

**Louvain School of Management**

**L'influence de la mise en place  
d'une stratégie de développement  
d'une organisation sportive sur les  
dimensions de la performance  
globale de celle-ci.**

Auteurs : de Ville Quentin & Wauters Bastien  
Promotrice : Malcourant Émilie  
Année académique 2018-2019.

## Annexes

### 1. Guide d'entretien

#### 1. Présentation et parcours.

Pouvez-vous vous présenter ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Quelle est votre fonction dans le club ? Quel est votre parcours dans le club ?

-

#### 2. Stratégie et développement.

Pouvez-vous nous présenter globalement l'organigramme du club et la façon dont le club travaille ? Travaille en unité ? Personne s'occupant de contrôler le travail ?

-

Pouvez-vous nous expliquer quelle est la culture au sein de votre organisation ? Quels en sont ses avantages et ses inconvénients ?

-

À votre entrée en fonction dans le club, quels ont été vos projets pour celui-ci ? Quelles façons d'évoluer avez-vous souhaité mettre en place ? Rapide/progressive majeur/mineur ?

-

Quels ont été vos objectifs de stratégie sur le court et long terme ?

-

Avez-vous gardé cette même stratégie ou l'avez-vous modifiée un peu/complètement au fil du temps ? Si oui pour quelles raisons ?

-

Sur quoi vous êtes-vous basé pour produire votre stratégie ? Vous êtes-vous basé sur un exemple d'un concurrent ou l'avez-vous mise en place suite à l'analyse de vos caractéristiques ?

-

Il existe 4 grandes missions des organisations sportives, la gestion sportive, la gestion administrative, la communication, le marketing et la gestion commerciale (sponsoring et développement des revenus). Comment vous situez-vous par rapport à celles-ci ? Avez-vous prévu de développer certaines de ces dimensions ? Comment et pourquoi ?

-

Pourquoi avoir décidé de vous diversifier en dehors de votre activité sportive de base ? E-Sport, événementiel, business club ? Quelle plus-value avez-vous tirée ou comptez vous tirer lors des prochaines années ? Qu'est-ce que cela va apporter en plus à votre activité sportive de base ?

-

Avez-vous des projets stratégiques dont vous pouvez nous parler et que vous comptez développer lors des prochaines années ? Spécialisation (rester focus sur ce que vous faites déjà) – Expansion – Diversification (business club, e-sport ...) ou Internationalisation ?

-

Pour vous, quelles ont été les forces et les faiblesses de l'organisation sportive au moment du changement de stratégie ?

-

### 3. Performance organisationnelle.

Sur le plan purement sportif, comment qualifieriez-vous vos performances actuelles ? Quels sont les objectifs sportifs que votre organisation s'est fixés à court, moyen, long terme ? Pouvez-vous faire des liens entre ces objectifs sportifs et la stratégie que vous souhaitez développer et dont nous avons parlé plus haut ?

-

Que pensez-vous de la RSE ? Que faites-vous dans ce sens ? Quelles actions concrètes avez-vous prévues, si vous en avez prévu ? Où pensez-vous vous situer par rapport aux autres organisations sportives du championnat belge à ce niveau ? Comment évalueriez-vous sur une note maximum de 10 votre performance RSE actuelle et comment voyez-vous celle-ci dans 5/10 ans ?

-

En termes de performance organisationnelle, où se situe votre entreprise ? Comment décririez-vous l'ambiance au sein de votre organisation ? Quels sont les rapports entre employés ? Avec les parties prenantes ? Comment évalueriez-vous sur une note maximum de 10 votre performance organisationnelle actuelle et comment voyez-vous celle-ci dans 5/10 ans ?

-

En termes de performance financière, où se situe votre organisation ? Quel est l'objectif de votre organisation en matière financière ? Que reste-t-il à faire ?

Comment évalueriez-vous sur une note maximum de 10 votre performance financière actuelle et comment voyez-vous celle-ci dans 5/10 ans ?

-

Quel est l'impact médiatique de votre organisation ? Quelle est selon vous l'image que renvoie le club à travers les médias ? En êtes-vous satisfait ? Que faites-vous au niveau du marketing ?

Comment évalueriez-vous sur une note maximum de 10 votre performance promotionnelle/médiatique actuelle et comment voyez-vous celle-ci dans 5/10 ans ?

-

Pouvez-vous nous parler de votre culture d'entreprise ? Quel est le degré d'implication des parties prenantes au sein de votre organisation ? Quelle relation entretenez-vous avec les spectateurs, les différentes instances responsables de votre sport ?

Comment évalueriez-vous sur une note maximum de 10 votre performance sociale interne actuelle et comment voyez-vous celle-ci dans 5/10 ans ?

-

Pouvez-vous nous donner votre top 3 des types de performances les plus importantes à vos yeux ?

Performance statuaire (ou sportive). Performance sociétale. Performance organisationnelle. Performance financière. Performance promotionnelle. Performance sociale interne.

-

Pour conclure, comment jugeriez-vous l'impact de la stratégie mise en place sur la performance globale de votre organisation sportive ?

-

## 2. Interview

### 2.1. Interview Éric Schonbrodt.

**Interview de Éric Schonbrodt réalisée le 17 mai 2019.**

## 1. Présentation et parcours.

**Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre parcours ? Quelle est votre formation ?  
Quand avez-vous pris vos fonctions aux Spirou de Charleroi ?**

Bonjour Éric Schonbrodt. Je suis instituteur de formation. Je n'ai jamais enseigné. Une fois que je suis sorti des études, je travaillais déjà dans un journal qui cherchait des commerciaux, et vu que ma femme était enseignante aussi, on est sorti en même temps. J'ai travaillé directement comme commercial dans le journal pour lequel j'écrivais déjà depuis deux ans. J'ai alors fait une formation de marketing en cours du soir pendant quatre années parce que cela a été imposé par la personne qui m'a engagée, en disant « écoute » écrire je sais que tu sais écrire, parce que tu écris depuis des années chez nous, j'ai commencé à écrire à 16 ans dans un journal. J'avais vingt-deux ans à ce moment-là. Et donc j'ai fait marketing pendant mes quatre premières années de commercial. J'ai travaillé beaucoup dans les médias, en grande distribution deux ans. J'ai fait l'école de la grande distribution française, donc la famille Mulier qui à Auchan, Flunch, Décathlon, Le Roy Merlin. J'ai travaillé comme directeur de magasin le Roy Merlin pendant deux ans. Ensuite, je suis revenu dans les médias, j'ai fait une vingtaine d'années au total dans les médias. Et je suis ici dans l'organisation depuis un an, une grosse année. Je suis venu ici par l'actionnaire qui a racheté le club qui est une SA et qui cherchait un directeur général dans l'opérationnel. Et vu qu'on se connaissait bien je lui ai dit, écoute, il faut que je parte d'où je suis, et je suis arrivé au Dôme comme cela.

## 2. Stratégie et développement.

**Au niveau stratégique, pouvez-vous présenter l'organigramme : comment fonctionne le club dans sa gestion ? Une seule personne est-elle référente pour tout le monde ou est-ce bien subdiviser pour chaque point ?**

Le gros du boulot qui avait été entamé, c'est justement le mot qui revient dans vos questions, c'est le mot club. Il n'y a plus de club. Enfin, si, le club sportif, il est seulement un des points de l'organigramme. Je vous ferai suivre les organigrammes d'ailleurs. Vous pourrez les faire suivre, et les annexer, il n'y a aucun problème, il n'y a rien à cacher. Le club vous allez le retrouver dans une partie de l'organigramme. Ce sont les joueurs, le staff, et l'assistanat qui sont sous le drapeau Spirou Basket. C'est de quitter clairement ce côté club pour devenir une vraie société dans laquelle on héberge également une activité

de club sportif. Ça, c'est le gros travail qu'on est en train de mener. Avec une grosse action visible pour l'extérieur qu'on a fait pour l'activité du Dôme pour justement que les gens arrêtent de penser que Spirou égale Spirou Basket égale Spirou Dôme, on ne fait que du Basket ici. L'organigramme c'est le Dôme. Il faut toujours bien dissocier les sociétés de l'organigramme. Parce que dans cet organigramme il y'a plusieurs sociétés. Spirou Basket SA, une grosse partie de l'activité Basket est dans Spirou Basket SA. On a une ASBL également. On a PABAM, qui est une société de management dans lequel quelques employés sont repris. On a Dôme Events qui reprend toute une série de personnel qui fait l'évènementiel. Et puis on a une société qui est « Cooking attitude », et dans l'organigramme fonctionnel du club, qui est devenu l'organigramme de l'entreprise, on retrouve quatre sociétés qui s'entremêlent. Et les salariés savent qu'ils ont un contrat PABAM. À la rigueur on s'en fout. Mais ils savent qu'ils font partie de l'organigramme du projet Dôme dans sa globalité. En effet, on est plutôt dans un organigramme où chacun a des fonctions, des rôles et dans lesquelles vous avez des métiers bien spécifiques (Marketing, Sales, Spirou Basket comme activité sportive, Cooking qui est l'activité traiteur, restaurant en zo voort, ...)

**Avez-vous beaucoup d'interactions entre les différentes activités ? Y a-t-il des points relais ? Comment fonctionnez-vous ?**

Alors, on est dans un fonctionnement matriciel maintenant dans les boites comme les nôtres. Mis à part les fonctions sportives, un joueur c'est un joueur, un entraîneur c'est un entraîneur, un préparateur physique également. Le reste, c'est tous des fonctions transverses. Donc Aline, on va prendre un exemple clair qui vient de Team manager équipe. Aline s'occupe de la communication maintenant. En termes de transversalité, c'est elle qui est, madame, communication. Parce qu'elle avait le contact. On est vraiment dans une structure beaucoup plus éclatée qu'avant et tout le monde travaille dans tout. C'est compliqué. On n'est pas au bout du chemin, on ne le sera jamais, mais encore on est au début de ça. Parce qu'en faisant ça, on a toujours des flous un peu. Ce qui fait qu'on va vous dire au départ, on est « une armée mexicaine », on ne sait pas qui fait quoi, normal. Parce qu'on n'est pas une armée. C'est du transverse. Et même en interne, ça demande beaucoup de réunions d'alignement. On fait une réunion opérationnelle par semaine avec ça. Pour justement parler de l'ensemble de la structure, le planning de la semaine. Et ça vous aide également à dire, « regarde », il y'a un flou entre ces ceux-là, on ne sait pas qui fait quoi.

Et vu qu'on est dans un historique plutôt de club, toujours avec les mentalités, avec des anciens, on est souvent en train de chercher d'où vient le problème et qui l'a créé plutôt que de trouver la solution, or dans les boîtes comme les nôtres, on doit très vite trouver la solution aux problèmes et avoir un management qui est de dire, pourquoi a-t-on eut ces problèmes-là ? Et là, aller solution le problème à la base aussi. Mais opérationnellement avoir des gens qui travaillent sur la recherche de la solution.

**Quelle culture avez-vous essayé d'implanter au sein de l'organisation ? Au niveau du personnel ? Y va-t-il une volonté de créer un esprit familial ?**

Familial, on m'a dit qu'il y'en avait beaucoup, je trouve qu'il n'y en a pas beaucoup. La réponse que je vais donner est la culture du client. Le client, c'est le client au sens large. Ça peut-être un client interne comme un client externe, comme un fournisseur. D'avoir le respect et l'envie de satisfaire son client, on n'a pas ça au Dôme. On croit qu'elle est là, mais ce n'est pas vrai. Satisfaire son client ce n'est pas le rincer gratis, et le rendre bourré chaque fois qu'il passe la porte du Dôme non plus. C'est vraiment se dire, il vient pour une prestation, et bien on va répondre à son attente, ou on va lui dire clairement non. On va avoir une relation client-fournisseur. C'est ce vers quoi on tend, et donc quitter un peu ce côté famille-club, on s'aime tous, on se connaît tous. Mais d'un autre côté, c'est flagrant ici, de toi à moi, quand il y'avait la moindre merde ici, tout le monde partait, on laissait bien tranquille le gars dans son merdier. L'esprit de famille comme on dit, pour moi, il serait là, si on avait vraiment un vrai soutien tout le temps, en disant « on est ensemble, on tire à la corde, on y arrive ensemble ». Non, ici on fait les fêtes ensemble, c'est clair, on sait les faire, mais travailler ensemble, je ne pense pas. Je préfère mettre le client au centre de tout. Quand je l'explique, je dis, quand le sportif a besoin d'un service traiteur, le client c'est le service sportif, dans ce cadre-là. Quand un gars vient au restaurant, c'est un client. Ça paraît simple, non. Il est accueilli à l'accueil comme un client aussi, pas simplement par Sabine qui fait le restaurant. S'il se trompe de porte, je me lève et je lui dis « ne vous tracassez pas, c'est par le monsieur ». Le client se dit au Dôme, on a le souci du client. On doit améliorer ça encore, le rêve ce serait ça.

