichard, 2025).

1.1.2 Contexte économique

Suite à la crise sanitaire de 2020, l'Union européenne a lancé un vaste plan de relance baptisé NextGenerationEU, doté d'un budget de 750 milliards d'euros, répartis entre subventions (390 milliards d'euros) et prêts (360 milliards d'euros). Ce programme vise à stimuler la transition numérique, écologique et sociale des États membres, en soutenant de nombreux secteurs, dont celui du sport (European Commission, s.d.).

D'après le rapport *How can the sport sector benefit?* (European Commission, s.d.), plusieurs fonds européens peuvent être mobilisés pour financer des projets sportifs innovants, notamment ceux à la croisée du sport, du numérique et de l'inclusion sociale. Parmi les plus pertinents pour le projet développé dans ce mémoire, on retrouve :

- Le programme Recovery and Resilience Facility (RRF), qui représente un budget de 672,5 milliards d'euros, et soutient la digitalisation des services publics ;
- Le programme REACT-EU, avec un budget de 47,5 milliards d'euros, orienté vers les initiatives locales et sociales post-COVID ;
- Le programme InvestEU, avec un budget de 9,4 milliards d'euros, qui cible les PME innovantes et les projets à fort potentiel technologique dans le sport.

Ces instruments de financement constituent une opportunité stratégique pour soutenir le développement et la mise en œuvre d'une plateforme numérique multisport à l'échelle régionale.

1.1.3 Contexte social

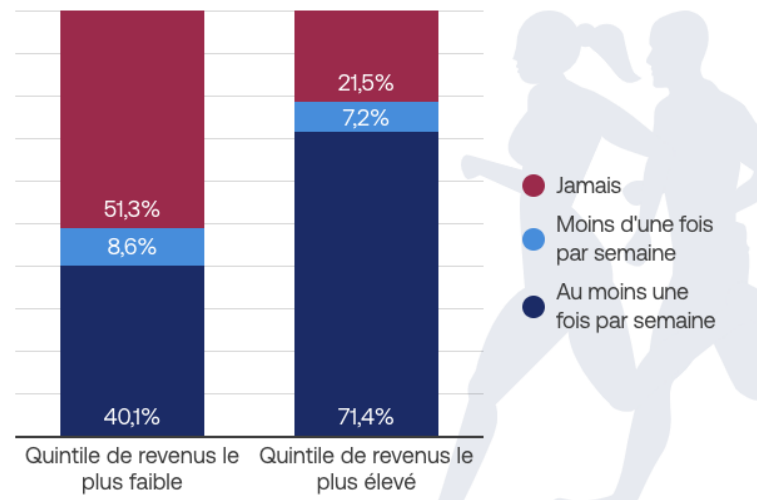
Faute de données spécifiques disponibles pour la Région bruxelloise, l'analyse repose ici sur des statistiques nationales issues du marché belge dans son ensemble.

Selon une étude publiée en 2024 par Stabel, 57,2% des Belges pratiquent du sport au moins une fois par semaine. Selon cette même étude, plus d'un quart (26,2%) de la population belge pratique une activité physique plus de quatre fois par semaine. Cependant, ce sont en majorité les hommes (60,2%) qui pratiquent du sport chaque semaine (Statbel, 2024).

Ce constat souligne la nécessité de développer des solutions qui favorisent l'inclusion et encouragent une participation plus équilibrée entre les genres. En simplifiant la réservation d'infrastructures et en élargissant l'offre disponible, mon projet pourrait contribuer à lever certaines barrières d'accès, notamment pour les publics moins représentés.

Un autre constat observé est que la fréquence de la pratique varie en fonction du revenu des citoyens. En effet, comme nous pouvons le voir ci-dessous, 71,4% de la population appartenant à la catégorie des revenus les plus élevés pratiquent une activité sportive au moins une fois par semaine, contre à peine 40% des Belges aux revenus les plus faibles. Pour le quintile de revenu le plus faible, ce pourcentage chute même à 51,3% (Legrand, 2024).

Tableau 2 : Pratique du sport en Belgique, selon le revenu



Source : Legrand, E. (2024, August 9). Faut-il être riche pour faire du sport? Les statistiques étonnantes sur la pratique sportive en Belgique (analyse). Le Vif. <https://www.levif.be/societe/sante/faut-il-etre-riche-pour-faire-du-sport-les-statistiques-etonnantes-sur-la-pratique-sportive-en-belgique-analyse/>

Cet écart s'explique principalement par le coût financier qu'engendrent les activités sportives (location de terrain, abonnement, cotisation, équipement), souvent perçu comme un frein majeur à la pratique. Vincent Lorant, sociologue de la santé à l'UCLouvain, souligne également que, dans certaines disciplines collectives où l'apparence physique joue un rôle social fort, le manque de ressources économiques peut décourager certaines personnes, en raison d'un sentiment d'exclusion lié à un "code esthétique" implicite (paraphrasé par Legrand, 2024).

De plus, comme expliqué par Jean-Michel De Waele, sociologue du sport à l'ULB, la disponibilité (physique et mentale) joue un rôle indispensable dans la pratique d'un sport. Il explique que le sport amateur reste un hobby et que comme pour n'importe quel autre divertissement, il faut du temps pour s'y adonner. Pour résumer, lorsque les besoins primaires ne sont pas remplis, le temps consacré aux hobbies est relégué au second plan (paraphrasé par Legrand, 2024).

Un autre point mentionné par Jean-Michel De Waele est la proximité des infrastructures. L'accessibilité géographique des infrastructures sportives joue un rôle clé dans les inégalités d'accès à la pratique. Le temps de déplacement, la possession d'un véhicule ou encore le sentiment de sécurité dans l'espace public conditionnent fortement la fréquence de pratique, en particulier pour les familles. Ces freins concernent aussi bien les sports organisés que les pratiques libres comme le jogging ou le vélo (paraphrasé par Legrand, 2024).

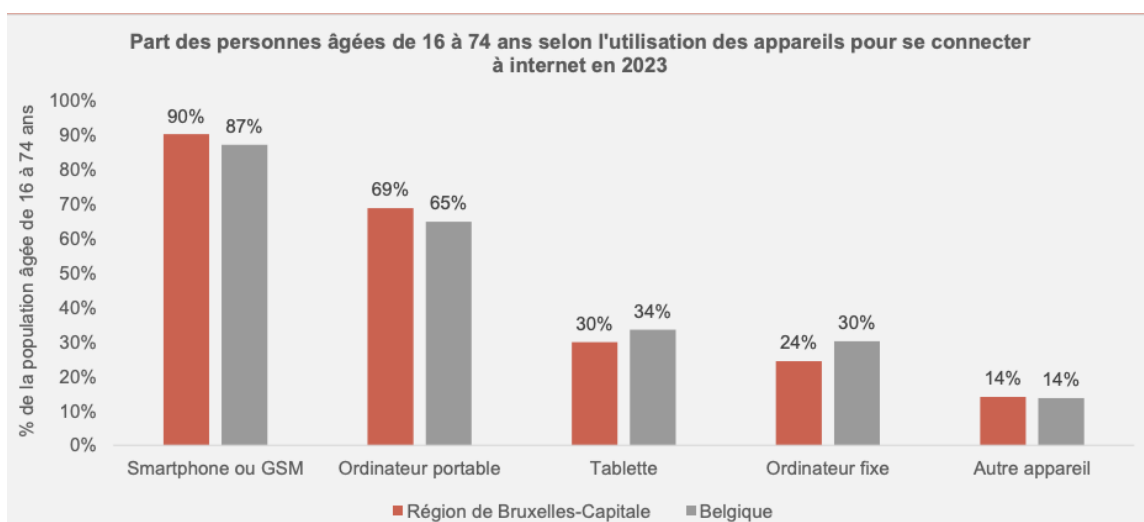
1.1.4 Contexte technologique

Selon une étude menée par l'IBSA (Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse [IBSA] & perspective.brussels, 2024), l'utilisation d'internet, des services bancaires, des réseaux sociaux et des outils numériques fait partie intégrante du quotidien de la vie des Bruxellois. En effet, selon cette étude, en 2023, 95 % des Bruxellois âgés de 16 à 74 ans avaient utilisé internet au cours des trois derniers mois précédant l'enquête, à domicile, sur leur lieu de travail ou ailleurs. Les Bruxellois se sont ainsi très largement approprié internet.

Ces habitudes déjà fortement ancrées montrent une grande familiarité et un potentiel élevé d'adoption d'une plateforme numérique destinée à simplifier la réservation de terrains sportifs et l'organisation des sessions sportives entre utilisateurs. Cependant, l'étude souligne également que 35 % des Bruxellois ne possèdent que des compétences numériques faibles ou inexistantes, un facteur à prendre en considération lors de l'élaboration d'une plateforme qui se devra d'être intuitive et inclusive, adaptée à tous les niveaux d'aisance numérique (IBSA, 2024).

Un autre constat relevant de cette étude est que 90% des Bruxellois (entre 16 et 74 ans) utilise internet via leur smartphone, suivi de leur ordinateur portable (à 69%). Le graphique qui suit, représente l'utilisation des appareils utilisés par les Bruxellois pour se connecter à internet en 2023 (IBSA, 2024).

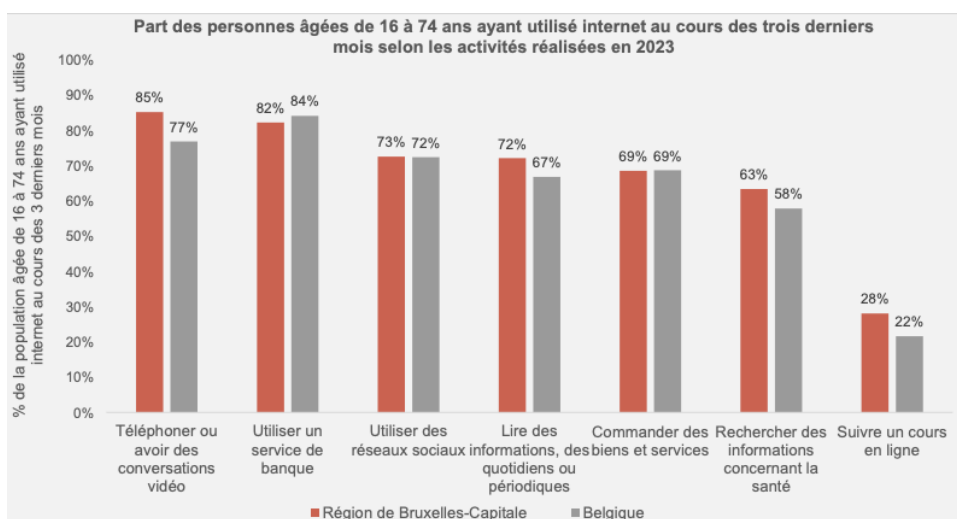
Tableau 3 : Appareils utilisés par les 16-74 ans pour se connecter à Internet en 2023



Source : Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse. (2024). LES BRUXELLOIS ET LE NUMÉRIQUE. Dans Ibsa.Brussels. https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/TIC-Menages_2024v1.pdf

De plus, 69 % des Bruxellois effectuent des achats ou des réservations en ligne. Ces chiffres confirment non seulement une forte maturité digitale mais aussi une confiance élevée dans les outils numériques pour des opérations quotidiennes et sensibles (IBSA, 2024).

Tableau 4 : Activités réalisées en ligne par les 16-74 ans au cours des trois derniers mois en 2023



Source : Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse. (2024). LES BRUXELLOIS ET LE NUMÉRIQUE. Dans lbsa.Brussels. https://lbsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/TIC-Menages_2024v1.pdf

Cette forte digitalisation, combinée à une habitude bien ancrée de s'organiser et de payer en ligne, crée un contexte particulièrement favorable au lancement d'une plateforme numérique centralisée en Région bruxelloise.

Qui plus est, la Région de Bruxelles-Capitale bénéficie actuellement d'un écosystème dynamique et en pleine expansion dans le domaine de la SportTech. La région encourage activement la digitalisation dans les secteurs sportif et de la santé, notamment à travers le soutien d'événements tels que le « SportTech Belgium Summit ». Ce type d'événement vise à valoriser les entreprises innovantes, stimuler l'esprit entrepreneurial et encourager les initiatives technologiques appliquées au secteur du sport (SportsTech Belgium Summit, s.d.). Cet environnement favorable représente une opportunité notable pour le développement de mon projet de plateforme numérique, qui s'inscrit pleinement dans cette dynamique régionale.

1.1.5 Contexte environnemental

Le nombre d'études et de données disponibles concernant le lien entre sport et environnement en Région bruxelloise reste relativement limité. Toutefois, à une échelle plus large, notamment au niveau européen, de nombreuses initiatives législatives et réglementaires liées à la transition écologique ont été mises en place, notamment à travers différents pactes et directives.

Le sport est une partie intégrante de la société qui doit être activement impliquée pour atteindre l'objectif de neutralité carbone d'ici 2050, une ambition clé du Pacte Vert européen. Bien que la durabilité environnementale ait gagné en importance dans le secteur sportif ces

dernières années, beaucoup reste à faire. Les actions des décideurs, des fédérations, des clubs, de l'industrie des articles de sport et des consommateurs ont un impact significatif sur le climat et l'environnement (European Union, 2023).

Selon le rapport de 2025 de SporTech Fr et Deloitte, en France, l'un des principaux enjeux environnementaux du sport concerne sa consommation énergétique et la production de déchets. Les infrastructures sportives, bien qu'essentielles à la pratique, sont particulièrement énergivores : le chauffage représente en moyenne 43 % de leur consommation et l'éclairage 18 %. À titre d'exemple, les Jeux Olympiques de Rio en 2016 ont généré environ 6 000 tonnes de déchets, contre 2 700 tonnes à Tokyo en 2021 (SporTech FR & Deloitte, 2025, p. 70).

Au-delà de l'impact du sport sur l'environnement, le changement climatique affecte également de manière croissante la pratique sportive elle-même. La hausse des températures, la multiplication des événements climatiques extrêmes et la réduction de l'enneigement constituent des menaces concrètes pour de nombreuses disciplines. D'après les projections établies dans ce même rapport, un réchauffement global de +2°C pourrait réduire de 24 jours par an la pratique de certains sports en France. Les canicules peuvent rendre les compétitions dangereuses, les sécheresses compromettent l'entretien des terrains, et la disparition progressive des sites de sports d'hiver menace tout un pan de l'économie sportive (SporTech FR & Deloitte, 2025, p. 78).

Face à ces défis, des politiques d'adaptation émergent, comme le Plan national d'adaptation du sport au changement climatique mis en place en France, qui définit une trentaine de mesures concrètes. Parmi celles-ci figurent notamment l'intégration de critères environnementaux dans l'attribution des subventions publiques et l'instauration de normes de sécurité climatique pour les événements sportifs (Ministère Des Sports, De La Jeunesse Et De La Vie Associative, s.d.).

1.1.6 Contexte légal

Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est entré en vigueur le 25 mai 2018 en Belgique et dans toute l'Union européenne. Ce texte de loi a été adopté afin d'encadrer et sécuriser le traitement des données personnelles de tout un chacun (Amphibee, 2024).

Avant d'aller plus loin, il est important de faire la différence entre les données personnelles et les données sensibles. Voici la définition de ces deux types de données selon la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)

- Données personnelles : « Une donnée personnelle est toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable. Mais, parce qu'elles concernent des personnes, celles-ci doivent en conserver la maîtrise » (CNIL, s.d.).
- Données sensibles : « Ce sont des informations qui révèlent la prétendue origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques ou l'appartenance syndicale, ainsi que le traitement des données génétiques, des données biométriques aux fins d'identifier une personne physique de manière unique, des données concernant la santé ou des données concernant la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle d'une personne physique » (CNIL, s.d.)

Le cadre réglementaire impose une pleine conformité au RGPD, notamment en ce qui concerne la collecte et le traitement régulier de données personnelles (Art. 30 du RGPD). Cela inclut l'obligation de disposer d'une politique de confidentialité claire, d'un registre des traitements, de garanties en matière de sécurité des données (Art. 32 du RGPD) et de recourir à un consentement explicite (Union européenne, 2016).

De plus, si des données sensibles sont collectées (ex. : des informations liées au handicap dans le cadre du handisport), des précautions supplémentaires seront exigées (Art. 9 du RGPD) (Union européenne, 2016).

Comme tout prestataire technique (hébergeur, service tiers), un fournisseur de plateforme doit fournir des garanties contractuelles attestant de sa conformité au RGPD (Art. 28 du RGPD) (Union européenne, 2016). En Belgique, l'organisme compétent en matière de protection des données est l'Autorité de protection des données (APD).

2. Analyse de l'environnement microéconomique

2.1 Étude de la concurrence

Avant de proposer une nouvelle solution, il est essentiel d'examiner les outils et plateformes déjà présents sur le marché afin de bien comprendre quels sont leurs avantages et leurs limites et ce, pour les deux types d'utilisateurs (sportifs et clubs sportifs). Cette analyse permettra d'identifier précisément les opportunités d'innovation et de montrer clairement comment mon projet peut se démarquer.

Dans un premier temps, nous étudierons les plateformes destinées spécifiquement aux sportifs afin de comprendre leurs forces et faiblesses du point de vue utilisateur. Dans un second temps, nous analyserons les solutions existantes en matière de gestion disponibles pour les clubs et

centres sportifs afin de cerner leur efficacité et d'identifier les éventuelles améliorations à y apporter.

2.1.1 Analyse des solutions et plateformes destinées aux sportifs amateurs

L'objectif de cette analyse est d'identifier qui sont les concurrents directs et indirects présents sur le marché.

Un concurrent direct sera celui qui fournit une solution dont la proposition de valeur se rapproche très fortement de la mienne en permettant à la fois la mise en relation des joueurs et la réservation du terrain (directement via la plateforme) tout en proposant une variété de disciplines sportives. Un concurrent indirect sera celui qui fournit une solution dont la proposition de valeur se rapproche de la mienne, tout en ayant certaines différences importantes. Il s'agit ici de solutions qui ne proposent qu'une seule des fonctionnalités citées ci-dessus ou de solutions qui proposent une variété de disciplines sportives plus réduite ou totalement différente de celles qui apparaîtront dans ma solution.

Afin d'analyser précisément le marché actuel et d'identifier les opportunités de différenciation et d'innovation pour ma plateforme, j'ai évalué les différentes solutions existantes selon six critères essentiels :

1. La mise en relation de joueurs
2. La réservation et le paiement de terrains directement via l'application
3. La diversité des sports proposés
4. La présence de l'application en Belgique (malheureusement, j'ai dû me limiter à analyser la présence de l'application, car aucune donnée n'existe concernant le nombre d'utilisateurs à Bruxelles, ni même en Belgique)
5. L'offre de handisports via l'application
6. Le prix d'utilisation de la plateforme par le joueur

Grâce à mes recherches, j'ai identifié cinq plateformes opérant dans le domaine que je souhaite développer. Je les ai regroupées dans le tableau comparatif suivant afin de mettre en évidence leurs avantages et leurs limites, et ainsi illustrer les points de différenciation et d'innovation apportés par ma proposition.

FONCTIONNALITES	WIINUP	SMATCHY	POTESPORT	PLAYTOMIC	SPORT FINDER	MA SOLUTION
MISE EN RELATION DES JOUEURS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RÉSERVATION DE TERRAINS SUR L'APPLICATION	✗	✗	✗	✓	✓	✓
DIVERSITÉ DE SPORTS PROPOSÉS	✓	✓	✓	⚠	✓	✓
PRÉSENCE EN BELGIQUE	✗	⚠	⚠	✓	✓	✓
HANDISPORT	✗	✓	✗	✗	✗	✓
PRIX POUR LE JOUEUR	GRATUIT	GRATUIT	GRATUIT	GRATUIT	GRATUIT	A DEFINIR

Figure 2 : Comparaison des plateformes concurrentes

Source : Figure créée par Evenepoel Guillaume avec Canva

- Wiinup :

L'application Wiinup est spécialisée dans la mise en relation de partenaires sportifs. L'application fonctionne comme un réseau social sportif : elle permet aux utilisateurs de publier des annonces indiquant le sport concerné, l'heure et le lieu de la rencontre et d'indiquer le nombre de joueurs manquants (Voir ANNEXE 1 : Fonctionnalités de Wiinup).

Bien que l'application permette d'organiser des rencontres sportives sur des infrastructures (par exemple pour le padel), elle ne propose pas de fonctionnalité de réservation (et par conséquent de paiement) de terrain. L'application est gratuite pour les joueurs et regroupe au total 6 sports (padel, tennis, squash, football, basket et volley) (Wiinup.com, s.d.).

J'ai tenté de télécharger l'application afin de mieux comprendre son fonctionnement, mais j'ai reçu un message indiquant que l'application était actuellement indisponible en Belgique (Voir ANNEXE 2 : Téléchargement de Wiinup).

Modèle économique : Wiinup adopte une approche centrée sur la communauté et l'organisation d'événements. L'application est gratuite pour les utilisateurs, privilégiant ainsi la mise en relation entre particuliers, sans frais d'utilisation directe. D'après les informations recueillies au cours de mes recherches, son modèle économique reposerait sur des

partenariats avec des clubs sportifs (Wiinup.com, s.d.). Toutefois, en l'absence de données publiques détaillées, cette hypothèse ne peut être pleinement confirmée à ce stade.

- Smatchy :

Le site de Smatchy indique que la solution est une interface fonctionnant également comme un réseau social pour sportifs. Son fonctionnement est similaire à celui de Wiinup : elle fonctionne grâce à la publication d'annonces de la part des joueurs. Cependant, l'application n'offre pas la possibilité de réservation directe (ni de paiement) d'infrastructures (Smatchy, s.d.).

L'application regroupe plus de sports que Wiinup car elle fonctionne sur base de posts publiés par les joueurs et non sur base d'un menu prédéfini de sports. Un de ses atouts est l'inclusion des handisports, ce qui est à mes yeux fondamental. Je compte en effet intégrer une offre de handisports sur ma propre plateforme, afin de faciliter l'accessibilité à tous les sportifs, valides ou non.

Cette fois-ci, j'ai pu télécharger l'application pour en apprendre plus sur son fonctionnement et ses fonctionnalités. Cependant, une recherche des activités disponibles à Bruxelles et dans ses alentours s'avère vaine (Voir ANNEXE 3 : Application Smatchy).

En examinant leur site internet, j'ai découvert que Smatchy bénéficie déjà d'une certaine reconnaissance sur le marché sportif, ayant notamment remporté le "Prix Coup de Cœur du Public Go Entrepreneurs 2024" qui récompense la qualité et l'attrait du projet lors de sa présentation à l'évènement Go Entrepreneurs. Pour un peu plus de contexte, l'évènement Go Entrepreneurs (ex-Salon des Entrepreneurs) est l'évènement de référence des créateurs et dirigeants d'entreprises. (GO Entrepreneurs, s.d.).

Les dirigeants de Smatchy ont également figuré à deux reprises dans le Classement Choiseul Sport Business 2024 qui met à l'honneur les jeunes leaders qui, par leur activité et leur expertise, contribuent à la structuration de l'économie du sport en France (Choiseul France, 2024). Ces différentes reconnaissances mettent bien en évidence l'intérêt réel des utilisateurs pour ce type d'application. Cela renforce également la pertinence d'une plateforme digitale facilitant la mise en relation sportive dans le monde d'aujourd'hui, tout en montrant l'importance de clairement définir une proposition de valeur unique pour se démarquer de la concurrence.

