



**HAL**  
open science

# LE NO-SHOW LORS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS : causes, conséquences et perspectives de gestion

Maël Vandeputte, Guillaume Bodet

► **To cite this version:**

Maël Vandeputte, Guillaume Bodet. LE NO-SHOW LORS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS : causes, conséquences et perspectives de gestion. 2024. hal-04735410

**HAL Id: hal-04735410**

**<https://hal.science/hal-04735410v1>**

Preprint submitted on 14 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LE NO-SHOW LORS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS : causes, conséquences et perspectives de gestion**

**Maël Vandeputte**

Université Claude Bernard Lyon 1, L-VIS

**Guillaume Bodet**

Université Claude Bernard Lyon 1, L-VIS

## **Résumé**

Cette recherche s'intéresse de manière exploratoire au phénomène du no-show – qui se caractérise par l'absence inattendue de personnes détentrices de billets - dans le spectacle sportif et qui constitue une problématique croissante pour les organisateurs d'évènements sportifs. A partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de sept professionnels de l'évènementiel culturel et majoritairement sportif, l'analyse thématique réalisée à partir du corpus obtenu permet de mieux définir et circonscrire le phénomène, tout en identifiant les causes internes et externes aux organisateurs, ainsi que les conséquences engendrées. L'ensemble de ces résultats conduisent ensuite à identifier un certain nombre de stratégies antérieures et simultanées à l'événement afin de réduire ce taux de no-show.

## **Mots-clés**

No-show, spectacle sportif, marketing, billetterie, absentéisme.

## **NO-SHOW IN SPORT EVENTS: causes, consequences, and management perspectives**

## **Abstract**

This study investigates following an exploratory approach the phenomenon of no-show, which characterizes the unexpected absence of ticket holders at sporting events and constitutes a problem of growing importance for sport event organizers. Based on seven semi-structured interviews conducted with cultural and sport events' professionals in direct contact with the phenomenon, a thematic analysis allows for a better definition and characterization of the perimeter of the phenomenon and further identify the events' internal and external causes as well as its consequences. From these results pre-event and during-event strategies are identified to reduce the no-show in sporting events.

## **Keywords**

No-show, sporting events, marketing, ticketing, absenteeism.

## LE NO-SHOW ET L'ABSENTÉISME LORS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS : causes, conséquences et perspectives de gestion

Au cœur de l'industrie des événements sportifs, un défi de taille émerge : le phénomène du no-show<sup>1</sup>. Souvent sous-estimé et aux conséquences significatives, le no-show, caractérisé par l'absence inattendue de personnes détentrices de billets (Schreyer, 2019), suscite des préoccupations croissantes parmi les organisateurs. En effet, au-delà de la simple perte financière qu'il engendre, il perturbe l'expérience globale des événements et fragilise la relation entre les spectateurs, les fans et les organisations sportives. En effet, assister à un événement sportif devrait être une expérience passionnante et immersive (Pôle Ressources National Sport-Innovation, 2021), cependant, la réalité est que de nombreux spectateurs qui manifestent leur intérêt initial en achetant ou en étant en possession de billets ne se présentent pas toujours le jour de l'événement. Cette tendance, connue sous le nom de no-show, met en lumière des questions cruciales quant à la gestion des publics et à la maximisation de la rentabilité des événements sportifs.

Face à ce constat, cette recherche vise à explorer les rouages de ce phénomène complexe. En scrutant les multiples facteurs qui y contribuent, des obstacles logistiques aux motivations individuelles des spectateurs, nous cherchons à mieux comprendre les tenants et les aboutissants du no-show du point de vue des organisations sportives, de la manière dont elles perçoivent le phénomène - ses causes, ses manifestations, et ses conséquences – à la manière de l'adresser, le réduire et/ou le circonscrire. Modestement, cette contribution ambitionne également de proposer des pistes de réflexion et de propositions pour les professionnels afin d'atténuer et maîtriser le phénomène, renforçant ainsi la viabilité financière des organisations sportives tout en préservant l'enthousiasme et l'attachement des spectateurs et des fans. Spécifiquement, ce travail de recherche se concentrera sur l'analyse des causes et des conséquences de ce phénomène, en mettant en lumière les motifs perçus derrière les absences non planifiées, en explorant les motivations des spectateurs et en examinant les stratégies mises en place par les clubs sportifs pour diminuer le taux de no-show.

Afin de répondre à cet objectif, cet article analysera dans un premier temps la revue de littérature relative au no-show et à l'absentéisme, puis présentera la méthodologie adoptée s'appuyant sur des entretiens semi-directifs auprès de professionnels de l'évènementiel sportif et un professionnel de l'évènementiel hors secteur sportif. Les données sont ensuite analysées thématiquement et mises en perspectives avec les connaissances actuelles sur le sujet. Cette contribution se termine enfin par une conclusion mettant en avant un certain nombre de défis et de perspectives pour les chercheurs et les professionnels du management des organisations sportives.

### Cadre théorique

#### 1. No-show et absentéisme

Le comportement de non-présentation (*NSB : No show Behavior* en anglais) est une forme d'absentéisme caractérisée par l'absence non justifiée à un rendez-vous sans préavis ni

---

<sup>1</sup> <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/tout-le-monde-est-touche-la-lutte-acharnee-des-restaurants-hotels-et-salons-de-beaute-contre-les-no-show-20230806> accès le 13 septembre 2024.

arrangements ultérieurs. Contrairement aux absents, les no-shows ne présentent pas d'excuses, surprenant ainsi la partie attendante, souvent avec des conséquences financières immédiates, notamment dans des secteurs comme la santé. A titre d'exemple, en Angleterre, les rendez-vous de médecine générale auxquels les patients ne se présentent sont estimés à plus de 15 millions par an (Amberger et Schreyer, 2024).

Dans le contexte sportif, le no-show peut affecter l'expérience globale de l'événement, influençant l'atmosphère dans le stade, la perception des sponsors et partenaires, ainsi que les recettes attendues (Schreyer, Schmidt et Tolger, 2019). L'histoire du no-show dans le domaine sportif remonte aux premières compétitions organisées à grande échelle, où la participation était souvent liée à la proximité géographique. Avec l'avènement des retransmissions télévisuelles et des nouvelles technologies, l'accès aux événements sportifs s'est élargi, permettant aux spectateurs et aux supporters de suivre leurs équipes sans être physiquement présents, marquant une transformation dans la relation entre les supporters et les événements en direct. L'expansion des opportunités de divertissement et l'évolution des habitudes de consommation ont également contribué à l'émergence du no-show comme problème significatif. Alors que les organisateurs cherchent à offrir des expériences plus immersives, ils doivent comprendre les dynamiques complexes du comportement des spectateurs. Cependant, les chercheurs ont, jusqu'à présent, peu exploré les déterminants du no-show, en raison du manque de données pour une analyse approfondie (Schreyer, Schmidt et Tolger, 2019).

Dans le sport, le no-show peut se manifester de différentes façons, du simple spectateur qui ne se présente pas à un match jusqu'aux abonnés annulant leur adhésion ou ne participant pas régulièrement aux événements. Il inclut également les places réservées en hospitalités, où des entreprises ou des individus ne se présentent pas malgré leurs billets. La typologie des no-shows révèle une diversité de motifs et de comportements, nécessitant des approches spécifiques pour une compréhension approfondie et une gestion efficace (Amberger et Schreyer, 2024). Une étude menée par Schreyer (2019) indique que le taux moyen de non-présentation dans le championnat de football allemand est d'environ 11,86%, avec en moyenne 3 952 spectateurs n'assistant pas à chaque match

Ce phénomène a des conséquences à long terme, affectant l'engagement des spectateurs et la relation entre les fans et leur équipe. La diminution de l'enthousiasme global des fans et de leur sentiment d'appartenance à une communauté sportive peut entraîner une baisse de la connexion entre les fans et l'équipe ce qui incite les organisations sportives à mettre en place des stratégies afin de réduire le phénomène de no-show. Ces stratégies incluent des pratiques de tarification flexibles, des initiatives d'engagement des fans et des améliorations logistiques pour faciliter la participation (Schreyer, Schmidt, et Torgler, 2019). Une meilleure compréhension des motivations derrière le no-show peut aider à développer des solutions innovantes pour minimiser ses effets et améliorer la viabilité financière des événements sportifs et protéger leur image.

## **2. Conséquences du No-Show et de l'Absentéisme dans le Sport**

Les abonnés (*STH - Season Ticket Holders* en anglais) jouent un rôle crucial en influençant l'atmosphère des événements sportifs et en générant des revenus (Amberger et Schreyer, 2024). Les non-présentations de ces abonnés entraînent des pertes financières significatives, car même si l'abonné a déjà payé son abonnement, il ne dépense pas sur place (boissons, nourriture, produits dérivés, etc.). Ainsi, la perte des consommateurs potentiels sur site affecte les revenus annexes qui sont cruciaux pour l'organisation. De plus, les ventes périphériques, telles que les produits dérivés et les services de restauration, sont également impactées, limitant les opportunités de revenus supplémentaires et réduisant la capacité à

capitaliser sur l'engouement généré par l'événement. La billetterie représente une source essentielle de revenus pour les clubs de football professionnel européen pouvant aller jusqu'à 20 % de leurs recettes totales (Scelles & Andreff, 2017).

Les effets du no-show s'étendent également aux partenariats et aux relations avec les sponsors, qui s'attendent à une visibilité maximale devant un public nombreux (McDonald et al., 2018). Les sièges vides réduisent cet impact médiatique, dévaluant la visibilité et l'efficacité des partenariats, ce qui peut dissuader les sponsors de renouveler leur engagement face à cette perte d'exposition.

Les abonnements et les forfaits hospitalités, associés à des avantages exclusifs, peuvent perdre de leur attrait si la participation n'est pas optimale, entraînant une baisse des ventes d'abonnements et compromettant une source de revenus réguliers. Ceci amène les responsables du marketing à tenter de renforcer les relations avec les abonnés en utilisant des données comportementales et en différenciant les avantages pour maximiser l'utilisation et lutter contre la résiliation (Schreyer, Schmidt, et Tolger, 2019).