**Éric Schonbrodt, vous êtes maintenant actif au Spirou depuis un an, qu'avez-vous essayé de mettre en place comme changement ? Avez-vous voulu un changement rapide/progressif, un changement avec effet direct ou un projet sur le long terme ?**

## **Un changement mineur ou majeur ? C'est à dire, je reste sur les bases actuelles ou je change tout ?**

Il ne faut jamais vouloir tout changé, en tout cas moi de mon côté. Il faut avoir le respect de ce qu'il se passe dans la boîte. C'est très important. Et donc ne pas être obnubilé et se dire je dois changer des choses. Je me suis mis dans la boîte, et j'ai travaillé avec les gens. Je suis allé partout où je pouvais voir comment ça fonctionnait. Voir le club sportif comment ça fonctionnait, l'interaction que ça avait avec les différentes personnes. Et de fil en aiguille, c'est les gens qui sont venus en disant, il faut accélérer le côté Dôme. Dôme n'était pas écrit dans mes tablettes à moi. Je n'avais aucune gloriole. Je suis venu au Spiroudôme. Ça me va bien. Le Spirou Basket ça me va bien aussi. Les premières semaines, et même les premiers mois. C'est parce qu'ici maintenant je suis arrivé en mars 2018, il y'a plus d'un an qu'on travaille ensemble. C'est plutôt les gens qui m'ont dit à un moment « maintenant il faut accélérer ». C'est pénalisant le côté Basket, surtout le côté B2B qu'on veut lancer, le côté événementiel qu'on veut lancer. Il est encore trop lourd. On a lancé un groupe de travail, on a pris un expert extérieur, qui est venu travailler avec nous. Et à la rigueur, il a accouché du projet Dôme. Si tu m'avais demandé de l'écrire, je ne l'aurais vraiment pas fait comme ça. Je suis heureux, car lui avec ses yeux neufs et avec son expertise de repositionnement des marques, il nous a conduits là-dessus. Je n'avais pas de projets dans les cartons. Le seul objectif perso que j'avais et qui est toujours le mien est de mettre cette boîte à l'équilibre, et ça, c'est mon objectif personnel. Parce qu'elle perd beaucoup d'argent, parce qu'elle est en faillite virtuelle et était encore en faillite complète il y'a trois ans. Et parce qu'il y'a un gars qui bouche les trous, elle tient encore. Mais il faut que ça change. Et je me suis inscrit là-dedans, ça, c'est personnel. Mais pour les collaborateurs, c'était justement, se mettre à côté des gens, on écoute ce qu'ils veulent, et on fait sa propre analyse. Mais en expliquant pourquoi on fait ça, finalement on arrive à découvrir des métiers. Il faut toujours partir du principe que les gens, il y'a très peu de fainéant dans les boîtes. Tous les gens ont envie de travailler et que ça se passe bien. Souvent, c'est parce qu'on ne fait pas ça avec respects et qu'on n'écoute pas les collaborateurs que ça se passe mal ou que les boîtes déraillent. C'est rarement les collaborateurs qui ont envie de les faire dérailler les boîtes. Si on prend un balai et qu'on se dit on va tout balayer et ça va aller mieux, non pas du tout. Ici, je parle d'action qu'on a menée parce qu'il y'a 13 mois. Parce que la plus grosse action qu'on a menée des 12

derniers mois est celle du 21 mars. Le repositionnement du Dôme. Et on l'a fait dans l'esprit du respect du passé. On l'a appelé le Dôme. Ça s'appelait le Spiroudôme, on n'a pas réinventé l'eau chaude. On a communiqué là-dessus, et c'était super. C'était très respectueux de toute l'histoire. Le basket, on lui a expliqué qu'ils étaient toujours partie prenante de. Vous avez vu, vous êtes avec la petite balle orange, le petit Spirou rouge. Et le dôme devient presque asexué, très noir, très peu de couleur, mais le produit basket est très coloré et continuera à l'être parce que c'est nos racines, c'est l'ADN, c'est de là que ça vient.

### **Quels sont les objectifs à court et à long terme ?**

Le court terme, c'est vraiment tout ce qui est financier. C'est toujours plus facile. Dans toutes les boîtes où je suis passé, c'est toujours de dire, il faut augmenter les recettes. C'est plus compliqué que ça. Augmenter les recettes, ça prend trois-quatre années. Diminuer les coûts, c'est immédiat. Alors c'est dramatique de dire ça, mais c'est la réalité. Dans le court terme, ça a été vraiment de se dire, il faut diminuer les coûts. Mais on n'est pas encore assez rigoureux là-dedans. Mais il faut augmenter les recettes, car à terme, une boîte si elle veut se développer, faut qu'elle augmente ses revenus. C'est bien beau, tu coupes, tu coupes, tu coupes, mais à un moment donné, tu coupes l'arbre et c'est fini. Donc ça, c'est l'objectif court terme. Le long terme, on va d'ailleurs travailler là-dessus en juin et juillet avec les équipes, vu que c'est des périodes un peu plus creuses. C'est très dur l'activité ici, car très rythmé, puis un moment donné ça s'arrête comme ça. Le but est de travailler sur vision, mission, valeur du Dôme pour que les gens travaillent vraiment sur un projet commun. Ils vont tous se dire, ici, c'est le Dôme pas seulement le basket, ça manque encore de corps là-dessus. Si on doit regarder une vision à moyen long terme, c'est qu'on ait une vraie vision stratégique (toujours compliquée). Ça va tellement vite maintenant, avoir des objectifs à cinq ans à dix ans. Déjà, avoir un objectif à un an, vision long terme à trois ans. Et avoir des objectifs communs. On court après ça. Ici on serait sur un objectif, on court après cinq millions. C'est le chiffre d'affaire que le Dôme devrait faire pour être rentable et pérenne (pérenniser l'activité). Surtout avoir des valeurs en soi. On va travailler sur un projet comme ça, sur les deux mois qui viennent. Pour l'instant la seule chose qui est commune c'est qu'on travaille sur le Dôme, mais ça manque un peu de corps.

### **Au niveau de la stratégie, quels sont les changements stratégiques fondamentaux**

## **depuis que vous êtes là ?**

C'est plus compliqué, mais il y'a une chose que je répète souvent à l'actionnaire, Gabriel Jean. C'est de lui dire, plus je suis dedans, plus nous ne devons vraiment pas être un club de sport. Si on est un club, on est foutu. Ça m'a vraiment ..., j'en parle maintenant de manière très froide parce qu'au départ je m'étais dit, ça reste quand même un club de Basket, on va redévelopper le business Basket, il n'y a pas de business Basket. Pourquoi ? Il n'y a pas de droits TV. Il n'y a pas de revente de joueurs. En ayant donné ces ceux-là, voilà les deux plus grosses mamelles du sport roi qui s'appelle le foot. Après, ils mettent des « fanfreluches », ils vous expliquent que les VIP, que le bazar, que les machins .... Mais dans les comptes d'exploitation, je vous invite à aller les voir. Vous allez voir que ces deux recettes-là, c'est 80-90% des recettes. Et nous, on a zéro. Donc, ça veut dire que de suite, on va parler VIP, hospitalité, partenaire, bazar, machin. Dans un monde qui change en plus. Les partenaires d'aujourd'hui ce sont des vrais partenaires. Avant on avait des sponsors. Les sponsors, on mettait le logo là, ils se voyaient à la TV, ils étaient contents. Plus compliqué pour notre sport en plus, que pour un sport roi. Mais même compliqué pour le sport roi. Ça veut dire que le modèle économique, l'écosystème du basket, il n'existe pas. Donc, il faut diversifier, et il faut nourrir ce projet vu que l'actionnaire est un fou de basket. Il faut trouver de l'essence pour amener au moteur du basket-ball. Donc, s'il y'a une chose que j'ai changée, c'est d'être encore plus radical sur le projet basket. Plus on va user du temps, et de l'énergie sur le basket. Plus je vais regarder moi à comment je peux optimiser ça. Car c'est déjà trop d'énergie par rapport à ce que ça va nous apporter. Bien sûr, la structure doit être là, pour que le club soit professionnel. Le rang le plus low cost possible. Pour moi, notre sport, on est de l'Aldi, plutôt que du Delhaize. Donc c'est Aldi, notre sport basket. Si on n'est pas Aldi, on est mort déjà. Si on pense qu'on peut créer un grand bazar et qu'il va y avoir 42 personnes qui bientôt vont être... Non, low-cost. Mais Aldi fait du très bon boulot. Donc, on est un discounter, on va être efficace pour récupérer le maximum d'énergie pour mettre là où on peut être rentable.

**Quand a été mis en place le plan de développement ? Est-ce que c'est quelque chose que vous avez mis en place suite aux caractéristiques propres du club ? Est-ce que ce plan de développement est issu d'un modèle d'une autre organisation sportive ou d'un autre club de Basket ?**

Non, je me suis basé sur des organisations d'entreprises qui ont besoin de revenu et qui ont des coûts. Non, je ne me suis pas basé sur un modèle sportif. Pourquoi ? Parce que d'abord, le modèle basket, les neufs autres clubs crèvent la misère. Sauf, s'ils sont subsidiés comme Anvers. Anvers qui a la chance d'encore avoir une ville, et tant mieux pour lui, il ne faut pas être rancunier là-dessus, c'est la réalité. Le reste non. Et l'organisation sportive que je connais le mieux, ce sont les clubs de foot. Là, j'ai eu la chance dans mon boulot de ... Et je viens de vous le dire, le modèle économique très vite, tu te dis, ne va pas comparer à ça Éric, tu vas avoir un problème. Eux, ils peuvent vraiment diversifier en disant ; je vais aller chercher les 15-20% sur un peu de location, un peu de ceci, un peu de cela. Nous on est dans un autre modèle. Mon modèle à moi est vraiment l'entrepreneuriat au sens large.

**Il existe quatre grandes dimensions des organisations sportives : la gestion sportive, administrative, la communication et marketing et la gestion commerciale. Comment vous voyez-vous par rapport à ces dimensions ? Comment avez-vous voulu développer chacune de ces dimensions ?**

Si tu veux l'organisation. Si tu dois te limiter à la sportive. Nous, il va rester uniquement l'organisation sportive, dans le club. Tout le reste va être géré par le Dôme, par la transverse. Donc la gestion sportive est gérée par le Dôme. La gestion sportive, je parle ici (contrats, assurances, mais également planning des réservations, plan de salle), tout ce qui nécessite de la gestion. L'admin, même chose, transverse. L'administratif du Dôme, demain, doit être capable de donner du service administratif à un club, au club Spirou. En même temps également, de faire de l'admin pour de la réservation de concert, pour le planning des réservations de salles polyvalentes et compagnie. La communication et le marketing, ils sont transverses. Tu vas voir dans l'organigramme, boum, il y'a département marketing et communication. Il y'a encore trop d'impacts, d'ailleurs le basket. Ils font gestion de la community et compagnie. Super. Mais moi, je veux qu'il fasse de la gestion de community pour la salle. Dès qu'il y'a un événement. Ici, il y'avait 600 personnes pour le pharmacien le samedi. Je veux voir autant, ça, mis en avant, que le match qui a suivi du dimanche à 15 heures. C'est une autre organisation que le club sportif. Le pilier sportif, ils doivent y penser comme ils pensent au B2B, comme ils pensent au restaurant, comme ils pensent au service traiteur. Même chose, pour le commerce, la cellule commerciale. Elle vend des produits, produits-services. Et dans les produits, il y'a

le basket. Le basket est un super produit à vendre. Il y'a la visibilité, il y'a la mise en avant du partenaire, il y'a les opérations commerciales, il y'a les soirées. Les soirées de basket pour moi, c'est exactement la même chose que de faire Kid-Noise. Tu réserves de la loge, tu viens à un match de basket, puis tu vas venir à Kid-Noise, puis tu prends toi-même la salle pour faire un événement pour ton entreprise. C'est ça qui est différent. Ce sont tous des services communs, sauf le sportif. Mais on est au début. Et ça frotte parce que le sportif ne demande qu'une chose. Imaginez, vous êtes dans un club de sport, foot, uniquement. Et vous faites ça. C'est la révolution. Ici, c'est la même chose. Amélie, que vous avez vue à l'accueil, elle était 100% basket. Et toujours maintenant, Amélie, stop. Attends, on va regarder si vraiment il faut faire ça, on va regarder. S'il faut encore convoquer le président d'en face. Investir de notre temps, pour savoir que le président viendra manger. Faut regarder si économiquement ce sera tenable. Et ici, ce ne l'était plus.

**Le prochain point, on en a déjà parlé un petit peu, au niveau de la diversification, qu'avez-vous été obligé de faire pour redresser l'organisation ? Qu'est-ce qui vous a poussé à faire cela ? Que cela vous a-t-il poussé à faire ?**

Tous ces projets-là, pour l'instant, il ne faut pas croire que c'est l'eldorado non plus. Je ne suis pas un grand naïf. Mais c'est une obligation qu'on a. donc, on doit lancer des produits qui vont nous faire sortir du costume unique du basket. Donc, à côté, on a développé un pilier, ça, c'est historique, ça fait déjà quatre-cinq ans que cela a commencé, le B2B. Donc c'est les partenaires, qui à la rigueur ne viennent même plus pour le basket, mais qui viennent pour louer la salle. Une fois, deux fois par ans. Je vais prendre un exemple que personne ne voit sur l'extérieur. BMW Louyet est un très bon partenaire du Dôme. Il vient faire ses événements personnels ici. C'est agréable. C'est cela qu'on doit être capable de faire, davantage encore. Et, on a décidé aussi de faire, je reviens là-dessus par rapport à l'Esport. On s'est dit, on ne doit pas se contenter de ce qu'il se fait, on doit faire des choses nous-mêmes. On doit être organisateur. On doit empoigner des organisations, qui n'existent pas maintenant, mais où il y'a des opportunités encore. Là, on l'a fait avec le Sporting, car ils avaient la même réflexion que nous. On a dit, on le fait en commun l'Esport. On va faire les drones tout seul. On organise deux jours de drones, ici dans le Dôme. C'est une communauté. On va faire une épreuve de force, on va faire une épreuve de triathlon indoor, et de chien, agility canine. C'est quatre manifestations là, on les fait nous-mêmes. Dans un but de diversification. Dire, on est propre organisateur. D'abord, on va regarder

si c'est rentable. Grâce à ça, on va toucher une communauté, qui ne va pas venir au Dôme pour le basket ou pour louer sa salle. Pour toucher une autre communauté B2C. Les concerts c'est une autre chose, les concerts spectacles. On a une convention d'exclusivité avec la société de Benoit Cuisinier. C'est la seule chose que Benoit fait encore ici. Benoit, lui, il ne fait pas partie des équipes. C'est un externe, Benoit. Il a l'exclusivité de tous les concerts. Donc, si même on est contacté par un artiste, ou son agent, je le renvoie vers Benoit. Benoit qui va monter le concert. Et, on a une convention qui nous lie avec lui, ou on lui loue les lieux, et il fait le concert. Mais les concerts, c'est intéressant pour le B2C, parce que là ça a un bel impact marketing. Waaaouh, tu as vu au Dôme. On dit toujours on a besoin entre huit et douze dates, pas plus. Ce n'est pas ça qui va nous amener l'essence du moteur. Mais, cela va nous aider à parler du Dôme. Le Dôme waouh, génial. Et puis pour nos partenaires aussi. Au lieu de faire trente matchs de basket, le partenaire. La fois dernière avec Kid-Noise, deux partenaires ont fait des manifestations avant. Ils invitaient leurs clients dans des lieux privilégiés, qui sont à nous ça, à ce moment-là. Et puis ils participaient au concert dans une qualité différente.