Modèle économique : Smatchy, conçu sur le modèle d'un réseau social, est accessible gratuitement à ses utilisateurs et ne repose donc pas sur un système de tarification directe. L'application ne présente ni publicité pour des marques, ni partenariat apparent avec des clubs

sportifs. En raison du nombre limité d'informations disponibles, il demeure difficile de définir précisément le modèle économique de cette solution.

- PoteSport :

Tout comme les deux autres solutions mentionnées précédemment, PoteSport est également un réseau social pour sportifs. La plateforme permet aux joueurs de se mettre en relation sur base des publications qu'ils effectuent (Voir ANNEXE 4 : Application PoteSport). Il est néanmoins impossible de réserver des infrastructures sportives depuis la plateforme (et encore moins de payer) étant donné qu'elle sert uniquement d'interface de mise en relation (PoteSport, s.d.).

PoteSport est la solution proposant la gamme de sports la plus large (plus de 105 sports) car en plus de proposer les sports « classiques » comme le football, le tennis... l'application inclut également des sports plus « originaux » tels que le paintball, l'airsoft, le breakdance, le karting mais également des eSports.

Cependant, lorsque je recherche les activités disponibles à Bruxelles ou dans ses alentours, je n'en trouve aucune (Voir ANNEXE 5 : Activité sur Bruxelles PoteSport).

Modèle économique : PoteSport est également une application gratuite pour ses utilisateurs. Elle n'a pas de service de réservation, ni de lien monétisé avec les clubs, mais elle propose des partenariats, que ce soit avec des salles de sport, des magasins sportifs ou bien encore des associations sportives.

- Playtomic :

Comparé aux solutions précédemment mentionnées, Playtomic est celle qui se démarque grâce à sa proposition de valeur distinctive. En effet, Playtomic ne sert pas uniquement de réseau social pour sportifs puisqu'elle permet également à ces derniers de réserver directement les infrastructures dont ils ont besoin ou de réserver leur place dans une partie déjà organisée. Ce sont ces deux fonctionnalités (réservation d'une place dans un match et réservation d'un terrain directement via l'application) qui rendent Playtomic unique. Principalement axé sur les sports de raquette et notamment sur le padel, Playtomic est devenu la référence en termes de sport de raquette, et ce mondialement (Playtomic, s.d.).

Playtomic est l'une des seules solutions permettant de réserver un terrain ou une place dans un match directement via l'application, et ne sert donc pas uniquement d'interface de mise en relation pour sportifs (Voir ANNEXE 6 : Application Playtomic).

Au cours de la rédaction de mon analyse, j'ai constaté que Playtomic cherchait à élargir progressivement son offre en intégrant de nouvelles disciplines sportives à son application, telles que le badminton, le football en salle, le beach-volley, entre autres.

Initialement, la plateforme ne proposait que des réservations pour le tennis, le pickleball et le padel. Toutefois, à ce jour, l'application ne permet toujours pas de réserver des terrains pour ces nouveaux sports (en Belgique), ce qui laisse supposer que cette ouverture est encore en phase d'implémentation.

Par ailleurs, j'ai eu l'opportunité de réaliser un court entretien avec un collaborateur de Playtomic. Lorsque je lui ai demandé pourquoi l'application se concentrait exclusivement sur les sports de raquette, il m'a indiqué qu'il s'agissait d'un choix stratégique : l'objectif de l'entreprise est de devenir la référence en matière de sports de raquette (communication personnelle, 2025).

Modèle économique : Le modèle économique de Playtomic repose principalement sur un système de commission prélevée sur chaque réservation effectuée via l'application. Concrètement, le joueur règle sa réservation directement sur la plateforme. Le tarif de location est fixé par le club, et Playtomic applique une commission comprise entre 0,50 € et 1,50 €, calculée soit par joueur (chaque participant paie sa part), soit sur le montant total de la réservation (un seul payeur pour l'ensemble). Selon une étude menée par « Logiciel Gestion Sport », les frais de commission perçus par Playtomic sont estimés à environ 3,5% du montant total de la réservation (*Playtomic - Compareur de Logiciel Gestion Sport, s.d.*).

Cependant, d'après mes recherches et une vérification de ce taux de commission, Playtomic prélève généralement plus.

Par ailleurs, l'entreprise propose également aux joueurs une formule d'abonnement premium qui leur donne accès à des fonctionnalités avancées telles que la suppression des frais de commission, l'accès à des statistiques de jeu détaillées ou encore des alertes de réservation prioritaires (Playtomic, s.d.).

- SportFinder

Parmi les différentes solutions analysées, SportFinder se positionne comme étant mon concurrent principal. Premièrement, elle répond déjà à plusieurs des attentes des pratiquants : mise en relation entre sportifs, diversité des disciplines proposées, présence en Belgique, et possibilité de réserver et de payer un terrain via la plateforme (SportFinder, s.d.).

De plus, son positionnement hybride entre plateforme communautaire et outil de réservation en fait une solution très accessible et avec une forte valeur ajoutée pour les utilisateurs, sans coût direct, ce qui constitue un avantage concurrentiel fort. Toutefois, certaines limites

subsistent, notamment en matière d'outils de gestion interne pour les clubs, ou encore d'inclusion de publics spécifiques comme les personnes souffrant d'un handicap.

Tout comme mon projet, SportFinder se positionne également comme une solution à double vocation : d'une part, elle sert de plateforme de mise en relation et de réservation de terrains pour les sportifs ; d'autre part, elle propose des fonctionnalités de gestion administrative à destination des clubs. Ce second aspect sera analysé plus en détail dans la section suivante.

Modèle économique : L'utilisation de SportFinder est entièrement gratuite pour les joueurs, l'application ne prélevant aucune commission sur la réservation de terrains. Du côté des clubs, le modèle repose sur la vente de services, incluant notamment des outils de gestion administrative et des prestations de visibilité marketing. L'accès à la plateforme et le référencement des clubs semblent liés à la souscription des clubs à ces services, même si les modalités précises ne sont pas publiquement détaillées (SportFinder, s.d.).

Le tableau récapitulatif ci-dessous reprend les modèles économiques de chaque solution :

Tableau 5 : Comparaison des différents modèles économiques

TABLEAU COMPARATIF DES DIFFÉRENTS MODÈLES ÉCONOMIQUES		
Plateforme	Tarifification pour les joueurs	Source de revenu de la plateforme
Wiinup	Gratuit	Pas de modèle connu, mais font des partenariats
Smatchy	Gratuit	Pas de modèle connu
PoteSport	Gratuit	Partenariats
Playtomic	Frais de commission (+- 3,5% du montant total de la réservation) + possibilité abonnement premium	Commission sur les réservations + possibilité abonnement premium (pour les joueurs) + abonnement mensuel B2B pour les clubs
SportFinder	Gratuit	Solution de gestion pour les clubs

Source : Tableau crée par Evenepoel Guillaume avec Canva

Parmi ces plateformes, en ce qui concerne les utilisateurs « sportifs amateurs » Playtomic et SportFinder représentent mes deux concurrents directs en raison de leur double fonctionnalité (réservation + mise en relation) et proposent une large variété de sports, bien que Playtomic soit toutefois encore en train de l'implémenter. Wiinup, Smatchy et PoteSport s'inscrivent comme concurrents indirects, car ils se limitent à la mise en relation des joueurs.

Comme nous pouvons le constater avec cette analyse, il existe un réel intérêt du côté des pratiquants, qui n'est que partiellement couvert par les plateformes existantes. Cela révèle une réelle opportunité pour une application unifiée, multisport, inclusive et adaptée au marché bruxellois, capable de répondre aux exigences actuelles de tous les sportifs amateurs, valides ou non, en matière de flexibilité, d'accessibilité et de diversité. Toutefois, cet intérêt identifié devra être confirmé par la validation de la désirabilité du projet auprès du public cible.

2.1.2 Analyse des solutions et plateformes destinées à la gestion de clubs et centres sportifs

Après avoir analysé les plateformes destinées aux sportifs, il est maintenant essentiel d'examiner les solutions numériques proposées aux clubs et centres sportifs. Étant donné que la solution envisagée dans ce mémoire repose sur une double proposition de valeur, il est en effet indispensable de se pencher à la fois sur les attentes des pratiquants amateurs et sur les besoins actuels des clubs, notamment en matière de digitalisation et de gestion quotidienne.

À l'issue de mes recherches, plusieurs solutions numériques présentent des similarités notables avec le concept étudié. Parmi celles-ci, trois se démarquent particulièrement par leur pertinence et leur positionnement.

Il est également pertinent d'y ajouter les plateformes Playtomic et SportFinder, déjà évoquées dans le chapitre précédent (cf. supra p.31), dans la mesure où elles constituent des concurrents directs du projet. Leur intégration dans cette analyse permet d'enrichir la compréhension de l'environnement concurrentiel dans lequel s'inscrit la plateforme envisagée.

En complément de l'analyse de ces cinq plateformes, les clubs sportifs interrogés, lors de mes entretiens qualitatifs, ont été questionnés sur les solutions numériques qu'ils utilisent au quotidien. Cette démarche vise à enrichir l'étude par une perspective plus concrète et ancrée dans la pratique. Les résultats issus de ces entretiens ne seront toutefois pas intégrés au tableau ci-après, mais feront l'objet d'un développement spécifique dans la section intitulée « Étude des besoins des gestionnaires de clubs et centres sportifs ». Toutefois, cette phase d'analyse n'intègre pas encore les fonctionnalités envisagées pour la plateforme. Il est en effet préférable d'attendre les retours issus de l'étude des besoins des clubs sportifs, afin de garantir

une adéquation optimale entre les fonctionnalités proposées et les attentes réelles de ces utilisateurs.

L'analyse des cinq solutions existantes se fera autour de 6 critères :

1. Les fonctionnalités
2. La tarification (pour le club)
3. Le type de complexe ciblé
4. Le mode d'implémentation
5. L'accompagnement ou support à la digitalisation
6. La présence en Belgique (aucune donnée n'étant disponible pour le marché bruxellois)

Tableau 6 : Comparaison des plateformes de gestion

	BIGCAPTAIN	SPORTFINDER	GESTION SPORTS	EXTRA CLUB	PLAYTOMIC MANAGER
FONCTIONNALITES	<ul style="list-style-type: none"> • Planning et réservations • Comptabilité et facturation • Contrôle d'accès et domotique • Activités, cours, stages et inscriptions • Gestion des usagers et communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Management centralisé • Planning et réservations • Liste des membres et communication • Portefeuille virtuel et options d'abonnements clients • Organisation de tournois et d'entraînements • Contrôle d'accès et domotique • Service de facturation 	<ul style="list-style-type: none"> • Planning et réservations • Gestion quotidienne centralisée • Paiement (sécurisé) en ligne et divisé par joueur • Organisation de tournois, de cours, de séances de coaching • Recherche de partenaires • Usage d'outils de communication • Comptabilité et services complémentaires en lien 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des membres • Planification et réservations en ligne • Usage d'outils CRM et communication • Contrôle d'accès • Analyse et statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Système centralisé des réservations • Gestion de paiements (individuels ou collectifs) • Usage d'outils de communication • Gestion des membres • Organisation de tournois • Fonctionnalités supplémentaires envisageables
TARIFICATION (POUR LES CLUBS)	Solution modulable (+tarification non disponible)	Solution modulable (tarification non disponible) + cf Annexe	Solution modulable (cf Annexe)	Tarification non disponible (demande de devis mais à ce jour, toujours aucune réponse)	Système de "package", le club choisit un plan tarifaire déterminé en fonction de ses besoins et des fonctionnalités souhaitées

	BIGCAPTAIN	SPORTFINDER	GESTION SPORTS	EXTRA CLUB	PLAYTOMIC MANAGER
TYPE DE COMPLEXE CIBLE	<ul style="list-style-type: none"> Clubs de sport Fédérations Ligues Complexes sportifs 	<ul style="list-style-type: none"> Clubs de tennis, de padel, de football Complexes multisport 	<ul style="list-style-type: none"> Clubs de tennis, de padel, de foot5, de squash 	<ul style="list-style-type: none"> Clubs de tennis, de de golf, de foot5, de squash, d'escape game Complexes multisport 	<ul style="list-style-type: none"> Sports de raquette (tennis, padel, pickleball)
MODE D'IMPLEMENTATION	Plateforme SaaS (Software As A Service - pas d'installation)	Plateforme SaaS (plateforme web pour le club et application mobile pour les sportifs)	Site internet et application mobile pour les sportifs	CRM et SaaS (pas d'installation)	SaaS (pas d'installation requise)
ACCOMPAGNEMENT OU SUPPORT A LA DIGITALISATION	<ul style="list-style-type: none"> Formation sur le logiciels Equipe de support à disposition 	<ul style="list-style-type: none"> Aide à la prise en main du logiciel Service support et support téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement lors de la configuration Formation sur la prise en main du logiciel 	<ul style="list-style-type: none"> Formation Accompagnement tout au long du projet Service support 	<ul style="list-style-type: none"> Service support Formation
PRESENCE EN BELGIQUE	Oui, leader du marché de la SportTech	Principalement actif en France, mais partenaire avec certains clubs belges	Principalement actif en France	Peu de chiffres disponibles mais principalement actif en France	Présence en Belgique (souvent utilisé pour les clubs de sport de raquette)

Source : Tableau crée par Evenepoel Guillaume avec Canva

- BigCaptain

Leader du marché en Belgique, BigCaptain s'impose aujourd'hui comme l'outil de gestion le plus largement utilisé par les centres sportifs, clubs et fédérations. Cette solution, proposée en mode SaaS (Software as a Service), ne nécessite aucune installation locale et est entièrement accessible en ligne. Elle permet aux structures sportives de gérer efficacement les réservations ainsi que leurs activités administratives quotidiennes. L'un des atouts mis en avant par BigCaptain réside dans son caractère modulaire, offrant aux clubs la possibilité d'activer uniquement les fonctionnalités pertinentes pour leur fonctionnement (BigCaptain, s.d.).

Toutefois, malgré sa position dominante sur le marché, plusieurs responsables interrogés lors de mes entretiens qualitatifs ont exprimé certaines réserves à l'égard de la solution. Selon eux, BigCaptain ne parvient pas toujours à répondre à des besoins spécifiques ou à des cas d'usage particuliers. Le logiciel est parfois perçu comme trop rigide dans sa configuration, avec un manque de suivi ou de personnalisation sur des aspects précis. Comme le souligne Pierrick Flabat, de la Plaine de la Gadale : « Le business model de BigCaptain est de vendre la même solution à tout le monde (clubs et centres sportifs), et pour les besoins communs c'est okay, mais pour les besoins particuliers, il n'y a pas de suivi » (communication personnelle, 5 juin 2025).

Tableau 7 : Avantages et inconvénients de BigCaptain

Avantages	Inconvénients
Solution modulaire	Interface pas assez flexible pour certains besoins spécifiques
Facilité d'implémentation + service support	Orientée exclusivement vers la gestion des clubs, sans volet dédié aux sportifs
Leader du marché belge	

- SportFinder

SportFinder est une solution SaaS, qui grâce à sa double approche (mise en relation des pratiquants et solution de gestion pour les clubs), se positionne comme un concurrent direct au projet développé. Les clubs peuvent y gérer leurs offres, créneaux horaires et services via un espace dédié, tandis que les utilisateurs ont la possibilité de rechercher des disciplines sportives, réserver des terrains, rejoindre ou proposer des matchs et prétendent de payer directement depuis l'application. L'ensemble repose sur une logique communautaire, sans frais ni commission pour les utilisateurs (*SportFinder*, s.d.).

Cependant, en pratique, bien que la solution se présente comme un outil centralisant la mise en relation et le paiement, il n'est pas toujours possible de finaliser le processus de réservation (et donc le paiement) directement via SportFinder (Voir ANNEXE 7 : Réservation via SportFinder). Cela contraint parfois l'utilisateur à finaliser sa réservation sur le site externe du club, ce qui peut nuire à l'expérience fluide que la plateforme souhaite offrir.

Par ailleurs, l'offre de gestion proposée par SportFinder reste aujourd'hui limitée à trois types de structures : les clubs de football, de padel et de tennis, ce qui restreint sa portée dans une logique d'inclusivité multisport.

Tableau 8 : Avantages et inconvénients de SportFinder

Avantages	Inconvénients
Double approche (clubs & pratiquants)	Parcours de réservation parfois interrompu sur la plateforme (redirigé vers les sites des clubs)
Gratuit pour les sportifs	Moins répandu que d'autres solutions (visibilité modeste)
Facilité d'implémentation + service support	Solution de gestion limitée à certains types de sport

- Gestion-Sports

Gestion-Sports est un logiciel SaaS qui adopte une double approche, en proposant à la fois des outils de gestion pour les clubs et des fonctionnalités destinées aux pratiquants. Il s'agit de l'une des plateformes les plus complètes actuellement disponibles, mais n'offrant qu'une gamme très limitée de sports (et qui selon les sources consultées n'envisage pas de s'étendre dans un avenir proche) ce qui en fait un concurrent indirect au projet développé. La solution se positionne comme un outil spécialisé, particulièrement adapté aux clubs de sports de raquette, en leur permettant de moderniser leur gestion tout en offrant une expérience personnalisée à leurs membres (Gestion-Sports, s.d.).

Tableau 9 : Avantages et inconvénients de Gestion-Sports

Avantages	Inconvénients
Double approche (clubs & pratiquants)	Gamme limitée principalement axée sur les sports de raquette sans intention d'extension
Interface modulaire	Moins répandu que d'autres solutions (visibilité modeste)
Facilité d'implémentation + service support	

Solution la plus complète	
---------------------------	--

- Extraclub

Extraclub est une solution SaaS spécialisée dans la gestion des clubs sportifs, principalement utilisée dans les domaines du tennis, du padel et d'autres sports de raquette. Très répandue dans les clubs français, cette plateforme propose un ensemble complet de fonctionnalités liées à la réservation de terrains, la gestion des abonnements, la facturation, ou encore la communication interne avec les membres. Toutefois, Extraclub est souvent perçue comme une solution très orientée "gestion", laissant peu de place à l'expérience utilisateur côté pratiquants. Elle ne peut dès lors pas être considérée comme un concurrent direct de ma propre solution (Extraclub, s.d.).

Tableau 10 : Avantages et inconvénients de Extraclub

Avantages	Inconvénients
Solution complète pour la gestion administrative	Moins orientée vers les pratiquants / pas de dimension communautaire
Facilité d'implémentation + service support	

- Playtomic manager

Playtomic manager est également une solution SaaS axé sur les sports de raquettes. Selon les informations recueillies lors de mes recherches, ainsi qu'à travers une interview menée avec la secrétaire du Royal Uccle Sport (Naïma Ouahbi) et l'un des responsables du GARRINCHA Pegasus Diegem (Mariano), la solution Playtomic Manager constitue un véritable atout pour la gestion quotidienne d'un club. Celle-ci est perçue comme particulièrement complète, notamment grâce à un service support réactif et à l'écoute, capable d'adapter l'outil aux besoins spécifiques de chaque structure. En effet, Playtomic apparaît comme une solution très appréciée par les responsables, car, selon leurs mots, « il n'y a rien à faire », ce qui entraîne un gain de temps considérable et permet de se concentrer davantage sur les aspects sportifs et relationnels (voir ANNEXE 12 : Tableau récapitulatif des gestionnaires de clubs et centres sportifs). Cette perception met en évidence l'importance, pour les gestionnaires, de disposer d'un outil intuitif et automatisé, réduisant la charge administrative au maximum (Playtomic Manager, s.d.).

Un autre avantage souvent mis en avant est la notoriété de la marque Playtomic, qui permet d'attirer un public croissant sans nécessiter d'efforts marketing supplémentaires de la part des responsables du club. Cette visibilité accrue constitue un levier intéressant pour augmenter le taux de réservation et attirer de nouveaux joueurs. En contrepartie, les clubs sont toutefois obligés de passer exclusivement par la plateforme Playtomic pour proposer la réservation des terrains via l'application.

En revanche, les personnes interrogées ont également mentionné un inconvénient majeur : le coût élevé de la solution. En plus du tarif d'accès au partenariat, une commission est prélevée par Playtomic Manager sur le sur le volume total des réservations, ce qui peut représenter un frein pour certains clubs.

Tableau 11 : Avantages et inconvénients de Playtomic manager

Avantages	Inconvénients
Double approche (clubs & pratiquants)	Principalement axé sur les sports de raquette
Grande renommée (visibilité accrue)	Solution coûteuse (partenariat + commission variable)
Facilité d'implémentation + service support	
Gestion « automatisée »	

Le tableau ci-dessous récapitule le modèle économique de chaque solution :

Tableau 12 : Comparaison des différents modèles économiques pour les solutions de gestion

TABLEAU COMPARATIF DES DIFFÉRENTS MODÈLES ÉCONOMIQUES		
Plateforme	Tarifification pour les clubs	Source de revenu de la plateforme
BigCaptain	Solution modulable	Vente de solution de gestion pour clubs (abonnement)
SportFinder	Solution modulable	Vente de solution de gestion pour clubs (abonnement)
Gestion Sports	Solution modulable	Vente de solution de gestion pour clubs (abonnement)
Extraclub	Pas d'informations disponibles	Vente de solution de gestion pour clubs (abonnement)
Playtomic manager	Solution par "package" (un peu moins flexible)	Vente de solution de gestion pour clubs (abonnement) + commission sur le total des réservations

Source : Tableau créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

Comme l'illustre ce tableau, le marché des solutions de gestion destinées aux clubs sportifs apparaît aujourd'hui comme fortement standardisé. La majorité des plateformes analysées adoptent un modèle SaaS B2B classique, reposant sur la vente d'abonnements à des solutions modulables à destination exclusive des structures sportives. Si ce modèle demeure fonctionnel, il offre peu de marge de différenciation et néglige l'expérience des pratiquants eux-mêmes.

Parmi les différentes plateformes analysées, Playtomic Manager, SportFinder et, dans une bien moindre mesure, Gestion-Sports, apparaissent comme les principaux concurrents du projet présenté dans ce mémoire. Leur positionnement repose sur une double approche : d'une part, proposer des outils de gestion complets à destination des infrastructures sportives (réservations, paiements, planning, etc.), et d'autre part, apporter de la valeur aux sportifs en facilitant l'accès à la pratique sportive.

Néanmoins, ces plateformes présentent des limites dans leur capacité à couvrir le marché bruxellois (SportFinder reste majoritairement implanté en France) et dans leur capacité à couvrir une gamme de sport étendue (Playtomic et Gestion-Sports ciblent essentiellement les sports de raquette).

3. Conclusion des analyses et études de l'environnement

L'analyse du contexte belge, des tendances émergentes, des enjeux liés à la digitalisation et des solutions existantes effectuée dans les deux chapitres précédents permet de dégager plusieurs constats. D'une part, les sportifs amateurs recherchent de plus en plus de flexibilité, d'autonomie et d'accessibilité dans leur pratique. D'autre part, les clubs sportifs expriment des besoins croissants en matière de gestion numérique, tout en faisant face à des contraintes budgétaires et humaines. Par ailleurs, l'offre actuelle de plateformes, bien que diversifiée, reste fragmentée, souvent spécialisée dans un seul type de sport, ou encore limitée à une seule des deux cibles (clubs ou pratiquants mais très rarement les deux).