Même les prestataires de services générant des revenus à l'avance peuvent souffrir du NSB fréquent. Dans le sport, par exemple, la présence des spectateurs est essentielle à l'expérience globale (Schreyer, Schmidt, et Torgler, 2019). Un grand nombre de sièges vides créent une dynamique particulière (McDonald et al., 2028) et dégradent l'effet visuel attendu d'une foule dense, altérant la cohésion visuelle des tribunes et induisant un sentiment de désintérêt chez les spectateurs présents (Schreyer, Schmidt et Tolger, 2019). Les implications économiques directes incluent des pertes de revenus liées au marketing et aux partenariats, réduisant le retour sur investissement attendu.

### **3. Causes du No-Show et de l'Absentéisme dans le Sport**

Le phénomène de non-présentation, ou no-show, dans le domaine sportif est influencé par plusieurs facteurs individuels qui modulent la décision des spectateurs de se rendre ou non à un événement (Schreyer, Schmidt, et Tolger, 2019). Le manque de motivation peut être déclenché par diverses sources, comme la performance de l'équipe lors du match à l'extérieur précédant le match à domicile. Une baisse d'enthousiasme des spectateurs augmente la probabilité de no-show, car l'engagement émotionnel nécessaire pour assister à l'événement diminue. Les motivations, les relations et les caractéristiques du produit influencent positivement l'intention des consommateurs de participer à des événements sportifs (McDonald, Karg, et Nguyen, 2019). Les facteurs individuels tels que la motivation, l'engagement psychologique et l'implication des fans semblent ainsi jouer un rôle crucial dans la présence aux matchs.

La distance entre le lieu de l'événement et le domicile des spectateurs est également un facteur déterminant. Plus la distance est grande, plus les obstacles logistiques deviennent un frein, les coûts et le temps associés au déplacement pouvant dissuader même les fans les plus dévoués. Les problèmes de transport, tels que des retards ou des pannes imprévues, ajoutent une dimension supplémentaire à cette décision, pouvant également contribuer au no-show (McDonald, Karg, et Nguyen, 2019).

De nombreux chercheurs (e.g. Rottenberg, 1956 ; Scelles, 2009 ; Scelles & Durand, 2010) soulignent l'impact de l'incertitude du résultat sur la volonté des consommateurs de payer pour assister à un événement sportif. Cette incertitude peut influencer sur les réponses comportementales des spectateurs, affectant leur décision d'assister physiquement à un match, en particulier chez les abonnés (Schreyer & Schmidt, 2023). Un comportement de non-présentation est significativement plus faible pour les matchs de la Bundesliga présentant des derbies géographiques et des adversaires de force égale (Schreyer, Schmidt, 2023). De manière

plus anecdotiques, les conditions météorologiques, les contraintes de transport et d'autres éléments de l'environnement externe influencent également la participation des spectateurs.

Des éléments plus graves, tels que les menaces terroristes, peuvent aussi avoir un impact significatif sur l'absentéisme des spectateurs. Par exemple, le no-show des spectateurs de football en Allemagne a augmenté après les attentats de Paris du 13 novembre 2015, fournissant des informations précieuses sur les réponses comportementales aux attaques terroristes (Schreyer et Daüper, 2023).

### **Méthodologie de la recherche**

Afin d'approfondir les connaissances du phénomène du no-show dans les événements sportifs, que ce soit dans les événements sportifs récurrents, plus ou moins réguliers, et occasionnels (Taylor & Gratton, 2000), cette recherche adopte une approche inductive. Ce choix méthodologique est motivé par la capacité de l'approche inductive à explorer des phénomènes et à générer de nouvelles idées, théories ou modèles à partir des données collectées (Blaikie, 2007). Cette méthode est particulièrement adaptée pour comprendre des phénomènes complexes comme le comportement des spectateurs dans les événements sportifs, car elle permet une analyse en profondeur des données recueillies. Cette approche est d'autant plus justifiée que la littérature scientifique, et par conséquent le niveau de connaissances spécifiques établies, demeure encore limité sur le sujet.

La collecte de données a été réalisée à travers une variété de sources qualitatives reposant principalement via des entretiens semi-directifs. Ces entretiens permettent d'explorer en profondeur les expériences, opinions et perspectives des parties-prenantes du versant de l'offre du no-show dans les événements sportifs. Les entretiens semi-directifs, recommandés pour leur flexibilité et leur structure, permettent de développer des connaissances dans le cadre des approches qualitatives (Lincoln, 1995). Cette méthode est particulièrement adaptée pour notre étude car elle favorise une interprétation nuancée des données recueillies et est cohérente avec une approche inductive. L'entretien semi-directif offre la possibilité d'affiner les questions au fur et à mesure de la progression de l'étude, assurant ainsi une collecte de données précise et ciblée (Savoie-Zajc, 1997). Le guide d'entretien, élaboré pour cette recherche, aborde plusieurs aspects du phénomène du no-show, tels que ses facteurs d'influence, ses impacts sur les organisations sportives et les spectateurs, ainsi que les stratégies de prévention et les recommandations pour améliorer la gestion des réservations. Étant donné le nombre restreint d'études sur le sujet, en particulier en France, les éléments du guide d'entretien s'appuient fortement sur les travaux et publications de Schreyer et de ses collaborateurs. L'étude inclut également une exploration spécifique du cas de Roland Garros, cas épitome, permettant de comprendre les défis uniques auxquels est confronté ce tournoi prestigieux et les stratégies spécifiques mises en œuvre pour prévenir les absences non désirées.

La stratégie de sélection des personnes interrogées a été planifiée pour garantir une représentation diversifiée des acteurs clés impliqués dans les événements sportifs. Cette stratégie inclut des professionnels travaillant dans des domaines pertinents tels que la billetterie, le marketing sportif, la gestion des stades et des compétitions, ainsi que la production d'événements. Le choix de réaliser six entretiens avec sept personnes (i.e. un des entretiens était double) est justifié simultanément par une recherche de diversité d'opinions tout en respectant le principe de saturation sémantique. L'échantillon final se compose ainsi d'un responsable billetterie dans les événements culturels – parfois sportifs – et musicaux (professionnel 1), de deux responsables marketing dans un club professionnel de football (professionnel s 2 et 3), d'un responsable billetterie des événements sportifs d'un club de football professionnel (professionnel 4), d'un responsable billetterie pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de

Paris 2024 (professionnel 5), d'un directeur d'une ligue de sport professionnel (professionnel 6), et d'un responsable des hospitalités d'un club professionnel de football (professionnel 7). Les entretiens ont été réalisés au cours des mois d'avril et mai 2024, en face à face (n = 5) et en visio-conférence (n = 2) et ont duré entre 30 et 50 minutes. Avec l'accord des professionnels, les entretiens ont été enregistrés afin d'être ultérieurement retranscrits. Une fois recueillies, les données ont nettoyées et organisées pour faciliter leur analyse. Une analyse de contenu, comme suggérée par Mucchielli et Paillé (2021), a été utilisée pour identifier et catégoriser les thèmes et motifs récurrents dans les réponses des interlocuteurs. Cette analyse permet de structurer les données et de dégager des éléments significatifs sur le phénomène du no-show et les stratégies pour y remédier. L'analyse thématique manuelle permet de répondre progressivement aux questions de recherche en explorant en profondeur les différents aspects du phénomène du no-show. Les thèmes identifiés permettent de structurer la présentation des résultats.

## Résultats et analyses

### 1. Définition et périmètre du no-show

Le phénomène du no-show, bien que déjà présent dans certaines discussions au sein des clubs et des organisations sportives, reste encore méconnu pour beaucoup, entraînant une caractérisation pas toujours uniforme parmi les professionnels. Pour le professionnel 5, le no-show, « c'est une personne qui est détentrice d'un billet d'accès et qui, consciemment ou pas, décide de ne pas venir » tandis que pour le professionnel 4, il s'agit davantage d'un taux :

« Le nombre de personnes qui ont un billet, que ce soit un abonnement ou une invitation, mais qui ne sont pas venues à l'événement. Le siège en question n'a pas été utilisé. Par exemple, je peux avoir un abonnement, prêter ma place ou donner mon billet à quelqu'un. Le no-show, c'est vraiment quand un billet a été édité pour un siège, mais il n'a pas été utilisé ».

Si les deux focales peuvent bien évidemment se combiner, cette distinction souligne néanmoins la différence de perception entre une vision très individualisée à une vision plus agrégée, davantage intégrée aux questions managériales, et donc possiblement distante des individus et de leurs problématiques.

Pour les professionnels interrogés, il apparaît crucial de ne pas confondre le no-show et le taux de remplissage car, bien qu'étroitement liés, ces deux concepts diffèrent de manière significative. Le no-show désigne le phénomène où des personnes détentrices de billets, que ce soit par achat, abonnement ou invitation, ne se présentent pas à l'événement. En d'autres termes, ces spectateurs ont prévu de venir, mais pour diverses raisons, ils finissent par ne pas occuper leur siège. En revanche, le taux de remplissage fait référence à la proportion des sièges vendus ou occupés par rapport à la capacité totale du lieu de l'événement. Un taux de remplissage élevé indique que la majorité des billets a été vendue ou distribuée. Cette distinction est importante pour les grandes organisations sportives puisque ces deux concepts n'impactent pas de manière identique le chiffre d'affaires et les pratiques managériales des différents services même si, du point de vue du public, des médias et d'autres parties-prenantes, il s'agit de la même perception d'un siège vide.

En effet, le phénomène de no-show n'est pas de la seule responsabilité des services billetterie et marketing mais concerne – ou devrait concerner - l'ensemble des services au sein d'une organisation sportive. Chaque service a un rôle spécifique à jouer pour minimiser les absences et maximiser la présence des spectateurs. Comme le souligne le professionnel 5 :

« Chaque service traite le no-show de son côté. Par exemple, le service transport va tout faire pour acheminer toutes les personnes vers les lieux de compétition afin de garantir qu'il n'y ait pas de no-show dû à la mobilité. Dans le service *ticketing*, il y a des gens qui gèrent tout ce qui est collectivité, fédération, ayants droit, partenaires et grands clients. Ces personnes sont responsables de ces comptes et doivent s'assurer que leurs invités viennent. C'est un travail collectif pour s'assurer que les no-shows soient réduits au minimum. »

Cette approche collaborative est essentielle pour réduire les taux de no-show et garantir une expérience réussie pour tous les participants.