**Au niveau de la stratégie, que pensez-vous de ce qui a été mis en place depuis votre prise de fonction au Spirou Basket ? Êtes-vous dans le bon sens ? Y a-t-il des déceptions ?**

D'abord, j'espère qu'on est dans le bon sens. On est payé pour ça. On doit donner les caps et avancer. Mais, il ne faut jamais hésiter à se dire, on avait dit qu'on allait là. Finalement, non. On va mettre un objectif intermédiaire, finalement. Avant de dire, on va aller là. Tiens là, on se trompe, on ferme. Tiens, fausse bonne idée, on arrête, on l'assume, on l'explique. Donc, en un an. Moi ça ne va jamais assez vite. Surtout dans la situation de l'entreprise. Mais je suis déjà content du mouvement et de la dynamique qui s'installe. Ce serait plus facile à faire une équipe nouvelle, ça, c'est clair et net. C'est toujours comme ça. Mais encore plus ici, car quitté un esprit uniquement club et rentré dans une organisation qu'on nous explique. Waouh, ça secoue quoi. Parce que quand tout le monde battait ici, sur les exploits des Spirou. Et quand tu es toi, ici ça tombe bien, on est le 20 mai, on est peut-être à sept jours d'arrêter la saison de basket. Mais moi je m'en fous, car il n'y a aucun impact de résultats là-dessus. Aucun. La seule chose qui m'ennuie, c'est que je sais que, quand le dernier match doit encore se passer, je n'ai pas encore solutionné ça. Tout va s'arrêter comme un soufflet. On devrait avoir ...on est un peu mieux que l'année dernière, on a trois-

quatre manifestations sur juin. On devrait avoir aussi juin, juillet et de l'activité qui fait que ... pas de problèmes. Et ça, on n'est pas encore bon. Et avec ça, on va encore avoir ce rythme imposé par le basket, on va le subir. C'est mon job, avec les équipes, de créer des choses qui vont faire qu'on va animer totalement différemment le projet ici. Avec le respect du basket, et on fera la fête bien entendu tous aussi. Mais ça sera un pilier parmi d'autres. On doit se réjouir d'avoir la semaine prochaine cinq jours de remplissage au Dôme. Ça, c'est important pour nous, mais nous ne sommes pas encore assez performants là-dessus.

### 3. Performance organisationnelle.

**Sur le plan purement sportif, comment qualifieriez-vous vos performances actuelles sur le plan sportif ? Quels sont les objectifs sportifs pour les années à venir ?**

Elles ne sont pas bonnes. Moi le sportif, en arrivant j'ai dit je ne le gère pas. C'était un peu trop facile. Vu qu'on est matriciel, tout le sportif est géré presque en transverse. Moi je l'assume à 100% ce qu'il se passe. Ce n'est pas bon. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a pas de stabilité dans le projet sportif et on n'atteint pas nos objectifs. Chaque année, les Spirou, on dit qu'ils vont être champions. Moi j'ai lu comme vous. Parfait, on a une équipe extraordinaire. Et puis six mois plus tard, on en est qu'il y'a peu de gens qui miseraient encore sur les Spirou champion. Donc, ce n'est pas bon. La première chose, c'est la constance. C'est construire quelque chose, et ça dans tout projet. Ce que j'ai expliqué ici pour le Dôme, c'est valable pour le projet/pilier sportif. Si on ne conserve pas une base, et que sur ça on consolide comme une maison, et on remet un tas de brique après.... Chaque année boum, on tape tout par terre et on reconstruit. Et on reprend six nouveaux Américains, on reprend ici trois fois des coachs. C'est notre problème, et on le sait. Donc l'objectif, il est ici de travailler davantage dans la sérénité. Il y'a un manque de stabilité c'est clair et net. Dans les périodes qu'on traverse dans le sportif, c'est beaucoup plus compliqué qu'avant, il faut être clair. Au Spirou avant, c'était très facile d'avoir de la stabilité. Les gens l'oublient aussi. On était quasiment sur le toit de l'Europe, on boxait dans la même catégorie que les plus grands clubs européens. Donc, au niveau salaire, très peu qui étaient au-dessus de nous. Et même si les espagnols étaient au-dessus de nous, il ne l'était pas fois dix. Et même temps, le rapport de force il est là, fois dix, fois quinze. C'est normal aussi qu'on ait moins de stabilité, car dès qu'il y'a une bonne performance, il va

partir. Mais je n'ai même pas ça, à vous faire valoir. Je ne peux même pas vous dire, oui on est pillé, car nos meilleurs joueurs. Regardez l'année dernière, celui-là il joue maintenant l'Euro League, il est champion, non. Ça, Anvers peut le dire. Anvers va être pillé cette année, pour ces questions-là. Nous on ne construit pas et en plus on ne crée pas de valeur pour l'instant. Même si elle n'est pas monétisable, il n'y a pas de reventes de joueurs, mais c'est comme ça que ça doit arriver. On performe et donc que ... L'objectif maintenant, il est de dire, on va travailler davantage sur des gens qui ont envie de construire avec nous sur du long terme. Parce que nos américains, ils sont là pour un an. Moi je vis ça pour la deuxième année, c'est très frustrant. Déjà en mars, avril, les américains sont déjà en train de réserver leurs billets d'avion. De réfléchir avec leurs managers, où ils vont aller signer pendant un an l'année prochaine. Et tu as beau courir, après les deux ou trois... Surtout cette année-ci, on en a vraiment deux très très bon. Qu'on estime en tout cas nous, comme des gens de valeurs, qui ont vraiment travaillé dans l'objectif où on pourrait se dire « tient, on va retravailler avec eux ». Et c'est compliqué. Ils sont déjà en train de te dire, avec ce que j'ai fait ici. Malgré que nous ont soit fâché de la performance, ou mécontent, ils sont déjà en train de se dire qu'il pourrait aller gagner fois deux ou fois trois ailleurs. Donc, on va travailler sur du Belge, sur des valeurs peut-être un peu moins brillantes au niveau américain, mais dans lequel on va pouvoir se dire « je construis », car ce mec il pourra rester trois ans avec nous. Voilà. Pareil avec le coach, l'objectif est de travailler sur le coach qui termine la saison ici. Construire avec lui ce qu'on veut faire pour la saison prochaine. En tenant compte, de son retour à lui, mais d'intégrer à côté, le coach du centre de formation. Parce que, personne ne le sait parce qu'on est peu médiatisé. Peu de gens le savent. Mais on a des U16, U18, U21 et une D2. Ça, il n'y a pas beaucoup de gens qui l'ont. La D2 s'est sauvée haut la main. Elle ne joue qu'avec des jeunes sous contrat Spirou. Ils ne sont pas payés, ils ont simplement des facilités et des avancées. C'est quand même un vivier, autrement on a un problème, qu'on arrête de le faire. Dans les trois équipes de jeune, il y'en a deux qui sont championnes de Belgique. Donc si ce n'est pas référent, on a un problème. Donc, on a intégré, Fred Wilmot, qui est le responsable de ce centre-là, à côté de Pascal. Pour l'année prochaine. Fred, il a signé cinq ans. Pascal et lui travaillent sur le noyau de l'année prochaine en se demandant quels sont les talents. Mais aussi, il y'en a déjà trois qui joue cette année-ci. Fred, il les connaît mieux que Pascal. Donc, Fred Wilmot va travailler avec Pascal Angelis. Voilà, un petit peu, ce qu'on met en place. En se disant, le but ce sera peut-être de ne pas passer par une communication qui est de dire comme

d'habitude « les Spirou, on veut être champion ». Et puis après, on se prend trois claques, et on rit de nous. Les gens, l'échec a toujours fait rire tout le monde, les gens adorent ça. Le but est justement de construire avec ceux qui ont envie de construire. Et il y'aura trois personnes. Et il y'aura une autre personne qu'on pointe du doigt, Axel Hervelle, qui est la personne sur laquelle on veut capitaliser sur le sportif de demain. Mais qui va logiquement résigner pour un an de joueur, mais qui s'inscrit dans le long terme lui. Il n'est pas dans un contrat, un an, un an, un an. Il va repartir un an encore jouer, donc ça veut dire qu'on ne peut pas faire jouer et en même temps faire directeur sportif. On va devoir travailler pour l'instant avec un Gabriel qui travaille sur le sportif, avec les deux coachs.

**Que pensez-vous de la responsabilité sociétale des entreprises ? Que faites-vous dans ce sens ? On a relevé que le Spirou avait lancé certaines activités comme le School Tour, Spirou village, mais également un partenariat avec l'ASBL faim et froid. Que faites-vous concrètement dans ce sens ?**

Vu qu'on est en SA, Spirou Basket. Le gros risque était de faire un mélange des genres, qui n'est jamais bon sur le sociétal. Quand on fait dans le sociétal, on doit le faire à fond. Et on doit le faire dans un but sociétal. Et bien entendu, on ne va pas être plus catholique que le pape, pour surtout aussi mettre une dimension sociétale à la marque. Donc, et encore une fois Spirou Basket en tant que club, doit faire du sociétal. Mais nous, on a créé une ASBL qui est « ensemble par le sport », qui s'appuie bien sûr parfois sur du basket, mais surtout sur d'autres choses. Donc, c'est vraiment d'animer tout du sociétal à travers des opérations. Ça va un peu dans tous les sens, on fait des devoirs ici, avec des enfants en décrochage toute l'année, avec une société qui nous accompagne là-dedans. On fait du cyclo danse, on fait animation dans les écoles, dans les prisons. Basket ça, dans les prisons. On est maintenant, très actif dans les journées blanches, qu'on va aller animer avec une série de bénévoles, et tout ça sera, « ensemble par le sport ». Et on veut accélérer là-dedans. Et qu'on fasse l'activité Télévie, c'est également « ensemble par le sport » qui le porte. Et puis, comme ça, ça nous permet vraiment d'être transparents à 100%. Tout ce qui passe dans le sociétal passe dans l'ASBL, il est facturé par l'ASBL. Il y'a un compte clair d'identification des revenus qui passent dans ces activités-là. Moi je trouve qu'une société comme la nôtre, c'est important de faire du sociétal. Même aussi en interne, c'est important pour le personnel. Allez, aujourd'hui on se mobilise pour le Télévie, parce que 100% des revenus sont collectés par le Télévie, et je vous demande d'être présent, c'est

important pour moi. Il n'y a même pas besoin de demander, souvent les gens se mobilisent directement ici. Dans cette région-ci encore plus qu'ailleurs, on adore ce côté, on le fait pour les autres. On est généreux. Mais c'était important que ça soit bien isolé pour ne pas qu'il y'ait de problématique après de quiproquos ou d'amalgames. Du genre le Télévie, il va où ? Tiens, ils sont là pour les prisons, ça va comment pour les prisons ? Les prisons, voilà un exemple qui a bien été cadré cette année. On fait trois prisons, c'est lourd. On va donner de l'initiation au basket aux prisonniers. Eh bien, on a un subside de l'Adeps pour ça, le subside de l'Adeps est totalement transparent. Il retourne à la personne qui va faire l'animation dans les prisons.

**En termes de performance organisationnelle, où se situe votre entreprise ? Comment décririez-vous l'ambiance au sein de votre entreprise ? On en a parlé précédemment, que pouvez-vous nous dire de plus à ce niveau-là ?**

Pour l'instant, on ne peut pas dire qu'il y'ait une bonne ambiance, parce que l'on quitte un peu ce côté club. « Les anciens » sont un peu frustrés à juste titre, c'est toujours normal, et les nouveaux ont un peu du mal à prendre le rythme, parce que travailler dans de l'événementiel, parce que quoi qu'il en soit on fait de l'événementiel, tout ce que je vous ai parlé, le restaurant, la location de salle, du B2B c'est de l'événementiel, ça y va. Donc, on vit une période transitoire, et on va devoir faire des travaux ensemble. C'est pour ça que je vous dis, le travail qu'on va faire en juin, en juillet, c'est aussi le moment de faire du team building. On va créer ensemble notre nouvelle histoire, on va acter ensemble ce qu'on a comme mission ensemble, ça deviendra notre crédo, et on va le faire ensemble. Il y'a un gros boulot à faire, mais je suis heureux, car globalement les gens qui sont ici sont investis à du deux cents pourcents. Moi je viens de milieu, ou les gens s'investissaient beaucoup moins qu'ici.

**Quelles sont vos relations avec les parties prenantes actuellement ?**

Oui, je crois que les gens sont rassurés qu'on leur dise qu'il y'a un cap maintenant. On va vers là. Parce que tout le monde était un peu paniqué, ils se raccrochaient finalement au fait de se dire « quand est-ce que les Spirou vont gagner ? » Quand les Spirou vont gagner ça va repartir, or non. Quand les Spirou vont gagner, on fera une grande fête, et ça sera génial, car on aura un nouveau titre sur notre maillot. Mais ils sont rassurés quant au fait qu'on travaille à la consolidation de l'entreprise, ça, c'est certain.