Ces éléments révèlent une opportunité réelle pour une solution numérique centralisée, capable de répondre à ces deux types d'utilisateurs tout en tenant compte des spécificités locales du marché bruxellois. Afin de prolonger cette première analyse et de préciser la proposition de valeur, une matrice SWOT viendra dans un premier temps synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet. Ensuite, une approche de terrain combinant des entretiens qualitatifs (menés auprès de sportifs amateurs et de responsables de clubs) et une enquête quantitative (diffusée auprès des pratiquants) permettra de valider, nuancer ou enrichir les hypothèses initialement formulées.

Chapitre 4 - Matrice S.W.O.T

Après avoir analysé l'environnement macroéconomique et microéconomique, il est pertinent de synthétiser l'ensemble de ces constats dans une matrice SWOT.

Pour rappel, la matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique permettant d'évaluer à la fois les forces et les faiblesses internes d'un projet ou d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces présentes dans son environnement externe (Lanore, 2023).

Les forces (Strengths) et les faiblesses (Weaknesses) sont des éléments internes sur lesquels l'organisation peut agir directement, tandis que les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) correspondent à des facteurs externes, souvent hors de son contrôle.

L'objectif de cette matrice est d'identifier et de croiser ces différents éléments afin de définir des stratégies cohérentes : capitaliser sur les forces, atténuer les faiblesses, exploiter les opportunités et anticiper ou limiter les menaces.

1. Forces

- Le projet répond directement à un manque identifié sur le marché : une plateforme numérique centralisée, proposant une gamme de sports étendue, qui connecte les sportifs amateurs et facilite la réservation tout en simplifiant la gestion pour les clubs sportifs (la double approche) (cf. infra p.70).
- Il vise à combiner la mise en relation des joueurs et la réservation directe (avec paiement), ce qui constitue un élément différenciateur clé par rapport à de nombreuses solutions existantes qui ne proposent généralement qu'une seule de ces fonctionnalités (cf. supra p.31).
- Le projet intègre dès sa conception une dimension inclusive, visant à être accessible à tous les sportifs, y compris ceux pratiquant le handisport.
- Une forte mise en avant de l'aspect social du sport, favorisant les rencontres et la création de communauté entre pratiquants.

2. Faiblesses

- Le projet, étant nouveau, ne bénéficie pas encore de la notoriété ni de la présence sur le marché dont disposent des concurrents déjà établis tels que Playtomic (référence mondiale pour les sports de raquette) ou BigCaptain (leader belge pour la gestion des clubs).
- Sa portée géographique initiale est limitée à la Région bruxelloise, ce qui peut restreindre sa capacité d'expansion immédiate ou sa pénétration du marché, contrairement à des plateformes déjà largement diffusées.
- La réussite du projet repose sur sa capacité à offrir une proposition multisport plus large et plus aboutie que celle de concurrents comme Playtomic ou Gestion-Sports.

3. Opportunités

- Un taux élevé de participation sportive en Belgique, avec plus de la moitié des Belges pratiquant un sport au moins une fois par semaine (cf. supra p.25).
- Un soutien politique et institutionnel fort en faveur du développement du sport et de la digitalisation à Bruxelles, notamment via des organismes comme la Cellule Sport de perspective.brussels ou des programmes tels que « Sports pour tous » de la COCOF, ce qui rend le projet éligible à des financements régionaux.
- En plus des financements régionaux, d'importantes opportunités de financement sont disponibles auprès de l'Union européenne (par ex. : NextGenerationEU, Recovery and Resilience Facility, REACT-EU, InvestEU), qui soutiennent spécifiquement les projets innovants, numériques et socialement inclusifs dans le domaine sportif.
- Une forte maturité numérique des Bruxellois : 95 % utilisent Internet, 90 % via smartphone, et 69 % se disent à l'aise avec les achats et réservations en ligne, ce qui montre un terrain favorable à l'adoption d'une plateforme digitale.
- Un marché actuel fragmenté, avec des solutions existantes souvent spécialisées dans un seul type de sport ou ciblant uniquement un segment (soit les sportifs, soit les clubs), ce qui crée une opportunité claire pour une plateforme unifiée.
- La tendance générale à la digitalisation croissante du secteur sportif, transformant la manière dont le sport est pratiqué, géré et consommé, crée un environnement particulièrement favorable à une nouvelle solution numérique (cf. supra p.9).

- Des sportifs amateurs en quête croissante de flexibilité, d'autonomie et d'une pratique axée sur le plaisir et le bien-être, ayant besoin d'outils numériques qui peuvent les accompagner en simplifiant l'organisation et l'accès à leurs activités sportives (cf. supra p.11).

4. Menaces

- Une concurrence intense de plateformes numériques déjà établies.
- Le coût financier des activités sportives est identifié comme un frein important pour une partie de la population, notamment les personnes à revenus modestes, ce qui pourrait affecter l'adoption des services payants (cf. supra p.24).
- L'obligation de respecter strictement le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en Belgique et dans l'UE représente un défi juridique et opérationnel important, notamment pour la gestion des données personnelles et potentiellement sensibles (cf. supra p.29).
- Le fait que 35 % des Bruxellois présentent des compétences numériques faibles ou inexistantes constitue un risque potentiel d'adoption limitée (cf. supra p.25).
- La saturation des infrastructures sportives publiques à Bruxelles pourrait limiter la disponibilité des créneaux horaires, ce qui risquerait de nuire à l'expérience utilisateur (cf. supra p.5).
- Un facteur clé de succès du projet réside dans la nécessité de réunir, dès son lancement, à la fois un volume significatif d'utilisateurs sportifs et une offre variée d'infrastructures sportives.

Chapitre 5 - Étude de marché et des besoins des utilisateurs

Bien que l'analyse théorique ait mis en évidence un contexte favorable au développement du projet présenté dans ce mémoire, il demeure essentiel de confronter ces éléments aux perceptions et besoins réels des publics ciblés. Cette démarche vise à confirmer, nuancer ou ajuster la proposition de valeur en fonction des attentes exprimées sur le terrain.

Au vu de la double approche adoptée (pratiquants et clubs/centres sportifs), il convient de valider ces hypothèses auprès des deux catégories d'utilisateurs.

La méthodologie retenue repose premièrement sur la conduite d'entretiens qualitatifs semi-dirigés auprès des sportifs et des gestionnaires de complexe sportif. Ces entretiens permettent de comprendre le "pourquoi" et le "comment" derrière les comportements observés, contrairement aux enquêtes quantitatives qui se focalisent davantage sur des données mesurables. De plus, ils offrent la souplesse nécessaire pour explorer des thématiques pertinentes, tout en laissant place à une certaine spontanéité dans les réponses.

Cette approche vise à recueillir les retours d'expérience à la fois des pratiquants et des responsables de clubs, dans le but de mieux cerner leur situation actuelle, leurs usages, ainsi que les besoins ou perspectives d'évolution en lien avec le projet étudié.

Ces entretiens ont pour objectif de valider trois dimensions fondamentales du projet :

- La désirabilité : existe-t-il un réel besoin d'une plateforme numérique de la part des sportifs et des structures sportives ?
- La faisabilité : quel est le type de solution numérique le plus adapté au regard des pratiques et contraintes identifiées sur le terrain et quelles sont les fonctionnalités attendues ?
- La viabilité : quel est le modèle économique le plus pertinent pour assurer la pérennité du projet tout en répondant aux attentes des parties prenantes ?

Comme mentionné précédemment (cf. supra p.18), voici les hypothèses liées au développement du projet qu'il est nécessaire de valider sur le terrain :

Hypothèse 1 (désirabilité) :

- **Pratiquants amateurs** : Les pratiquants amateurs bruxellois expriment un besoin réel pour une plateforme numérique centralisée, multisport, accessible et inclusive, combinant à la fois la mise en relation avec d'autres joueurs et la centralisation des informations relatives à la réservation d'infrastructures sportives.
- **Clubs et centres sportifs** : Les clubs sportifs bruxellois expriment un besoin pour une plateforme numérique capable d'accroître leur visibilité, de répondre aux attentes de leurs membres et de simplifier leur gestion quotidienne.

Hypothèse 2 (faisabilité) :

- **Pratiquants amateurs** : Les pratiquants seraient plus enclins à utiliser régulièrement une plateforme simplifiant et centralisant le processus de réservation, à condition qu'elle soit facile à utiliser et adaptée à leurs besoins.
- **Clubs et centres sportifs** : Les clubs sportifs seraient prêts à adopter une solution numérique de gestion si celle-ci est intuitive, compatible avec leur fonctionnement actuel, et accompagnée d'un support technique fiable.

Hypothèse 3 (viabilité) :

- **Pratiquants amateurs** : Les sportifs amateurs accepteraient de payer des frais de commission par réservation, tant que ceux-ci restent modérés et que la valeur ajoutée de la solution est clairement perçue.
- **Clubs et centres sportifs** : Les clubs seraient prêts à souscrire à un abonnement mensuel en échange d'une meilleure visibilité, d'une optimisation de l'utilisation de leurs infrastructures et d'un accompagnement en gestion.

1. Choix des échantillons

Le choix des participants constitue une étape cruciale du projet, car l'échantillon doit refléter fidèlement le marché cible. Celui-ci inclut à la fois des sportifs amateurs et des responsables impliqués dans la gestion globale des structures sportives (clubs, centres ou fédérations), qu'il s'agisse de la gestion administrative, de l'organisation des activités, de la planification, ou de l'administration des réservations.

1.1 Échantillon sportifs amateurs

Le panel de pratiquants interrogés se compose de personnes pratiquant régulièrement un sport collectif ou d'un sport qui requiert plusieurs joueurs et qui nécessite la réservation d'infrastructures spécifiques (terrains, salles, installations sportives, etc.). Ce choix se justifie par la volonté d'évaluer concrètement l'intérêt d'une fonctionnalité de mise en relation entre joueurs, particulièrement pertinente dans le cadre de ce type de sports. La cible sélectionnée comprend des hommes et des femmes âgés de 15 à 50 ans, pratiquant leur activité de manière amateur et récurrente, en groupe. Cette tranche d'âge a été définie en tenant compte de leur aisance avec les outils numériques, critère essentiel pour un projet reposant sur une plateforme digitale. Enfin, dans une démarche inclusive, des personnes en situation de handicap font également partie de l'échantillon. Leurs témoignages ont permis d'identifier les adaptations nécessaires à leur pratique, dans l'objectif de concevoir une solution véritablement accessible et universelle.

Par la suite, une enquête quantitative sera menée auprès des sportifs amateurs afin de confirmer la proposition. Cette enquête sera diffusée notamment à travers les réseaux sociaux et des groupes de discussion en ligne (Facebook, WhatsApp, forums) axés sur l'organisation et la mise en relation entre sportifs.

L'objectif de cette étude quanti est de recueillir des données chiffrées permettant de :

- Valider l'intérêt général pour la solution envisagée (ce qui est la dimension désirabilité)
- Identifier le type de support privilégié (application, site web, etc.) (ce qui est la dimension faisabilité)
- Tester l'acceptabilité du modèle économique proposé (commission sur réservation) (ce qui est la dimension viabilité)
- Déterminer les sports les plus demandés (classiques et de niche)
- Segmenter les profils des joueurs selon leurs habitudes, fréquence d'utilisation de l'application, mode de réservation, niveau dans le ou les sports sélectionnés et préférences (créneaux horaires, fréquence de pratique, match amical ou compétitif ...)

Cette enquête permettra de compléter les entretiens qualitatifs par une vision plus globale et généralisable, en s'appuyant sur un échantillon plus large et des résultats statistiques. Elle renforcera ainsi la crédibilité des hypothèses et contribuera à orienter les choix fonctionnels et stratégiques du projet.

1.2 Échantillon clubs et centres sportifs

Du côté des clubs et infrastructures sportives, mon choix s'est porté sur des centres proposant la location de terrains et d'infrastructures sportives en Région bruxelloise. Il ne semblait pas pertinent de me limiter uniquement à des centres multisports, dans la mesure où de nombreux pratiquants réservent leur activité dans des structures spécialisées (ex. : clubs de padel, tennis, ou football en salle). Le choix des structures interrogées repose donc sur une volonté de diversité et de représentativité, tant sur le plan des disciplines proposées que du type de gestion observé. En effet, bien que le projet vise à proposer une plateforme multisport, l'objectif principal reste d'offrir un maximum de flexibilité et de visibilité aux clubs et centres sportifs. Plus le nombre de clubs et de centres sportifs partenaires sera élevé, plus les pratiquants disposeront d'un large éventail d'options en termes de disciplines, de lieux et de créneaux horaires, renforçant ainsi l'attractivité et l'utilité de la plateforme.

2. Étude des besoins des sportifs amateurs

2.1 Étude qualitative

- Objectif

Dans le cadre de ce projet, des entretiens qualitatifs semi-dirigés ont été menés auprès de sportifs amateurs. Ce type d'enquête vise avant tout à comprendre en profondeur leurs motivations, leurs habitudes, ainsi que leurs perceptions et attentes vis-à-vis d'une plateforme numérique. L'objectif est d'explorer leurs expériences, leurs comportements et leurs opinions, plutôt que de mesurer des données quantitatives.

Cette approche permet ainsi d'explorer les trois hypothèses fondamentales du projet : la désirabilité (l'intérêt et l'attrait de la solution pour les utilisateurs), la faisabilité (la possibilité concrète de mise en œuvre) et la viabilité (le potentiel économique nécessaire pour assurer la pérennité du projet à long terme).

- Méthodologie

Dix entretiens ont été menés auprès de sportifs âgés entre 22 et 43 ans, tous pratiquant leur activité sportive dans la Région de Bruxelles-Capitale (y compris celui qui réside en dehors de la capitale). Toutes les personnes pratiquent une activité sportive assez régulière (2 à 3 fois par semaine) nécessitant une réservation d'infrastructure. Ces pratiquants correspondent à la cible visée de la future plateforme, dans la mesure où ils doivent fréquemment organiser leurs séances sportives avec d'autres partenaires et réserver des infrastructures adaptées (terrains de football, terrain de padel, courts de tennis, etc.).

L'échantillon a volontairement été constitué de profils variés, tant en termes de genre, de disciplines pratiquées que de conditions physiques. À ce titre, trois des personnes interrogées sont des femmes pratiquant le tennis en situation de handicap, ce qui permet d'introduire une perspective inclusive dans l'analyse. Leurs retours apportent un éclairage précieux sur les difficultés spécifiques que rencontrent ces personnes lorsqu'il s'agit de trouver des partenaires adaptés ou d'identifier des infrastructures qui leur sont réellement accessibles.

Tableau 13 : Échantillon des sportifs interrogés

<i>Personne interrogée</i>	<i>Sport pratiqué</i>	<i>Localisation</i>
<i>Nicolas Evenepoel (25 ans)</i>	Basket, padel, cyclisme	Auderghem
<i>Antoine Navette (24 ans)</i>	Padel, badminton, volley, foot (5v5)	Grimbergen
<i>Maxime Van Leckwyck (24 ans)</i>	Hockey, padel, course à pied	Auderghem
<i>Maxime Devroede (22 ans)</i>	Tennis, badminton, padel	Uccle
<i>Sasha Tomen (29 ans)</i>	Basketball, foot (5v5)	Ixelles
<i>Edouard Bille (27 ans)</i>	Volley, basketball, musculation, boxe	Bruxelles
<i>Alain Theis (42 ans)</i>	Tennis	Schaarbeek
<i>Sandrine Wever (43 ans)</i>	Tennis (PMR)	Woluwe Saint-Pierre
<i>André Dumont (38 ans)</i>	Tennis (PMR)	Woluwe Saint-Pierre
<i>Nicole Peters (32 ans)</i>	Tennis (PMR)	Woluwe Saint-Lambert

Toutes les personnes mentionnées dans ce tableau ont été informées de la nature du mémoire et ont donné leur accord explicite pour être citées dans le cadre de cette recherche académique.

- **Limites**

Il convient de souligner une limite importante liée à la constitution de l'échantillon. La majorité des personnes interrogées font partie de mon entourage personnel ou élargi, ce qui peut avoir influencé la nature des réponses obtenues. Par souci de bienveillance ou de soutien au projet, certains participants ont probablement exprimé un avis plus favorable qu'ils ne l'auraient fait

dans un cadre totalement neutre. Cette proximité relationnelle peut donc avoir influencé l'objectivité de certains retours, ce qui invite à interpréter les résultats avec un certain recul.

- Analyse des résultats

Un tableau récapitulatif a été réalisé, regroupant l'ensemble des verbatims des répondants, afin d'offrir une vue d'ensemble (Voir ANNEXE 9 : Tableau récapitulatif des sportifs amateurs).

L'analyse des entretiens qui suit, s'articule autour des trois axes structurants du projet :

- Désirabilité :

Sur l'ensemble des participants interrogés, neuf personnes sur dix ont exprimé un intérêt marqué pour une solution digitale centralisant les informations liées à la mise en relation, à la réservation d'infrastructure et à leur paiement. Plusieurs ont mentionné avoir déjà renoncé à pratiquer leur activité faute de partenaires disponibles ou par manque de coordination avec ceux-ci. Comme l'a souligné Maxime Devroede : « C'est dommage de ne pas pouvoir aller jouer au padel alors qu'il manque une personne ou deux pour compléter la partie ».

Les répondants ont néanmoins souligné et insisté sur le fait que la solution doit être simple d'utilisation, flexible et conçue pour faire gagner du temps. La possibilité de consulter un répertoire d'infrastructures sportives montrant les différents clubs et centres disponibles ainsi que leurs créneaux disponibles est perçue comme une valeur ajoutée majeure. Comme l'a souligné Nicolas Evenepoel : « Dès que tu dois regarder sur plusieurs sites différents pour réserver un terrain, ça devient vite long » (communication personnelle, 27 mars 2025). La plateforme répond donc à une double attente : accéder facilement aux infrastructures et organiser plus rapidement les séances.

Un autre critère revient fréquemment dans les réponses (mentionné par sept participants) : la prise en compte du niveau de jeu. Les sportifs souhaitent pouvoir organiser des sessions équilibrées en rencontrant des partenaires d'un niveau similaire, ce qui garantit une expérience plaisante, fluide et compétitive. Maxime Van Leckwyck explique par exemple : « Ce que j'apprécie dans le sport, c'est de pouvoir progresser en affrontant des adversaires plus forts que moi » (communication personnelle, 20 mars 2025).

Les trois joueuses en situation de handicap interrogées ont, quant à elles, exprimé des difficultés spécifiques dans l'organisation de leurs séances. Toutes ont indiqué jouer systématiquement avec les mêmes partenaires (car les solutions actuelles ne leur permettent pas d'étendre leur réseau), et souvent dans le même centre sportif (car elles sont certaines d'y trouver des infrastructures adaptées à leur situation de handicap). Elles ont également souligné que tous les centres ne disposent pas d'infrastructures adaptées à leur pratique, ce qui limite

encore davantage leur liberté et leur spontanéité. Ces témoignages renforcent la nécessité d'une plateforme inclusive, intégrant des filtres d'accessibilité et permettant une mise en relation.

- Faisabilité :

L'ensemble des participants interrogés se dit à l'aise avec l'utilisation d'outils numériques dans le cadre de leur pratique sportive. La plupart ont déjà recours à des applications mobiles ou à des plateformes en ligne pour organiser ou réserver des sessions (par exemple : Playtomic, BigCaptain, WhatsApp, groupes Facebook, etc.). Ces pratiques témoignent d'une intégration réelle de la technologie dans leur quotidien sportif, bien que l'écosystème actuel reste fragmenté en raison des limites des solutions disponibles sur le marché.

Ce constat met en lumière une demande de centralisation : les sportifs souhaitent disposer d'une seule plateforme regroupant la mise en relation, la recherche de créneaux disponibles et la réservation ainsi que le paiement des infrastructures. Une solution tout-en-un serait perçue comme un moyen d'étendre leur réseau et leur communauté, un gain de temps, mais aussi comme un facteur de fluidité organisationnelle.

Sur le plan technique, les répondants n'ont exprimé aucune difficulté particulière à l'idée d'utiliser une nouvelle plateforme, à condition que celle-ci reste intuitive et rapide à prendre en main. L'ergonomie, la lisibilité et l'accessibilité des informations ainsi que la clarté et la simplicité du processus de réservation ont été cités comme critères essentiels d'adhésion.

Dans l'ensemble, la faisabilité technique d'un tel projet semble donc confirmée par les retours des futurs utilisateurs, sous réserve que l'application respecte les standards décrits ci-dessus.

- Viabilité :

Les retours obtenus lors des entretiens montrent que la majorité des répondants (sept personnes sur dix) se déclarent ouverts à l'idée de payer une commission sur la réservation d'une infrastructure, à condition que celle-ci reste modérée et clairement présentée. La transparence tarifaire apparaît ainsi comme un critère fondamental. Les utilisateurs souhaitent éviter les frais cachés, souvent jugés frustrants et contre-productifs. Il est donc essentiel que le coût total de la réservation, incluant la commission, soit affiché de manière lisible et immédiate avant toute validation par l'utilisateur. Comme l'a souligné Antoine Navette : « Je dirais que oui mais ils ne doivent pas être trop élevés et j'aimerais voir ce que je paie en plus » (communication personnelle, 20 mars 2025).

Sur les dix répondants, quatre ont indiqué leur intérêt pour une plateforme proposant des options de personnalisation ou des services premium, à condition toutefois que celles-ci restent optionnelles. Une formule « freemium », combinant une version gratuite (avec fonctions de base) et une version enrichie (accès prioritaire aux créneaux, alertes personnalisées, statistiques de jeu, etc.), pourrait donc ainsi être envisagée.

Ces éléments confirment que le modèle économique basé sur une commission est accepté par les personnes interrogées mais à certaines conditions.

- Conclusion

Les entretiens qualitatifs menés ont permis de faire émerger plusieurs tendances clés concernant les besoins, attentes et contraintes des sportifs amateurs. Ces échanges ont mis en lumière un intérêt réel pour une solution numérique centralisée, sous réserve de répondre à certains critères de simplicité, d'accessibilité, de transparence tarifaire et d'adéquation avec leurs pratiques sportives concrètes.

Toutefois, ces résultats reposent sur un échantillon restreint et relativement homogène. Afin de valider ces tendances et hypothèses de manière plus générale et représentative, une enquête quantitative sera conduite auprès d'un panel plus large de pratiquants. Cette seconde phase permettra de mesurer la portée réelle des tendances observées et de confirmer ou d'ajuster les hypothèses initialement formulées dans le cadre du projet.

2.2 Étude quantitative

- Objectif

Comme énoncé précédemment, en complément des entretiens qualitatifs, une enquête quantitative a été menée auprès d'un échantillon élargi de sportifs amateurs, dans le but de valider les tendances identifiées, tester les hypothèses sur un plus grand nombre de répondants et recueillir des données chiffrées sur leurs comportements, préférences et attentes vis-à-vis d'une plateforme numérique de mise en relation, de réservation et de paiement.

- Méthodologie

Le questionnaire a été diffusé en ligne entre le 12 mars et le 13 juillet 2025, principalement via les réseaux sociaux (Facebook, Instagram) ainsi que dans des groupes de discussion et de mise

en relation dédiés aux sportifs amateurs. Il a permis de recueillir un total de 218 réponses. Bien que la diffusion ait initialement ciblé mon entourage proche, une part significative des répondants provient de cercles élargis, extérieurs à mon réseau personnel, ce qui contribue à enrichir la diversité de l'échantillon.