Enfin, comme souligné par plusieurs professionnels, il s'agit d'un phénomène qui concerne l'ensemble des catégories de spectateurs, qu'ils soient détenteurs d'un abonnement ou d'un simple billet, qu'ils se situent dans les tribunes classiques ou dans les loges et les hospitalités, mettant en lumière l'importance de sa catégorisation et de son analyse. C'est ce qu'illustrent les propos du professionnel 4 :

« On catégorise vraiment différentes cibles sur lesquelles on analyse le no-show. Les grandes lignes sont : no-show sur les abonnements, no-show sur les places payantes et no-show sur les places gratuites. Cela nous permet d'avoir des chiffres précis. Ensuite, dans chacune de ces catégories, on a des sous-catégories. Par exemple, pour les abonnements, on distingue les groupes officiels de supporters, les abonnés grand public, les abonnés B2B, et les abonnés hospitalité. Ils n'ont pas les mêmes formules et ne payent pas les mêmes prix, donc on les analyse différemment. »

Cette segmentation permet une analyse fine et détaillée des comportements d'absentéisme, facilitant ainsi la mise en place de stratégies ciblées pour chaque segment. Toutefois, si la catégorisation et la segmentation sont importantes, toutes les catégories et segments ne se valent pas comme l'expriment les professionnels 2 et 3 :

« On ne va peut-être pas les traiter de la même manière. Après franchement, pour le grand public, la personne qui a payé sa place et qui finalement ne vient pas, je pense qu'on ne va pas la traiter en priorité. Cette catégorie de no-show sera celle que l'on traitera en dernier. Les gros soucis, comme je le disais, concernent les personnes que nous avons invitées ».

Cette distinction montre que les organisations semblent hiérarchiser leurs efforts en fonction de l'impact potentiel sur la satisfaction des parties prenantes et la réputation de l'événement.

Enfin, la dernière distinction que nous pouvons opérer concerne la temporalité du no-show. En effet, s'il peut être typiquement considéré comme couvrant la totalité de l'événement sportif, certains cas de no-show peuvent être temporaires ou partiels lorsque plusieurs rencontres constituent l'événement sportif (e.g. plusieurs matchs dans la même journée) ou que le no-show ne concerne qu'une partie de la rencontre sportive (e.g. rentrée tardive ou différée). Dans ces différents cas, les causes et/ou facteurs explicatifs ne seront pas homogènes.

## **1. Les facteurs d'influence du no-show**

### **2.1 les facteurs externes aux organisations sportives**

L'ensemble des professionnels s'accordent sur le fait que les causes du no-show sont plurifactorielles et qu'il ne s'agit pas, ou que très rarement d'un simple oubli. C'est le sens du commentaire du professionnel 1 : « pour moi, le no-show peut être dû à des raisons diverses et variées, mais globalement, j'ai l'impression que c'est un manque de motivation ». Cette



perception met en lumière l'aspect psychologique du no-show, suggérant qu'il ne s'agit pas seulement d'un simple oubli ou d'un imprévu, mais d'une perte d'intérêt.

L'actualité et les événements tragiques jouent un rôle crucial dans le phénomène du no-show. Des incidents comme les attentats ou des actes de violence peuvent fortement influencer la décision des spectateurs de ne pas assister à un événement, même s'ils possèdent déjà un billet. Le professionnel 1 évoque un exemple précis :

« Un professeur a été poignardé à Arras et on a eu pas mal d'appels ce jour-là de gens qui nous demandaient si les concerts étaient maintenus, car ça leur faisait peur. Les attentats jouent énormément aussi. Par exemple, après les attentats au Bataclan, il y a eu un impact important sur les concerts à l'époque. Ce genre d'événements peut vraiment bloquer beaucoup de gens. »

Ce témoignage illustre à quel point les événements tragiques peuvent semer la peur et l'incertitude, dissuadant les spectateurs de se rendre à des rassemblements publics. Cette dimension renvoie aux questions des risques et de la sécurité des événements sportifs qui semblent de plus en plus importantes pour les événements sportifs (Lestrelin & Soulé, 2021), d'autant plus qu'ils sont extrêmement médiatisés comme ce fût le cas par exemple de la finale de la Ligue des Champions de football organisée au Stade de France à Paris en 2022<sup>2</sup>.

L'incertitude du résultat et l'importance de l'adversaire, bien identifiés dans la littérature comme des facteurs déterminants de l'affluence lors des rencontres sportives (Rottenberg, 1956), ont également été identifiés comme influençant fortement le phénomène du no-show. Les spectateurs sont plus enclins à assister à des événements où le résultat est incertain et où des équipes prestigieuses sont en compétition. Ainsi, le professionnel 4 souligne en faisant référence à des matches de football :

« L'adversaire joue un rôle ; les gens sont plus motivés pour des matchs contre des équipes comme Paris ou Marseille. Les gens viennent pour voir les joueurs du PSG mais aussi pour être présents lors d'un exploit sportif. Les gens veulent dire qu'ils y étaient. C'est un facteur important. »

Cette observation montre que les grandes affiches attirent davantage de spectateurs, motivés par l'opportunité de voir des joueurs de haut niveau et de vivre des moments historiques, mais que certaines rencontres ne sont pas suffisamment attractives pour faire se déplacer certains abonnés. D'autres professionnels ont corroboré le fait que les taux de no-show constatés dans leurs organisations variaient significativement en fonction du classement de l'adversaire au moment de la rencontre et de la valeur de l'équipe qui reçoit. Ceci amène, le responsable hospitalités, à souligner les difficultés rencontrées par les entreprises clientes dans ce contexte :

« Parfois, il est difficile pour les entreprises de trouver des clients à inviter à chaque match, surtout quand il y a une multitude de matchs. Cette situation peut les amener à relâcher leur processus d'invitation pour certains matchs (...). Le no-show peut varier entre 5 et 15 % selon l'affiche ».

---

<sup>2</sup> [https://www.lemonde.fr/sport/article/2022/05/29/honteux-scandale-la-presse-etrangere-deploire-les-incident-en-marge-de-la-finale-de-la-ligue-des-champions\\_6128091\\_3242.html](https://www.lemonde.fr/sport/article/2022/05/29/honteux-scandale-la-presse-etrangere-deploire-les-incident-en-marge-de-la-finale-de-la-ligue-des-champions_6128091_3242.html)  
accès le 9 juillet 2024.

Cet élément souligne également l'importance du format des compétitions, de l'attrait de ces dernières et du maintien des enjeux sportifs car comme le note l'un des professionnels, dans certaines compétitions, il peut y avoir un effet de désistement à l'approche des phases finales. Bien que les spectateurs restent investis émotionnellement, leur présence diminue car le classement est souvent déjà figé, ce qui diminue l'importance perçue des matchs.

La période de l'année et le timing des événements jouent également un rôle crucial dans le no-show. Un professionnel mentionne par exemple que les reports d'événements post Covid-19 ont souvent conduit à une perte d'intérêt du public initial. Cela montre que les changements de calendrier peuvent perturber les plans des spectateurs, réduisant ainsi leur présence. En lien avec la période et la saisonnalité se trouve également la question des conditions météorologiques, de manière exacerbée pour les abonnés : le mauvais temps, la pluie ou le froid en hiver, peut-être de plus en plus la chaleur, peuvent décourager les spectateurs, surtout lorsque le confort et la commodité sont des préoccupations majeures de certains spectateurs (Bouchet et al., 2011). Les professionnels 2 et 3 confirment cette tendance en affirmant que les matchs joués en hiver connaissent plus de no-shows.

La protestation est un autre facteur externe influençant le phénomène de no-show, particulièrement pertinent dans le contexte des événements sportifs. Les supporters peuvent choisir de ne pas assister à certains matchs en signe de désaccord ou de mécontentement envers des décisions prises par le club ou les organisateurs. Dans ces cas, le no-show s'apparente à une forme de boycott et de résistance des supporters et spectateurs les plus attachés au club et les plus passionnés. Ce no-show particulier qui peut parfois se traduire par une présence au stade et dans ses alentours afin de manifester un mécontentement, sans entrée pour assister à la rencontre. Les sources de ces protestations peuvent être nombreuses comme de très mauvais résultats sportifs, une mauvaise gestion, une commercialisation et une tarification excessive (Mignon, Pettiti et Garapon, 2006). Cela implique non seulement de gérer les aspects logistiques et sécuritaires, mais aussi de saisir et de prendre en compte les préoccupations des supporters pour éviter que de telles situations ne se reproduisent. Un dialogue ouvert et transparent avec les supporters, ainsi que des politiques inclusives et participatives, peuvent aider à réduire les incidents de no-show liés à des actes de protestation. Si les mouvements de protestation et de résistance exprimés au travers du no-show se catégorisent en tant que facteurs externes, il existe néanmoins un lien plus ou moins direct entre les pratiques des organisations sportives et ces manifestations.

## **1.2. Les facteurs internes aux organisations sportives**

Parmi les facteurs influençant le no-show directement imputables aux pratiques managériales des organisations sportives se trouvent la gratuité des billets et les invitations. Le responsable billetterie dans les événements culturels a pu observer que l'introduction du Pass Culture après la pandémie de la Covid-19 avait amplifié ce phénomène. Cette observation est révélatrice d'une tendance où l'absence d'engagement financier entraîne un désengagement comportemental, les spectateurs ne se sentant pas obligés d'assister aux événements pour lesquels ils n'ont pas déboursé d'argent. Cet aspect a été corroboré par plusieurs professionnels, avançant les chiffres de 30 à 50% de no-show parmi les personnes invitées, tandis qu'un responsable de billetterie de club professionnel évoque un taux de no-show quatre fois supérieurs pour les billets gratuits. Paradoxalement, l'un des professionnels note que, bien que coûteux, les salons protocolaires enregistrent plus souvent des no-shows que les espaces destinés au grand public. Ceci suggère que même lorsque le prix des billets est élevé, le contexte de l'événement et le public cible peuvent influencer la participation. Les espaces protocolaires, souvent considérés comme des obligations sociales, peuvent ne pas susciter le

même niveau d'engagement personnel que les espaces auxquels les spectateurs ont choisi d'assister volontairement, malgré le coût. Il s'agit vraisemblablement d'un cas particulier, puisque dans le cas de ces espaces, les utilisateurs ne sont pas nécessairement les acheteurs et, de manière corrélée avec la qualité des affiches sportives proposées, les événements avec des billets à prix élevés enregistrent une participation plus forte : "plus les places sont chères, plus les gens viennent." Il s'agit ainsi davantage d'une question de valeur attribuée que de prix, même si la valeur perçue des billets est influencée par la dimension du prix (Boissel et al., 2015).