**Où se situe votre organisation sur le plan financier ? Quel est votre objectif en terme financier ? Que reste-t-il à faire pour atteindre une situation saine ?**

Cinq ans, on a un boulot de cinq ans. Le sac de caillou qu'on a sur le dos... Ce n'est pas nouveau, ce n'est pas moi qui parle de ça. Gabriel, il y'a trois ans quand il a repris la boîte, il n'y a pas dix personnes qui auraient repris cette boîte. Il l'a pris par passion, c'est ça qui est terrible. En plus, d'entendre les supporter même maintenant, c'est dur... Surtout pour moi, qui sais pourquoi il est là. Il n'est là que pour ça. Car c'est un Spirou Basket. C'est un amoureux du Basket. Tout le projet qu'on développe, c'est parce qu'il veut que le basket redevienne performant, visible et compagnie. Donc la performance financière, on va encore avoir un exercice en perte cette année-ci. Une perte beaucoup plus sous contrôle que précédemment. L'année dernière, elle était déjà un peu moindre que les autres années. Mais quand on voit la dette du passé. Oui, c'est un boulot de cinq ans, il faut qu'on revienne à l'équilibre. On ne l'aura pas encore cette année, je viens de vous le dire. L'année prochaine, on doit être à l'équilibre. Ce qui permettrait après de dire l'année d'après je dégage un peu de bénéfice, ce qui permettrait par la suite de combler les trous.

**Au niveau de l'impact médiatique de l'organisation, quelle est selon vous l'image que renvoie le club à travers les médias ? En êtes-vous satisfait ? Que faites-vous également au niveau du marketing et de la communication ?**

Alors à l'échelle du club, Spirou Basket, on ne peut pas être content pour l'instant de la visibilité qu'on en a. Et le côté médiatique, on a trop peu de visibilité. Maintenant, on a des super super succès là-dessus. On a commencé à être beaucoup plus digital et on a fait la meilleure audience, à mon avis même plus qu'un match de football, quand on a fait la rencontre contre Mons. En quart de final, en coupe de Belgique. Pourquoi ? Parce qu'on l'a capté nous-mêmes, et l'on rendu visible sur tous les réseaux sociaux, et on l'a mis en streaming sur Facebook Live, et on était sur Auvio, à la RTBF. On a fait plus de 400000, on ne va pas dire téléspectateur, mais d'audience. 400000 C'est extraordinaire, ça veut dire qu'il y'a une communauté qui regarde ça. Alors il n'y a pas de modèle économique, oui et non. C'est-à-dire que c'est le stade de demain, c'est là qui se trouve. Alors le partenaire historique qui va venir dimanche, il va dire, on aimait mieux quand c'était plein, il a raison. Mais 400000 d'audience, il va être très content, si on peut lui garantir à chaque prestation, tu vois ? À l'échelle du Spirou, il y'a des perspectives. Mais, nous, par rapport à ta première

question, on s'investit beaucoup à la ligue pour l'instant, pour taper dans la fourmilière de la ligue. Parce que si le produit basket de la ligue faisait le travail que je viens de vous dire, on serait vraiment en train de reconquérir les choses. Parce qu'on a des outils qui n'étaient pas à notre disposition avant. Imagine que tous les matchs de basket, on a toute la technologie qui est présente dans nos salles maintenant, les dix clubs. Pour rendre tout visible. Donc tu commences à marketer ça. Vous voulez voir du basket ? Eh bien, il est en streaming, vous voyez les dix matchs en live. Tu fais des highlights après dix minutes après la fin des matchs, parce que les gens ne regardent plus les matchs en entier. Football y compris. Celui qui pense qu'on va encore regarder longtemps un Sporting contre Beveren. Il rêve quoi. Revoir peut-être s'il y'a eu un mec qui a mis un coup de boule, tu vas voir le coup de boule et les deux goals, basta. Ça, on est équipé à faire ça. Et on est prêt et on a les équipes pour. Mais les autres clubs ne l'ont pas encore. Et la ligue n'impose pas. La ligue, elle s'amuse toujours à dire, qu'est-ce qu'on va faire pour faire les Awards des remises ? Et ça on est en train de dire, hé, mettez le focus où il faut. Ça, c'est pour le sport. Et si on accélère là-dessus, le basket est un vrai produit intéressant sur le digital. Les gens regardent beaucoup plus le basket là-dessus qu'autre chose. Il y'a une vraie communauté. Alors, si tu leurs donnes la façon NBA, et bien ils vont venir voir. Ils viendront voir. On a fait une dunk de Beane. Il est parti du milieu de terrain quasi pour dunker, extraordinaire. On a fait, je ne sais plus te dire combien, mais plus d'un million de vues, de ce dunk là. Donc, imagine que tu mets tes majors sponsors là-dessus. Un million ? Mais on n'a jamais été capable de faire un million de vue à la plus grande époque. Donc la visibilité peut être très bonne, excellente très rapidement du produit basket, mais n'est pas bonne actuellement. Et par contre, en marketing du produit Dôme, on a fait des très très belles visibilitées sur le rebranding, quand on a fait le Dôme. Avec des communautés autres qu'on a touchées, notamment du Trends Tendence. Parce que ça, ça permet d'aller chercher une autre tendance. Là, on est pas mal, et peut aussi encore augmenter.

**Selon vous comment classifieriez-vous par ordre d'importance les six critères de performance précédemment cités : la performance sportive, sociétale, organisationnelle, financière, promotionnelle et sociale interne.**

Je vais commencer, vu que vous faites des études, je ne parle pas au quidam. Mais performance financière c'est le tableau de bord. Faut le mettre en un, il n'y a rien à faire. Si vous oubliez votre performance financière, vous êtes foutu. C'est comme de piloter une

bagnole, voilà, tableau de bord, financier. Mais il doit être très visible, très digeste pour les personnes clés des structures. Il ne doit pas être caché pour moi, mais il ne doit pas non plus être regardé par tout le monde. Si vous jouez tennis et que vous regardez le marquoir, vous ne marquerez pas beaucoup de points. Voilà c'est le financier, en position une. J'ai expliqué le contexte du pourquoi je le mettrais en un. Après moi je crois beaucoup en l'organisationnel, et social interne. Je vais mettre social interne. Tu fais des performances si tu as des gens. Moi je dis souvent, si j'ai la personne, je veux bien créer l'activité. Souvent, on va vous dire, crée l'activité, puis cherche la personne. C'est tellement important d'avoir les bonnes personnes, aux bonnes places. Je dis toujours dans le bon bus, au bon endroit du bus. Souvent, il y'a plusieurs bus chez nous, et on va mettre un gars-là, et on va se rencontre qu'il devrait être dans l'autre bus ce gars-là. Les personnes, c'est le social interne, c'est hyper important. En trois, je vais mettre le côté organisationnel, qui va de pair. Parce que c'est gens-là, ils doivent savoir à quelle place ils sont, qu'est-ce qu'ils jouent comme rôle, leurs jobs description, ce qu'elles attendent d'eux, quel est l'objectif de la boîte, quel est son objectif à lui. En quatrième position, je vais mettre le côté promotionnel. En cinq, le sportif. Et en six, le sociétal. Le sportif, je le mets si bas, parce que je vous expliquer la société chez nous, n'est plus uniquement sportive. Si j'étais uniquement en train de vous expliquer, club basket, elle serait en un.

**Pour conclure, comme jugeriez-vous l'impact de la stratégie mise en place sur la performance globale de votre organisation sportive ?**

Moi je crois que, vu que j'ai pris beaucoup de temps à vous expliquer le changement que l'on opérerait. Je pense que les changements que je vous ai expliqués, non vraiment pas impacté le sportif, donc ça ne doit pas être une explication de la non-performance qu'on a. Je pense justement que la stratégie que l'on est en train de mettre en place actuellement va mettre face à ces responsabilités le sportif aussi. Donc, le gars qui est responsable du sportif, c'est le coach, c'est le responsable sportif demain. Sébastien Bellin était responsable du sportif. Lui il ne pouvait pas se voiler la face. L'échec qu'on a, il l'assume en grande partie. Moi je suis désolé, il était général manager. Il a eu tout, une bourse bien remplie pour faire ses emplettes, carte blanche et de nous expliquer comment on devait corriger le tir pour atteindre la performance. Je pense que l'organisation, et arrêter de les polluer sur des choses qu'il non pas à faire et leur donner un bon service en ayant un cahier de charge très clair en disant ne te tracasse pas, il y'a une communication, tu

t'appuies là-dessus. Le cahier de réservation il est géré. Les appartements des joueurs, on a Facility qui gère le Dôme et qui gère les appartements maintenant. Pour l'instant, on a fait ça. Ça prenait une énergie de dingue au coach. Attends l'année dernière, il y'a un américain, on ne sait pas où on va le loger, etc. Maintenant, on est structuré pour, et logiquement ça devrait tendre vers la performance parce que ça va leur enlever toute une série de choses dans la tête qui sont des polluants. Et se concentrer sur la performance sportive. Mais pour l'instant cette année-ci, je n'ai rien à faire valoir.

## 2.2. Interview Mehdi Bayat

### **Interview de Mehdi Bayat réalisée le 24 mai 2019.**

#### 1. Présentation et parcours.

**Pouvez-vous vous présenter ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Quelle est votre fonction dans le club ? Quel est votre parcours au sein du Sporting de Charleroi ?**

Alors je m'appelle Mehdi Bayat et j'ai aujourd'hui 40ans. J'ai grandi en France, j'ai suivi un cursus scolaire français donc ça veut dire la formation classique générale jusqu'au baccalauréat. Et donc j'ai eu un bac en option économie pour ensuite rentrer dans une école de commerce où j'ai fait 4 ans d'école de commerce avant de partir au Moyen-Orient puis de retourner sur Paris. Je suis arrivé en 2002 à Charleroi pour commencer en tant que responsable commercial du club. Je suis resté directeur commercial du club jusqu'en 2010 au moment je suis devenu manager général du club de fait lorsque mon oncle a viré mon frère. Ensuite lors du projet de reprise du club qui s'est finalisé en septembre 2012, je suis à ce moment-là devenu l'administrateur délégué du Sporting de Charleroi et je suis toujours en fonction jusqu'à maintenant.

#### 2. Stratégie et développement.

**Pouvez-vous nous présenter globalement l'organigramme du club et la façon dont le club travaille justement depuis la reprise en 2012 ? Si on peut retrouver différents silos bien séparés ou si l'on se retrouve avec quelqu'un qui chapeaute la gestion globale du club ?**

Depuis la reprise en 2012 c'est assez facile, car à ce moment-là en 2012, on était dans une situation où il n'y avait quasiment plus rien ni personnes puisque mon oncle, quand on est descendu en D2, a viré quasiment tout le monde dans le club et je m'étais retrouvé un petit peu tout seul dans la barque surtout sur cette année qui était extrêmement compliquée en deuxième division où j'occupais à peu près les différentes fonctions. Donc ma première responsabilité au moment où nous avons repris le club en 2012 en tant que nouveau patron et nouvel administrateur délégué de la SA. C'était de mettre en place un organigramme qui n'existait pas. Mes deux priorités ont été de faire revenir Pierre-Yves Hendrickx en tant que directeur administratif du club et en tant que correspondant qualifié parce que la particularité qu'a un club de football c'est qu'il doit vivre à travers deux mondes scindés qui sont une entreprise classique, une société anonyme, qui est régie par le droit belge et puis il y a le matricule, lié au club de football qui lui est régi par l'URBSFA qui est l'association qui gère les intérêts de toutes les équipes de foot en Belgique. Et là on occupe donc le matricule 22 et le directeur administratif de notre club est en même temps secrétaire général correspondant qualifié au sein de l'URBSFA. C'est pour ça qu'il était très important que je puisse restructurer le club à tous ces échelons là parce que c'était moi qui occupais cette fonction-là sur l'année de battement lors de notre descente en D2. Ensuite le volet le plus important pour moi, car évidemment tu dois avoir une organisation administrative, mais tu dois aussi être capable de vendre pour permettre au club de faire rentrer des revenus et donc pour moi ça a été, de faire appel à Walter Chardon comme directeur commercial du club pour pouvoir scinder cette partie-là. Dans une structure classique, je dirais, le troisième volet extrêmement important, c'est la partie sportive. À ce moment-là, lors de la reprise, j'ai hérité d'une situation un peu alambiquée parce que c'était une situation un peu folle où j'avais un jeune entraîneur qui était Yannick Ferrera et Luka Peruzovic qui était un peu comme la belle-mère au-dessus dans un rôle pas clairement défini. Un staff un peu étriqué comme cela. Mais je ne voulais pas tout de suite donner le sentiment de quelqu'un qui débarque et qui va commencer à virer de nouveau tout de suite l'entraîneur ou des trucs comme ça. Donc j'ai profité de cette année-là pour faire un peu une année de transition avec la première année de la reprise du club. Et puis j'ai travaillé toute la saison pour pouvoir mettre en place tout un volet sportif important et c'est là que j'ai été cherché pour la deuxième année de la reprise du club Felice Mazzu qui ne nous a plus quittés jusqu'à maintenant. Et qui lui était fondamentalement en charge du volet sportif. Si on doit redéfinir la manière dont les

lignes de conduite ont été dictées pour faire un organigramme très clair, tu as dans le club un administrateur délégué qui évidemment est là pour chapeauter l'intégralité des départements qui font fonctionner le club au quotidien avec une partie, la direction administrative dans laquelle tu as Pierre-Yves Hendrickx, la direction commerciale sous laquelle tu as Walter Chardon et le volley sportif tu as Felice Mazzu qui s'en occupe. De l'autre côté, dans je dirais, l'écueil de la gestion de la direction administrative tu peux aussi inclure le rayon ouvrier, personnels qui s'occupent de l'entretien du club et qui travaillent aussi dans cette structure-là, ils sont dans cette partie-là. Je ne vais pas m'étaler plus loin parce qu'après tu as encore plein d'autres postes dans celui-ci.