Le formulaire comprenait des questions portant sur les habitudes sportives, la fréquence de pratique, les modes d'organisation actuels, ainsi que les problèmes éventuellement rencontrés lors de l'organisation d'activités. Il abordait également leurs attentes fonctionnelles vis-à-vis d'une telle solution, ainsi que leurs dispositions à payer pour bénéficier d'un tel service.

- Limites

Avant d'analyser les résultats, il est important de mentionner certaines limites méthodologiques susceptibles d'influencer l'interprétation des données recueillies.

Premièrement, le questionnaire a d'abord été diffusé auprès de mon entourage proche, puis relayé par leurs propres réseaux. Ce mode de diffusion peut introduire un biais d'échantillonnage, les répondants étant potentiellement plus enclins à donner des réponses favorables et à soutenir le projet de quelqu'un qu'ils connaissent directement ou indirectement.

Deuxièmement, via les réseaux sociaux, le formulaire a également été partagé avec des groupes de mise en relation pour sportifs. Cette stratégie de diffusion a nécessairement orienté favorablement les résultats, dans la mesure où les participants présents sur ces groupes expriment déjà un besoin spécifique de trouver des partenaires ou des infrastructures sportives.

De plus, le mode de diffusion du sondage (diffusion en ligne via les réseaux sociaux) implique que les répondants sont, dans l'ensemble, déjà familiers avec l'usage des outils numériques, ce qui peut introduire un biais favorable à l'acceptation de solutions digitales.

Enfin, le questionnaire a d'abord été partagé une première fois, puis modifié avant d'être diffusé à nouveau. Cette double diffusion, associée aux ajustements apportés en cours de collecte, peut avoir introduit des biais dans certaines réponses. En effet, les répondants des deux versions n'ont pas été exposés aux mêmes formulations ou aux mêmes options de réponse, ce qui peut influencer les données recueillies.

Ces biais doivent bien entendu être pris en compte lors de la lecture et de l'interprétation des résultats quantitatifs, afin d'en apprécier la portée et les éventuelles limites de généralisation.

- Analyse des résultats

Un tableau récapitulatif a été réalisé, regroupant l'ensemble des résultats chiffrés de l'enquête, afin d'offrir une vue d'ensemble (Voir ANNEXE 10 : Résultats chiffrés des sportifs amateurs). Il est également important de calculer la marge d'erreur potentielle de l'étude quantitative afin d'évaluer l'incertitude associée aux résultats obtenus sur un échantillon. Cela permet d'estimer à quel point les résultats recueillis peuvent s'écarter des valeurs réelles de la population cible.

Autrement dit, elle mesure la précision et la fiabilité des résultats et contribue à renforcer la rigueur méthodologique de l'étude.

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai choisi d'utiliser la formule suivante (Guay, s.d.) :

$$\text{Marge d'erreur} = Z \times \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Où :

- Z = niveau de confiance (ici, 95%, ce qui correspond au niveau de confiance standard)
- p = proportion estimée de Bruxellois pratiquant un sport nécessitant la réservation d'une infrastructure sportive (étant donné qu'il n'existe pas de donnée précise concernant cette proportion, la proportion p a été fixée à 0,5.)
- n = taille de l'échantillon (ici, 218 répondants)

La marge d'erreur de cette enquête est d'environ 3,22 %. Concrètement, si un résultat indique que 50 % des personnes sont favorables à une idée, le véritable chiffre pour l'ensemble de la population bruxelloise pourrait en réalité se situer entre 46,78 % et 53,22 %.

Sur les 218 répondants à l'enquête, la majorité sont des hommes (54,1 %), tandis que les femmes représentent 41,3 %. Un petit pourcentage (4,6 %) a choisi de ne pas indiquer son genre. En ce qui concerne la répartition par âge, les données montrent que la grande majorité des participants sont de jeunes adultes : 25,2 % sont âgés de 18 à 24 ans, et 48,6 % de 25 à 34 ans, ces deux catégories représentant ainsi à elles seules près de 74 % des répondants. Viennent ensuite les tranches d'âge 35-45 ans (18,7 %), les 45 ans et plus (3,2 %), et enfin les moins de 18 ans (1,8 %). Il convient de préciser que les catégories d'âges définies au départ ont été ajustées au fur et à mesure de la collecte des réponses. Ce changement a été effectué suite aux recommandations de mon promoteur, M. Huart, afin d'obtenir une segmentation plus fine et plus pertinente. Cependant, cette modification ayant été réalisée après le lancement du

questionnaire, la représentativité des différentes tranches d'âge a pu être partiellement biaisée.

De plus, il m'est malheureusement difficile d'estimer avec précision la provenance géographique d'une partie des répondants, car lors de la première diffusion du questionnaire celui-ci ne comprenait pas de question relative au code postal. Toutefois, je peux affirmer qu'au moins 56,3 % des participants résident à Bruxelles ou dans ses environs. Lors de la deuxième phase de collecte, après que le questionnaire ait été adapté pour obtenir des informations plus détaillées, trois codes postaux se sont particulièrement démarqués : 1050 Ixelles (15,9 %), 1000 Bruxelles (8,5 %) et 1160 Auderghem (6,8 %). Il est également intéressant de noter la présence ponctuelle de répondants provenant d'autres grandes villes, notamment Marseille (0,6 %), Barcelone (0,6 %) et Madrid (0,6 %). Cependant, en raison du faible nombre de participants provenant de l'étranger et de certaines communes, il n'est pas possible de tirer des conclusions généralisables sur la distribution géographique. Ces résultats doivent donc être interprétés avec prudence.

Concernant les habitudes sportives de ma cible, 86,2 % des répondants déclarent pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine, ce qui témoigne d'une population globalement active et investie dans la pratique sportive. Toutefois, comme mentionné précédemment, il est important de préciser que le questionnaire a été diffusé principalement sur des groupes et pages liés au sport via les réseaux sociaux, ce qui explique ce taux particulièrement élevé. Afin de nuancer cette conclusion, je l'ai comparée avec les données officielles issues d'une étude menée par Statbel en 2024. Selon cette enquête, 57,2 % des Belges pratiquent du sport au moins une fois par semaine. Ainsi, bien que les chiffres de l'enquête Stabel confirment que la population belge présente un intérêt marqué pour l'activité physique, mon échantillon se révèle significativement plus sportif, probablement en raison du mode de diffusion du questionnaire.

En ce qui concerne le lieu de pratique de l'activité, la majorité des répondants indiquent s'entraîner principalement dans des infrastructures dédiées, telles que des terrains loués (83 %) ou des installations de club (54,6 %). À noter qu'une part importante des répondants (73,4 %) déclare également pratiquer, en plus des activités pratiquées dans les infrastructures dédiées, des activités « hors infrastructure », telles que la course à pied ou les entraînements en extérieur. Il est important de préciser que les répondants pouvaient sélectionner plusieurs réponses, car la pratique d'un sport en infrastructure dédiée n'exclut pas celle d'autres activités hors infrastructure dédiée. Par ailleurs, la dimension collective ressort très fortement de l'enquête : 90,8 % des participants déclarent pratiquer leur activité sportive en groupe, que ce soit avec des amis ou au sein d'une équipe. Ce résultat met en avant l'importance du lien social et de la création d'une communauté dans la pratique sportive.

Pour ce qui est du budget mensuel consacré au sport, les résultats n'ont pu être collectés que lors de la seconde phase de diffusion du questionnaire, suite à l'ajout d'une question à ce sujet sur les recommandations de M. Huart. Parmi les 56 répondants ayant partagé cette information, 78,6 % déclarent consacrer entre 101 € et 150 € par mois à leurs pratiques sportives, tandis que 21,4 % indiquent un budget compris entre 51 € et 100 €. Cependant, compte tenu du nombre relativement restreint de réponses à cette question, il est difficile de tirer des conclusions fermes et généralisables sur le budget réellement alloué par l'ensemble de la cible. Ces résultats doivent donc, une fois de plus, être interprétés avec prudence et servir avant tout d'indication exploratoire.

L'analyse des réponses met également en lumière les motivations variées et complémentaires qui animent la majorité des répondants. Leur motivation principale est le plaisir (cité par 86,7%). Cette donnée confirme que, pour la majorité, le sport est avant tout perçu comme une activité récréative et épanouissante. La deuxième motivation énoncée par les participants est la santé (à 62,8%). Viennent ensuite la compétition (pour 61,9 %) et le « désir de voir ses amis » (cité par 56 %). Ces résultats illustrent la place importante du sport comme activité sociale et collective. Enfin, 37,2 % des répondants déclarent pratiquer le sport pour faire de nouvelles rencontres, montrant une ouverture à l'aspect communautaire et à la création de nouveaux liens.

Au-delà de dresser le profil sociodémographique et sportif des répondants, cette étude quantitative visait également à confirmer l'existence d'un besoin réel pour une solution numérique de mise en relation. Il était donc essentiel de collecter des données précises sur l'expérience actuelle de réservation de terrains et l'organisation des rencontres.

Sur l'ensemble des réponses, 86,1 % des répondants déclarent avoir déjà rencontré ou rencontrent actuellement des difficultés à organiser une session sportive, tandis que 13,9 % estiment n'en avoir que rarement, voire jamais, éprouvé. Parmi les principales difficultés évoquées, on retrouve notamment le manque de joueurs disponibles (88,8 %), la difficulté à se coordonner avec les autres (84 %), ainsi que l'indisponibilité des terrains (81,6 %). Il est également intéressant de noter que 32,5 % des répondants mettent en avant la complexité du processus de réservation comme frein supplémentaire. Ces résultats confirment l'existence d'un besoin réel de la part des sportifs amateurs pour une solution facilitant à la fois la mise en relation et la réservation.

Ces constats sont d'ailleurs renforcés par la suite du questionnaire : 69,1 % des répondants affirment qu'une plateforme leur permettant de trouver des partenaires et de réserver facilement un terrain les intéresserait « clairement », et 24,9 % se disent « peut-être » intéressés. De plus, 75,7 % estiment qu'un tel service les aiderait à pratiquer plus régulièrement leurs sports, ce qui témoigne d'une attente forte vis-à-vis d'une solution numérique centralisée. Les rares personnes exprimant un désintérêt évoquent notamment une préférence

pour la pratique individuelle des sports ou jugent les solutions offertes actuellement suffisantes.

En suivant les conseils de Mr. Huart, j'ai également cherché à mesurer le niveau de satisfaction des répondants concernant le processus de réservation actuellement utilisé dans les clubs et centres sportifs. L'objectif était non seulement d'évaluer leur degré de satisfaction, mais aussi de recueillir des insights concrets sur les points forts du système actuel ainsi que sur les aspects à améliorer. Sur 56 réponses obtenues à ce sujet, 76,8 % attribuent une note de 9/10 et 23,2 % une note de 8/10, ce qui traduit une satisfaction globale élevée. Cependant, ces scores élevés ne signifient pas pour autant que le processus soit perçu comme parfait. En effet, un des répondants souligne que « le processus est facile et rapide, mais que lorsqu'il n'y a plus de place là où je veux aller jouer, c'est plus compliqué pour trouver un autre terrain ». Un autre mentionne que « c'est dommage que, lorsqu'on est à quatre à aller jouer, c'est une seule personne qui doit s'occuper de tout payer ». Ces remarques mettent en lumière des points précis d'amélioration, tels que la gestion des créneaux indisponibles ou la répartition des paiements entre les joueurs. Enfin, il convient de noter que cette question ayant été ajoutée lors de la seconde phase de diffusion du questionnaire, le nombre de retours détaillés reste limité.

Un des objectifs majeurs de cette étude quantitative était également de mieux comprendre les attentes concrètes des potentiels utilisateurs vis-à-vis de la plateforme envisagée. Il s'agissait d'identifier leurs préférences en matière de type de plateforme, de fonctionnalités essentielles, de sports proposés, ainsi que d'explorer leur perception du modèle économique et leur disposition éventuelle à contribuer financièrement pour bénéficier d'un service optimisé et complet. Ces résultats constituent une base solide et structurante qui sera reprise et approfondie dans la section dédiée à la description finale du projet (cf. infra p. 87).

Étant donné qu'il s'agit d'un élément crucial, il était primordial d'explorer la perception du modèle économique envisagé. Les résultats montrent que 82,1% des répondants accepteraient de payer une commission supplémentaire au prix de location de l'infrastructure. Parmi eux, 67,4% estiment que cette commission devrait être calculée de manière proportionnelle au prix total de la réservation de l'infrastructure, afin d'être perçue comme équitable. À l'inverse, 9,2% des répondants estiment qu'ils ne seraient pas prêts à payer un supplément pour bénéficier d'un tel service.

De plus, 59,4 % se déclarent ouverts à une formule d'abonnement mensuel si elle offre des avantages concrets (diminution des frais de commissions, réduction sur certaines marques de sports...). Ces réponses apportent un premier indicateur positif quant à la viabilité économique de la solution envisagée.

- Analyse comparative des données du terrain avec le cadre théorique

Il apparaît à présent pertinent de mettre en perspective et de confronter les concepts théoriques développés par Luc Robène (cf. supra p. 10) et Robert Carlier (cf. supra p. 11) avec les résultats concrets issus de mon enquête de terrain, afin d'évaluer la manière dont la théorie se confronte à la pratique. Globalement, pour rappel, Robène met en avant le principe de « redoublement technique » montrant ainsi que la technologie ne se limite pas à accompagner la pratique, mais qu'elle devient un élément central d'optimisation, de performance et d'évolution permanente. Carlier, quant à lui, insiste sur la quête de flexibilité, de liberté et de « fun » de la part des sportifs amateurs, qui s'émancipent progressivement des cadres traditionnels pour adopter des formats plus spontanés et individualisés, facilités par le numérique.

Du côté de Robène, la notion de « redoublement technique » se manifeste clairement dans les résultats de mon enquête : une majorité des répondants recourent à des outils numériques (87,1 % réservent en ligne, 48,8 % utilisent déjà des applications spécifiques), et attachent une grande importance à l'optimisation et à l'amélioration continue (critères tels que la facilité d'utilisation, le suivi des performances, la réservation rapide). De plus, la motivation liée à la compétition (61,9 %) souligne l'existence d'une volonté d'amélioration et de dépassement de soi, cohérente avec l'idée d'optimisation permanente évoquée par Robène. Ici, les données obtenues confirment pleinement la théorie.

En revanche, lorsque l'on confronte les résultats de l'enquête à l'analyse de Carlier, certaines nuances apparaissent. Carlier avance que le sportif amateur s'oriente de plus en plus vers des formes de pratique moins axées sur la compétition, privilégiant la liberté, le plaisir et le « fun ». Or, bien que ces dimensions soient bien présentes dans les réponses (86,7 % mentionnent le plaisir, 56 % le fait de voir des amis, et 37,2 % la rencontre de nouvelles personnes), l'importance encore marquée de la compétition (61,9 %) montre que l'esprit compétitif reste une motivation forte chez les sportifs amateurs interrogés. Ce constat suggère que, même si les sportifs amateurs expriment un besoin croissant de flexibilité et d'expériences conviviales, ils ne renoncent pas pour autant à la recherche de performance ou à l'esprit de compétition.

Concernant la quête de flexibilité et d'autonomie, les résultats confirment les observations de Carlier. Une large majorité des répondants déclarent pratiquer leur activité sportive hors infrastructure (73,4 %) et s'orienter vers des activités nécessitant une réservation ponctuelle (83 %), ce qui traduit une préférence pour des formats libres, organisés selon leurs propres contraintes et envies. Par ailleurs, 77,5 % pratiquent une activité sportive avec des amis et 9,2 % seuls, contre seulement 13,3 % avec leur équipe, ce qui illustre un éloignement des circuits institutionnels traditionnels.

Enfin, la dimension sociale apparaît également comme une motivation importante, avec plus de la moitié des répondants déclarant pratiquer pour « voir leurs amis » et plus d'un tiers pour « faire de nouvelles rencontres ». Ce résultat pourrait sembler en tension avec l'idée d'individualisation avancée par Carlier.

- Conclusion

En résumé, la comparaison entre mon enquête et les études de Luc Robène et Robert Carlier révèle à la fois des convergences (l'adoption massive du numérique, la recherche de flexibilité, le plaisir et l'autonomie) et des divergences partielles (la dimension compétitive et la dimension collective qui restent bien présentes dans mon enquête, contrairement à ce que Carlier tend à prédire). Cette approche critique permet de nuancer les apports théoriques et d'enrichir la compréhension des attentes actuelles des pratiquants amateurs.

3. Étude des besoins des gestionnaires de clubs et centres sportifs

3.1 Étude qualitative

- Objectif

L'objectif principal de ces entretiens semi-dirigés était de mieux comprendre et d'approfondir ma connaissance du fonctionnement et de la gestion actuelle des clubs et centres sportifs. Il s'agissait de cerner précisément leurs besoins, leurs défis quotidiens et leurs modes d'organisation afin de pouvoir envisager une solution réellement adaptée à leurs réalités. J'ai également intégré des questions spécifiques portant sur leurs attentes vis-à-vis d'une telle solution numérique, ainsi que sur leur perception du modèle économique envisagé, afin d'évaluer leur ouverture et leur disposition à adopter un tel outil.

- Méthodologie

Pour y parvenir, j'ai interrogé sept personnes responsables de la gestion et de l'organisation des réservations de clubs et centres sportifs situés principalement dans Bruxelles. Ci-dessous, se trouve un tableau récapitulatif des personnes interrogées afin d'avoir un meilleur aperçu de mon échantillon.

Tableau 14 : Échantillon des gestionnaires interrogés

Nom du club/centre sportif	Personne interrogée	Poste occupé	Localisation
Royal Uccle Sport	Naïma Ouahbi	Secrétaire	Uccle

<i>Université Libre de Bruxelles</i>	Kevin Boyens	Responsable des sports	Ixelles
<i>Stade Everois</i>	Xavier Sarlet	Responsable des jeunes	Evere
<i>Complexe sportif du Triton</i>	Julie De Schrijver	Secrétaire	Evere
<i>GARRINCHA Pegasus Diegem</i>	Mariano Fontaine	Directeur régional	Diegem
<i>Plaine de la Gadale</i>	Pierrick Flabat	Directeur de la Régie Communale	Jodoigne
<i>Brussels Badminton Club</i>	Gaëtan Vanderschueren	Directeur général	Anderlecht

Toutes les personnes mentionnées dans ce tableau ont été informées de la nature du mémoire et ont donné leur accord explicite pour être citées dans le cadre de cette recherche académique.

J'ai conçu mon questionnaire selon une logique en entonnoir afin d'aborder clairement les aspects essentiels à mon projet. L'entretien semi-dirigé m'a permis de guider mes interlocuteurs tout en laissant place à des échanges ouverts et spontanés. Je commençais par une présentation générale de la structure sportive afin de mieux saisir son fonctionnement et ses spécificités. Ensuite, j'approfondissais leur gestion actuelle des réservations, en cherchant à comprendre précisément quels outils ils utilisent, les avantages et inconvénients de ceux-ci, et surtout les raisons de leur choix. L'objectif était d'identifier concrètement leurs défis quotidiens et les facteurs clés permettant d'y répondre. Le questionnaire comportait également une section dédiée à la stratégie de communication des clubs, dans le but de mieux comprendre comment ceux-ci parviennent à attirer de nouveaux clients. Après leur avoir présenté mon projet et sa double approche (sportifs et clubs), j'explorais leurs attentes précises concernant une solution numérique ainsi que leur avis sur le modèle économique qu'ils jugent le plus adéquat. Enfin, je terminais en leur laissant la possibilité de formuler librement des suggestions et remarques additionnelles. Je conclusais toujours en les remerciant chaleureusement, conscient que leur participation était essentielle à la réussite de mon mémoire et du projet.

- **Limites**

Je suis conscient que, bien que l'échantillon de personnes interrogées représente majoritairement les cibles de ma solution, une faible proportion d'entre eux ne rentre pas dans cette catégorie. Par exemple, l'Université Libre de Bruxelles, qui ne propose pas de service de location de terrains aux sportifs amateurs (l'université loue ses infrastructures uniquement à des clubs et non à des particuliers), a néanmoins été intégrée dans les entretiens. Ce choix

s'explique par l'intérêt d'obtenir l'expertise d'un responsable de gestion des infrastructures (ce qui apporte un éclairage précieux sur les enjeux logistiques et opérationnels rencontrés) doublé à la difficulté d'obtenir des entretiens avec la cible principale.

Une autre limite réside dans l'utilisation récurrente d'exemples issus de certains entretiens spécifiques. Certains clubs et centres sportifs sont davantage cités dans ce travail, car ils incarnent particulièrement bien la cible principale de ma solution et illustrent de façon concrète les besoins exprimés. Cette sélection d'exemples, bien qu'elle serve à illustrer les tendances générales, peut introduire un biais de surreprésentation et ne reflète pas nécessairement la diversité complète des points de vue recueillis. Ces éléments doivent donc être pris en compte lors de l'interprétation des résultats.

Enfin, les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des clubs sportifs bruxellois, car ils reposent sur un échantillon restreint et non représentatif au sens statistique.

Ces limites doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats, qui visent avant tout à fournir des éléments exploratoires et des pistes concrètes pour le développement du projet.

- **Analyse des résultats**

Un tableau récapitulatif a été réalisé, regroupant l'ensemble des verbatims des répondants, afin d'offrir une vue d'ensemble (Voir ANNEXE 12 : Tableau récapitulatif des questionnaires de clubs et centres sportifs).

Premièrement, la grande majorité des clubs et complexes sportifs interrogés expriment un besoin fort de disposer d'une solution de gestion en ligne, combinant digitalisation des procédés de réservation et automatisation des tâches. Selon eux, la digitalisation et l'automatisation représentent des avancées majeures, permettant des gains significatifs en temps et en efficacité tout en réduisant les erreurs humaines. Comme l'illustre parfaitement le témoignage du Brussels Badminton Club : « Avant les travaux de passage au numérique, les réservations se faisaient via téléphone, mail, WhatsApp, et c'était ingérable... quel gain de temps depuis que les réservations sont en ligne » (communication personnelle, 4 juillet 2025). Cependant, certaines structures comme le Complexe sportif du Triton ou l'Université Libre de Bruxelles restent réticentes à adopter un tel système. Elles mettent en avant un risque de déshumanisation des échanges ainsi que l'exclusion potentielle des publics plus âgés, souvent moins à l'aise avec les outils numériques. Bien qu'elles soient conscientes des risques d'erreurs, du temps supplémentaire nécessaire et de la complexité induite par la multiplicité des canaux (téléphone, mail, guichet physique), ces structures préfèrent maintenir ce mode de fonctionnement afin de préserver le contact direct avec leurs usagers. Étant donné que je

souhaite créer une plateforme favorisant l'accès au sport et l'inclusion de tous les publics, il s'agit d'un élément qui nécessite une attention particulière.