Les aspects logistiques, notamment le transport et la distance, jouent un rôle significatif dans le phénomène de no-show. Les responsables marketing ont souligné que de nombreux spectateurs et supporters se plaignent de l'éloignement des stades, phénomène qui va en s'accroissant compte-tenu de l'augmentation continue de la valeur foncière des terrains au cœur des villes et de la recherche d'augmentation de la capacité d'accueil des stades contribuant à un déplacement de ces derniers en périphérie des villes (Kennedy, 2012) voire à une déterritorialisation (Lestrelin, 2014). Est cité en exemple le Groupama Stadium, stade de l'Olympique Lyonnais situé à Décines, par rapport à l'ancien stade de Gerland. Pour les résidents du centre-ville de Lyon, le stade de Gerland était beaucoup plus accessible, notamment grâce à la proximité des lignes de métro. Cette accessibilité a créé un attachement symbolique au stade de Gerland, et la transition vers le Groupama Stadium, a introduit de nouveaux défis logistiques. Cet exemple souligne l'importance de l'accessibilité dans la gestion des événements sportifs. Un stade difficile d'accès peut décourager les spectateurs, même les plus fidèles, contribuant ainsi au taux de no-show. L'accessibilité concerne également la circulation à l'intérieur des espaces et des sites sportifs (Yoshida & James, 2010). Par exemple, des professionnels ont évoqué l'éloignement et les déplacements vers les espaces réceptifs du tournoi de tennis de Roland Garros qui font manquer aux spectateurs des jeux entiers. Ils évoquent également la nécessité de trouver un équilibre entre la satisfaction des partenaires et la gestion efficace des flux de spectateurs.

Les formats de compétitions et des événements sportifs sont également à prendre en considération. Comme évoqué précédemment, ils peuvent influencer l'intensité compétitive et le maintien d'enjeux sportifs et donc l'attractivité générale de certaines rencontres mais également produire du désintérêt et/ou de la cannibalisation. C'est le cas par exemple d'événements sportifs comme Roland Garros, qui présentent un très grand nombre de rencontres en parallèle sur des plages horaires d'une très grande amplitude. Le cas du tournoi de tennis est particulier puisqu'il présente des caractéristiques uniques telles que la difficulté de permettre l'entrée des spectateurs en plein milieu d'un point ou d'un jeu sans perturber les joueurs ou la gestion des différents flux entrants et sortants entre les sessions.

Les ayants droit constituent une catégorie particulière de spectateurs souvent sujette au phénomène de no-show. Les ayants droit incluent généralement les bénéficiaires de places attribuées par des institutions telles que la Ligue, des sponsors, ou des partenaires. Comme évoqué précédemment par l'un des professionnels :

« Les ayants droit sont également une grosse partie de ceux qui ne se présentent pas. Par exemple, si la Ligue demande 40 places pour un match, on ne sait pas si elles seront utilisées, et souvent ces places sont attribuées en groupe, ce qui complique encore plus la gestion ».

La gestion des ayants droit demande ainsi une planification stratégique car les places attribuées en groupe ne garantissent pas que toutes seront utilisées, augmentant ainsi le risque de no-show.

Un autre facteur influençant la présence, au-delà des facteurs individuels, est le cas des abonnements, en raison de la structure et des politiques de leur gestion. En effet, dans certains clubs, les abonnés n'ont pas la possibilité de céder leurs billets : « par exemple, si tu as un abonnement plein tarif, tu ne peux pas le céder à quelqu'un à tarif réduit. Et quand tu as plus de 34 matchs à domicile, c'est difficile d'être toujours présent ». La possibilité ou l'impossibilité de céder des billets peut fortement influencer le taux de présence. Les abonnés peuvent avoir des contraintes personnelles ou professionnelles qui les empêchent d'assister à tous les matchs. La répétition et la fréquence des matchs peuvent entraîner une fatigue ou un désintérêt progressif, surtout si les performances de l'équipe ne sont pas constantes. Ces éléments se combinant avec d'autres facteurs évoqués précédemment comme la performance de l'équipe, de l'attrait des adversaires, et d'autres facteurs externes comme les conditions météorologiques. Un cas particulier est à noter lorsque certaines affiches sont extrêmement demandées, et qu'il est donc difficile d'obtenir des billets, il peut s'avérer rentable d'acheter un abonnement et de n'assister qu'aux rencontres les plus attractives, l'abonnement devenant un moyen de s'assurer des places plutôt qu'un format d'achat correspondant à une consommation très régulière. La politique de tarification devient ici aussi importante que la question de la revente.

La période d'achat des billets joue un rôle significatif dans l'engagement des spectateurs et peut influencer le taux de no-show de manière importante : plus la période séparant l'achat de la rencontre sportive est courte, et plus les spectateurs auraient tendance à être engagés et déterminés à assister à l'événement. C'est le sens des propos d'un des professionnels :

« Si on prend un billet trois semaines avant, on a vraiment l'intention de venir, le fait d'être très proche du match joue sur l'engagement. L'engagement se traduit en tribune par une énergie palpable, car 100% des personnes présentes voulaient être là ».

Cependant, cette dynamique temporelle présente également des défis pour les organisateurs d'événements impliquants de multiples parties-prenantes. Comme le souligne le professionnel 6 :

« C'est un problème car la programmation des matchs est annoncée seulement cinq semaines à l'avance, ce qui complique l'organisation pour les supporters. Nous avons des intérêts divergents avec le diffuseur qui souhaite programmer les matchs le plus tard possible pour avoir les meilleures affiches à la télévision. C'est un équilibre à gérer contractuellement avec le diffuseur pour maintenir une fréquentation correcte ».

La contrainte temporelle liée à la programmation des matchs peut donc entraîner une incertitude chez les spectateurs et rendre difficile la planification de leur présence. Ainsi, la période d'achat des billets semble jouer un rôle crucial dans l'engagement des spectateurs et peut impacter le taux de no-show.

## **2. Les conséquences et implications du no-show**

### **2.1 Des conséquences opérationnelles et logistiques**

L'impact des no-shows sur la planification des événements sportifs est un aspect important à prendre en considération pour les organisateurs. Les entretiens réalisés mettent en lumière différentes stratégies adoptées pour anticiper et gérer ces absences inattendues. Cependant, la mise en place de stratégies d'adaptation semble différer entre les acteurs interrogés. Pour le professionnel 1, bien que les no-shows soient pris en compte dans la planification des événements, cela n'a pas un impact majeur sur leurs opérations. Les organisateurs anticipent ces absences et ajustent en conséquence leurs prévisions de fréquentation. Cependant, ces ajustements restent relativement mineurs et n'entravent pas

significativement la planification globale des événements. En revanche, pour les événements de grande envergure tels que les Jeux Olympiques, la planification est plus élaborée. Le professionnel 5, responsable billetterie à Paris 2024 explique que, malgré la vente de billets, une part de la planification prend en compte le potentiel de no-shows. Des mesures sont prises pour lutter contre ces absences et garantir une expérience optimale pour les spectateurs présents. Cela peut inclure des stratégies de communication ciblées pour encourager la participation ou des incitations spéciales pour garantir une présence maximale lors des événements. Les responsables marketing soulignent également l'importance de la planification en fonction des horaires des événements, « certains créneaux horaires, comme le dimanche à 13h, sont plus propices aux no-shows ». Cette planification peut également inclure des analyses de données approfondies pour comprendre les tendances de fréquentation et identifier les moments les plus susceptibles de voir des absences massives.

La gestion des ressources logistiques constitue un aspect essentiel de la planification des événements sportifs, notamment en tenant compte du risque de no-shows. Les intervenants impliqués dans l'organisation des événements doivent anticiper ces absences pour garantir une gestion efficace des ressources et une expérience optimale pour les spectateurs présents. Le professionnel 5 souligne ainsi l'importance de fournir des estimations précises du nombre de spectateurs attendus à l'ensemble des services : « il faut toujours donner les bonnes estimations pour qu'ils puissent prévoir la gestion des files d'attente, le personnel nécessaire, et la sécurité ». Cette anticipation est cruciale pour assurer un accueil fluide et sécurisé du public, même en cas de variations dans le nombre de spectateurs présents. Par ailleurs, une attention particulière est accordée à la gestion des ressources alimentaires, notamment dans les espaces d'hospitalité comme le souligne le professionnel 7. Dans un contexte où les marges bénéficiaires sont scrutées de près, il est essentiel d'éviter les excès dans les commandes de nourriture et de boissons. Une gestion rigoureuse des approvisionnements contribue à limiter le gaspillage et à maximiser l'efficacité opérationnelle de l'événement, même en cas de fluctuations dans la fréquentation des spectateurs.

## **2.2. Des conséquences économiques**

Le no-show dans les événements sportifs peut avoir des répercussions économiques significatives, tant pour les organisateurs que pour les partenaires commerciaux impliqués. Pour le professionnel 1, l'impact financier du no-show peut sembler nul puisque les billets ont déjà été vendus. Cependant, le responsable billetterie dans un club professionnel met en lumière l'importance de surveiller le no-show car il peut affecter directement les revenus des clubs par une baisse des ventes au bar et sur les stands de merchandising. Bien que cet impact puisse sembler minime à première vue, il peut devenir significatif dans les salles de taille moyenne où chaque spectateur compte. Plusieurs facteurs influent sur l'ampleur de cet impact, notamment le profil socio-démographique du public. Par exemple, les spectateurs plus âgés ont tendance à consommer davantage sur place, ce qui rend la diminution de leur présence encore plus préjudiciable sur le plan financier. Ainsi une sous-estimation du no-show produirait du stockage et des pertes en produits tandis qu'une surestimation pourrait créer des situations de rupture de stocks et donc des opportunités de vente manquées. Le professionnel 7 ajoute que l'impact financier peut être important car une grande partie du budget hospitalité est consacrée à la nourriture et aux boissons, une prestation par personne pouvant varier entre 30 et 70 € selon les formules pour les hospitalités. Avec environ 3 500 abonnés, un no-show de 15 % peut représenter une perte substantielle, surtout quand cela est multiplié par le nombre de matchs dans une saison.