L'autre structure existante dans le club c'est évidemment le volet-école des jeunes. Là on a pas mal de personnes, car aujourd'hui, en 2012 ce n'était pas le cas, mais ici on peut dire qu'on a une septantaine, joueurs compris, d'équivalent temps plein sur la SA et puis sur l'ASBL école des jeunes qui gère notre centre de formation, on a encore l'équivalent d'une quinzaine de temps pleins et une quarantaine d'équivalents mi-temps qui sont tous les formateurs et autres. Là c'est encore une fois une structure qui est à part et qui est, je dirais chapeauté, par là SA car c'est elle qui subsidie intégralement les fonds qui permettent à cette ASBL d'exister.

**Pouvez-vous nous expliquer quelle est la culture au sein de votre organisation lors de la reprise du club ? Quels en sont ses avantages et ses inconvénients ?**

Effectivement, tout a changé, mais cela ne s'arrête pas. Je me rappelle qu'au début, il n'y avait plus de culture d'entreprise du tout, il n'y avait plus d'entreprise du tout même ! Ce qu'il y a eu c'est que nous avons commencé avec ce projet en 2012 qui était extrêmement important et qui a permis d'identifier des valeurs que nous voulions donner à travers notre projet, c'était le fameux « Carolos are back ». Où l'idéologie était de dire très clairement dès le départ, on veut rendre le club à sa ville et à ses supporters, nous sommes des gestionnaires d'une société qui avons en charge, je dirais, la gestion quotidienne d'une structure commerciale, d'une entreprise, mais, fondamentalement, le club appartient et appartiendra toujours à la ville de Charleroi et sera un bien du patrimoine public carolo très clairement. À travers ça, après évidemment, il fallait pouvoir permettre aux personnes de s'identifier dans ce projet. La chance que j'ai eue c'est que finalement j'ai réussi très rapidement à regrouper autour de moi que des Carolos pures souches Pierre-

Yves Hendricks, Walter Chardon et Felice Mazzu qui forment je dirais les triptyques des trois pôles essentiels au fonctionnement d'un bon club de football qui sont essentiellement que des Carolos et d'une certaine manière, moi comme j'ai l'ai toujours dit aussi, et bien je me considère également comme un carolo d'adoption quelqu'un qui a compris les valeurs locales et qui essaie toujours de pouvoir les prôner et les mettre en avant. Cela se transmet après comme un virus dans la structure du club. C'est à dire pour le personnel qui peut voir à un moment donné ce qu'il en est. Maintenant, depuis la reprise à aujourd'hui, évidemment que lorsque tu prônes une politique de stabilité dans ton personnel et que tu arrives à passer des étapes très importantes, en termes de statut de club. Parce que forcément quand on a repris le club à l'époque, c'était un club qui était au bord de la faillite avec un CA ridicule alors qu'aujourd'hui on est un des clubs les plus rentables de Belgique si ce n'est pas le club le plus rentable de Belgique, fatalement, tout cela a changé quand tu passes des phases et pour pouvoir justement suivre cette évolution-là, il faut régulièrement faire en sorte que ton personnel ne rentre pas dans une phase de routine. Pour éviter qu'il ne rentre dans une phase de routine, ben tu dois très clairement avoir des communications, apporter des changements. C'est de là ou depuis finalement 2012, le département s'est considérablement développé autour de 3 pôles, 3 axes comme je viens d'expliquer. Maintenant on a aussi un pôle marketing, un pôle digital, on a comme ça au fur et à mesure des départements qui sont venus se rajouter à ce qu'il y a été fait et des sous-départements qui viennent aussi s'imbriquer et c'est ce qui permet au club de pouvoir passer les paliers qu'il doit passer et qu'il devra passer encore.

**À la reprise du club, quels ont été vos projets pour celui-ci ? Quelles façons d'évoluer avez-vous souhaité mettre en place ? On sait que vous avez mis en place le plan 3-6-9.**

En fait, quand tu gères un club de football, tu es obligé de ... Le problème qu'il y a c'est la médiatisation qui tourne autour de notre secteur d'activité nous oblige à avoir deux types de stratégies que tu dois développer en même temps. Ça veut dire que tu dois avoir un côté ou effectivement tu dois avoir une méthodologie rapide, car tu n'as pas le choix parce que tu es constamment confronté à des situations de crises lorsque cela se passe mal. Mais en même temps, parallèlement tu dois développer une vision à long terme et c'est vraiment comme ça que l'on a fonctionné. On était là avec la lance à incendie pour éteindre

le feu en permanence au début parce que c'était compliqué, il y avait une crédibilité à gagner il y avait beaucoup de choses à faire. Mais parallèlement, aussi il fallait développer le 3-6-9 que l'on a été expliqué à tout le monde de manière à pouvoir dire, « voilà, on gère le quotidien et on gère la défaite ou gère la blessure d'un joueur ou on gère la connerie qu'un joueur a bien pu raconter » parce que c'est au quotidien surtout aujourd'hui avec l'essor des réseaux sociaux, on est épié 24 sur 24 par tout le monde et donc il faut être capable de pouvoir répondre effectivement à ces besoins quotidiens, mais parallèlement, tu es obligé de travailler avec une vision à moyen long terme et c'est exactement ce qui s'est mis en place avec le 3-6-9. Qui aujourd'hui arrive à son terme et devient de plus en plus obsolète et on est reparti maintenant sur un nouveau projet que je présenterai dans moins d'un mois qui sera un projet qui s'appellera probablement « Horizon 2023 » dans lequel on repartira sur un cycle de 5 ans cette fois-ci en expliquant quels sont les nouveaux objectifs et quelle est la ligne de conduite, mais tout en sachant qu'on ne va constamment travailler qu'au jour le jour aussi. Tu dois avoir une vision, mais tu dois aussi travailler au jour le jour, tu n'as pas le choix.

### **Justement, quels ont été vos objectifs de stratégie sur le court et long terme ?**

À court terme, c'est très clairement ce que j'ai expliqué d'ailleurs dans le premier bilan que j'ai publié. Je crois que dans le premier bilan dont j'hérite, mais qui je dirais à la rigueur, ce n'est pas ma responsabilité, car s'était encore mon oncle qui était là. Mais le premier bilan que je publie en tant qu'administrateur délégué c'était -4,8 millions d'euros de perte sur un exercice avec un chiffre d'affaires de 6, des fonds propres négatifs à hauteur de 3 millions. Ça, ça s'appelle régler l'urgence. Donc à ce moment j'ai dit que la priorité c'était de mettre en place une structure qui allait nous permettre de rester en division 1 et c'est ce que j'appelle une année de transition en attendant de pouvoir remédier à tout cela et puis surtout de trouver des solutions pour résorber nos problèmes financiers. Ça c'était l'urgence, l'extrême urgence c'était de faire en sorte que le Sporting puisse retomber sur ses pattes le plus rapidement possible. L'année suivante, dans mon bilan qui a été publié à la BNB, je continue et je donne toute l'évolution qui a été réalisée au fur et à mesure. Ben c'était quoi ? On a réussi à rester en division 1, j'ai réussi à mettre en place une structure fiable et autonome qui est en train de faire son travail et maintenant on va pouvoir partir sur un projet dans lequel on va prendre en considération

encore une fois comment régler les problèmes financiers puisque le deuxième bilan que je publie, c'est -600k euros de perte ce qui ne permet pas de résorber la perte. Le troisième bilan que j'ai publié, merci, Pollet, merci, Kaya et merci, Milicevic. Et bien j'ai réussi à vendre tous ces joueurs là et donc à ce moment j'explique de nouveau grâce à la vente de ces trois joueurs on a dégagé plus de 3,5 millions de bénéfice, on remet les comptes à zéro et le Sporting n'est plus en fonds propre négatif et est repassé en positif et je continue d'expliquer encore une fois qu'il y a une vision à court terme, pour régler les problèmes et éteindre le feu et en même temps avoir une vision à long terme à travers le 3-6-9 et les projets que l'on voulait mettre en place.

**Un peu dans la même continuité, avez-vous gardé cette même stratégie ou l'avez-vous modifié un peu ou complètement au fil du temps ? Et pour quelles raisons ?**

Ben le 3-6-9 au fait, ça a été, la stratégie a complètement été une grande victoire peut-être une telle belle victoire qu'aujourd'hui, le projet 3-6-9 qui au début a fait rire beaucoup de gens, c'était la première fois qu'un club de football se positionnait avec une vision à moyen long terme et surtout en disant en écrivant et en présentant ce qu'ils voulaient mettre en place, un peu comme un programme politique, et qui a réussi à l'assumer aussi longtemps. C'est devenu d'ailleurs une référence, HEC à Liège ils ont fait tout un truc sur le 3-6-9 de Charleroi. Je les ai rencontrés et ils sont venus ici et ça a été vraiment tout un débat d'une thèse qu'ils ont développée donc j'étais super content de me dire que finalement ce projet-là, est devenu un peu un exemple dans un modèle business de développement en Belgique c'est exceptionnel. Mais force est de constater aujourd'hui il devient obsolète non pas parce qu'il n'était pas bon, mais parce que tout simplement on a réussi à atteindre, plus rapidement que prévu, une grande partie de nos objectifs et que à partir du moment où tes objectifs sont atteints, la flamme commence à s'éteindre un peu. Et donc c'est à ce moment-là on doit repartir dans un nouveau cycle, de nouveaux objectifs pour pouvoir justement permettre de pouvoir continuer cette courbe de croissance, même au niveau du personnel en interne parce qu'au même s'identifiait au 3-6-9. Et quand, à un moment donné tu as atteint tous tes objectifs et donc quand tu n'as plus d'objectifs à atteindre ben forcément la productivité va diminuer.

**Et quelles sont les prochaines grandes étapes du développement ?**

Elles seront présentées dans le plan 2023, mais évidemment ce sera beaucoup plus essentiellement, je dirais, des innovations structurelles en lien avec le stade, le centre d'entraînement, etc.... Au niveau du reste, le club continuera de fonctionner comme il est en train de fonctionner. On va s'agrandir encore, on va développer beaucoup plus le pôle digital, j'expliquerai des explications sur le plan digital, on aura des explications sur l'école des jeunes plus en détail pour expliquer ce que l'on est en train de mettre en place pour l'école des jeunes et la formation à ce niveau-là et puis le reste ce sera essentiellement que des infrastructures. Et pour pouvoir, là, se positionner différemment.

**Sur quoi vous êtes-vous basé pour produire votre stratégie ? Vous êtes-vous basé sur un exemple d'un concurrent ou l'avez-vous mise en place suite à l'analyse de vos caractéristiques ?**

Ce que j'ai essayé de faire c'est utiliser l'expérience que j'ai au cours des 10 dernières années. Ma chance que j'aie eue c'est d'être passé par quasiment toutes les fonctions possible et imaginable pour un club de football. J'ai eu énormément de proximité avec des joueurs, avec les nombreux entraîneurs que mon oncle a virés, avec vraiment le tissu économique local de Charleroi parce que fatalement j'étais un des seuls à être vraiment tout le temps à Charleroi. Et donc c'est ce qui fait que je me suis surtout inspiré de ma propre expérience personnelle acquise pendant ces 10 ans en me disant est-ce qu'il est possible d'appliquer à un club de football un business model avec une vision à moyen et long terme ? Aujourd'hui je peux te dire oui, mais à l'époque j'avais quand même beaucoup de doutes et je me souviens même que quand j'ai écrit le 3-6-9 et que je l'ai présenté d'abord en interne, tout le monde m'a dit « Mais Mehdi tu es complètement fou, tu es ravagé dans ton cerveau, tu es en train de faire un truc pareil, si tu n'arrives pas à atteindre tes objectifs sur un an ou deux ans, tu vas te faire défoncer par tes supporters » et j'ai dit oui peut-être, mais au moins on prend le risque de fixer une ligne de conduite qu'on sera obligé de suivre, en sachant que si on ne le fait pas, on va se faire taper dessus. Et c'est ce que j'ai dit d'ailleurs aux supporters, quand j'ai été présenté le 3-6-9 aux supporters, je leur ai dit « Ok vous n'avez pas confiance en moi, je m'appelle Bayat, je suis le neveu de truc, je suis ce que tu veux. Mais à vous de décider ce que vous voulez faire. Moi je prends un engagement sur 9ans, ce n'est pas comme si je prenais un engagement sur 6mois et si

je n'arrive pas à atteindre mes objectifs, vous pouvez me taper dessus, mais si par contre si vous sentez que les objectifs sont respectés, alors faites partie du projet et poussez-nous. » Et c'est justement ce qui permet de fédérer les gens si tu mets en place un plan pareil.