Ensuite, tous les clubs, structures et complexes sportifs interrogés, à l'exception du GARRINCHA Pegasus Diegem qui utilise Playtomic Manager, soulignent la complexité engendrée par l'utilisation simultanée de plusieurs outils pour gérer les réservations et les tâches administratives associées. La majorité d'entre eux dénoncent une perte de temps significative ainsi qu'un risque accru d'erreurs dû à cette multiplicité d'outils. Cette coexistence de systèmes est justifiée par le fait que chaque outil possède des avantages spécifiques répondant partiellement aux besoins des clubs. Par exemple, le Royal Uccle Sport exprime le souhait d'utiliser une seule et même solution pour gérer à la fois le tennis et le padel, mais précise que cette solution n'est actuellement pas disponible sur le marché, car ces deux sports nécessitent des modes de gestion différents : la réservation d'un terrain de tennis exige obligatoirement une affiliation au club, contrairement au padel qui est accessible aux non-membres. Une telle solution serait néanmoins tout à fait réalisable à condition d'être suffisamment flexible et à l'écoute des besoins des clubs et complexes sportifs afin d'adapter la solution aux spécificités de chaque activité et, dans la mesure du possible, aux besoins de chacun.

De ce fait, la majorité des clubs voient dans la centralisation un avantage déterminant, résumée par les mots du Complexe sportif Triton : « Le plus gros avantage, c'est d'avoir tout au même endroit » (communication personnelle, 20 juin 2025). Cette centralisation est perçue comme la clé pour simplifier la gestion, réduire les erreurs, augmenter la rentabilité et offrir un service plus fluide aux usagers.

De plus, cette utilisation fragmentée qui est aujourd'hui la norme oblige les responsables à jongler en permanence entre différents logiciels, interfaces et canaux de communication. Cela alourdit la gestion quotidienne, réduit la fluidité des opérations et nuit parfois à la qualité du service offert aux membres. Lors de mon entretien avec le Brussels Badminton Club, Gaëtan m'a ainsi expliqué qu'avant d'utiliser iClub, un logiciel en ligne de gestion et de réservation pour clubs sportifs, le club rencontrait régulièrement des problèmes de « doublons » et d'erreurs dans les réservations. Il précisait également que des clients qui envoyaient un mail une heure avant pour réserver un terrain pouvaient rester sans réponse, car il était occupé à d'autres tâches. Grâce à la digitalisation et à l'automatisation du processus, ces problèmes ont aujourd'hui quasiment disparu.

Un autre constat observé lors de ces entretiens, partagé par la majorité des clubs et centres sportifs, est le besoin de flexibilité et de personnalisation dans les solutions de gestion. En effet, la plupart d'entre eux ont souligné l'importance de pouvoir adapter la solution choisie à leurs besoins opérationnels spécifiques. Comme me l'a clairement expliqué Pierrick Flabat, responsable de la Plaine de la Gadale et actif dans le milieu depuis quatorze ans, chaque club et centre sportif présente des besoins différents, et il est essentiel de pouvoir y répondre. Pour

illustrer son propos, Pierrick a pris l'exemple de BigCaptain. Il m'a expliqué que le business model de cette solution repose sur la vente d'un produit identique à tous les clients. Si ce modèle peut convenir pour des besoins standards tels que la réservation de terrains ou le paiement en ligne, il révèle toutefois ses limites dès lors que des demandes spécifiques apparaissent, faute de possibilités de personnalisation. Cette idée a également été confirmée par la secrétaire du Royal Uccle Sport : « Avec BigCaptain, on ne pouvait pas adapter les fonctionnalités à nos besoins » (communication personnelle, 10 avril 2025).

Ainsi, il apparaît essentiel de proposer une solution flexible et personnalisable au plus haut degré afin de répondre au maximum aux attentes et aux réalités opérationnelles de chaque club ou centre sportif.

Par ailleurs, le choix des structures sportives à intégrer sur la plateforme doit également être soigneusement réfléchi. Toutes ne sont pas adaptées à un modèle ouvert de réservation par des groupes spontanés. Comme l'a souligné un autre responsable : « Faire attention aux structures sportives que tu veux avoir sur ta plateforme, car le projet n'est pas possible pour tous les clubs. Par exemple, pour un club de hockey, ça ne fonctionnera pas : tu ne peux pas arriver avec tes potes et dire "je voudrais bien louer ce terrain". Eux fonctionnent avec leurs membres, leurs affiliations et leurs cotisations » (communication personnelle, 4 juillet 2025). Cela souligne la nécessité d'adapter la stratégie d'intégration aux réalités structurelles et organisationnelles de chaque sport ou club, afin de garantir la cohérence et la faisabilité du projet.

En comparant les conclusions du rapport « ÉTAT DES LIEUX DE L'OFFRE EN ÉQUIPEMENTS » publié par perspective.brussels en mars 2024 avec les résultats de mes entretiens qualitatifs, j'ai découvert un élément important, la saturation effective des infrastructures sportives publiques. Une des craintes théoriques mentionnées dans ce rapport est que si la saturation des terrains est généralisée et constante, la valeur ajoutée d'une solution numérique facilitant l'accès et la réservation sera fortement réduite, car il n'y aura tout simplement pas assez d'offres disponibles pour répondre aux demandes. Toutefois, selon mes échanges avec les responsables du Complexe sportif du Triton et du Centre sportif de Jodoigne (Plaine de la Gadale), la saturation ne concerne que certains créneaux horaires spécifiques, principalement en soirée. De plus, tous les sports ne rencontrent pas le même succès ni la même demande, ce qui influe directement sur leur taux d'occupation. Ainsi, si certains sports tels que le padel ou le football connaissent effectivement une forte demande pouvant générer des périodes de saturation, d'autres disciplines moins populaires restent largement disponibles. À titre d'exemple, Julie De Schrijver souligne que le ping-pong reste un sport peu demandé et donc rarement saturé : « pour le ping-pong, tu peux être sûr que si tu viens et demandes à jouer, il y aura toujours de la place » (communication personnelle, 20 juin 2025).

En conclusion, bien que l'on puisse confirmer la saturation de certains créneaux pour certains sports spécifiques, il est essentiel de rappeler que d'autres restent sous-utilisés et gagneraient à être davantage mis en avant. Ces résultats confirment ainsi la pertinence et l'utilité d'une plateforme visant à optimiser l'occupation globale des infrastructures sportives.

Enfin, par rapport à la viabilité du projet et donc au modèle économique à privilégier, j'ai pu, au travers de mes nombreux entretiens et de mes différentes analyses (analyse du marché, analyse de la concurrence), établir un modèle qui semblait convenir à la plupart des utilisateurs. Initialement, je pensais proposer un abonnement mensuel à prix unique aux clubs et centres sportifs, mais j'ai vite compris qu'il n'était pas pertinent d'opter pour ce type de modèle. En effet, les clubs et complexes sportifs proposent des gammes d'activités et des services très différents. Il ne serait pas viable de faire payer un petit club de badminton le même montant qu'un complexe sportif offrant une grande diversité d'installations et générant un volume de réservations bien plus important. Ainsi, la majorité des gestionnaires interrogés ont exprimé une préférence pour un modèle flexible et modulable, permettant d'adapter le coût en fonction des fonctionnalités choisies. Ce type de modèle, plus équitable et personnalisé, permettrait à chaque club ou centre sportif de bénéficier d'une solution réellement adaptée à ses besoins, tout en maîtrisant son budget. Il est important de prêter une attention particulière au coût ou, à tout le moins, de le justifier clairement. Comme l'a souligné Pierrick Flabat : « être plus cher c'est okay mais tu dois le justifier à travers les fonctionnalités proposées » (communication personnelle, 5 juin 2025). Toutes ces réflexions m'ont amené à opter pour un modèle économique « modulable » qui sera développé plus tard dans ce mémoire (cf. infra p.88).

Cependant, bien que la solution modulable semble convenir à la plupart des répondants, certains complexes restent réticents et apportent une attention particulière au prix. Par exemple, dans le cas du complexe sportif du Triton, qui dépend de la commune d'Evere en tant qu'ASBL communale, le choix final ne relève pas uniquement du gestionnaire. Même si la solution correspond parfaitement aux besoins opérationnels, la décision reste fortement contrainte par le budget communal. Comme l'explique Julie : « On peut être super emballé mais s'il n'y a pas le budget, il n'y a pas le budget, et en plus on dépend de la commune » (communication personnelle, 20 juin 2025).

Il convient également de souligner une autre limite importante à la volonté de centraliser tous les services sur une seule et même plateforme. En effet, si l'objectif est d'offrir une solution unique et intégrée, certaines contraintes externes, notamment celles imposées par les fédérations sportives, peuvent constituer un frein majeur. Par exemple, la Fédération belge de badminton oblige les clubs affiliés à passer exclusivement par Twizzit, qui est une plateforme de gestion sportive, pour gérer les relations avec les membres. Comme l'a expliqué Gaëtan Vanderschueren, cette situation crée une dépendance : « Je suis obligé d'utiliser Twizzit, mais ça m'embête parce que ce n'est pas intuitif et qu'il n'y a pas les fonctionnalités souhaitées sur

cette plateforme » (communication personnelle, 4 juillet 2025). Cette obligation est contraignante, car si les fédérations refusent ma plateforme, les clubs et centres sportifs devront utiliser un autre outil, ce qui va à l'encontre de l'objectif de centralisation.

Un autre point d'attention majeur évoqué par plusieurs responsables est la nécessité de prendre en compte les contraintes physiques et techniques des infrastructures sportives. En effet, de nombreux clubs disposent de salles polyvalentes pouvant être configurées de différentes manières (par exemple, une grande salle pouvant accueillir soit un terrain de foot, soit deux terrains de tennis). Dans ce type d'infrastructures, la réservation d'un espace pour une activité spécifique empêche automatiquement la pratique d'autres disciplines. Comme l'a illustré Pierrick Flabat : « une salle polyvalente qui fait soit un terrain de foot soit deux terrains de tennis, donc si un terrain de tennis est réservé, alors plus possible de faire du foot » (communication personnelle, 5 juin 2025). Il est donc indispensable d'intégrer ces contraintes spatiales dans la conception de la solution, afin d'éviter tout risque de double réservation ou de conflit d'usage.

Par ailleurs, la réussite d'une telle plateforme passe nécessairement par une articulation fine entre la technique et l'administratif. Il ne s'agit pas uniquement d'offrir un outil de réservation, mais aussi de s'assurer que celui-ci soit parfaitement compatible avec les infrastructures sportives, avec les équipements techniques existants (par exemple les éclairages ou l'ouverture automatique des portes d'accès aux infrastructures), avec les outils administratifs existants (par exemple le logiciel de comptabilité ou le système de gestion du personnel utilisés par le club) et avec les besoins opérationnels du centre. Comme le souligne le responsable du centre sportif de Jodoigne, il est essentiel de « s'assurer que le système que tu développes est bien compatible avec le centre. Si les gens réservent un terrain, c'est par exemple être sûr que les lumières s'allument aussi » (communication personnelle, 5 juin 2025). Cette dimension technique est d'autant plus cruciale que de plus en plus de clubs et centres sportifs intègrent des dispositifs automatisés (éclairage, contrôle d'accès, verrouillage). Il sera donc nécessaire de prévoir une interconnexion intelligente entre la plateforme numérique et les infrastructures et outils existants, afin de garantir une expérience fluide et sécurisée aux utilisateurs tout en facilitant le travail administratif des clubs.

- Conclusion

À travers ces différentes discussions, j'ai pu constater que mon projet suscitait un véritable intérêt (désirabilité) de la part des gestionnaires de clubs. Le fait de centraliser les informations apparaît comme un atout majeur, permettant à la fois de gagner du temps, de réduire les erreurs liées à l'utilisation de multiples canaux et d'optimiser la gestion quotidienne des clubs et centres sportifs. Toutefois, la réussite de ce projet repose sur une multitude de points clés détaillés précédemment.

4. Conclusion des études de marché et besoins des utilisateurs

La réalisation de ces différentes études de marché (joueurs amateurs et gestionnaires de clubs sportifs) a permis d'évaluer objectivement les trois dimensions essentielles du projet, à savoir la désirabilité, la faisabilité ainsi que la viabilité du projet sur le marché bruxellois.

Premièrement, l'analyse du macro-environnement (PESTEL) montre que Bruxelles offre un contexte particulièrement favorable à l'implantation d'une plateforme numérique dédiée au sport. En effet, pour rappel, la Région de Bruxelles-Capitale soutient activement l'innovation technologique et numérique à travers des subventions et diverses initiatives institutionnelles. De plus, les études montrent une forte maturité numérique des Bruxellois, qui utilisent massivement internet et les applications mobiles dans leur quotidien et sont prêts, sous certaines conditions, à payer une commission pour avoir à disposition une plateforme qui corresponde à leurs besoins.

Au niveau de l'étude du micro-environnement, l'analyse concurrentielle met en lumière une opportunité stratégique notable : il n'existe actuellement aucune solution directe et complète sur le marché répondant simultanément aux besoins des sportifs amateurs et des gestionnaires de clubs ou centres sportifs. En effet, les solutions existantes restent fragmentées : elles ciblent soit uniquement les sportifs, soit exclusivement les gestionnaires des infrastructures sportives, ou bien elles sont limitées dans la variété des sports proposés.

Enfin, les résultats des études qualitatives et quantitatives menées auprès des différentes cibles confirment clairement leur intérêt réel pour une solution centralisée, intuitive et flexible. Ces études permettent désormais d'avoir une compréhension fine des attentes précises des sportifs et des gestionnaires de clubs sportifs bruxellois. Cette compréhension approfondie constitue une base solide pour guider les choix stratégiques et opérationnels du projet.

En somme, l'ensemble des analyses menées montre de façon objective et argumentée que le projet de plateforme numérique envisagé dispose d'une réelle place sur le marché sportif bruxellois. Toutefois, sa réussite dépendra directement d'une prise en compte attentive et rigoureuse des constats, attentes et recommandations recueillis au cours de ces études.

Chapitre 6 - Caractéristiques et fonctionnement de la solution proposée

Cette dernière partie du mémoire vise à proposer une première ébauche concrète de la plateforme numérique envisagée. L'objectif est de traduire les résultats des différentes analyses et enquêtes précédemment menées en choix opérationnels clairs concernant les éléments clés de la plateforme, à savoir : l'identité et la forme légale de la solution, son fonctionnement général ainsi que les fonctionnalités et l'expérience qu'elle désire offrir à chaque type d'utilisateurs et son modèle économique. Il ne s'agit pas d'une version définitive, mais d'un aperçu réaliste permettant de visualiser la forme que pourrait prendre la plateforme à ce stade du projet.

Une estimation des coûts nécessaires à son développement sera présentée, offrant un aperçu du budget de mise en œuvre. Cette analyse sera complétée par l'étude de plusieurs scénarios de déploiement ainsi que par quelques pistes de développement futur.

1. Identité de la plateforme

1.1 Noms envisagés

Le choix du nom constitue une étape stratégique dans le développement de la plateforme, dans la mesure où il doit refléter de manière claire et évocatrice l'essence du projet, ainsi que les valeurs qu'il véhicule. L'objectif est d'opter pour une dénomination à la fois accessible, mémorisable et porteuse de sens, capable de résonner auprès des deux publics cibles : les sportifs amateurs d'une part, et les gestionnaires de clubs d'autre part.

Dans le cadre de ce mémoire, la plateforme numérique envisagée n'a pas encore de nom définitif. Toutefois, plusieurs pistes de réflexion ont été explorées afin de définir une identité cohérente avec la vision du projet.

Voici quelques exemples de noms envisagés :

Tableau 15 : Exemples de noms envisagés

Nom :	Style :	Idée véhiculée :
SportPlanet	Grand public, universel, inclusif	Le sport, pour tous et à tous niveaux
SportLink	Moderne, connecté, fonctionnel	Création d'un réseau de sportif
SportNet	Tech, digital, structuré	Création d'un réseau de sportif
ClubHouse	Chaleureux, social, communautaire	Un lieu d'échange et d'appartenance + création de liens
Le Vestiaire	Chaleureux, social, communautaire	Un lieu d'échange et d'appartenance + création de liens
NextPlay	Dynamique, futuriste, innovant	L'étape suivante, le futur du sport connecté
AthleTech	Technologique, performant, dynamique	Alliance entre technologie et performance sportive

Source : Tableau créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

Il convient de souligner que la plateforme intègre des fonctionnalités classiques telles que la réservation de terrains et le paiement en ligne. Toutefois, bien qu'au cœur de la proposition de valeur, ces deux fonctionnalités sont en fait des prérequis indispensables dans un marché déjà largement numérisé. Ce qui différencie réellement ma proposition, et qui doit par conséquent apparaître dans son nom et son positionnement, est sa capacité à favoriser les rencontres sportives, à créer du lien social entre les pratiquants, à structurer une dynamique collective autour du sport et à faciliter tous les aspects « gestion » exécutés par les clubs et centres sportifs.

Dans cette optique, des noms à connotation sociale et humaine tels que « *Le Vestiaire* » ou « *ClubHouse* » apparaissent plus pertinents. Ils traduisent l'idée de partage et de communauté, tout en évoquant des lieux familiers à la pratique sportive.

À l'inverse, des appellations plus techniques, telles que « *AthleTech* », renvoient davantage à une logique centrée sur la performance ou l'innovation technologique, ce qui risquerait de détourner l'attention de la dimension relationnelle et communautaire du projet.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où le projet se développerait à plus grande échelle, le nom choisi devra également être compréhensible à l'international. Il est donc essentiel d'opter pour une

appellation pertinente au-delà du contexte local, afin de garantir sa cohérence dans une éventuelle stratégie d'expansion.

Comme mentionné précédemment, aucun choix définitif n'a encore été établi concernant le nom final du projet. Néanmoins, dans un souci de clarté et d'illustration, la suite du mémoire adoptera à titre provisoire le nom « *ClubHouse* ». Ce choix repose sur deux raisons principales. D'une part, l'appellation évoque un aspect social et relationnel fort. D'autre part, elle parle également aux gestionnaires de clubs, car le clubhouse est traditionnellement l'endroit où l'on se rend pour échanger, se réunir ou résoudre des problèmes administratifs.

Il convient de souligner que ce choix temporaire a une incidence sur l'identité visuelle et le positionnement global de la solution. En effet, chaque dénomination potentielle véhicule des connotations différentes, qui influencent la perception, le ton de la communication ainsi que les orientations graphiques de l'interface.

1.2 Charte graphique et identité visuelle

Le choix des couleurs constitue un élément clé dans la construction de l'identité visuelle du projet. En effet, les couleurs influencent notre perception émotionnelle : elles véhiculent des messages implicites qui contribuent à positionner la marque dans l'imaginaire collectif. La palette retenue devait par conséquent refléter à la fois l'univers du sport, l'aspect digital, les deux cibles visées, les dimensions communautaire et sociale, ainsi que les valeurs d'authenticité et de confiance que je souhaite transmettre (Graphicstyle, s.d.).

Dans cette optique, le vert a été sélectionné comme couleur principale. Il évoque l'énergie sportive, la santé et le bien-être. Il s'agit d'éléments centraux dans le projet. Pour l'accompagner, j'ai opté pour un ton beige, plus neutre, qui suggère la sobriété, l'élégance et une certaine forme de raffinement. Il ne s'agit pas de positionner le projet comme une marque de luxe, mais bien de lui conférer une image soignée, professionnelle et raffinée (Graphicstyle, s.d.).

Ce choix de couleurs répond également à l'ambition de mettre en avant l'aspect humain, accessibilité et relationnel du projet, plutôt que des codes centrés uniquement sur la performance ou la compétition.

Le choix des formes constitue un autre élément clé de cette identité visuelle. La présence de figures humaines réunies sous un même toit illustre à nouveau l'aspect communautaire et fédérateur du projet, tandis que les différents équipements sportifs soulignent la diversité des disciplines concernées et que le bâtiment en arrière-plan vise à y apporter la dimension clubs et centres sportif



Figure 3 : Exemple de logo

Source : Figure créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

Le logo présenté ci-dessus constitue une proposition graphique pouvant potentiellement représenter l'identité visuelle finale du projet, bien qu'aucune décision définitive n'ait encore été arrêtée à ce stade.

2. Aspect juridique et légal

Le choix de la forme juridique constitue une décision stratégique majeure dans le développement de tout projet. Ce choix influence non seulement le régime fiscal et le mode d'imposition, mais également des aspects essentiels tels que les possibilités de financement, la distribution des bénéfices, ou encore les relations avec les partenaires publics.

Pour le projet analysé dans ce mémoire, deux formes juridiques se distinguent comme les plus pertinentes : la Société à Responsabilité Limitée (SRL) et l'Association Sans But Lucratif (ASBL). Chacune de ces options présente des avantages et des contraintes spécifiques, qu'il convient d'analyser en profondeur. L'une des principales distinctions réside dans la finalité du projet : la SRL permet la distribution de bénéfices aux actionnaires sous forme de dividendes, tandis que l'ASBL s'inscrit dans une logique non lucrative, centrée sur la poursuite d'un objet social sans enrichissement personnel (Légal PME, 2025).

Ci-dessous, un tableau comparatif des deux formes juridiques possibles :

Tableau 16 : Comparaison des formes juridiques

TABLEAU COMPARATIF : ASBL VS SRL		
CRITERES	ASBL	SRL
But principal	Non Lucratif (impact social)	Lucratif (distribution dividendes)
Nbre de fondateurs	2 minimum	1 minimum
Subsides	Financée essentiellement par des subsides	Accès limité aux subsides, sauf cas spécifiques
Régime fiscal	Soumise à l'imposition des personnes morale	Soumise à l'imposition des sociétés
Rémunération du fondateur	Salaire ou prestation (interdit de verser des dividendes)	Salaire et dividendes

Source : Tableau créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

La SRL est une société à vocation lucrative. Elle permet à ses fondateurs d'exercer une activité économique avec pour objectif la génération de bénéfices, lesquels peuvent être redistribués sous forme de dividendes aux actionnaires. Elle offre une grande souplesse statutaire, un cadre adapté aux projets entrepreneuriaux évolutifs, et constitue un outil privilégié pour attirer des investisseurs ou mettre en place un modèle économique rentable. Le fondateur peut y être rémunéré, à la fois par un salaire et, le cas échéant, des dividendes. En revanche, son accès aux subsides publics est généralement plus limité, sauf exceptions ciblées (incitants fiscaux, aides à l'innovation, etc.) (Légal PME, 2025).

L'ASBL, quant à elle, poursuit un objectif non lucratif, c'est-à-dire qu'elle ne vise pas la redistribution des bénéfices à ses membres. Elle est particulièrement adaptée aux projets à fort impact social, culturel ou sportif, et elle permet l'accès à de nombreux subsides publics octroyés par les autorités locales, régionales ou européennes. La loi encadre toutefois strictement l'utilisation de ses ressources : les bénéfices doivent être intégralement réinvestis dans l'objet social de l'association, et tout transfert déguisé de fonds vers une activité commerciale privée est interdit (Légal PME, 2025).

Dans le cas du projet présenté, ces deux formes juridiques présentent des atouts complémentaires. Dès lors, une approche mixte peut être envisagée : la création, d'une part, d'une ASBL pour encadrer les activités à finalité sociale (promotion de la pratique sportive,

inclusion, accessibilité...) et, d'autre part, d'une SRL pour exploiter la plateforme numérique sur un modèle commercial. Ce montage hybride repose donc sur deux entités juridiques distinctes, fonctionnant de manière complémentaire. De plus en plus courant dans les initiatives à impact social, ce format doit toutefois être encadré de manière rigoureuse : les activités, flux financiers et gouvernances des deux structures doivent être clairement séparés et justifiés. Des conventions formelles peuvent être mises en place pour encadrer la collaboration entre les entités, dans le respect des obligations légales de transparence et de non-subventionnement indirect (Larcier-Intersentia, 2023).