Les professionnels 2 et 3 ont indiqué que la Ligue de Football Professionnel (LFP) accordait désormais une importance croissante au "face caméra" des tribunes (i.e. le remplissage des tribunes filmées lors des rencontres). Si ce dernier est défavorable tout au long de la saison en raison du no-show, le club peut subir un malus sur les droits TV, ce qui entraîne une réduction des revenus. Cette mesure incitative vise à encourager les clubs à prendre des mesures pour réduire le taux de no-show et à maintenir une présence optimale des supporters et spectateurs dans les stades.

### **2.3 Des conséquences sur l'expérience des spectateurs**

Le no-show peut avoir un impact significatif sur l'atmosphère et l'ambiance des événements sportifs et culturels, influençant ainsi l'expérience globale des fans. Le professionnel 1 souligne que la visualisation d'une salle peu remplie peut générer un sentiment de désintérêt chez le public, tant pour les artistes que pour les sportifs. Cette perte d'intérêt peut se traduire par une baisse des ventes et une diminution de la présence le jour de l'événement. L'image d'une salle vide peut également impacter négativement l'ambiance et l'enthousiasme général. Moins de spectateurs entraînent moins de bruit et d'entrain, ce qui peut altérer l'atmosphère attendue lors des événements, ce qui affectera plus particulièrement les spectateurs à la recherche d'expériences interactives et d'émotions collectives (Bouchet et al., 2011). Plusieurs professionnels mettent en avant les effets d'entraînement, ou de mimétisme, entre spectateurs et supporters qui peuvent être altérés par un taux de no-show élevé. De manière générale, leurs propos renvoient aux rôles actifs que les spectateurs ont les uns sur les autres en termes de co-création d'expériences (Uhrich & Benkenstein, 2012). La très grande majorité des professionnels met ainsi en exergue le fait que, s'il est trop important, le no-show peut détériorer à la fois la satisfaction immédiate des spectateurs et des supporters et parfois la satisfaction globale, ce qui peut avoir des conséquences négatives en termes de fidélité (Bodet & Bernache-Assollant, 2011). Les professionnels 2 et 3 mettent en lumière l'effet de déception, c'est-à-dire la frustration que peut ressentir le public lorsqu'il constate que les tribunes annoncées comme complètes ne sont pas pleinement occupées.

### **2.4 Des conséquences médiatiques et d'image**

Au-delà de l'impact sur les spectateurs et supporters à l'intérieur des enceintes sportives, des taux de no-show élevés peuvent avoir des conséquences négatives sur l'image de l'événement, sur son capital marque (Bodet & Séguin, 2021), que cela soit auprès d'autres spectateurs et suiveurs, du grand public et des médias. Dans l'ensemble, bien que le no-show puisse ne pas toujours générer de retombées médiatiques immédiates positives, sa gestion proactive reste cruciale pour préserver la réputation et l'impact des événements. C'est le cas notamment du tournoi de Roland Garros, qui a la particularité de présenter des taux de no-shows importants dans les espaces onéreux les plus proches du terrain. Le professionnel 7 commente :

« C'est vraiment visuel, c'est le spectacle télé qui n'est pas bon. Et pour le coup ça a un impact, c'est très VIP aussi leur problème, c'est-à-dire qu'eux leurs espaces VIP, ils sont en bord de terrain, beaucoup aussi les loges (...) c'est négatif et ça donne une mauvaise image en même temps de Roland Garros et en même temps des prestations VIP puisqu'on se dit que ce sont des gens qui ne viennent pas pour le tennis, (...) des gens qui se moquent du sport (...) donc ça c'est un problème ».

Et de poursuivre :

« Ça renvoie une image négative de l'événement parce qu'on a l'impression que ce n'est pas un événement prisé. Donc je pense que le no-show sur un événement majeur comme Roland Garros c'est un vrai problème. Surtout quand il y a quelques mois, on apprenait

que c'était une galère pour avoir des places. Donc c'est le décalage entre les files d'attente pour acheter un billet et les places vides qu'on voit à la télé. Et je pense que c'est un vrai problème d'image ».

Pour les spectateurs et téléspectateurs, l'image possiblement renvoyée est celle d'un désintérêt pour le tennis, parfois perçu comme une provocation pour les passionnés, et d'une commercialisation excessive (i.e. *commodification*) où les intérêts des plus aisés sont priorisés par rapport à ceux des plus passionnés par le sport, le tournoi et ses athlètes.

Pour ce qui est des médias, compte-tenu de leur importance dans les modèles économiques des événements sportifs (Perelman, 2011) - un des professionnels rappelle par exemple que pour les Jeux Olympiques et Paralympiques un tiers des ressources provient de la diffusion télévisuelle – il existe une pression importante exercée par les diffuseurs afin de maintenir des taux de remplissage élevés. Ainsi le taux de no-show dans les tribunes, en particulier « face caméra », comme évoqué précédemment, demeure une préoccupation majeure. L'influence de la télévision sur la gestion du no-show va au-delà de la simple visibilité médiatique : elle a des implications financières, organisationnelles et stratégiques considérables pour les organisateurs d'événements sportifs majeurs. Ainsi, la télévision joue un rôle central dans la planification et la gestion du no-show, avec des répercussions significatives sur l'expérience globale des spectateurs et la viabilité financière des événements.

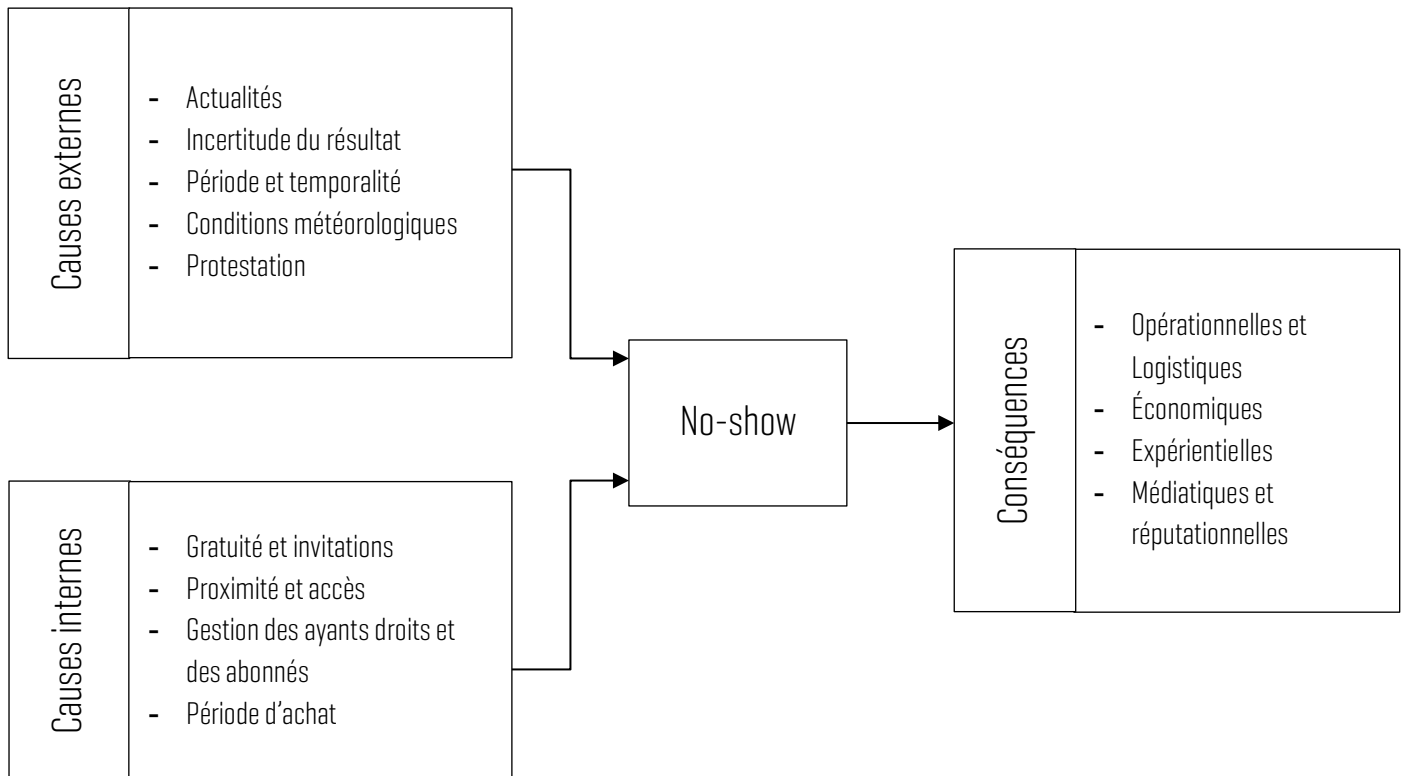
### **2.5 Des conséquences internes aux organisations sportives**

Le phénomène du no-show ne se limite pas seulement aux conséquences externes, il a également des répercussions internes au sein des organisations sportives et événementielles. Le professionnel 1 soulève une problématique importante : la perception interne des artistes ou des sportifs. En effet, si une salle est annoncée comme complète alors qu'elle ne l'est pas réellement, cela peut engendrer des frustrations et des retours négatifs de la part des principaux intéressés. Les artistes, par exemple, pourraient se plaindre si l'ambiance n'est pas à la hauteur de leurs attentes en raison d'une salle partiellement vide. Cette idée est renforcée par le professionnel 5 qui mentionne les retours des sportifs pouvant être préoccupés par le taux de remplissage et taux de no-show. Lorsque la salle n'est pas optimale ou optimisée en termes de remplissage, cela peut avoir un impact sur la motivation et l'engagement des sportifs, affectant ainsi la qualité globale de l'événement.

Une autre facette des répercussions internes du no-show est abordée par le professionnel 6, à savoir les erreurs potentielles dans le contrôle d'accès. En effet, dans certains cas, des défaillances dans le système de contrôle d'accès peuvent entraîner des écarts entre le nombre de billets vendus et le nombre de personnes présentes. Ceci peut créer des tensions et des problèmes organisationnels internes, notamment lorsque ces erreurs touchent un grand nombre de spectateurs. La fiabilité des systèmes de contrôle d'accès est donc cruciale pour éviter de telles situations problématiques.