Le plus important je pense dans ma fonction c'est d'être capable de, et c'est ce que j'ai toujours écrit dans les bilans déposer à la BNB, la responsabilité principale d'un administrateur délégué dans toute structure quelle qu'elle soit, que ce soit dans le football ou dans tout autre type de sociétés, c'est de trouver les bonnes personnes à mettre aux bons endroits et leur laisser faire leur travail. Donc c'est vraiment de cette manière-là qu'on travaille, moi je prends beaucoup de plaisirs à donner beaucoup d'autonomies aux personnes avec lesquels je travaille et en développant les départements là. Au départ, je dirais c'était presque facile sur les trois premiers pôles sur lesquels on a travaillé. On a seulement maintenant sorti le pôle marketing/communication que j'ai géré pendant des années moi-même et que je viens maintenant de prendre quelqu'un seulement depuis cette année, seulement depuis même quelques mois et voilà on va essayer de voir si j'arrive à donner, en tout cas le marketing, la communication c'est encore un peu différent parce que c'est quelque chose sur laquelle on devra voir avec des subtilités très particulières ? Je ne dis pas que quelqu'un d'autre ne peut pas le faire, mais c'est quelque chose que j'ai toujours chapeauté depuis la reprise du club et j'ai un peu peur encore de lâcher un peu ce volet là parce qu'on est dans un schéma ou on ça bouillonne tous les jours quoi. Et malheureusement je me rends compte aussi qu'au niveau du personnel souvent, parce que c'est quelque chose d'extrêmement émotionnel et moi je ne peux pas être dans l'émotionnel, ça veut dire que je ne peux jamais intervenir à chaud, je n'ai pas le droit d'intervenir à chaud. Quand je vois mes supporters qui viennent me tailler il y a deux mois quand on fait 0/6 en PO2 et dire qu'on n'est pas pro qu'on n'est pas si ou qu'on n'est pas ça. La première chose que tu as envie de dire à ce moment-là, t'es un être humain, c'est bande de cons regardez ce qu'on a fait depuis 5ans. Mais en même temps tu sais que tu ne peux pas le faire, parce que c'est comme ça. C'est la partie émotionnelle du football et il faut l'accepter. Si tu positionnes des personnes qui ne sont pas prêtes à pouvoir comprendre cet aspect émotionnel qu'on a dans notre métier, ils vont se louper. Ils vont

vouloir être dans la défensive et ils vont vouloir défendre le travail de tout le monde. Or, il faut le faire d'une manière intelligente.

**On sait aussi que c'est dernier années vous vous êtes diversifié, notamment dans l'e-sport, mais aussi dans le business club du Sporting. Pourquoi avoir décidé de vous diversifier en dehors de votre activité sportive de base ? Quelle plus-value avez-vous tirée ou comptez-vous tirer lors des prochaines années ? Qu'est-ce que cela va apporter en plus à votre activité sportive de base ?**

C'est deux choses complètement distinguées, d'un côté tu as le volet commercial du club en interne. Où si tu veux, pendant des années et des années, le club fonctionnait avec un principe de sponsoring direct ? C'est-à-dire que c'est ce que j'appellerais du mécénat de la part des sociétés, qui en font d'ailleurs encore, les sociétés nationales de ce type-là, et puis aussi des sociétés au niveau local. Et puis à un moment donné, on s'est rendu compte que les PME surtout étaient de plus en plus dans l'attente d'autre chose qu'uniquement de la visibilité dans le stade en disant on voudrait bien pouvoir finalement être en contact avec les autres partenaires et les autres sponsors du Sporting. La spécialité de notre directeur commercial Walter Chardon finalement, ça a été la mise en relation de nos partenaires entre eux, ce qui nous a permis de tout doucement développer ce que j'appellerais un écosystème autour du Sporting de Charleroi où ma volonté est de dire non seulement en faisant un sponsoring à Charleroi vous avez de la visibilité qui vous donne une certaine notoriété à vous et à votre marque, votre produit quel qu'il soit. Mais en même vous rentrez dans une espèce de cercle d'affaire qui vous permet de générer du business les uns, les autres, entre vous. Nous cela nous permet d'une certaine manière de quantifier les échanges de flux financiers qu'il y a entre les sociétés. Et d'ailleurs maintenant on est en train de développer tout un volet digital par rapport à cela pour vraiment pouvoir ensuite en fin d'année dire aux sociétés « Regardez, la maintenant, vous avez vu, tel, tel et tel partenaire du club vous a acheté pour tel-tel ou telle somme de produits donc c'est bien donc c'est chouette voilà vous pouvez peut-être augmenter maintenant votre sponsoring ». Ça c'est un peu le volet de toutes les actions que l'on met en place pour réinventer, je dirais une nouvelle vie, un département commercial d'un club de football qui à l'époque ne s'occupait pas de ça et se contentait uniquement de se dire OK je ne vends que mes panneaux publicitaires autour du terrain, mes places en Business Seat et

c'est fini. Aujourd'hui on doit aller beaucoup plus loin, car l'attente des partenaires est beaucoup plus grande et beaucoup plus importante. Le E-sport, c'est un autre volet. Le E-sport à un moment donné et à travers toutes les réunions que j'ai eu que ce soit à la fédération, à la ligue et tout cela, on a senti vraiment un impact important venant de ce nouveau secteur d'activités qui n'existait pas avant. On s'est renseigné, on a benchmarké, on a regardé ce qui se faisait à l'étranger, j'ai envoyé Walter à Cologne assister à un tournoi de plus de 20.000 personnes dans un stade, un truc de dingue. Et puis on a rencontré un jeune gars qui organisait des tournois et qui s'appelait la Louvard Game et qui est finalement devenu notre responsable e-sport à Charleroi. On a développé un joueur FIFA, on a développé un joueur espoir FIFA, on a développé une équipe en Ligue Of Legends donc on a commencé un petit peu à s'intéresser au monde du e-sport. Et à un moment donné on s'est rendu compte qu'il y avait vraiment une place à prendre en Belgique parce qu'il n'y a personne qui a encore saisi la balle au bond pour pouvoir se positionner vraiment. Alors on s'est dit, il y a un outil qui est sympa qui est le Dôme et nous on commence un peu à s'intéresser à ce truc-là. Donc j'ai rencontré les dirigeants du Dôme et je leur ai dit « Les gars est-ce que ça vous intéresse de développer ce projet avec nous ? », ils ont compris tout de suite qu'ils avaient plutôt intérêt à se positionner avec nous et donc on a organisé Charleroi e-sport. Alors le but c'est de dire quoi ? On est nous un organisateur de spectacle, on organise tous les 15 jours dans notre stade un spectacle et finalement l'organisation d'un tournoi de type e-sport est un petit peu basé sur le même modèle si ce n'est que le spectacle est différent. On regarde 11 joueurs jouer ou 22 dans l'absolu et bien là, de l'autre cote, tu vas avoir deux équipes de 5 mecs s'affronter derrière une manette sur un jeu bien spécifique qui est Counter-Strike. Tu peux développer cela sur des tas d'autres modèles surtout qu'au niveau du e-sport aujourd'hui lorsque tu vois Fortnite, lorsque tu vois tous ces trucs-là, l'engouement, l'ampleur et la démesure que cela prend au niveau international, moi je me suis dit on va organiser le premier tournoi international en Belgique quitte à passer même à travers, et c'est ce qu'il s'est passé. On a perdu de l'argent sur ce premier tournoi, parce que je pense que le public belge n'est pas encore prêt à cela. Ou il n'est pas encore initié à ça. Mais au moins on s'est positionné et on a appris et maintenant chaque année on va organiser un tournoi international de e-sport. Là on l'a fait qu'uniquement sur Counter-Strike, les prochaines éditions seront sur d'autres éléments. Et cela permet finalement d'utiliser les ressources du club pour essayer d'aller générer de nouveaux revenus qui seront et non seulement médiatique,

mais aussi des revenus financiers que l'on peut en tirer. Si à un moment donné ça nous donne une belle visibilité et qu'en plus ça nous permet de gagner de l'argent pour aller recruter de nouveaux joueurs ou autres ben alléluia quoi.

**Justement pour revenir un peu sur le responsable, si je ne dis pas de bêtises c'est Philippe Bouillon, comment l'intègres-tu dans l'organigramme du club ?**

C'est un département que je vais plus mettre dans le volet digital parce que si tu veux maintenant à la tête du département digital, il y a un garçon qui s'appelle Franck Bandon, qui est quelqu'un qui au départ m'a fait un audit et que j'ai pris pour me faire un audit de notre secteur digital et puis finalement je trouvais qu'il avait très bien fait son audit et je lui ai dit « Tu nous préconises des changements, est-ce que tu serais prêt à nous accompagner à faire ces changements » donc je l'ai mis à la tête du département digital pour une mission d'au moins 1 an voir 2 ans en fonction de la ou on sera et voir même peut-être plus en fonction de l'évolution que l'on aura. Et donc si tu veux, Franck va chapeauter tout le volet digital et le e-sport fera partie de ce département-là.

**Avez-vous des projets stratégiques dont vous pouvez nous parler et que vous comptez développer lors des prochaines années au niveau des expansions ?**

Je crois que c'est difficile tu sais, on pourrait faire des tas d'autre chose. Notre activité nous prend déjà énormément de temps et le football évolue déjà en lui-même que l'on ne va pas aller s'aventurer dans des choses que l'on ne fait pas. Oui, on développe par exemple aujourd'hui des infrastructures, on va probablement aussi investir dans un nouveau stade, on a investi dans des nouveaux bureaux comme on est maintenant. Donc ce sont des investissements immobiliers sur lesquels on se positionne. Mais le but n'est pas de commencer à faire autre chose qui n'est pas notre activité principale.

3. Performance organisationnelle.

**Maintenant on va parler des différents types de performances d'un club de sport. Sur le plan purement sportif, comment qualifieriez-vous vos performances actuelles ?**

**Quels sont les objectifs sportifs que votre organisation s'est fixés à court, moyen, long terme ? Pouvez-vous faire des liens entre ces objectifs sportifs et la stratégie que vous souhaitez développer et dont nous avons parlé plus haut ?**

Les performances pour moi sportives ne peuvent pas se calculer sur une saison. Une saison s'est trop court parce que tu as tellement de facteurs qui peuvent jouer sur une saison comme un joueur qui va se blesser, un joueur qui va être meilleur, un coup de chance, un facteur où tu démarres bien ou mal. Pour moi si tu veux vraiment être capable de faire un bilan, tu dois le faire sur 5 ans parce que c'est ce qui te permet finalement de voir ce qu'est la vraie évolution du club. Est-ce qu'il y a vraiment une ligne de conduite ou une stratégie sportive de la part du club qui lui permet d'atteindre ses objectifs. Donc si aujourd'hui tu fais le bilan sur les 5 dernières années, le Sporting a été 3 fois en PO1 et a gagné 2 fois les PO2. Donc le bilan est quand même pas mal. Est-ce qu'on peut faire mieux ? Bien évidemment on peut toujours faire mieux sauf si tu es champion chaque année, tu peux toujours faire mieux. Donc notre objectif était de considérablement se repositionner en augmentant notre moyenne, toujours de 5 ans, car en Belgique ce qui est important dans le système de fonctionnement c'est la moyenne du classement des 5 années. C'est ce qui détermine le G5, c'est ceux qui reçoivent le plus de droits TV par exemple. Donc aujourd'hui quand tu regardes la moyenne de Charleroi sur 5 ans, on est G6, on est juste derrière les 5 plus grandes équipes et les 5 équipes les plus riches de Belgique. Alors, c'est bien, mais l'objectif maintenant c'est de rentrer dedans. Donc ça veut dire que sportivement, on doit encore être capable de se positionner chaque année dans les PO1, en tout cas être un concurrent direct et vraiment être dedans. Ma plus grande frustration cette année en ayant raté les PO1 c'est que ça aurait été la troisième fois consécutive qu'on se positionnait dans les PO1 et ça aurait été la quatrième fois en 5 ans. Mis à part Bruges et Anderlecht, personne n'a fait ça, ni standard, ni Genk et ni Gand. Donc ça aurait vraiment été une manière de se positionner et dire ça y est Charleroi est vraiment entrain maintenant d'être dans cette zone là et fait partie vraiment des 5 plus grandes équipes du pays. On va continuer à travailler et globalement si je fais le bilan on peut être satisfait effectivement de nos résultats sportifs.

**Du coup, comment imagines-tu les résultats sportifs de Charleroi dans 5 ans ?**

Tu devras vraiment être capable d'au moins aller chercher un titre dans les 5 prochaines années et pour cela il faut se donner les moyens de le faire. Alors quand je dis dans les 5 ans, tu comprendras parce qu'il y a une suite logique à ça, mais logiquement à la fin de 2023 on va rentrer dans une nouvelle ère qui logiquement devra permettre au Sporting de Charleroi d'être un vrai acteur dans le G3/G4 en Belgique.

Suite à un problème d'enregistrement, cette partie de l'interview a été réalisée le 25 juillet 2019.

**Au niveau de la responsabilité sociétale des entreprises. Qu'est-ce que le Sporting de Charleroi fait dans ce sens-là et quelles sont les différentes actions concrètes réalisées par le club ?**

Très concrètement, on a décidé à un moment donné qu'on pouvait utiliser l'aura, l'image et je dirai l'influence du Sporting pour essayer de sensibiliser nos partenaires, nos supporters, nos joueurs en mettant en place des actions sociales. Pour pouvoir faire ça, on a décidé de cadrer toutes ces activités autour d'une fondation qui est la fondation du Sporting de Charleroi. Au départ, les principales sources de revenus venaient du fait que nous avons décidé de reverser sur chaque entrée que nous avons vendue 2€, sur chaque abonnement on reverse de l'argent et puis on organise une soirée de gala une fois par an ce qui nous permet de récolter des fonds. Ensuite ces fonds ont été réutilisés intégralement au départ sur le principe de dire, on veut essayer de faire le bien dans notre région. Différentes actions ont été mises en place, la liste est tellement longue et exhaustive que j'aurais du mal à vraiment toute les citer. C'est souvent au départ des actions pour soutenir le sport, le cécifoot donc le sport pour les non-voyants où on équipe l'équipe complète depuis maintenant pas mal d'années. C'est aussi la homeless cup où l'on sponsorise l'équipe des sans-abris de la ville de Charleroi. On soutient aussi un autre groupe qui lui est à Bruxelles, mais qui se charge d'essayer de s'occuper de ces nombreux joueurs africains qui viennent avec des VISAS pour devenir joueur de foot ici alors qu'en réalité c'est une escroquerie rondement menée par certaines personnes qui se font passer pour des agents de football qui les amènent ici et ensuite les abandonnent au bord de la route en sachant qu'ils ont touché de l'argent des familles là-bas pour les faire venir. Et donc le mec après ça doit simplement rentrer au pays, donc on essaie de les soutenir de cette manière-là. Mais on fait aussi des tas d'autres choses, c'est à dire on est sorti un peu

du cercle sportif. On a fait tout un projet autour d'une classe inclusive, ça veut dire qu'on a fait en sorte que dans une école normale, il y ai une classe pour des enfants ayant un handicap. Donc au départ on a fait une classe et puis après d'un coup on s'est dit ben ça fonctionne bien on en a refait une deuxième. On a refait toute une cour de récréation, on vient de faire encore dernièrement un projet avec une école du soleil levant. C'est une école qui est aussi spécialisée, qui forme des jeunes filles qui souffrent de différents handicaps à différents métiers. On a refait leur salle de sport complètement. On vient maintenant de financier un autre projet d'une ASBL de la région qui s'appelle la wash-mobile. C'est une camionnette qui permet aux sans-abris de laver leur linge ou des choses comme cela. La liste est encore très longue, mais c'était une manière pour nous de pouvoir mettre en place des projets sociaux de manière très concrète et d'utiliser les moyens et l'influence du sporting pour faire un peu le bien.