3. Choix des plateformes et fonctionnalités

3.1 Plateforme pour les sportifs amateurs

- Type de plateforme

Le choix du format de la plateforme constitue une décision stratégique essentielle dans la conception de l'outil, en particulier pour répondre aux usages numériques et aux attentes des utilisateurs finaux. Les résultats de l'enquête quantitative menée auprès de 218 répondants révèlent une nette préférence pour le format « application mobile ». En effet, 86,2 % des participants déclarent préférer ce type de support, contre seulement 39 % pour un site web. Ce résultat apparaît cohérent avec les habitudes d'usage largement ancrées dans la population, puisqu'une majorité significative (94 %) affirme utiliser principalement leur smartphone pour effectuer des recherches ou des réservations sportives.

Un autre indicateur issu de l'enquête vient cependant nuancer cette tendance : 83 % des répondants estiment que le format importe peu, à condition que l'outil proposé soit simple, intuitif et fonctionnel. Ce critère rejoint par ailleurs l'un des éléments les plus fréquemment cités dans les « critères essentiels » : la facilité d'utilisation de l'interface (93,6 % des répondants). Cette information montre qu'au-delà de la préférence déclarée pour une application mobile, les utilisateurs attachent une importance plus fondamentale à l'expérience utilisateur globale qu'au format technique en lui-même.

Ainsi, bien que l'application mobile semble initialement s'imposer comme la solution préférée, l'alternative d'une Progressive Web App (PWA) mérite d'être étudiée. Ce format hybride permettrait de proposer une expérience utilisateur très proche de celle d'une application native, tout en offrant une meilleure maîtrise des coûts de développement. De plus, dans la mesure où une part importante des répondants se montre ouverte à tout type de plateforme, dès lors qu'elle est ergonomique et facile à utiliser, le recours à une PWA apparaît compatible avec les attentes identifiées.

Il est donc pertinent de clarifier ce qu'est une Progressive Web App. Une PWA est une application web enrichie, développée à partir de technologies classiques du web (HTML, CSS, JavaScript), mais conçue pour offrir une expérience comparable à celle d'une application mobile. Elle combine ainsi les avantages d'un site web (accessibilité multiplateforme) et d'une application mobile (ergonomie, fluidité, rapidité) (Brainhub, 2025).

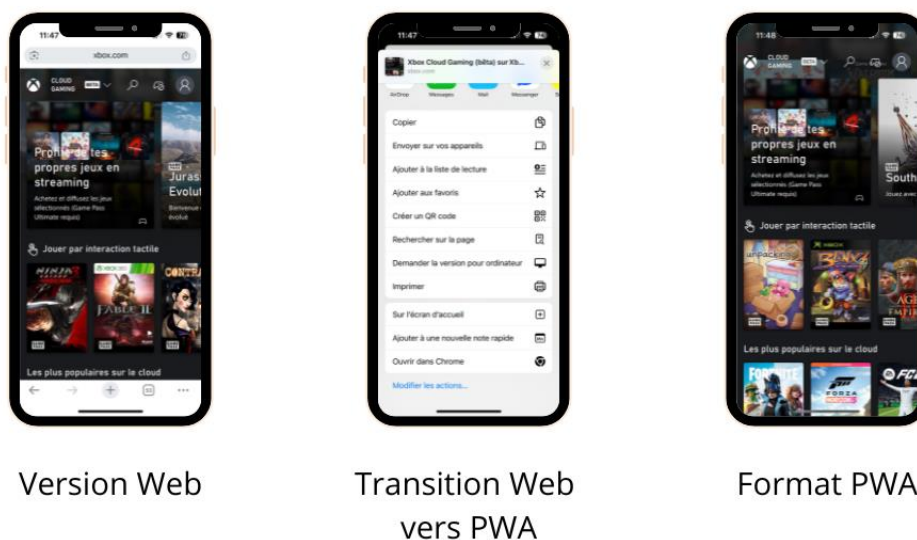


Figure 4 : Transition de la version Web vers la PWA





Source : Figure créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

À titre illustratif, l'utilisation de la PWA « Xbox Cloud Gaming » démontre le potentiel de ce format. Une fois ajoutée à l'écran d'accueil, son apparence et son fonctionnement sont similaires à ceux d'une application mobile classique, ce qui conforte l'idée que l'utilisateur ne perçoit pas nécessairement la différence technologique sous-jacente.

Par ailleurs, le format PWA présente certains avantages comme le fait d'être développé une seule fois, avec un code unique, pour fonctionner aussi bien sur Android que sur iOS. À l'inverse, une application native nécessite deux développements distincts pour être compatible avec les deux environnements, ce qui implique un coût de production et de maintenance nettement plus élevé. Dans une logique de gestion de budget et de lancement progressif, cette flexibilité technique constitue un atout stratégique majeur (Brainhub, 2025).

Le tableau récapitulatif ci-dessous permet de comparer les avantages et inconvénients des PWA par rapport aux applications :

Tableau 17 : Comparaison des caractéristiques d'une application native et d'une Progressive Web App

TABLEAU COMPARATIF : APPLICATIONS VS PWA		
CRITERES	APPLICATION	PWA
COÛT DE DEVELOPEMENT		
MAINTENANCE	COMPLEXE CAR DEUX VERSIONS (IOS + ANDROID)	SIMPLE MISE À JOUR WEB
UX ET ERGONOMIE		
ACCESSIBILITÉ	INSTALLATION REQUISE	PAS D'INSTALLATION REQUISE
ADAPTABILITÉ FUTURE	BONNE MAIS COÛTEUSE	BONNE
NOTIFICATIONS	OUI	ANDROID OUI / IOS LIMITÉ
TEMPS DE MISE EN MARCHÉ	LONG (VALIDATION STORES)	RAPIDE

Source : Tableau créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

En ce qui concerne les limites du format PWA, la principale contrainte souvent évoquée concerne la gestion des notifications push. Sur certains systèmes, notamment iOS, cette fonctionnalité reste limitée : les notifications peuvent être moins fiables, arriver avec un délai ou nécessiter une ouverture préalable de l'application dans le navigateur. Cette restriction réduit l'efficacité des rappels en temps réel, ce qui peut impacter l'engagement des utilisateurs. Néanmoins, cette difficulté peut être contournée via des solutions alternatives telles que l'envoi d'e-mails ou de notifications in-app visibles lors de la connexion de l'utilisateur. De plus, les mises à jour récentes des navigateurs mobiles tendent à combler progressivement ces écarts de fonctionnalité (Brainhub, 2025).

Avant de choisir cette solution, il était également important d'analyser l'ampleur du marché des PWA en Région bruxelloise afin d'évaluer si ce format avait une chance d'être adopté par ma cible ou non. Malgré de nombreuses recherches, je n'ai pas pu trouver de données précises pour le marché belge mais j'ai néanmoins eu accès à des informations concernant les marchés français et européen. En 2023, le marché européen des PWA s'élevait à 289,7 millions USD, et il devrait atteindre 1,80 milliard USD d'ici 2030, avec un taux de croissance annuel composé (CAGR) de 29,8 %, tel que l'indiquent les prévisions de Grand View Research (Grand View Research, Inc., s.d.).

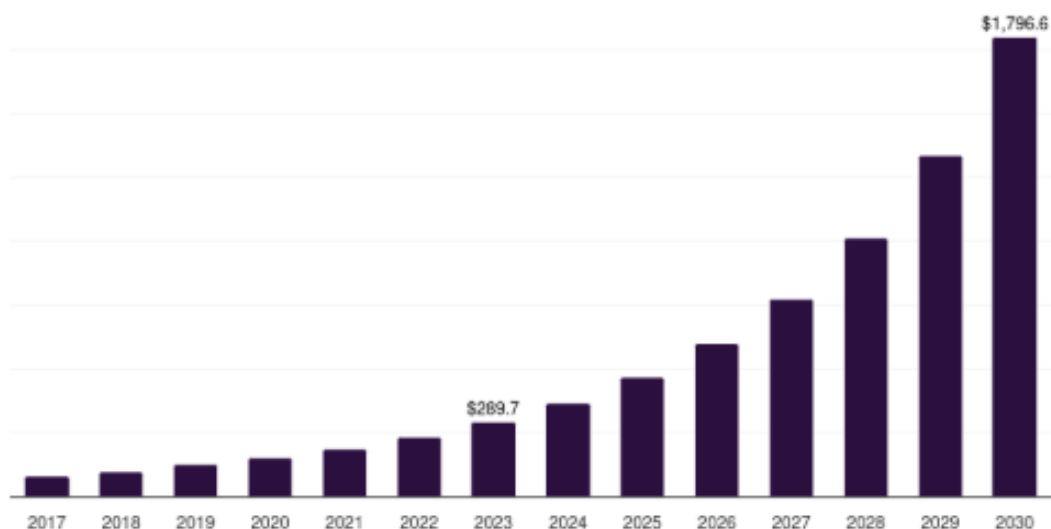


Figure 5 : Évolution de la valeur du marché des PWA en Europe

Source : Europe Progressive Web Apps (PWA) Market Size & Outlook, 2030. (2025, août 4). <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/progressive-web-apps-pwa-market/europe>

À l'échelle nationale, la France a enregistré 63 millions USD de revenus liés aux PWA en 2023, avec une forte croissance projetée atteignant 415,1 millions USD d'ici 2030 (CAGR : 30,9 %) (Grand View Research, Inc., s.d.).

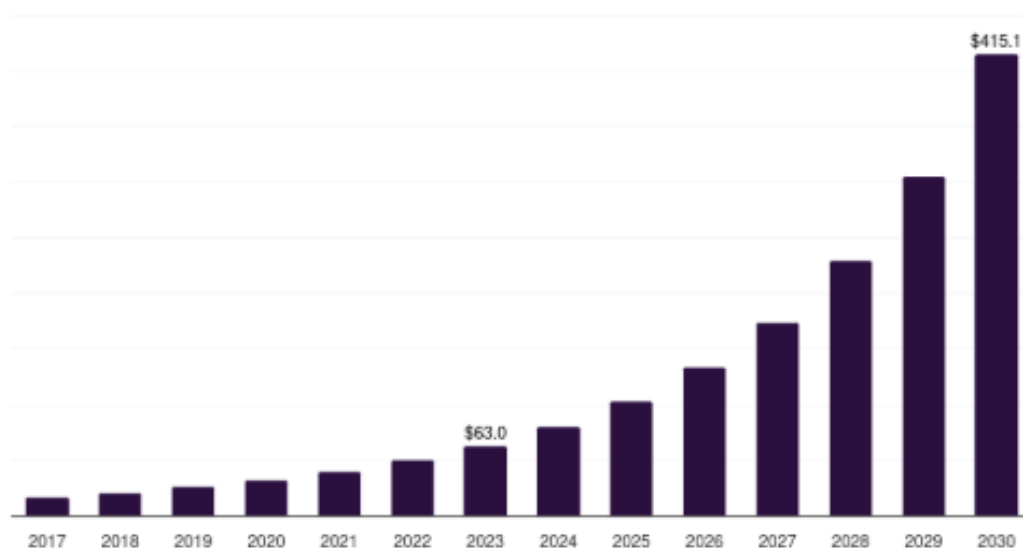


Figure 6 : Évolution de la valeur du marché des PWA en France

Source : France Progressive Web Apps (PWA) Market Size & Outlook, 2030. (2025, août 4). <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/progressive-web-apps-pwa-market/france>

Ces données démontrent clairement que le format PWA devient un standard privilégié par les organisations cherchant à optimiser leur présence numérique tout en optimisant leurs coûts. Bien que des chiffres belges spécifiques ne soient pas disponibles, la similarité entre les marchés français et belge justifie d'envisager la même dynamique en Belgique.

Dès lors, le choix de démarrer avec une PWA apparaît pertinent dans le cadre d'un lancement initial du projet. Ce format permet de concilier une expérience utilisateur satisfaisante, des coûts de développement optimisés et une mise sur le marché rapide. Il s'inscrit également dans une logique agile, permettant de valider l'adoption et l'intérêt de la solution par les utilisateurs avant d'envisager, le cas échéant, une transition vers une application native à plus forte valeur ajoutée.

- Fonctionnalités

Sur base des études qualitatives (cf. supra p.52) et quantitatives (cf. supra p.56) réalisées auprès des sportifs amateurs, il est désormais possible de dresser un aperçu concret des fonctionnalités que la plateforme devrait offrir, qui sont :

- La mise en relation de joueurs (soit en créant une partie, soit en rejoignant une partie déjà existante), fonctionnalité demandée par 82,1% des répondants
- La possibilité de consulter un répertoire comportant un large choix d'infrastructures sportives, de sports et la possibilité de voir les disponibilités en fonction des clubs les plus proches et des créneaux horaires disponibles, fonctionnalités respectivement demandées par 75,7%, 78,9% et 81,7% des répondants
- La réservation et le paiement du terrain (avec, pour le joueur, la possibilité de payer l'intégralité de la réservation ou sa part personnelle), fonctionnalité demandée par 77,1% des répondants
- L'aspect communautaire (possibilité de voir les profils des autres joueurs et de se connecter entre eux), fonctionnalité demandée par 75,2% des répondants
- La possibilité de voir le niveau des autres joueurs (un niveau différent pour chaque type de sport), fonctionnalité demandée par 43,1% des répondants
- L'affichage des infrastructures disposant d'un accès aux personnes à mobilité réduite (valeur cœur du projet)
- La possibilité de s'inscrire pour des stages, des cours et des inscriptions (cotisation) à l'année (fonctionnalité non demandée par les répondants mais à haute valeur pour les clubs et centres sportifs car permettant l'utilisation d'un seul outil de gestion)
- Des options complémentaires à la pratique (location ou achat de matériel)

Toutes les fonctionnalités ci-dessus ne sont qu'une ébauche de ce que le projet aurait à offrir. Si un jour je venais à le développer, j'effectuerais des phases de tests et je serai à l'écoute des retours des utilisateurs pour pouvoir améliorer la plateforme et répondre à leurs besoins.

3.2 Plateforme pour les gestionnaires de clubs et centres sportifs

- Type de plateforme

Concernant le choix de la plateforme à développer pour les gestionnaires de clubs et centres sportifs, plusieurs options s'offrent à moi : logiciel, application mobile, site web, ERP SaaS, etc. Chaque solution présente des avantages et des inconvénients spécifiques liés à son mode de fonctionnement. Il est donc essentiel de considérer les contraintes économiques associées à chaque solution, car elles influenceront directement la rentabilité du projet, sa viabilité à long terme et les capacités futures d'investissement dans le développement de la plateforme.

Il est tout aussi primordial que la solution retenue réponde précisément aux besoins identifiés lors de mes entretiens qualitatifs avec les gestionnaires. Pour rappel (cf. supra p.63), ces besoins majeurs concernaient non seulement la gestion de la location d'infrastructures (avec par exemple, une amélioration de la gestion des créneaux horaires disponibles) mais également la gestion des clubs au sens plus large (avec par exemple, la gestion des membres) et ce grâce à :













- Une solution modulable, flexible et adaptable aux besoins variés des clubs
- Un outil unifié centralisant toutes les fonctionnalités nécessaires à la gestion des clubs et centres sportifs
- Une plateforme simple et intuitive, facile à prendre en main
- Un outil capable de s'intégrer harmonieusement aux systèmes existants afin d'automatiser les tâches répétitives.

Un autre aspect à considérer est la capacité évolutive de la solution choisie, afin d'anticiper facilement les évolutions futures du marché sportif ainsi que les besoins émergents des utilisateurs.

Enfin, la solution sélectionnée devra impérativement garantir une sécurité optimale et respecter les exigences réglementaires strictes en matière de protection des données personnelles (RGPD).

Maintenant que tous ces éléments ont été clarifiés, le tableau comparatif ci-dessous nous sera utile lors de l'élaboration d'une recommandation finale.

Tableau 18 : Analyse comparative : logiciel, application mobile, site web et ERP SaaS

TABLEAU COMPARATIF DES TYPES DE PLATEFORME NUMÉRIQUE				
CRITERES	LOGICIEL	APP MOBILE	SITE WEB (CRM)	PLATEFORME SAAS
COÛT DE DEVELOPPEMENT				
SIMPLICITE D'UTILISATION ET D'INTEGRATION	FAIBLE – INSTALLATION LOCALE + FORMATION	ÉLEVÉE – ERGONOMIE OPTIMISÉE + INSTALLATION FACILE	TRÈS ÉLEVÉE – ERGONOMIE OPTIMISÉE, AUCUNE INSTALLATION	ÉLEVÉE – INTÉGRATION SIMPLE, SANS INSTALLATION
SERVICE SUPPORT	FAIBLE – INTERVENTION SUR SITE NÉCESSAIRE	MOYEN – ASSISTANCE À DISTANCE LIMITÉE	ÉLEVÉ – SUPPORT RÉACTIF EN LIGNE	ÉLEVÉ – SUPPORT CONTINU ET PROACTIF
MODULARITE	FAIBLE - NECESSITÉ D'UN LOGICIEL POUR CHAQUE CLUB	MOYENNE - POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION VIA LA MISE À JOUR	ÉLEVÉE - AJUSTEMENTS RAPIDES	ÉLEVÉE - AJUSTEMENTS RAPIDES
CAPACITE D'AUTOMATISATION	ÉLEVÉE - CONNEXION DIRECTE AVEC INSTALLATION PHYSIQUE LOCALE	MOYENNE - POSSIBILITÉ AVEC API MAIS PROCESSUS COMPLEXE	MOYENNE - POSSIBILITÉ AVEC API MAIS PROCESSUS COMPLEXE	ÉLEVÉE - BONNE COMPATIBILITÉ AVEC API
MAINTENANCE ET MISE A JOUR				
RGPD ET SECURITE				

Source : Tableau créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

Après avoir comparé les différentes solutions envisageables (logiciel local, application mobile, site web, ERP SaaS), l'ERP SaaS apparaît comme le choix le plus adapté pour répondre aux besoins opérationnels des gestionnaires de clubs et centres sportifs.

Un ERP (Enterprise Resource Planning) SaaS est un système de gestion centralisé, accessible à distance via un navigateur web, sans nécessiter d'installation locale. Il combine les avantages du modèle SaaS avec une logique modulaire, c'est-à-dire composée de différents modules fonctionnels (par exemple, gestion des réservations, facturation, communication interne) qui peuvent être activés, désactivés ou personnalisés en fonction des besoins spécifiques de l'organisation. Cette modularité permet d'adapter la solution au fur et à mesure de l'évolution des activités, tout en évitant d'alourdir l'interface avec des fonctionnalités inutiles.

Oracle définit le SaaS comme :

« Le Software as a Service, également connu sous le nom de SaaS, est un service basé sur le cloud où, au lieu de télécharger un logiciel que votre PC de bureau ou votre réseau professionnel peut exécuter et mettre à jour, vous accédez à une application via un navigateur internet » (Oracle, s.d.).

D'après les besoins identifiés lors de mes entretiens qualitatifs (cf. supra p.63) menés auprès de responsables de clubs, l'ERP SaaS se distingue par sa grande simplicité de mise en œuvre et son adaptabilité aux réalités du terrain. Accessible via une simple connexion Internet, il permet d'éviter toute infrastructure technique locale et réduit le besoin de formation, grâce à des interfaces conçues pour être intuitives et rapidement maîtrisables.

Un atout majeur de ce type de solution réside dans sa modularité : les clubs peuvent activer uniquement les modules qui correspondent à leurs besoins réels (gestion des réservations, gestion des membres, suivi des paiements, planning, etc.), ce qui permet une personnalisation fonctionnelle et tarifaire. Cette flexibilité s'est révélée particulièrement précieuse pour des structures disposant de moyens limités, comme en témoignent plusieurs répondants.

Avec un ERP SaaS, la maintenance et les mises à jour sont entièrement gérées par le fournisseur du logiciel, directement depuis ses serveurs. Les nouvelles fonctionnalités, les correctifs de sécurité et les améliorations sont ainsi déployés automatiquement, sans qu'aucune action ne soit requise de la part des clubs ou des utilisateurs. Ce fonctionnement garantit une continuité de service, essentielle pour une solution qui centralise toutes les opérations administratives sur une seule interface. En effet, la moindre indisponibilité pourrait perturber la gestion quotidienne (réservations, accès, paiements) et freiner l'adoption de la plateforme.

Un autre point fort concerne l'automatisation des processus, notamment l'interaction entre l'outil administratif et les infrastructures physiques du club. L'ERP peut automatiser certaines

tâches en se connectant aux équipements du club. Par exemple, grâce à des API (Application Programming Interface), il est possible d'allumer l'éclairage d'un terrain ou d'ouvrir un portique dès qu'une réservation est validée, optimisant ainsi l'efficacité opérationnelle. Une API est un outil qui permet à deux applications différentes de communiquer et d'échanger des données entre elles (Robert, 2024). Elle joue le rôle de « pont » entre un logiciel et un autre, sans que l'on ait besoin de modifier ou de recréer entièrement les programmes. Par exemple, dans un club sportif, une API peut relier un logiciel de gestion à un système d'éclairage ou à un portique d'accès, pour automatiser certaines actions lors d'une réservation.

De plus, le modèle ERP SaaS présente un avantage logistique important en matière de support technique. Contrairement à un logiciel installé localement, les interventions peuvent être réalisées à distance, directement via l'environnement cloud, sans nécessiter de déplacement physique. Cela permet une plus grande réactivité en cas d'incident, une réduction des délais de résolution, ainsi qu'une meilleure capacité de suivi et d'assistance pour les clubs utilisateurs.

Enfin, la sécurité des données et la conformité au RGPD sont fortement renforcées par l'infrastructure cloud. L'hébergement sur des serveurs sécurisés, gérés par des prestataires spécialisés, garantit la protection des données sensibles, tout en simplifiant la gestion des obligations légales pour les clubs utilisateurs.

Il convient toutefois de souligner que les coûts de développement et de déploiement initiaux sont plus élevés que ceux d'un site web classique. Cette différence s'explique par la complexité technique inhérente à l'architecture cloud, à l'intégration de multiples fonctionnalités, et à la nécessité de garantir une disponibilité permanente. Néanmoins, ces coûts sont largement justifiés par les bénéfices à moyen-long terme en matière de stabilité, d'évolutivité et de qualité de service.

- Fonctionnalités

Sur base des entretiens qualitatifs (cf. supra p.63) réalisés avec les gestionnaires de clubs et centres sportifs, ainsi que de l'analyse concurrentielle menée dans le cadre de ce mémoire, il est désormais possible de proposer une première vision concrète des fonctionnalités que devrait intégrer l'outil ERP. Ces fonctionnalités visent à répondre aux besoins opérationnels exprimés sur le terrain, en centralisant les tâches liées à la gestion quotidienne (incluant les réservations d'infrastructures), l'automatisation des processus et l'optimisation du temps administratif.