Les répercussions internes du no-show incluent non seulement les retours négatifs des artistes ou des sportifs, mais aussi les défis liés à la gestion efficace du contrôle d'accès. Ces aspects internes soulignent l'importance pour les organisations sportives et événementielles de mettre en place des stratégies robustes pour minimiser les impacts négatifs du no-show sur leurs opérations internes.

La figure 1 ci-dessous modélise les causes et les conséquences du no-show.



### 3. Stratégies et solutions pour réduire le no-show

#### 3.1 Pratiques de gestion et de tarification des billets

La mise en place de bourses de revente de billets apparaît comme une stratégie efficace pour atténuer le problème du no-show lors d'événements. Plusieurs professionnels soulignent la nécessité d'une solution sécurisée et pratique pour permettre aux détenteurs de billets de les revendre en toute confiance. Des plateformes telles que Ticketswap et Reelax Tickets offrent cette possibilité, bien que la coopération des producteurs ou des salles soit souvent requise pour que les dates soient disponibles. Ainsi, les détenteurs de billets ne pouvant pas assister à un événement sportif peuvent rapidement trouver de nouveaux acheteurs.

La mise en avant de l'utilisation des bourses de revente au sein des groupes de supporters, offrant aux membres la possibilité de revendre leurs billets à d'autres membres du groupe est essentielle comme le souligne le professionnel 4. Selon le professionnel 6, la mise en place d'une bourse d'échange officielle rassure les acheteurs de billets et permettrait de réduire le no-show à seulement 2 à 3%. Cette initiative vise à sécuriser les transactions de revente et à limiter le marché noir, renforçant ainsi la confiance des clients et favorisant leur fidélisation. Les professionnels 2 et 3 soulignent l'impact positif des applications mobiles pour faciliter la redistribution des billets entre abonnés, offrant une solution pratique pour lutter contre le no-show. L'utilisation de technologies et de plateformes innovantes joue un rôle crucial dans la gestion efficace du problème de no-show lors d'événements. Les professionnels interrogés soulignent plusieurs approches novatrices pour optimiser la présence des spectateurs et maximiser l'utilisation des billets disponibles. Premièrement, la dématérialisation des abonnements facilite le transfert des billets entre les détenteurs, offrant ainsi une flexibilité accrue et permettant une redistribution efficace en cas d'absence, c'est l'illustration que nous donne le professionnel 5, en mentionnant l'intérêt d'exploiter des technologies telles que le Wallet, qui permettent d'envoyer des notifications aux détenteurs de billets pour les rappeler de leur présence à l'événement.



Une solution innovante, abordée par le professionnel 4, consiste à mettre en place un système de *check-in* préalable où les abonnés indiquent leur intention d'assister à l'événement plusieurs jours à l'avance. Ces informations permettraient de mieux anticiper les sièges disponibles et d'initier des processus de revente ou de redistribution en cas de désistement. Aussi, l'utilisation d'outils de contrôle d'accès avancés permettraient de suivre en temps réel l'utilisation des billets et d'identifier les sièges non utilisés. Cette technologie pourrait fournir une visibilité précise sur l'affluence réelle et faciliter la gestion des places vacantes. Il évoque la possibilité d'explorer l'utilisation de la technologie *blockchain* pour sécuriser et tracer les transactions de billets, offrant ainsi une solution transparente et fiable pour la revente et la redistribution des billets. En combinant ces approches innovantes, les organisateurs d'événements pourraient contribuer à mieux gérer le problème de no-show tout en optimisant l'utilisation des places disponibles.

Dans le cadre de nos discussions, plusieurs professionnels ont évoqué des stratégies de tarification dynamique et d'ajustement des prix pour optimiser la fréquentation des événements (Shapiro & Drayer, 2014). Certains ont mentionné l'utilisation d'une stratégie de « yield management », où les prix des billets sont différenciés en fonction des facteurs influençant le taux de no show comme la prise en compte des périodes, des conditions météorologiques, etc. Le professionnel 4 fait ainsi ressortir l'importance de trouver un équilibre dans la tarification des billets afin d'attirer les spectateurs sans pour autant fixer des prix trop bas qui pourraient compromettre la perception de la valeur de l'événement. De plus, des alternatives flexibles telles que des packs d'abonnement ajustés aux besoins spécifiques des clients permettraient ainsi une meilleure gestion des budgets et une utilisation plus efficace des ressources disponibles.

Ces approches démontrent l'importance de stratégies tarifaires adaptatives et segmentées pour répondre aux besoins changeants des spectateurs et optimiser la fréquentation des événements.

### **3.2 Communication et engagement des fans**

Les campagnes de rappels et de promotion de l'événement sont essentielles pour maximiser la participation du public. Le professionnel 1 évoque l'idée de campagnes de relance, notamment quelques jours avant l'événement, pour encourager les détenteurs de billets qui ne peuvent pas venir à revendre leurs billets via une plateforme sécurisée. Le professionnel 5 souligne quant à lui l'importance d'une communication précoce avec les spectateurs, avec des messages envoyés à différentes étapes avant l'événement. Cependant, ce dernier alerte néanmoins quant aux risques de surcommunication. D'autres professionnels ont mentionné l'envoi de rappels par courriel ou SMS aux acheteurs de billets, les informant de la possibilité de revendre leurs billets en cas d'empêchement. Ils ont également mis en avant l'importance de créer des expériences uniques pour les spectateurs afin d'améliorer la qualité globale de l'événement. En effet, ces approches démontrent l'importance d'une communication proactive et ciblée pour maximiser la participation du public et minimiser les no-shows lors des événements.

Les stratégies d'offres spéciales et d'incitations à l'assiduité semblent également des leviers importants pour encourager la participation régulière des spectateurs aux événements. Diverses approches ont été évoquées par les professionnels interrogés, illustrant une gamme de tactiques déployées pour renforcer la fidélité et maximiser l'utilisation des billets. Le professionnel 5 a souligné l'efficacité des cartes cadeaux, souvent proposées en partenariat avec d'autres entreprises. Ces cartes permettent aux acheteurs de les offrir à d'autres personnes, qui peuvent ensuite choisir le match auquel elles souhaitent assister. Un autre aspect crucial abordé est le développement de programmes de fidélité qui récompensent les spectateurs réguliers.

Ces programmes peuvent inclure des points de fidélité, des avantages exclusifs ou des réductions sur les futurs achats de billets, créant ainsi des incitations pour les spectateurs à assister à un maximum de rencontres. Un système récompense, caractéristique d'un système de management de la relation (i.e. *Fan Relationship Management*) (Adamson, Jones & Tapp, 2006) est ainsi mis en avant :

« Nous avons décidé de récompenser ceux qui étaient venus à tous les matchs ou qui en avaient loupé très peu (...). Si leur siège a été utilisé 15 fois sur 17, ils auront une remise pour leur réabonnement. Cela incite les gens à s'assurer que leur siège est utilisé, même s'ils ne peuvent pas venir personnellement. »

Cette stratégie valorise non seulement la présence des spectateurs mais également les incite à s'assurer que leurs billets sont utilisés même s'ils ne peuvent pas assister en personne. Pour le professionnel 2, une initiative future intégrera la présence des abonnés dans le calcul de leur tarif de réabonnement. Cette stratégie est déjà mise en avant dans leurs communications (e.g., pages billetterie et abonnements du site Internet) en utilisant le terme assiduité. Ces diverses stratégies montrent que la reconnaissance et la récompense de l'assiduité des spectateurs peuvent jouer un rôle clé dans la maximisation de l'occupation des sièges et la fidélisation des fans. En offrant des incitations tangibles et en soulignant l'importance de leur présence, les organisateurs peuvent créer un environnement où les spectateurs se sentent valorisés et encouragés à assister régulièrement aux événements.

### **3.3 Gestion proactive et réactive du no-show**

Le surbooking – vendre plus de billets que de places disponibles - bien que controversé dans certains secteurs, est une pratique adoptée avec précaution par certains organisateurs d'événements pour atténuer l'impact des no-shows. Le professionnel 1, celui du spectacle, mentionne que cette stratégie a été mise en œuvre à plusieurs reprises, mais toujours avec prudence, sur des volumes limités, et uniquement lorsque le taux de remplissage était très éloigné de la capacité maximale. Cette approche implique une collaboration étroite avec toutes les parties prenantes, y compris les producteurs et les artistes, et un historique fiable des données de fréquentation pour s'assurer que le surbooking ne compromet pas l'expérience des spectateurs ni la qualité de l'événement. En effet, cette stratégie nécessite des systèmes de billetterie et des outils d'analyse prédictive pour estimer avec une relative précision le taux de no-show et ajuster le nombre de billets surbookés en conséquence. Ils doivent également disposer de plans d'urgence pour réagir rapidement en cas de surbooking effectif, comme des compensations ou des relocalisations de spectateurs.

L'anticipation est une autre composante de la gestion des événements. Une compréhension approfondie des tendances et des comportements des spectateurs permet aux organisateurs de prévoir les absences et de prendre des mesures proactives pour optimiser l'occupation des sièges. Plusieurs professionnels soulignent l'importance de l'analyse des données historiques sur les no-shows pouvant informer les décisions de commande et de gestion des billets. L'anticipation ne se limite pas à la commande de billets. Elle englobe également des actions telles que l'ajustement des campagnes de marketing et de communication pour maximiser la participation, l'implémentation de programmes de fidélité pour encourager la présence régulière, et l'utilisation de plateformes de revente. En anticipant les comportements des spectateurs, les organisateurs peuvent mettre en place des mécanismes qui non seulement réduisent les no-shows mais aussi enrichissent l'expérience des spectateurs.

Dans le milieu du spectacle et des événements sportifs, la gestion des places vides est un défi majeur. Plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre pour assurer un taux de remplissage optimal et offrir une expérience satisfaisante aux spectateurs, tout en maintenant une image positive pour l'événement. Comme le souligne le professionnel 5, certains clubs ont parfois recours aux invitations. Cependant, cela comporte des risques, car comme identifié précédemment, les invitations sont souvent sujettes à des taux de no-show importants. Cette pratique, bien qu'efficace à court terme pour remplir les tribunes, peut ainsi entraîner des imprévus en termes de fréquentation réelle.