**En termes de performance organisationnelle, comment décririez-vous l'ambiance au sein du club ? Quels sont les rapports entre les employés ainsi que les rapports avec les parties prenantes ?**

Travailler dans un club de foot, c'est très particulier, parce qu'il y a effectivement toutes des taches professionnelles qui incombent n'importe quel employé de n'importe quelle société tout à fait normale. Si ce n'est qu'ici le but et l'objectif in fine c'est de gagner des matchs de foot et de pouvoir créer tout un esprit autour. Le personnel s'identifie à ça, comme je le dis très souvent. Lorsqu'on se qualifie en PO1, c'est une victoire de club. Pourquoi ? Parce qu'à Charleroi, on a cet état d'esprit et cette mentalité qui fait en soi que tout le monde participe activement aux différents process qui nous amènent à jouer un match de foot à la fin. Mais avant de jouer ce match de foot, il y a une semaine d'entraînement où la femme d'ouvrage à ces responsabilités qui est de faire en sorte que les joueurs arrivent dans un contexte propre et dans un vestiaire qui est propre, qui est agréable et qu'ils puissent ensuite aller sur un terrain qui a bien été entretenu par un greenkeeper et des jardiniers qui font en sorte qu'on puisse s'entraîner dans les meilleures conditions. Autour de tout ça, il y a des tas d'éléments qui reviennent jusqu'à faire en sorte que notre secrétaire ou notre directeur commercial ou tout le monde a réellement à un moment donné une responsabilité. Le comptable a une responsabilité, car il doit faire en sorte que les salaires soit bons suivent juste qu'ils soient payés à temps et ainsi de suite. Donc je vais dire que vraiment tout le monde fonctionne dans le club avec

cet état d'esprit et cette mentalité de dire que tout le monde participe finalement au match du week-end. Et évidemment il y a un lien émotionnel très fort par rapport à celle qui se crée et aussi il ne faut pas l'oublier, une semaine sur deux, on travaille 6 voir 7 jours sur 7. Forcement ça veut dire que pour eux il y a une attractivité complètement différente que dans une autre société ou dans une autre structure et les gens doivent vraiment être passionné pour finalement travailler dans un club de foot même s'il y en qui sont je vais dire pas tout acharné du club et très souvent on essaie de créer un esprit qui tourne autour de cela. Et puis comme je le dis lorsque je vais présenter aux supporters le plan 3-6-9 avant de le présenter toujours, les différents projets j'en parle toujours aux différents employés du club parce qu'encore une fois cette stratégie et cette ligne de conduite doit leur permettre aussi d'avoir des objectifs que ce soit les nouveaux bureaux dans lesquelles nous sommes arrivés il y a un certain temps que ce soit l'amélioration des infrastructures au niveau du stade, de Marcinelle ou peu importe. Ils sentent eux aussi le changement, ils voient le changement d'ailleurs avant tous les autres et comme je leur dis très souvent, toutes ces victoires, parce que ces victoires, ils doivent se les approprier et dire qu'ils ont participé d'une manière ou d'une autre à l'évolution et au fait que le club grandisse au quotidien.

**Quel est l'impact médiatique de l'organisation ? Quelle est selon vous l'image que renvoie le club à travers les médias et en êtes-vous satisfait ?**

Oui, encore une fois, la communication d'un jour n'est pas celle de l'autre. Je pense que globalement la communication du club est très bonne depuis 2012. Maintenant, on peut clairement se dire, et surtout maintenant parce ce que je vous ai parlé il y a maintenant un mois, mais maintenant en vous reparlant aujourd'hui, on se rend bien compte qu'il y a une certaine frange de supporters qui a du mal à comprendre le message que l'on fait passer ? Mais en même temps, c'est un bon signe parce que ça prouve que le club a grandi et que l'appétit vient en mangeant. Et le problème qu'il y a que je n'aime pas du tout en termes de communication aujourd'hui c'est que tu crées de nouveau un clivage. Ce clivage n'existait pas depuis la reprise du club quasiment, il existait beaucoup trop à l'époque de mon oncle. Et ce qu'il y a c'est qu'aujourd'hui, il fut une époque, où cela, ça venait de la part de mon oncle qui est diamétralement je dirais dans la guerre atomique avec tout le monde, mais il y avait quand même certaines personnes qui voulaient encore lui donner un peu de crédit, aujourd'hui j'ai le sentiment que c'est un peu certains supporters,

notamment les ultras qui veulent à un moment absolument exister, je ne sais pas pourquoi de cette manière-là, j'ai du mal à le comprendre d'ailleurs et à vouloir montrer que ce sont des acteurs, et c'est là où c'est dommage parce que c'est eux qui créent le clivage aujourd'hui. C'est eux qui aujourd'hui sont en train de dire, voilà il faut être dans cet état d'esprit là. Bon apparemment ils ont refait un truc pour essayer de calmer un peu l'atmosphère, tant mieux. Je pense de toute manière que la seule réalité qu'il y a par rapport à la communication c'est qu'elle doit être juste, claire, transparente, mais elle sera de toute manière liée aux résultats. Ça veut dire que tu as beau communiquer autant que tu veux et dire ce que tu veux, dans un club de football, quand les résultats sont là, tout ira bien même si ça ne va pas. Et finalement si tu n'as pas les résultats, même si tu as le sentiment que tout va bien et que tu es structuré, cela ne sera pas bon de toute manière. Parce que les gens à l'extérieur ne retiennent qu'une chose, c'est le résultat. Tout ce que tu peux faire à côté ne sera étudié, analysé que par une frange des supporters qui vont être dans une autre dimension. C'est à dire un chef d'entreprise va se dire à un moment donné, ben voilà le Sporting depuis la reprise, moi je fais l'analyse du bilan, de ci, de ça, voilà c'est exceptionnel, c'est structuré, c'est bien, ça dégage des bénéfices, il n'y a plus de problèmes tout ce qui s'en suit. Un autre gars va simplement s'intéresser aux résultats sportifs. Et qui plus est, quand tu es habitué sur les 5 dernières années à avoir participé 3 fois aux PO1 et avoir remporté deux fois les PO2, tu as fondamentalement changé l'attente même de tes propres supporters qui aujourd'hui sont inquiets de te dire si tu vas être dans les PO1. Alors qu'il n'y a pas si longtemps, et je pense en avoir parlé lors de votre interview, ils fêtaient à deux journées ou trois journées de la fin le maintien quoi. Et c'était la fête au stade, car on se disait, ça y est on est resté en D1. Donc tout cela ce sont des signes positifs, mais qui faut quand même qu'on devrait toujours faire attention en termes de communication et justement essayer de communiquer un maximum, surtout dans les périodes de doute ?

### **En termes de performance financière, où se situe l'organisation et quel est l'objectif de l'organisation ?**

Je crois qu'en terme financier, on a passé un palier exceptionnel. Parce qu'à la reprise du club, le premier bilan que je publie c'est moins 4,8 millions d'euros sur un chiffre d'affaires de 6 ou 7 millions d'euros, cela veut dire qu'on était vraiment dans une situation de faillite virtuelle avec des fonds propres négatifs à hauteur de 3 millions d'euros. Le Sporting était

un zombie à ce moment-là en terme financier. Depuis lors on a réussi à vraiment résorber cela et faire en sorte aujourd'hui que le Sporting de Charleroi est peut-être en termes de ratio CA/bénéfice dégagé, le club le plus rentable de Belgique. Et on doit continuer à faire grandir le club dans cet esprit-là. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que depuis que le club est bénéficiaire et c'est quand même plusieurs années, les actionnaires ne se sont jamais reversé un euro de dividende. L'intégralité des bénéfices est réinjectée dans le développement du club. Et c'est ce qui nous permet de passer des paliers et par exemple notre chiffre d'affaires ou en tout cas notre budget qui était de l'ordre de 6 millions est passé à plus de 18 millions aujourd'hui donc on a fait fois 3. Puis la masse salariale du club a considérablement augmenté, que les joueurs ont des contrats à longue durée, qui sont protégés, on ne sait plus venir nous piquer nos joueurs de la manière dont on veut, et surtout ils ont une vraie valeur marchande aujourd'hui. Tout cela est lié justement à cette organisation financière que nous essayons d'avoir, mais qui malheureusement en même temps nous crée certaines contraintes parce qu'on ne peut pas faire n'importe quoi. Dans le cas précis ou aujourd'hui on est en train de parler, on n'a jamais transféré autant pour des joueurs et j'ai le sentiment que le public ne s'en rend pas compte, on a dépensé plus de 5 millions d'euros entre Morioka et Osimhen et que Osimhen il n'est pas encore parti. Et donc finalement on doit garder cette ligne de conduite qui fait qu'on ne peut pas dépenser ce que l'on n'a pas en poche et on doit faire comme un bon gestionnaire de famille je dirais.

**Dans les 6 performances que l'on retrouve dans la performance globale, quelles sont pour vous les trois plus importantes ?**

C'est très compliqué de sortir un top 3. Le problème qu'il y a c'est que dans un club de foot ce sont tous ces éléments la font que le club peut avancer indéniablement. Si on un problème financier, ça crée un lien avec le sportif, ça va créer un lien avec l'organisation et ainsi de suite. Je vais dire il y a tellement de ramifications entre tous ces différents éléments que ce serait compliqué ou réducteur de se dire voilà on a finalement que ces trois-là, ça va aller. Mais je pense que globalement pour réellement répondre de manière concrète à votre question. Je dirai en un le sportif parce qu'on reste un club de football, on doit avoir des résultats parce que c'est la seule chose que les gens retiennent. Derrière, le financier parce que c'est ce qui te permet de tenir la machine en route. Et puis, troisièmement, parce que pour moi c'est important, c'est indéniablement le sociétal, car

un club de foot reste quand même un élément fédérateur et qui fait que les gens s'identifient et sont fiers d'eux. Donc je dirais que si tu arrives à faire en sorte que tu aies un projet dans lequel les gens arrivent à s'identifier, qui financièrement tu es viable et qu'en plus tu arrives à faire des résultats sportifs, ben c'est bingo.

**Pour conclure, comment jugeriez-vous l'impact de la stratégie mise en place par le sporting sur la performance globale de l'organisation ?**

Je dirais qu'on est bon. Pour moi l'analyse doit être faite sur des périodes longues parce qu'une année peut être un coup de bol. Tenir déjà toute la saison sur un coup de bol c'est compliqué, mais c'est pour ça que je dis qu'il faut toujours regarder et de faire une analyse sur 5 ans minimum. Et quand on fait l'analyse sur les 5 dernières années, ben je pense que par rapport encore une fois un ratio CA/moyen à la disposition, le fait qu'on ait réussi à se positionner aujourd'hui comme le sixième club du pays. C'est un constat, c'est-à-dire que quand on fait la moyenne du classement de Charleroi sur les dernières années, on est juste derrière le G5 qui est composé des cinq plus grands clubs du pays et puis il y a Charleroi qui est là. Qui est passé devant des tas de clubs comme Zulte-Waregem, Courtrai et ainsi de suite. Et donc finalement quand on fait cette analyse-là, ben on peut être globalement satisfait, mais encore une fois, de la même manière que les supporters aujourd'hui ont cet appétit grandissant, c'est la même chose pour nous. Donc ça veut dire que je pense que ce serait réducteur pour nous en tant que dirigeants de se dire, ben finalement on est là c'est bien on veut rester là. Non, on veut vraiment rentrer en compétition avec les cinq plus grands clubs du pays. Et c'est pour ça qu'on doit avoir aujourd'hui des projets réalistes et faisables qui peuvent nous permettre de passer ce palier. Cela passera notamment par un nouveau stade et des choses comme ça qui vont nous permettre de passer des paliers pour à un moment donné être dans une vraie compétition avec les plus grands et non pas regarder dans le rétroviseur et se dire "ah c'est chouette, on a dépassé ces équipes-là, c'est bien". Donc je pense que globalement la stratégie mise en place a porter ses fruits.