Voici une liste des différents modules que la plateforme devrait offrir :

- Gestion des réservations (et des annulations) des terrains, salles ou équipements pour l'ensemble des sports proposés, via une interface unifiée qui prend en compte les

- « pratiques » s'appliquant à chacun des sports proposés (ceux nécessitant uniquement la location d'une infrastructure versus ceux nécessitant une affiliation et une cotisation)
- Gestion des inscriptions des joueurs (qu'il s'agisse de nouvelles inscriptions ou de renouvellements d'inscriptions ; qu'il s'agisse de sports nécessitant une location d'une infrastructure ou de sports nécessitant une affiliation ; qu'il s'agisse de cours ou de stages)
 - Gestion des paiements effectués par les joueurs (qu'il s'agisse de locations d'infrastructures, de cotisations ou des versements pour des cours et des stages)
 - Système de paiement sécurisé
 - Automatisation de certains équipements (allumage automatique des lumières, contrôle d'accès...)
 - Prise en compte des contraintes spatiales de certaines salles polyvalentes
 - Comptabilité (facture automatique, suivi des paiements ...) et système de gestion du personnel
 - Tableaux de bord et statistiques : fréquentation, créneaux les plus utilisés, sports les plus pratiqués
 - Outils marketing et communication

3.3 Conclusion

L'ERP en mode SaaS, destiné aux clubs, et la PWA, conçue pour les sportifs amateurs, forment ensemble un écosystème fonctionnellement unifié, dans lequel les deux plateformes se complètent et s'alimentent mutuellement. Bien qu'elles soient connectées par des échanges de données via API, il est important de souligner qu'elles demeurent techniquement indépendantes : chacune répond à un public, à des besoins et à une logique de déploiement distincts. Leur développement doit néanmoins être envisagé de manière coordonnée, afin de garantir une cohérence technique, une expérience utilisateur fluide et une intégration efficace des services proposés.

Le schéma ci-dessous illustre le fonctionnement global de cet écosystème :

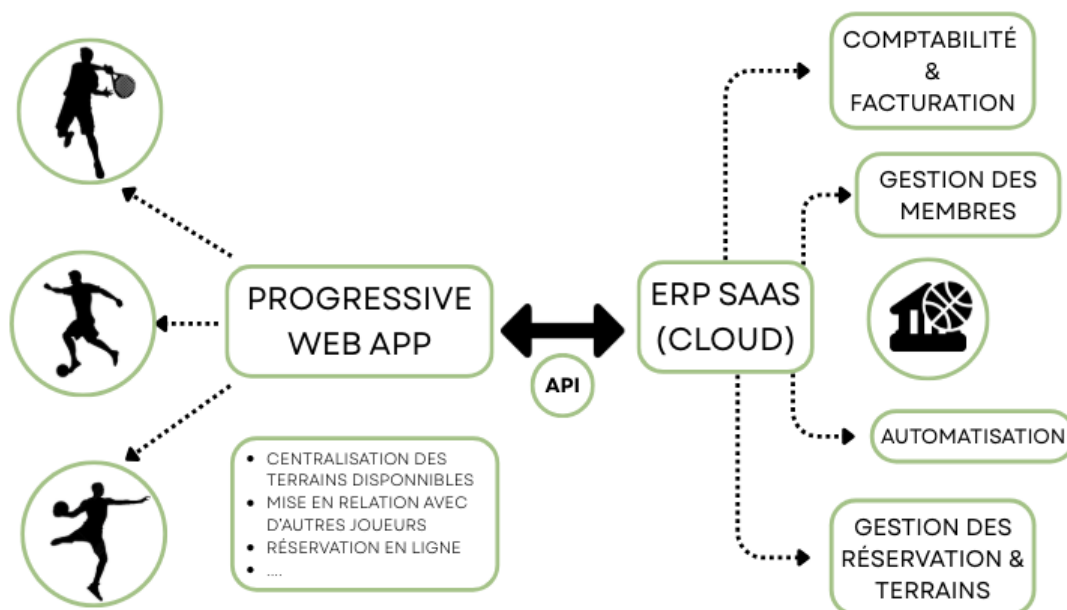


Figure 7 : Fonctionnement de la plateforme

Source : Figure créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

D'une part, l'ERP SaaS constitue le produit commercialisé auprès des gestionnaires de clubs et centres sportifs. Il leur permet de gérer l'ensemble de leurs opérations internes : gestion des réservations, des membres, de la facturation, des plannings et, dans certains cas, l'automatisation d'équipements (éclairage, accès...). Ce système modulaire est conçu pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque structure et s'inscrit dans une approche B2B.

D'autre part, la Progressive Web App (PWA), destinée aux sportifs amateurs, prend la forme d'une interface unique et centralisée. Elle regroupe les créneaux disponibles de plusieurs structures sportives, et permet par exemple de consulter les disponibilités, réserver des terrains, interagir avec d'autres pratiquants. La PWA offre ainsi aux sportifs amateurs une vue globale et unifiée de l'offre sportive disponible en Région bruxelloise.

Étant donné qu'il s'agit d'un écosystème interdépendant, dans lequel les sportifs amateurs et les infrastructures sportives se répondent mutuellement, la liste des sports disponibles sur la plateforme dépend directement de l'offre des clubs et centres sportifs partenaires. Autrement dit, seuls les sports proposés par les structures ayant accepté de rejoindre la plateforme pourront être accessibles aux sportifs, à condition également qu'ils correspondent à la demande exprimée par ceux-ci.

Sur base des résultats de l'enquête quantitative (cf. supra p.56), voici une liste des disciplines sportives prioritaires que la plateforme viserait à intégrer :

- Padel (plébiscité par 78,3 % des répondants)
- Tennis (plébiscité par 72,8 % des répondants)

- Foot Five (5v5) (plébiscité par 71,4 % des répondants)
- Badminton (plébiscité par 65,4 % des répondants)
- Volleyball (plébiscité par 64,5 % des répondants)
- Basketball (3v3, 4v4, 5v5) (plébiscité par 63,6 % des répondants)
- Sport de "niche" (plébiscité par 56,2 % des répondants)
- Football (plébiscité par 39,6 % des répondants)
- Course à pied en groupe (plébiscité par 33,6 % des répondants)

Bien entendu cette gamme ne représenterait qu'une première étape, et pourrait être étoffée avec le temps en fonction des demandes et offres des utilisateurs.

4. Choix des modèles économiques

Afin d'assurer la viabilité économique du projet, sa pérennité et de répondre aux spécificités de ses deux publics cibles, deux modèles économiques distincts ont été élaborés : l'un à destination des sportifs amateurs (modèle B2C), et l'autre à destination des gestionnaires de clubs et centres sportifs (modèle B2B).

4.1 Modèle économique pour les sportifs amateurs

Grâce aux différents éléments recueillis au cours des recherches exploratoires (entretiens semi-dirigés et enquête quantitative), le choix du modèle économique à destination des sportifs amateurs a pu être validé (cf. supra p. 56).

Le modèle économique repose sur :

- Une commission par réservation : un montant proportionnel ajouté au prix de la réservation, à condition qu'il reste modéré et clairement affiché dès le départ (ces deux critères ont fortement été soulignés lors des entretiens qualitatifs et confirmés par l'enquête quantitative). Pour rappel, 82,1 % des participants se disent favorables au paiement d'une commission, et parmi eux, 67,4 % privilégient une formule proportionnelle au prix du terrain. Ce résultat témoigne d'une préférence marquée pour un modèle perçu comme plus juste et flexible, notamment dans un contexte où les coûts de réservation varient selon le type de sport, l'infrastructure et les créneaux horaires.
- Une formule freemium : l'accès de base à la plateforme serait gratuit, mais une version "premium" offrirait des fonctionnalités supplémentaires (baisse des frais de commission, réservations prioritaires, statistiques de jeu, réduction sur des

équipements de sport, filtres avancés, etc.). Cette formule pourrait prendre la forme d'un abonnement mensuel, facturé uniquement aux sportifs qui souhaitent bénéficier de ces avantages. Cette approche est appuyée par les résultats de l'enquête quantitative : 18 % des répondants se déclarent directement favorables à ce type d'abonnement si les fonctionnalités sont perçues comme réellement avantageuses, et 59,4 % pourraient y souscrire en fonction du prix.

Ce modèle économique présente l'avantage de générer des revenus récurrents tout en garantissant un haut niveau d'accessibilité pour les joueurs. En effet, l'accès à la plateforme reste gratuit, les seuls frais étant liés à la réservation d'un terrain ou à l'éventuelle souscription à la formule premium. Ce fonctionnement sans engagement permet de maximiser les chances d'attirer une base d'utilisateurs large et active, condition essentielle à la viabilité du projet. Par ailleurs, les utilisateurs ayant une expérience positive de la version gratuite pourraient être naturellement incités à passer à la version payante afin de bénéficier de fonctionnalités supplémentaires perçues comme à forte valeur ajoutée.

Il convient néanmoins de veiller à ce que l'offre (que ce soit au niveau de la commission ou au niveau de la tarification de la solution premium) ne soit pas perçue comme trop coûteuse par les joueurs étant donné qu'une tarification excessive irait à l'encontre de l'objectif initial du projet : faciliter l'accès à la pratique sportive.

4.2 Modèle économique pour les clubs et centres sportifs

Le modèle proposé aux structures sportives, également majoritairement accepté lors des entretiens semi-dirigés avec les gestionnaires (cf. supra p.63), repose sur un système d'abonnement mensuel dont le prix varie en fonction de deux critères :

- du nombre de fonctionnalités activées (planning, facturation, statistiques, gestion des accès, etc.)
- du volume d'activités et de la taille de l'infrastructure (nombre de sports proposés et volume des réservations)

Cette approche "à la carte" a été largement plébiscitée lors des entretiens qualitatifs, les clubs exprimant une préférence claire pour une tarification souple, évolutive, adaptée à leur besoin, et justifiée par la valeur perçue, ce qui leur permet de maîtriser leur budget (cf. supra p. 63). Un tarif unique ne permettrait pas de répondre équitablement aux besoins d'un petit club de quartier et à ceux d'un grand complexe multisports.

En cas de besoins spécifiques ou de demandes fonctionnelles particulières (ex. : intégration avec des systèmes internes, automatisations avancées, rapports sur mesure...), un développement personnalisé pourra être envisagé, moyennant un coût supplémentaire adapté à la complexité de la solution demandée.

5. Estimation des coûts de développement

La présente section a pour objectif d'évaluer les coûts liés à la conception et au développement des deux solutions envisagées : une solution ERP en SaaS, et une Progressive Web App (PWA). Les éléments tels que l'hébergement, la maintenance, le support ou les campagnes marketing sont volontairement exclus de cette analyse.

Il ne s'agit pas ici de déterminer des budgets précis et rigoureux étant donné que je ne possède pas les compétences nécessaires pour ce faire, mais plutôt de présenter le résultat de mes recherches préliminaires ainsi que des fourchettes de prix pour chaque solution.

5.1 Coûts liés au développement de l'ERP

Étant donné que cette solution doit répondre aux besoins d'une grande diversité de structures sportives allant des petits clubs associatifs aux grands complexes multi-activités, son développement nécessite en amont une phase approfondie de collecte d'informations. Il s'agit de comprendre les spécificités, les attentes fonctionnelles et les contraintes propres à chaque type d'infrastructure afin de concevoir un ERP véritablement adapté aux différents besoins (cf. supra p.63).

Bien que cette liste ne couvre pas l'ensemble des besoins liés à toutes les infrastructures sportives, elle permet d'établir une première ébauche des fonctionnalités que l'ERP devra proposer et constitue de ce fait une base fonctionnelle solide pour une première estimation structurée des coûts de développement.

Le coût de développement d'un ERP sur mesure dépend de nombreux paramètres. On retrouve par exemple, le périmètre fonctionnel (plus les fonctionnalités sont spécifiques et nombreuses, plus le coût augmente), la complexité de l'architecture (nombre de modules, interactions entre systèmes, etc.), ou encore les choix technologiques (langages de programmation, frameworks, outils tiers utilisés). Ces éléments influencent directement le temps de développement et, par conséquent, le budget nécessaire (Bravo, 2024).

Dans le but d'obtenir une estimation cohérente des fourchettes de prix pratiquées sur le marché, j'ai consulté plusieurs sources spécialisées. Les prestataires spécialisés dans le

développement d'ERP classent généralement leurs estimations en fonction du profil de l'entreprise cliente (Bravo, 2024) :

- Les petites entreprises avec des processus simples
- Les entreprises moyennes avec une complexité moyenne
- Les grandes entreprises avec des processus sophistiqués (multinationales)

J'ai choisi de me concentrer sur la fourchette correspondant aux entreprises moyennes car les offres destinées aux petites structures manquaient de flexibilité et de personnalisation tandis que les solutions prévues pour les grandes entreprises et multinationales s'avèrent disproportionnées par rapport aux besoins d'une infrastructure locale.

Bien que cette méthode ne permette pas d'obtenir une estimation budgétaire parfaitement précise et rigoureuse, elle repose sur une approche structurée et réaliste. N'ayant pas les compétences pour modéliser et budgétiser avec exactitude l'ensemble des coûts, j'ai utilisé le résultat de mes recherches pour calculer la moyenne des différentes fourchettes de prix et la proposer en tant que première estimation budgétaire cohérente.

Tableau 19 : Estimation des coûts de développement d'un ERP

Prestataire	Fourchette de prix	Moyenne
GeniusERP	150.000€ - 325.000€	237.500€
Yeeply	30.000€ - 50.000€	40.000€
Prelium	30.000€ - 150.000€	90.000€
Codeur	8.800€ - 13.200€	10.600€
UpTime	20.000€ - 120.000€	70.000€
		Moyenne générale = 89.620€

Source : Tableau créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

D'après les calculs effectués, le coût de développement d'un ERP sur mesure s'élèverait à 89 620 €. Comme le tableau le démontre, cette moyenne résulte d'une fourchette relativement

large reflétant la diversité des offres, des technologies utilisées et des niveaux de personnalisation proposés.

5.2 Coûts liés au développement de la PWA

Comme pour le coût lié au développement de l'ERP, nous allons nous limiter uniquement au développement de la PWA.

Le coût final de développement de la PWA varie également en fonction de plusieurs facteurs, comme la complexité du projet, les fonctionnalités à intégrer, le design et l'expérience utilisateur voulue et bien d'autres. Étant donné que la PWA est destinée à un public amateur, les fonctionnalités attendues sont relativement standards et limitées à l'essentiel : consultation des infrastructures disponibles, possibilité de réserver et de payer un terrain, mise en relation de joueurs... Ces fonctionnalités ont été détaillées précédemment (cf. supra p.56).

Comme pour le développement de l'ERP, il est difficile d'estimer avec précision le budget nécessaire à la création d'une PWA, en particulier en l'absence d'un cahier des charges technique complet. Néanmoins, une estimation a pu être établie en consultant plusieurs sources spécialisées, notamment des prestataires (européens) et des articles de référence dans le domaine du développement web. En utilisant la même méthode que pour l'ERP (c'est-à-dire en calculant la moyenne des différentes fourchettes de prix), ces sources permettent de présenter une première estimation budgétaire cohérente de coûts de développement.

Tableau 20 : Estimation des coûts de développement d'une PWA

Prestataire	Fourchette de prix	Moyenne
Carmatec	30.000€ - 100.000€	65.000€
NetDevices	15.000€ - 100.000€	57.500€
Scalapp	35.000€ - 60.000€	47.500€
Hostinger	5.000€ - 50.000€	27.500€
Agence Scroll	40.000€ - 60.000€	50.000€
		Moyenne générale = 49.500€

Source : Tableau créé par Evenepoel Guillaume avec Canva

D'après les calculs effectués, le coût de développement d'une PWA sur mesure s'élèverait à 49.500 €.

À nouveau, cette démarche ne vise pas à fournir un chiffrage définitif, mais bien une approximation cohérente, structurée et fondée sur des données concrètes du marché. Elle permet ainsi de situer un ordre de grandeur réaliste du budget à prévoir pour ce type de solution numérique orientée grand public.

Chapitre 7 - Analyse rétrospective du projet

Après avoir exploré en profondeur l'identité, la forme légale, les aspects fonctionnels, techniques et financiers du projet ainsi qu'une estimation des coûts de développement, il semble essentiel de prendre un peu de recul afin d'évaluer la cohérence globale de la solution envisagée et sa faisabilité réelle dans le cadre d'un déploiement concret ainsi que de proposer des scénarios alternatifs si cela s'avère nécessaire. Enfin, il est également capital de proposer quelques pistes pour un développement futur de la solution. Ces divers éléments sont l'objet de ce dernier chapitre.

1. Prise de recul : un projet, deux cibles, deux réalités

Pour rappel, le but du projet développé dans ce mémoire était de créer une plateforme unique, permettant de répondre conjointement aux besoins des sportifs amateurs tout en proposant une solution de gestion pour les clubs et centres sportifs. L'idée avec cette plateforme était de répondre à deux besoins grâce à une seule solution.

Cependant, bien que l'analyse du marché bruxellois et les recherches menées aient mis en évidence des besoins clairs et confirmés des deux côtés (aussi bien chez les sportifs que chez les gestionnaires de clubs et centres sportifs), il est apparu progressivement au fil de l'étude que ces deux besoins ne peuvent pas être traités de manière totalement unifiée dans une seule et même plateforme ; les attentes, contraintes techniques et logiques d'adoption des deux cibles sont en effet fondamentalement différentes au point de représenter en réalité deux projets distincts et non pas une solution unique.

1.1 Limite de la solution

À mesure que le projet s'est structuré, il a été clairement prouvé que la solution concrète repose en réalité sur deux produits aux logiques bien distinctes, bien qu'étroitement liés et complémentaires.

D'un côté, la PWA orientée vers les sportifs amateurs relève d'une approche B2C, centrée sur la fluidité de l'expérience, la simplicité d'usage, l'accessibilité mobile et l'instantanéité de la réservation.

De l'autre côté, l'ERP destiné aux gestionnaires de clubs sportifs qui s'inscrit dans une logique B2B et vise à digitaliser la gestion quotidienne des structures (créneaux, réservations,

paiements, accès), avec des exigences fortes en matière de stabilité, de sécurité, de personnalisation et d'accompagnement.

Ces deux solutions sont complémentaires dans leur finalité : faciliter la mise en relation entre offre et demande sportive. Cependant, il s'agit finalement de deux projets distincts sur les plans techniques, fonctionnels, économiques et stratégiques. Néanmoins, cela ne remet toutefois pas en question la qualité, l'utilité et la pertinence du travail réalisé jusqu'ici.

Bien au contraire, celui-ci a permis d'identifier deux besoins bien réels, portés par deux publics cibles distincts, et de poser les bases d'une réflexion stratégique plus aboutie. Il apparaît dès lors pertinent de reconsidérer la logique de développement initialement prévue pour la solution, en envisageant une mise en œuvre plus progressive, construite par étapes. C'est dans cette perspective que seront présentés, dans la section suivante, plusieurs scénarios alternatifs permettant de recentrer le projet tout en préservant sa cohérence globale.

1.2 Scénarios alternatifs

Face aux limites identifiées dans la phase d'analyse rétrospective, il apparaît nécessaire de repenser la stratégie de mise en œuvre du projet. Plutôt que de viser d'emblée une plateforme intégrée combinant ERP pour les clubs et interface de réservation pour les sportifs, il semble plus pertinent d'adopter une approche progressive et séquentielle. Cette section propose trois scénarios alternatifs, classés selon leur faisabilité technique, leur cohérence stratégique et leur niveau de risque.

Scénario 1 : Lancement de la PWA connectée à des ERP existants

Selon ce scénario, il faudrait concentrer les efforts ainsi que le budget sur le développement de la PWA (à destination des sportifs) et s'appuyer sur les ERP déjà existants sur le marché pour les clubs. Plutôt que de construire un système ERP en interne, la PWA utiliserait les API disponibles de solutions tierces ou passerait par des accords de partenariat avec des clubs utilisant déjà des systèmes numériques.

Ce scénario présente plusieurs avantages :

- Il s'agit du scénario le moins risqué en termes de rapport Investissement/Risque
- Il permet de réduire considérablement les coûts et les délais de développement
- Il permet une mise sur le marché rapide

Ce scénario est selon moi le plus intéressant tant en termes de coûts, de délai de développement que de stratégie de mise en œuvre. Il permettrait de tester rapidement l'attractivité de la plateforme auprès des sportifs amateurs, sans devoir construire toute l'infrastructure club en amont, tout en ouvrant la voie à des évolutions futures si l'usage est confirmé (expansion à l'international, ajout des terrains en accès libre ...). Ce positionnement initial, plus agile et moins risqué, constitue ainsi un compromis pertinent entre ambition long terme et faisabilité court terme.

Un autre argument en faveur de cette approche réside dans la réalité concurrentielle du marché. Le secteur des ERP à destination des clubs sportifs est aujourd'hui relativement saturé, avec plusieurs acteurs déjà bien implantés, proposant des solutions performantes et largement adoptées (comme BigCaptain, iClub ou Gestion Sports).

Comme l'avait mentionné Gaetan (responsable du Brussels Badminton Club), le marché des solutions de gestion pour clubs et centres sportifs est un milieu très compétitif et il va être difficile de s'y faire une place. Entrer sur ce marché impliquerait non seulement des efforts importants de développement, mais également une stratégie commerciale importante et différenciante pour espérer convaincre les clubs de changer d'outil, surtout qu'ils sont parfois limités en termes de budget.

À l'inverse, le positionnement communautaire orienté vers les sportifs amateurs reste moins occupé, et la proposition d'une PWA sociale, centrée sur la pratique collaborative, offre un avantage concurrentiel potentiel plus fort. Développer la solution uniquement du côté utilisateur « sportifs amateurs » permet donc non seulement de réduire les risques techniques, mais aussi d'accéder à un espace de marché moins concurrentiel.

Scénario 2 : Développement par étape successive

Ce deuxième scénario représente une potentielle suite au scénario 1 car il propose une approche progressive, consistant à démarrer par le développement et le lancement de la PWA à destination des sportifs amateurs, avec ultérieurement la création d'un ERP destiné aux gestionnaires de clubs. Il s'agit ici de conserver la vision initiale d'un écosystème complet réunissant les deux cibles du projet, tout en adaptant le déploiement au rythme des ressources disponibles et aux retours du terrain.

La logique consisterait à valider, dans un premier temps, la proposition de valeur du côté des sportifs amateurs, en lançant une Progressive Web App connectée à des ERP tiers (comme décrit dans le scénario 1). Cette première phase permettrait de constituer une base d'utilisateurs actifs, générant du trafic et de l'intérêt autour de la plateforme. Ce volume d'utilisateurs engagés deviendrait alors un levier stratégique dans la négociation avec les clubs et centres sportifs, en leur démontrant concrètement l'audience potentielle qu'ils pourraient

capter en rejoignant la plateforme. Ce positionnement progressif permettrait ainsi d'asseoir la crédibilité du projet et de préparer le déploiement d'un ERP SaaS, mieux adapté aux besoins spécifiques des clubs.

Ce scénario permettrait de :

- Réduire l'investissement initial en évitant un double développement dès le départ
- Limiter les risques tout en gardant une cohérence stratégique à long terme
- Bâtir une légitimité sur le marché avant de s'adresser aux clubs avec une offre ERP adaptée et validée

En somme, il s'agit ici d'une vision évolutive et séquentielle du projet, qui assume une montée en puissance par étapes, en tenant compte des contraintes identifiées dans l'analyse rétrospective. Cette stratégie constitue un bon compromis pour concilier faisabilité immédiate et ambition globale.

Scénario 3 : Développement d'un écosystème fermé

Ce scénario repose sur un modèle d'écosystème fermé, dans lequel l'accès à la PWA destinée aux sportifs est conditionné à l'utilisation de l'ERP développé en interne pour les gestionnaires de club. Autrement dit, seuls les clubs ayant adopté cette ERP développée en interne pour leur gestion pourraient être référencés sur la plateforme publique de réservation. Cette approche permettrait de garantir une intégration technique optimale entre les deux outils, en assurant un contrôle complet sur les données, les fonctionnalités et l'expérience utilisateur. D'un point de vue commercial, elle offrirait également un produit différenciant pour les clubs, leur permettant non seulement de gérer leurs opérations internes, mais aussi de gagner en visibilité auprès d'une audience ciblée de sportifs amateurs.