Une autre pratique courante est de repérer les zones non filmées ou les zones moins visibles et de déplacer des spectateurs pour combler ces sièges vides. « Le jour de l'événement, nous repérons les zones qui ne seront pas face caméra ou en reverse caméra. Nous pouvons déplacer des spectateurs pour combler ces zones ou demander à des bénévoles de s'asseoir sur ces sièges vides ». Cette stratégie implique également de surclasser des spectateurs de catégories inférieures vers des zones plus visibles. De plus, des anecdotes de gestion resurgissent en prenant pour exemple une stratégie utilisée lors du premier match de l'Euro 2016 sous une pluie battante :

« Je me souviens du premier match de l'Euro 2016 où il pleuvait énormément ici, Belgique-Italie. Sa mission était de trouver des bénévoles, de les faire se changer pour qu'ils paraissent comme des spectateurs lambda et les mettre sur les sièges vides pour boucher le vide. »

Cette approche nécessite une logistique bien coordonnée et minutieuse pour s'assurer que les bénévoles ou les spectateurs soient déplacés de manière discrète et efficace, remplissant ainsi les zones visibles sans perturber l'expérience des autres spectateurs. Ces stratégies montrent l'importance de la flexibilité et de la créativité dans la gestion des places vides. En combinant le surclassement des spectateurs et l'utilisation de bénévoles, les organisateurs peuvent marginalement optimiser le taux de remplissage et garantir une présentation visuelle favorable de l'événement.

La gestion des groupes et des invitations est cruciale pour minimiser les no-shows lors des événements sportifs et culturels. Différents acteurs impliqués dans l'organisation et la gestion de ces événements mettent en place des stratégies spécifiques pour s'assurer que les billets alloués soient effectivement utilisés et des employés sont parfois chargés de gérer les groupes pour assurer leur présence et que les groupes soient bien acheminés. Pour les événements majeurs, il est essentiel de coordonner les différentes parties prenantes telles que les collectivités, les communes et les groupes.

« Pour Paris 2024, il y a énormément de programmes qui existent. Les collectivités, les groupes, les communes, il y a énormément de parties prenantes. Toutes ces parties prenantes ont dû signer ce qu'on appelle un plan d'utilisation de leurs billets, précisant à quelle destination seront leurs billets et comment ils vont les utiliser. »

Aussi, un des professionnels souligne l'importance de s'assurer que les billets sont bien édités avant le match, en particulier pour les abonnements entreprise car « si un billet n'est pas édité le jour du match pour un abonnement entreprise, il y a très peu de chances que les billets soient utilisés ». En travaillant avec les entreprises, les organisateurs peuvent les alerter pour qu'elles distribuent leurs billets à temps, ou les redistribuer à d'autres si nécessaire. La présence des entreprises avec des lots de billets peut poser un problème particulier car « si une entreprise a 10 ou 20 places, et qu'elle ne vient qu'à un match sur deux, cela équivaut à plus que deux abonnés absents », souligne le professionnel 5. Pour pallier ce problème, les professionnels

anticipent en vérifiant si les billets ont été téléchargés quelques heures avant le match et, si ce n'est pas le cas, les proposent à d'autres supporters. Cette stratégie permet de réduire le nombre de sièges vides en dernière minute. Plusieurs professionnels insistent sur l'importance de la communication avec les gestionnaires de comptes des Comités Sociaux et Économiques (CSE) qui doivent dispatcher les places auprès des collaborateurs ».

Le suivi des invitations et des groupes nécessite une coordination rigoureuse et une anticipation des absences. En mettant en place des stratégies de communication, de vérification et de redistribution des billets, les organisateurs peuvent maximiser l'utilisation des places disponibles et offrir une meilleure expérience aux spectateurs.

### 3.4 Le cas des ayants-droits

La gestion des ayants-droits est un aspect crucial pour minimiser les no-shows lors des événements et des stratégies ciblées envers ces derniers sont abordées par les professionnels interrogés. Le premier souligne l'importance de ne pas leur distribuer un trop grand nombre d'invitations et de diversifier leur placement pour éviter les vides apparents en cas de no-show. Les ayants droit, souvent habitués à assister gratuitement à des spectacles sportifs, peuvent parfois ne pas saisir pleinement l'importance de l'événement. En invitant des personnes extérieures, qui sont généralement plus investies, les organisateurs peuvent garantir une meilleure dynamique et un intérêt accru. Cela favorise également une ambiance plus interactive et enrichissante, en limitant la catégorie des spectateurs opportunistes (Bouchet et al., 2011). Le professionnel 6 met en avant une stratégie de distribution des invitations à la dernière minute pour maximiser la présence des invités en attendant le dernier moment pour distribuer les invitations, les organisateurs s'assurent que les personnes invitées sont plus enclines à assister à l'événement, ce qui fait écho à la dimension de temporalité identifiée dans les causes.

Un second professionnel renforce cette idée en expliquant qu'il évite de regrouper toutes les invitations d'une même entreprise au même endroit. En répartissant les billets de manière équilibrée, même en quinconce, il est possible de réduire l'impact des absences sur l'apparence générale des tribunes. Une sorte de « facing<sup>3</sup> » appliqué au spectacle sportif. Ainsi, la gestion des ayants-droits implique une répartition stratégique des invitations, une réduction du nombre d'invitations accordées et une distribution à la dernière minute pour garantir une présence optimale lors des événements.

En échos avec des pratiques d'autres secteurs comme la restauration, d'autres pratiques peuvent être utilisées comme des mesures punitives envers les spectateurs absents. Néanmoins, l'un des professionnels met en garde contre cette pratique : « je pense que pénaliser les personnes qui ne viennent pas est une mesure extrême. Si quelqu'un a payé un abonnement, il n'est pas forcément tenu de venir à chaque match ». Cette approche met en avant la liberté des spectateurs abonnés de choisir leur présence aux événements sans craindre des conséquences sévères en cas d'absence. Un des professionnels mentionne le cas du club de football du Borussia Dortmund qui sanctionne les abonnés qui ne viennent pas à un certain nombre de matchs en leur retirant leur abonnement. Cette approche semble néanmoins envisageable uniquement lorsque la demande dépasse très largement la capacité (Bodet, 2020). Toutefois, les professionnels interrogés préfèrent adopter une approche de responsabilisation et de

---

<sup>3</sup> Dans la distribution, le facing consiste à remettre les produits du fond sur le devant de l'étagère pour mieux voir les produits et améliorer le rendu visuel.

renforcement des réseaux pour encourager la présence des spectateurs. Cette approche repose sur la confiance, l'engagement et la communication pour promouvoir une culture de présence aux événements sans recourir à des mesures punitives. En cas d'invitations non utilisées, le professionnel 6 propose de réduire le nombre de places offertes l'année suivante en fonction de l'utilisation effective ». Cette stratégie vise à montrer que même les billets gratuits ont de la valeur et qu'une utilisation optimale est attendue de la part des bénéficiaires.

Des divergences apparaissent néanmoins sur l'efficacité des sanctions pour diminuer le no-show. Alors que certains préconisent une tolérance et une réflexion sur les mesures à adopter, d'autres soutiennent une approche plus stricte basée sur des sanctions dissuasives. Les professionnels mettent en avant l'importance d'accorder de la valeur aux billets pour encourager une présence active des spectateurs lors des événements (Boissel, Des Garets & Plichon ; Bodet 2020).

Les professionnels soulignent que même des billets gratuits peuvent avoir de la valeur perçue et peuvent susciter un fort engagement si leur obtention implique une action de la part des spectateurs. Ainsi, certains observent que les matchs de Coupe de France de football, où les abonnés et clients doivent prendre leurs billets génère une ambiance particulièrement animée en tribune. « L'acte de prendre un billet, même gratuit, engage davantage les spectateurs à venir » (professionnel 4). Ce processus renforce le sentiment de responsabilité et d'engagement envers l'événement, ce qui se traduit par une participation plus active de la part du public. D'autres soulignent l'importance de la manière dont les billets sont distribués pour susciter l'engagement des spectateurs, et des invitations que les spectateurs doivent récupérer sur un site Internet par exemple, les rendrait plus impliqués.

En effet, la valorisation des billets repose sur l'engagement des spectateurs à travers des actions concrètes telles que la prise de billets et la participation active à la distribution. Cette approche vise à renforcer le lien entre les spectateurs et l'événement, favorisant ainsi une présence plus assidue et engagée.

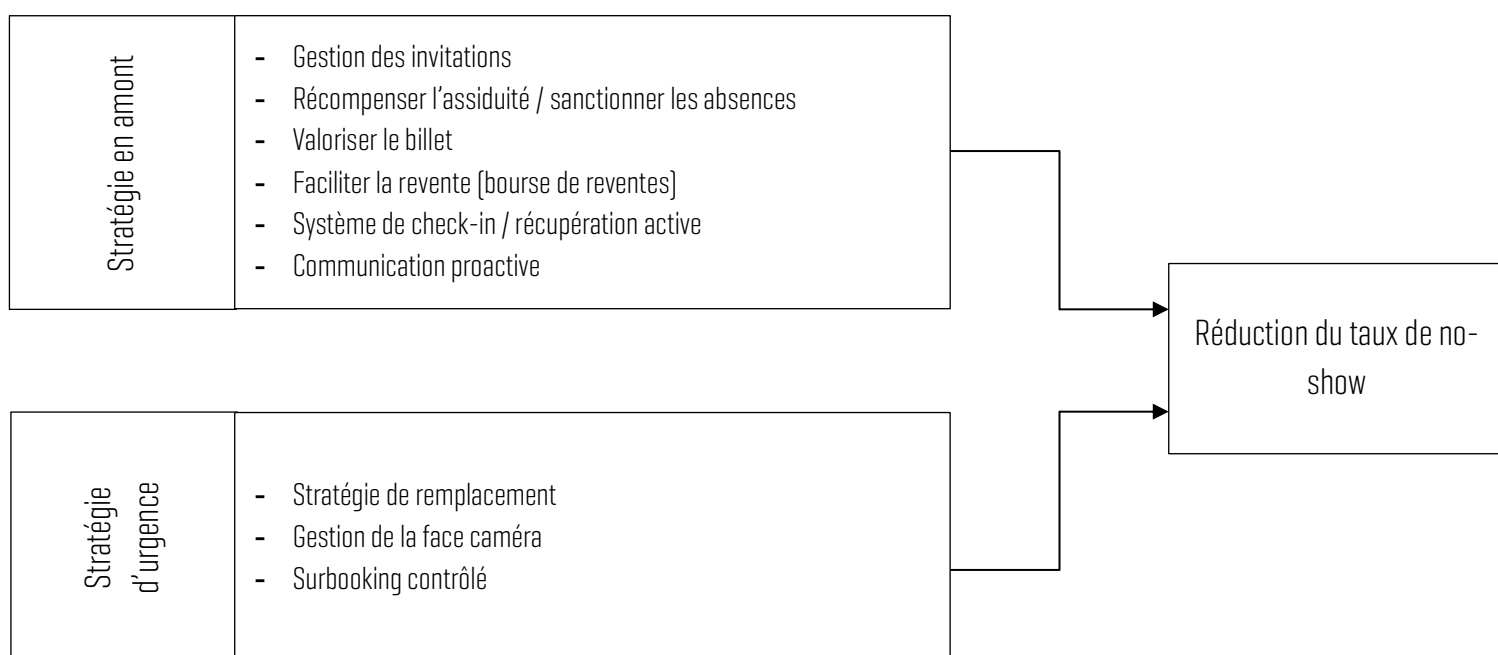


Figure 2 : Les stratégies de réductions du no-show

## Conclusion

Dans cette recherche, l'objectif poursuivi était d'explorer de manière approfondie le phénomène du no-show lors d'événements sportifs, cherchant à comprendre ses mécanismes sous-jacents et à proposer des pistes de réflexions pour y remédier. L'origine de cet intérêt réside dans la nécessité de maximiser la participation des spectateurs afin d'optimiser l'expérience globale des événements sportifs, tout en garantissant la rentabilité et la satisfaction des parties prenantes. Malgré une croissance notable du phénomène, la littérature scientifique reste encore limitée et ne semble aborder le phénomène que sous un angle spécifique. Par son objectif et sa nature exploratoire, cette étude se situe à l'intersection de plusieurs domaines, notamment la psychologie du consommateur, le management événementiel et la logistique, le marketing sportif et les sciences de gestion. Les entretiens réalisés auprès de professionnels du secteur et directement en prise avec le phénomène nous a permis d'identifier un ensemble de causes, plus ou moins maitrisables, des conséquences ainsi que des pistes de gestion. Ainsi, les résultats ont mis en évidence que les principales raisons du no-show incluent des facteurs tels que le manque de motivation, la perception de la qualité de l'adversaire, les conditions météorologiques, et les aspects logistiques comme le timing des événements et l'accessibilité. Les conséquences économiques du no-show sont également apparentes, affectant non seulement les recettes immédiates des ventes de boissons et de nourriture et de merchandising, mais aussi l'image de marque des événements et des clubs. Enfin, les analyses liées aux stratégies de gestion mettent en avant des éléments le plus souvent bien identifiés dans la littérature tels que de meilleures politiques et techniques de tarification en lien avec les offres centrée sur la notion de valeur, une meilleure segmentation des publics, un véritable marketing relationnel centré sur la satisfaction et la fidélité s'appuyant notamment sur les outils numériques et les bases de données, et des historiques de données précises dans une optique prospective. Toutefois, si ces éléments de réponses peuvent apparaître des solutions par les professionnels, nous pouvons nous interroger sur le fait qu'ils ne soient pas davantage utilisés par les organisations alors que leur pertinence a été largement relevée. Aussi, au-delà des perceptions des acteurs, l'efficacité de ces stratégies, notamment leur coût ainsi que leur intégration, sur la réduction du no-show restent à démontrer.

De manière générale, notre approche qui s'appuie sur des professionnels du secteur afin de mieux définir et circonscrire le phénomène du no-show constitue une première étape intéressante mais néanmoins insuffisante. Dans cette perspective, des recherches pourraient adopter une approche davantage casuistique permettant de mettre en lumière de manière plus précise l'impact des circonstances et des contextes sportifs et organisationnels. Une approche élargie à plusieurs parties-prenantes et notamment les supporters et les spectateurs pourrait être pertinente, à la fois pour approfondir nos connaissances des facteurs causaux et des conséquences et pour mesurer l'influence des pratiques managériales de remédiation mises en place par les différents acteurs.

## Bibliographie

Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2006). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2), 156-172.

Amberger, C., & Schreyer, D. (2024). What do we know about no-show behavior? A systematic, interdisciplinary literature review. "Journal of Economic Surveys, 38"(1), 57-96. <https://doi.org/10.1111/joes.12534>

Blaikie, N. (2007). "Approaches to social enquiry: Advancing knowledge". Polity Press.

Bodet, G. (2020). La valeur perçue dans le secteur du sport : Pour une approche distincte du spectacle sportif et de la pratique sportive. In A. Rivière & R. Mencarelli (Eds.), « La valeur perçue en marketing : Perspectives théoriques et enjeux managériaux » (pp. 189-209). Presses Universitaires de Provence.

Bodet, G., & Bernache-Assollant, I. (2011). Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with consumer satisfaction and team identification. « Psychology & Marketing, 28 »(8), 781-802. <https://doi.org/10.1002/mar.20412>

Bodet, G. & Séguin, B. (2021). Team sports brand management. In S. Walzel & V. Römisch, "Managing Sport Teams" (pp.141-159). Springer.

Boissel, J., Des Garets, V., & Plichon, V. (2015). La perception d'un match de football : Une approche dyadique par la théorie de la valeur. « Revue Française du Marketing, 252 »(2/4), 71-87.

Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I., & Kada, F. (2011). Segmenting sport spectators: Construction and preliminary validation of the Sporting Event Experience Search (SEES) scale. « Sport Management Review, 14 »(1), 42-53.

Dantas, L. F., Fleck, J. L., Cyrino Oliveira, F. L., & Hamacher, S. (2018). No-shows in appointment scheduling: A systematic literature review. « Health Policy, 122 »(4), 412-421. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2018.02.002>

Imbert, A. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. « Recherche en soins infirmiers, 2010 »(3), 23-33. <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm?1=&contenu=article>

Karg, A., Nguyen, J., & McDonald, H. (2021). Understanding season ticket holder attendance decisions. "Journal of Sport Management, 35"(3), 239-253.

Kennedy, D. (2012). Football stadium relocation and the commodification of football: The case of Everton supporters and their adoption of the language of commerce. « Soccer & Society, 13 »(3), 341-358.

Lestrelin, L. (2014). Les grands stades de football : Laboratoires d'urbanité et créateurs d'identité. « Grands stades en quête d'urbanité, 393 », 58-59.

Lestrelin, L., & Soulé, B. (2021). Exploiter un grand stade et sécuriser le spectacle sportif : Une conciliation délicate au sein des clubs professionnels de football. « Revue Française de Sociologie, 62 »(3), 451-480.

Voici la référence correctement formatée selon les normes APA pour l'article de Lincoln (1995) :

Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. « Qualitative Inquiry, 1 »(3), 275-289.

McDonald, H., Dunn, S., Schreyer, D., & Sharp, B. (2023). Understanding consumer behaviour in evolving subscription markets: Lessons from sports season tickets research. "Journal of Service Management, 35"(1), 89-107. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2022-0116>

Mignon, P. (2006). « Le football, la guerre et les hommes ». « Esprit, 2006 »(6), 75-88. <https://shs.cairn.info/revue-esprit-2006-6-page-75?lang=fr>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. In « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales » (pp. 231-314). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>

Perelman, C. (2010). « Les logiques juridiques et les droits de l'homme ». « Chimères, 2010 »(3), 185-198. <https://shs.cairn.info/revue-chimeres-2010-3-page-185?lang=fr>

Pôle Ressources National Sport-Innovations. (2021, octobre 3). La "Fan Experience", outil incontournable des stratégies de développement numérique des acteurs du sport. Ministère chargé des Sports. [https://www.creps-pdl.sports.gouv.fr/assets/images/docedit/octobre\\_2021\\_-\\_la\\_fan\\_experience\\_outil\\_incontournable\\_des\\_strategies\\_de\\_developpement\\_numerique\\_des\\_acteurs\\_du\\_sport.pdf](https://www.creps-pdl.sports.gouv.fr/assets/images/docedit/octobre_2021_-_la_fan_experience_outil_incontournable_des_strategies_de_developpement_numerique_des_acteurs_du_sport.pdf)

Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. "Journal of Political Economy, 64"(3), 242-258.

Savoie-Zajc, L. (2010). L'échantillonnage en recherche qualitative : Essai théorique. « Recherches qualitatives, 28 »(1), 3-15. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero28\(1\)/numero\\_complet\\_28\(1\).pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28(1)/numero_complet_28(1).pdf)

Scelles, N. (2009). « L'incertitude du résultat, facteur clé de succès du spectacle sportif professionnel ». [Thèse de doctorat, Université de Caen].

Scelles, N., & Andreff, W. (2017). Economic model of a professional football club in France. In N. Chanavat, M. Desbordes, & N. Lorgnier (Eds.), "Routledge Handbook of Football Marketing" (pp. 60-72). Routledge.

Scelles, N., & Durand, C. (2008). Incertitude du résultat et demande du public : L'intensité compétitivité intra-match comme variable clé. Le cas de la Ligue des Champions de l'UEFA (1955-2008). « Science et Motricité, 71 »(3), 65-69.

Schreyer, D., & Däuper, D. (2018). Determinants of spectator no-show behaviour: First empirical evidence from the German Bundesliga. « Applied Economics Letters, 25 »(21), 1475-1480. <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1430314>

Schreyer, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2016). Against all odds? Exploring the role of game outcome uncertainty in season ticket holders' stadium attendance demand. "Journal of Economic Psychology, 56", 192-217.

Schreyer, D. (2019). Football spectator no-show behavior. "Journal of Sports Economics, 20"(4), 580-602. <https://doi.org/10.1177/1527002518784120>

Schreyer, D. (2018). Predicting season ticket holder loyalty using geographical information. "Applied Economics Letters, 25"(4), 272-277. <https://doi.org/10.1080/13504851.2017.1316822>

Shapiro, S., & Drayer, J. (2014). An examination of dynamic ticket pricing and secondary price determinants in Major League Baseball. "Sport Management Review, 17"(2), 145-159.

Taylor, P., & Gratton, C. (2000). "Economics of sport and recreation: An economic analysis". Routledge.

Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2012). Physical and social atmospheric effects in hedonic service consumption: Customers' roles at sporting events. "The Service Industries Journal, 32"(11), 1741-1757.

Yoshida, M., & James, J. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. « Journal of Sport Management, 24 », 338-361.