Néanmoins, cette stratégie comporte également des risques importants. En imposant l'usage exclusif de l'ERP aux clubs, elle crée une barrière à l'entrée significative, en particulier pour les structures déjà équipées d'un système existant ou disposant de ressources limitées pour en changer. Ce modèle suppose donc une capacité commerciale solide, capable de convaincre les clubs et centres sportifs d'adopter une solution complète.

Si l'idée d'un écosystème fermé est séduisante sur le plan conceptuel, sa mise en œuvre peut s'avérer plus risquée en pratique. En cas de réticence des infrastructures sportives à adopter l'ERP, cela limiterait directement le nombre de structures présentes sur la plateforme, réduisant ainsi l'offre accessible aux sportifs amateurs. Cette diminution du choix entraîne une perte de flexibilité pour les utilisateurs finaux, ce qui affaiblit la proposition de valeur perçue par ces derniers. Par effet ricochet, cela rend également moins convaincante l'argumentation

commerciale à destination des clubs, puisque le potentiel de visibilité et de réservation proposé devient moins attractif.

2. Pistes de développement futur

Avant de conclure ce travail, il paraît opportun de penser à l'avenir de la plateforme et de proposer quelques pistes pour un développement futur. Celles-ci seront juste énumérées et ne feront pas l'objet d'une analyse détaillée.

- La solution qui se concentre initialement sur le marché bruxellois pourrait être progressivement étendue à la Belgique et ensuite à l'Europe (avec bien entendu certaines adaptations en fonction des différents marchés)
- Gamme de sports proposés par la plateforme : une proposition initiale de sports a été présentée ci-dessus et cette gamme pourrait progressivement s'étendre en fonction des nouvelles tendances apparaissant sur le marché
- L'application pourrait également contenir des espaces publicitaires qui pourraient être vendus à des magasins de sports
- L'application pourrait également s'étendre aux sports ne nécessitant pas la réservation d'infrastructure (ex : running en groupe)
- Dans un premier temps, le projet s'est concentré sur l'inclusion des personnes à mobilité réduite, mais peut renforcer encore son aspect inclusif et social (6 axes de la COCOF : 1) La promotion du sport et de la mixité sociale, 2) Sport senior et sport santé, 3) Sport et lutte contre l'exclusion sociale, 4) Sport, éducation et fair-play, 5) Sport et mixité de genre, 6) Handisport, sports adaptés, inclusion de personnes porteuses d'un handicap)
- Possibilité d'étendre la plateforme aux infrastructures sportives en accès libre avec commercialisation auprès des communes.

Ceci n'est bien sûr qu'un bref aperçu et de nombreuses autres pistes de développement pouvant être envisagées.

Conclusion générale

Le projet initial visait à développer une plateforme numérique unique capable, d'une part, d'enrichir l'expérience des sportifs amateurs en leur offrant un accès centralisé à différents sports, la possibilité de trouver facilement des partenaires de jeu, de faire partie d'une communauté et de réserver/payer des infrastructures, et, d'autre part, de fournir aux clubs et centres sportifs un outil unique centralisant l'ensemble des fonctionnalités nécessaires à leur

gestion quotidienne. Cette centralisation devait leur permettre de gagner en efficacité, de réduire la dispersion des outils utilisés et de mieux répondre aux attentes de leurs membres.

Les analyses menées ont confirmé les trois piliers fondamentaux du projet :

- Désirabilité : l'intérêt du marché est manifeste, tant du côté B2C (sportifs amateurs) que B2B (clubs et centres sportifs), avec des frustrations récurrentes liées à la difficulté d'organisation des activités sportives et à la dispersion des outils.
- Faisabilité : le contexte numérique bruxellois, marqué par un haut niveau de maturité digitale et un usage massif du smartphone, est favorable à l'adoption d'une telle solution, à condition d'opter pour une approche technologique adaptée, comme une Progressive Web App (PWA) pour les sportifs amateurs et un Enterprise Resource Planning SaaS modulaire (ERP SaaS) modulaire pour les clubs et centres sportifs.
- Viabilité : les modèles économiques proposés (commission par réservation et modèle freemium côté sportifs amateurs ; abonnement modulable côté clubs et centres sportifs) ont reçu un accueil globalement positif, sous réserve d'un positionnement tarifaire clair et justifié.

Cependant, l'analyse rétrospective a mis en lumière une réalité incontournable : la vision initiale d'une plateforme unifiée, couvrant à la fois les besoins des sportifs amateurs et des clubs, n'est pas réalisable en l'état. Les différences fondamentales en termes d'attentes, de contraintes techniques et de logique d'adoption imposent de distinguer deux produits :

- Une PWA pour les sportifs amateurs, orientée fluidité, accessibilité mobile et réservation instantanée.
- Un ERP SaaS pour les clubs et centres sportifs, axé sur la stabilité, la personnalisation et l'automatisation des tâches administratives.

Ces deux produits peuvent former un écosystème cohérent et interconnecté, mais nécessitent des approches stratégiques et des développements distincts. Ce constat n'est pas une impasse: il ouvre la voie à des scénarios de déploiement alternatifs plus agiles, progressifs et en adéquation avec les ressources disponibles.

Parmi les options identifiées :

1. Prioriser la PWA tout en s'intégrant aux ERP existants via Application Programming Interface (API), pour un lancement rapide et un investissement initial réduit.
2. Déployer en deux phases, en développant l'ERP après avoir consolidé la base d'utilisateurs de la PWA.
3. Créer un écosystème fermé, plus intégré techniquement.

À plus long terme, le potentiel d'évolution reste considérable : expansion géographique, diversification des sports proposés, développement d'axes inclusifs renforcés et nouvelles sources de monétisation.

Ainsi, bien que le concept initial se soit révélé irréalisable sous sa forme monolithique, ce mémoire ne signe pas pour autant la fin du projet. Il marque au contraire le point de départ d'une stratégie recentrée, pragmatique et alignée avec les réalités du terrain. Cette démarche a enrichi ma compréhension du marché, affiné ma vision stratégique et renforcé ma capacité à transformer un constat en plan d'action concret.

En définitive, ce travail ne clôt pas un chapitre : il en ouvre un nouveau, fondé sur l'expérience acquise, la lucidité des choix stratégiques et la volonté de proposer des solutions innovantes, viables et porteuses de valeur pour l'ensemble des acteurs du sport amateur bruxellois.

Bibliographie

- A sport sector playbook for the European Green Deal.* (2023, 19 décembre). Sport.
<https://sport.ec.europa.eu/news/a-sport-sector-playbook-for-the-european-green-deal?etrans=fr>
- Adapter les pratiques sportives au changement climatique.* (s. d.). sports.gouv.fr.
<https://www.sports.gouv.fr/adapter-les-pratiques-sportives-au-changement-climatique-1186>
- Amphibee. (2024, 14 février). *Associations sportives : 4 conseils pour se conformer au RGPD.* SportEasy. <https://www.sporteasy.net/fr/blog/gerer-mon-club/gerer/4-questions-sur-le-rgpd-applique-aux-associations-sportives/>
- App Store. (2024, 3 mars). *Wiinup.* App Store.
<https://apps.apple.com/fr/app/wiinup/id6478132618>
- Article | mon Astuces & Conseils.* (s. d.). https://www.monastucesetconseils.be/2023-03/organiser-une-activit-compl-mentaire-de-votre-asbl-via-une-srl-ou-une-autre-asbl-WAACASAR_EU02200201?domainId=229&subdomainId=238
- BigCaptain. (2024, 19 décembre). *BigCaptain : le logiciel de gestion tout-en-un des centres sportifs.* <https://www.big-captain.com/be/logiciel-centres-sportifs/#fonctionnalites>
- BigCaptain. (2025, 25 juillet). *BigCaptain | Logiciel de gestion pour organisations sportives.*
<https://www.big-captain.com/>
- Bouchet, E. (2025, 15 avril). *Combien coûte le développement d'un ERP pour PME ?* Uptime. <https://up-time.fr/blog/couts-developpement-erp/>
- Brainhub. (2025, 7 avril). *PWA vs Native : Which Approach to Choose in 2025 ?*
<https://brainhub.eu/library/pwa-vs-native>
- Bravo, L. (2024, 4 novembre). *Combien coûte l'implantation d'un ERP ?* Yeeply. <https://yeeply.com/fr/blog/cout-erp-entreprise/>

- Brichard, D. (2025, août 7). *Pas de gouvernement à Bruxelles, le secteur du non-marchand licencie faute de subsides suffisants - RTBF Actus*. RTBF.
<https://www.rtb.be/article/pas-de-gouvernement-a-bruxelles-le-secteur-du-non-marchand-licencie-faute-de-subsides-suffisants-11584962>
- Carlier, B. (2019). Nouvelles technologies et pratiques sportives : vers une « uberisation » du sport ? *Revue Internationale et Stratégique*, N° 114(2), 117-126.
<https://doi.org/10.3917/ris.114.0117>
- Castel, A. (2023, 24 octobre). Les tendances clés de la SporTech en France. *Bpi France*.
<https://bigmedia.bpifrance.fr/news/les-tendances-cles-de-la-sportech-en-france>
- Chakir, C. (2025, 18 avril). *Combien coûte la création d'une application web en 2025 ?* Hostinger Tutoriels. <https://www.hostinger.com/fr/tutoriels/combien-coute-la-creation-d-une-application>
- Choiseul Sport Business - Choiseul France*. (2024, 18 décembre). Choiseul France.
<https://www.choiseul-france.com/choiseul-sport-business/>
- Choisir le statut juridique d'une entreprise*. (s. d.). SPF Economie.
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/choisir-le-statut-juridique>
- CNIL. (s. d.). *Donnée sensible*. <https://www.cnil.fr/fr/definition/donnee-sensible>
- CNOSF. (2021). Engager la transformation digitale du mouvement sportif. Dans *Engager la Transformation Digitale du Mouvement Sportif*.
https://www.petitesaffiches.fr/IMG/pdf/livre_blanc_-_engager_une_digitalisation_du_mouvement_sportif.pdf
- Combien coûte de développer une application mobile*. (s. d.).
<https://www.scalapp.fr/blog/combien-coute-application-mobile>

Combien coûte le développement d'une application mobile en 2024 ? (s. d.).

<https://www.nubios.be/expertise/application/combien-coute-le-developpement-dune-application-mobile>

Combien coûte le développement d'une application web ? (s. d.-a). [https://agence-](https://agence-scroll.com/blog/cout-developpement-dune-application-web)

[scroll.com/blog/cout-developpement-dune-application-web](https://agence-scroll.com/blog/cout-developpement-dune-application-web)

Combien coûte le développement d'une application web ? (s. d.-b). [https://agence-](https://agence-scroll.com/blog/cout-developpement-dune-application-web)

[scroll.com/blog/cout-developpement-dune-application-web](https://agence-scroll.com/blog/cout-developpement-dune-application-web)

Commission communautaire française. (s. d.-a). *Initiatives « Sports pour tous »* . Commission

Communautaire Française. <https://ccf.brussels/nos-services/sport/subsides-sport/initiatives-sports-pour-tous/>

Commission communautaire française. (s. d.-b). *Sport en Région bruxelloise*. Commission

Communautaire Française. <https://ccf.brussels/nos-services/sport/sport-en-region-bruxelloise/>

Comparateur de Logiciel Gestion Sport. (2023, 6 janvier). *Comparateur de logiciel Gestion*

Sport. <https://logicielsgestionsport.com/playtomic>

Découvrez la startup Wiinup - J& # 039 ; aime les startups. (s. d.). J'aime les Startups.

<https://www.jaimelesstartups.fr/wiinup-appli-pour-trouver-des-partenaires-de-sport/>

digitalisation - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert.

(s. d.). Dico En Ligne le Robert.

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/digitalisation>

Ebreuer. (2024, 18 juin). *BigCaptain fait l'acquisition d'iClub*. BigCaptain. [https://www.big-](https://www.big-captain.com/bigcaptain-fait-lacquisition-diclub/)

[captain.com/bigcaptain-fait-lacquisition-diclub/](https://www.big-captain.com/bigcaptain-fait-lacquisition-diclub/)

ÉTAT DES LIEUX DE L'OFFRE EN ÉQUIPEMENTS. (2024). Dans *Https :*

//Perspective.Brussels/Fr (D/2024/14.054/09).

https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/2024_03_etatdeslieuxequipements.pdf

EUR-Lex - 42020Y1204(01) - EN - EUR-Lex. (s. d.). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A42020Y1204%2801%29>

Europe Progressive Web Apps (PWA) Market Size & ; Outlook, 2030. (2025, août 4).

<https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/progressive-web-apps-pwa-market/europe>

European Commission. (s. d.). Next Generation EU : How can the sport sector benefit ? Dans

Background Paper. <https://sport.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-08/SHARE%20LAB%20-%20Next%20Generation%20EU%20guidance%20%20FINAL.pdf>

European Union. (2023). *La contribution du Sport au Pacte Vert Européen : une feuille de route pour le secteur du sport : éléments de synthèse.*

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1416a137-9e25-11ee-b164-01aa75ed71a1/language-fr>

France Progressive Web Apps (PWA) Market Size & ; Outlook, 2030. (2025, août 4).

<https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/progressive-web-apps-pwa-market/france>

Geens, K., Janssens, J.-P., Bosseler, P., Van Den Broele, E., & Lambrecht, P. (2018).

RÉFORME DU DROIT DES ENTREPRISES ET DES SOCIÉTÉS.

https://justice.belgium.be/sites/default/files/brochure_reforme_du_droit_des_entreprises_et_des_societes_fr.pdf

Genius ERP. (2025, 27 février). *Guide des prix ERP : quel est le coût d'un système ERP pour la fabrication ? - Genius ERP.* <https://www.geniuserp.com/fr/resources/blog/cout-systeme-erp/>

- Gestion-Sports. (s. d.). *Logiciel gestion club de sport*. <https://www.gestion-sports.fr/>
- Graphicstyle. (s. d.). *Signification des couleurs*.
<https://www.graphicstyle.fr/communication/signification-des-couleurs/>
- Guay, J.-H. (s. d.). *La marge d'erreur dans différents contextes* (Par École de politique appliquée - Université de Sherbrooke). Dimension Statistiques & Sociétés.
<https://dimension.usherbrooke.ca/pages/77>
- Hassine, M. (2025, août 7). *TOP 5 des Sports en Belgique : - Apprentus Belgique*. Apprentus Belgique. <https://www.apprentus.be/blog/cours-particulier/les-5-sports-incontournables-en-belgique-de-la-passion-a-la-pratique/>
- Hervé. (2025, août 9). *Potesport l& # 039 ; application de rencontre entre sportifs*. Potesport.
<https://www.potesport.fr/>
- Incidence. (2020, 23 juin). *Les habitudes sportives des belges*. Incidence.
<https://incidence.be/habitudes-sportives-des-belges>
- Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse. (2024). LES BRUXELLOIS ET LE NUMÉRIQUE. Dans *Ibsa.Brussels*.
https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/TIC-Menages_2024v1.pdf
- Lanore, P. (s. d.). 9. *Matrice SWOT*. SHS Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/guide-indispensable-des-decisions-efficaces--9782804734466-page-470?lang=fr>
- Le SaaS (Software as a Service) ; : avantages et inconvénients*. (2023, 3 février). IONOS Digital Guide. <https://www.ionos.fr/digitalguide/serveur/know-how/saas-software-as-a-service/>
- Légal PME. (2025, 3 juillet). *ASBL ou société, que choisir ?* Legal PME Juristes 3.0.
<https://legalpme.be/asbl-ou-societe/>

- Léger-St-Jean, V. A. P. B. M. (2018, août 31). *Marge d'erreur et sondages divergents – Prime à l'urne*. <https://www.primealurne.info/blog/2018/08/31/marge-derreur-et-sondages-divergents/>
- Legrand, E. (2024, août 9). *Faut-il être riche pour faire du sport ? Les statistiques étonnantes sur la pratique sportive en Belgique (analyse)*. Le Vif. <https://www.levif.be/societe/sante/faut-il-etre-riche-pour-faire-du-sport-les-statistiques-etonnantes-sur-la-pratique-sportive-en-belgique-analyse/>
- Lepoutre, V. (2022, 12 janvier). *Sport-finder.com : un site qui facilite la vie du sportif*. Brusselslife 2025. <https://www.brusselslife.be/fr/article/sport-findercom-un-site-qui-facilite-la-vie-du-sportif>
- LIGUE HANDISPORT FRANCOPHONE - RAPPORT ANNUEL 2023. (2023). Dans <https://www.handisport.be/>. Consulté le 10 août 2025, à l'adresse <https://www.handisport.be/app/uploads/2024/07/RA-2023-Vdef.pdf>
- Logiciel gestion club de sport | Extraclub*. (2019, 25 février). Extraclub. <https://www.extraclub.fr/>
- Logiciel gestion club de sport - Gestion-Sports*. (2025, 24 février). Gestion-Sports. <https://www.gestion-sports.fr/>
- Logiciel pour centres sportifs | SportFinder*. (s. d.). <https://pro.sport-finder.com/>
- Lucien, G., & Villard, S. (2024). *La Sportech en France*. Dans Sportech FR & Deloitte, *Sportech FR*. <https://www.sportechfr.com/etudes>
- Marchant, G., Perrin, C., Soulé, B., & Verchère, R. (2022). *La digitalisation des activités physiques et de loisirs sportifs : enjeux individuels et sociaux*. Société de Sociologie du Sport de Langue Française. <https://3slf.fr/2020/11/03/la-digitalisation-des-activites-physiques-et-de-loisirs-sportifs-enjeux-individuels-et-sociaux>

Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative. (s. d.). Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative. <https://www.sports.gouv.fr/adapter-les-pratiques-sportives-au-changement-climatique-1186>

Nikhil. (2025, 1 janvier). *How Much Does It Cost to Develop Progressive Web App in 2025.* Carmatec Inc - Société de Développement D'applications Mobiles. https://www.carmatec.com/fr_fr/blog/combien-coute-le-developpement-dune-application-web-progressive/

Oodrive. (2025, 3 mars). *Qu'est-ce qu'un SaaS ? Définition et avantages.* <https://www.oodrive.com/fr/guide/saas/>

(PDF) Research Handbook on Sport Governance. (2023, 1 avril). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/332132491_Research_Handbook_on_Sport_Governance#fullTextFileContent

perspective.brussels. (s. d.). *Sport.* Perspective.Brussels. <https://perspective.brussels/fr/enjeux-urbains/sport>

Planète Communication. (s. d.). *La signification des couleurs pour votre communication.* <https://www.planete-communication.fr/blog-conseils/la-signification-des-couleurs-pour-votre-communication/>

Playtomic Grows to One Million Monthly Active Users Worldwide | Stripe. (s. d.). <https://stripe.com/ie/customers/playtomic>

Playtomic Manager. (s. d.). <https://helpmanager.playtomic.com/hc/fr>

Progressive web apps | web.dev. (s. d.). web.dev. <https://web.dev/learn/pwa/progressive-web-apps?hl=fr#platform-apps>

Quel est le budget d'un ERP et ses coûts associés ? (2025, 8 juillet). Prelium. <https://www.prelium.fr/blog/odoo-18/budget-de-deploiement-d-un-erp-et-ses-couts-associes-2547>

Quel est le prix d'un logiciel ERP ? [Tarifs 2025]. (s. d.).

<https://www.codeur.com/pages/combien-coute-logiciel-erp#simulateur-prix-erp>

Qu'est-ce qu'un SaaS - Définition SaaS. (s. d.). Oracle France.

<https://www.oracle.com/fr/cloud/definition-saas/>

Robène, L. (2017). Technologies et techniques des sports : le regard de l'histoire et des sciences humaines et sociales. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, n° 97(3), 1. <https://doi.org/10.3917/sm.097.0001>

Robert, J. (2024, 16 septembre). *API : qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ?* DataScientest.

<https://datascientest.com/api-tout-savoir>

Se, S. (s. d.). *Le SaaS vs. On-Premise : différences et sélection | LeanIX.*

<https://www.leanix.net/fr/wiki/apm/saas-vs-on-premise#Comparaison-entre-les-solutions-SaaS>

Singh, R. P., & Singh, R. (2024, 16 octobre). *Combien coûte le développement d'applications Web progressives en 2023 ?* Richestsoft. <https://richestsoft.com/fr/blog/progressive-web-app-development-cost-in-2023/>

Smatchy. (s. d.-a). <https://smatchy.app/>

Smatchy. (s. d.-b). [Smatchy.app. https://smatchy.app/](https://smatchy.app/)

Sokeo. (2025, 27 mars). *Quel est le coût d'un logiciel sur mesure pour une entreprise ?*

<https://sokeo.fr/logiciel-sur-mesure/>

Solutions, D. I. (2024, 25 novembre). *Combien coûte la création d'une application Web progressive (PWA) en 2024 ?* <https://www.directimpactsolutions.com/fr/combien-coute-la-creation-dune-application-web-progressive-pwa-en-2024/>

Sport, C. (2023, 6 janvier). *Playtomic.* Comparateur de Logiciel Gestion Sport.

<https://logicielsgestionsport.com/playtomic>

Sport et Environnement - Portail du sport en Fédération Wallonie-Bruxelles. (s. d.).

<https://www.sport-adepts.be/ladepts-vous-accompagne/sport-et-environnement/>

SporTech FR & Deloitte. (2025). La Sportech en France. Dans *SporTech FR*.

<https://www.sportechfr.com/etudes>

SportsTech Belgium Summit. (s. d.). *SportsTech Belgium Summit*.

<https://sportstechbelgium.be/>

Statbel. (2024, août 6). *Plus de la moitié des Belges font du sport au moins une fois par semaine.* <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/plus-de-la-moitie-des-belges-font-du-sport-au-moins-une-fois-par-semaine>

Style, G. (2025, 26 mai). *Signification des couleurs : comment utiliser leurs pouvoirs dans votre communication ?* Graphicstyle.

<https://www.graphicstyle.fr/communication/signification-des-couleurs/>

Subventions Adepts pour l'action sportive locale - Portail du sport en Fédération Wallonie-Bruxelles. (s. d.). <https://www.sport-adepts.be/ladepts-vous-soutient/subventions-sport-local/>

Union européenne. (2016). RÈGLEMENT (UE) 2016/679 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL. *Journal Officiel de L'Union Européenne.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>

V, K. (2025, 19 juin). *Quel est le coût de développement d'une application web en 2025 ?* NetDevices - Agence Web À Paris. <https://www.netdevices.fr/cout-developpement-application-web/#les-couts-de-developpement-web-annexes-a-prevoir>

Vizologi. (s. d.). *Playtomic business model canvas.* Vizologi | Rethinking Business Model Design. <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/playtomic-business-model-canvas/>

Watine, T. (2024, 19 février). *Prix ERP : quel budget prévoir pour son logiciel ?* Archipelia.

<https://archipelia.com/prix-erp/>

Wiinup.com. (2025, 18 janvier). *Wiinup - Trouvez vos partenaires de sport compatibles*

autour de vous. Wiinup. <https://www.wiinup.com/#FAQ>