2.3. Interview Jean-François Bourlart

**Interview de Jean-François Bourlart réalisée le 20 juin 2019**

**Première question : savez-vous vous présenter, parler de votre parcours / formation ? Ce que vous faites au sein de Wanty groupe Gobert et votre parcours au sein de celui-ci.**

Donc voilà, moi je suis Jean-François Bourlart. Au niveau étude, j'ai fait des études d'ingénieur industriel en génie civil et bâtiment. Rien avoir avec ce que je fais aujourd'hui, comme beaucoup de gens dans le monde du travail. J'ai 44 ans, je vais avoir 45 ans. Je suis marié, j'ai deux enfants. Ma fonction dans le club, je suis manager général de l'équipe. Mon parcours dans le club, mon parcours c'est depuis le début. Avec deux copains, on avait repris un club à coureur, on appelait ça un club à coureur. Un club amateur. En 2001, ça s'appelait le VC ATH. Depuis 2001, on n'a pas quitté le projet. On a essayé de le monter étape par étape chaque année, pour en arriver où on en est aujourd'hui. Et donc j'ai un peu tout fait dans l'équipe, parce qu'au départ quand on a commencé, on était aussi bien mécanicien, que directeur sportif, que soigneur. Voilà. Oui, je pense que le club je le connais bien. Je pense qu'on peut dire qu'on n'est parti de rien et on est arrivé au tour de France. C'est un peu la conclusion.

**On va maintenant se baser un petit peu sur la stratégie depuis le passage UCI Pro continental en 2011, pouvez-vous présenter globalement l'organigramme du club, comment fonctionnez-vous ? Qui gère quoi ?**

Aujourd'hui, l'équipe c'est 21 coureurs. Et c'est environ 35 personnes du staff. Et donc, l'équipe est gérée par une ASBL qui s'appelle Want You Cycling. L'ASBL a été fondée par quatre membres : Moi (Jean-François Bourlart), David Sauvage (un ami fiscaliste qui s'occupe en même temps de la comptabilité de l'équipe), Wanty SA et ses deux actionnaires (Benoit Soenen et Christophe Wanty) et par Ronald Gobert (un nom privé du groupe Gobert). Voilà, on est 5, mais ça, c'est une entité juridique donc... ça se sont les quatre fondateurs de l'équipe. Alors on ne parle pas d'administrateur pour une ASBL, mais voilà c'est un peu ça. Et donc, les grandes décisions stratégiques, elles se prennent à nous cinq. On se voit environ une fois par mois ou une fois tous les deux mois, pour faire le point. Pour voir comment on avance. Après, au niveau de l'opérationnel, ça, c'est ma partie. Faire tourner l'équipe et la gérer. Pour la comptabilité, je suis aidé par David Sauvage. Pour tout ce qui est administratif, on a une personne, c'est Jérémy Lefebvre qui

s'occupe de la logistique, l'administratif, etc... Alors on a une direction sportive qui est gérée par Hilaire Van der Schueren. C'est quatre directeurs sportifs, deux entraîneurs, et ces gens-là gèrent tout le fonctionnement de l'équipe finalement. Je vous donnerai l'organigramme. Et donc, aussi bien le staff que les coureurs, que la logistique, etc. Donc ça, c'est la partie opérationnelle de l'équipe. Après, on a une partie marketing, presse, communication, qui est gérée par Maxime Segers et il y'a une deuxième personne néerlandophone qui l'aide dans les communiqués et les médias sociaux, etc. ... Pour le néerlandais et l'anglais. Donc tout ce qui est communication, et contact avec la presse. Ensuite, on a un modèle un petit peu spécial, on a un Business Club au sein de l'équipe. Il s'appelle le Want You Club. Il nous amène environ 20% du budget de l'équipe. Ce n'est pas négligeable. Comme tout Business Club, le club se réunit quatre ou cinq fois par an. On essaye que les patrons soient présents, il y'a différents membres. Il y'a 70 membres aujourd'hui. Le Business Club est présidé par Arnaud Delmarche, qui est le DRH de chez Wanty. Voilà, c'est un club sympa, on ne se prend pas la tête. Le fil rouge, c'est le cyclisme et l'équipe. Le cyclisme en général et l'équipe en particulier. On essaye de faire quelques événements autour de l'équipe. Et le but, c'est que chaque société puisse se présenter aux autres membres du club. Et le but avoué, mais non écrit, c'est qu'à l'intérieur du Business Club, les gens travaillent ensemble à prix égal. C'est un peu l'idée du Business Club.

**Au niveau de la culture d'entreprise, l'ambiance au sein de l'entreprise, vous avez essayé d'instaurer quelque chose ? Quelle est votre vision des choses ?**

Oui, on essaye toujours. On essaye toujours de rendre le boulot le plus sympa. Et donc, c'est déjà plus sympa qu'un travail normal. Parce qu'en général les gens ce sont des passionnés. Les gens qui sont ici. C'est une des qualités principales lors de l'engagement, c'est que les gens connaissent le cyclisme, aime le cyclisme, et vivent et dorment et mangent et boivent cyclisme. Parce que finalement, c'est quand même un métier ou on est parti 150 jours par an pour le staff, loin de la famille. Donc, s'il n'y a pas la passion au départ, ça ne fonctionne pas. Et après, qu'est-ce qu'on essaye de mettre en place ? On ne fait rien d'autre de particulier que d'essayer de motiver les coureurs et le staff à obtenir de bons résultats. Quand les bons résultats sont là, l'ambiance est bonne. Quand on termine à un bon classement en fin d'année, on a l'assurance de rouler un bon calendrier

l'année d'après. Finalement, la motivation, elle vient toute seule avec le vélo, si on est passionné.

**Au moment où vous êtes passé professionnel, comment avez-vous pensé le développement de l'équipe ? Un grand investissement pour un développement rapide où vous avez préféré réfléchir sur le long terme ?**

On a toujours, la stratégie c'était toujours Step by Step. Et donc, on sait d'où on vient. On a commencé tout en bas. Quand on avait un peu d'argent, on essayait d'investir dans des coureurs au départ. Et puis, un peu plus dans le fonctionnement, dans le personnel et dans l'organisation ensuite. En essayant toujours de ne pas brûler d'étapes. Donc, on est toujours monté Step by Step. Après, il y'a des étapes qui ont été un peu plus rapides, à partir du moment où on commence à gager de belles courses. Quand on a gagné l'Amstel Gold Race en 2016, c'est sûr que l'accélération a été exponentielle par rapport au mouvement précédent. Et bien sûr, le fait de participer au tour, ça nous a donné une notoriété plus importante, ça a attiré de nouveaux sponsors, ça a intéressé d'autres coureurs aussi. Donc finalement, l'évolution, la rapidité de l'évolution est liée au fait de faire des résultats et au fait d'avoir un programme qui est médiatisé. Les courses comme le tour de France, où les classiques sont très médiatisés. Donc forcément, si on roule bien dans ce genre de courses, et qu'on arrive à faire des résultats, qu'on arrive à donner une bonne image, on commence à avoir le respect des autres équipes, des organisateurs, du public et une plus grande facilité à aborder les sponsors et les futurs sponsors. Mais ne jamais brûler d'étapes en fait. Si ce n'est pas pour l'année prochaine, ce sera pour l'année d'après. On essaye de voir à long terme, on ne va pas promettre d'être équipe World Tour l'année prochaine si on n'est pas certain de tout rassembler pour y arriver.

**Quels sont les objectifs à court terme (sur cette saison et la saison prochaine), et sur les cinq-six prochaines saisons ? Serait-ce d'intégrer le Pro Tour ?**

La logique dirait que quand on a terminé trois fois premier de la deuxième division, à un moment donné, il faut quand même regarder plus haut et voir si on nous ouvre les portes. Après, on sait qu'aujourd'hui, on tourne avec un budget d'environ 6 millions d'euros. Si on veut aller Pro Tour, il faut doubler le budget. Pro Tour, c'est une obligation aussi de

rouler des courses qui ne nous intéressent pas spécialement. Qui n'intéresse peut-être pas spécialement les sponsors. Aller rouler en janvier en Australie, ça fait plaisir au staff et peut-être à certains de nos coureurs, mais est-ce qu'il y'a quelques choses à faire là-bas pour nos sponsors ? C'est ça qu'il faut se poser comme questions aussi. À partir du moment, ou on reste dans les deux premières équipes de division 2 et qu'on a accès au beau programme World Tour, aux courses qui nous intéressent. La bonne question à se poser est ; faut-il absolument monter World Tour ? Mon idée c'est quand même toujours, on est mieux quand on est dans les deux trois premières équipes de division 2 que dans les deux trois dernières équipes de division 1. La situation et la vision sont différentes, je trouve. Aujourd'hui, oui, il y'a peut-être un moment donné une envie d'aller World Tour, mais il faut que tout soit réuni et que ce soit le bon moment

**Est-ce que vous avez gardé la même stratégie au fil du temps ? Ou alors, est-ce qu'avec la participation à l'Amstel et au tour de France par exemple, vous vous êtes dit, il faut peut-être qu'on voie plus grand, qu'on réfléchisse différemment ?**

Oui, bien sûr. Et certainement, au début, quand on a lancé le projet, on ne se voyait pas ici. Il faut être honnête. On s'amusait, on faisait de plus en plus de belles courses, et on avait de plus en plus de résultats. Et finalement, tout le monde se prend au jeu. Mais après, il y'a de nouveaux sponsors qui arrivent. Il y'a un peu d'intérêt du public aussi. Je pense qu'on travaille pas mal, on est sérieux. Finalement, l'évolution vient un peu toute seule grâce à ça. Et après oui, aujourd'hui, on est au sommet de la deuxième division. Et la question se pose, est-ce qu'on monte ? Oui, un jour j'espère parce que maintenant qu'on s'est pris au jeu, on veut quand même aller le plus loin possible. Mais encore une fois, ce sera au bon moment. On ne va pas y aller si on n'a pas le budget. On ne va pas y aller si les sponsors... Wanty n'a pas d'intérêt aux États-Unis ni en Australie ... Il faut être honnête, est-ce que c'est vraiment le moment ? Je ne sais pas, je ne pense pas en tout cas.

**Quand vous êtes passé pro sur le Continental Tour, est-ce que vous vous êtes basés sur un modèle d'équipe qui avait réussi par le passé, en essayant d'avoir le même développement ? Ou vous êtes resté sur votre stratégie de départ, avec vos idées comme Cofidis qui a réussi de bons résultats par le passé et qui est passé Pro Tour à une époque ?**

Oui, il y'a des modèles, bien sûr. Mais Cofidis n'en est pas un. Au contraire, c'est plutôt l'opposé de Cofidis, les modèles qui nous intéressent. Une équipe comme SunWeb par exemple, qui est gérée par des gens qui ne viennent pas nécessairement du vélo non plus. Moi, par rapport aux autres managers d'équipe, j'ai peut-être un autre profil. Je n'ai jamais été coureur pro. Je suis un passionné, j'ai couru en amateur, je me suis amusé, mais je n'ai jamais été coureur professionnel. Donc, j'ai peut-être une autre vision que certains autres responsables d'équipes. Et je vois que chez SunWeb, ils ont quand même des bonnes idées de développement autour de la jeunesse, autour de ... En essayant de ne pas exagérer quand le budget n'est pas là, ou quand ce n'est pas le moment. Oui, ils mettent beaucoup l'accent sur les méthodes d'entraînement, les petites choses qui sont importantes autour des coureurs. Et pas nécessairement acheter les meilleurs coureurs, ou les coureurs les plus chers du monde. C'est plus, travailler avec les coureurs qu'ils ont et leur donner les bonnes conditions. Et ça, je pense qu'à long terme c'est un beau modèle.

**On parle souvent de quatre grandes dimensions dans une organisation sportive, la gestion sportive, administrative, la communication marketing et la gestion commerciale. Comment situez-vous votre équipe à travers chacune de ces différentes dimensions ?**

Chez nous, en tout cas. Après, je ne sais pas comment cela se passe dans les autres équipes, mais on a un modèle qui est quand même un peu spécial. Si on prend Lotto-Soudal, pour donner un exemple d'équipe belge, ils sont deux sponsors principaux. Sponsors qui vont à mon avis amener 60-70% du budget, ils ont un sponsor vélo qui est Ridley, un sponsor maillot qui est Vermarc. Ils ont encore quatre ou cinq autres sponsors, et tout ça fait 100% du budget. Chez nous, on a une autre vision. Un autre modèle économique, on va dire. On a deux sponsors, qui amènent environ entre 30 et 40% du budget en fonction des années. On a un Business Club qui amène 20% du budget, ce qui est pas mal par rapport aux autres équipes. On a aussi un sponsor vélo, un sponsor équipement, etc... Mais ce poste Want You Club est assez important. Donc, c'est certain que la partie commerciale est importante chez nous parce que je pense qu'ils ont un directeur commercial chez Lotto ou chez QuickStep. Chez QuickStep, ils cherchent un sponsor, deux sponsors... Et ils mandatent des bureaux de marketing ou des agences de pubs pour trouver ces sponsors. Finalement

nous, on travaille en interne. On travaille avec le relationnel et on travaille à l'intérieur du Business Club pour augmenter notre budget. C'est un peu une autre vision. Ça, c'est la partie commerciale. Au niveau de la gestion, c'est un organigramme assez plat. Ce n'est pas une armée mexicaine. Pas du tout. Je travaille avec David Sauvage, le responsable financier, comptabilité. Et je pense que 80% de ce qu'on fait est fait ici, après bien sûr, on est aidé par groupe S pour tout ce qui est ressources humaines, etc... Mais je pense qu'on arrive à manager ça à deux, trois ou quatre personnes maximum ici sur la structure. Au niveau de la communication marketing, c'est quelque chose sur lequel on a mis beaucoup d'importance ces dernières années. On a engagé deux jeunes, un francophone et un plutôt néerlandophone-anglophone, pour pouvoir communiquer dans trois langues et on a développé pas mal les médias sociaux. Je pense qu'on a été récompensé pour ça parce que lors de notre premier tour de France, on était à chaque fois dans les cinq premières équipes, des équipes participant au tour de France, dans l'activation de médias sociaux. On était même premier dans deux des trois-quatre médias sociaux étudiés. Dans Facebook et dans Instagram. On était un peu moins bon dans Twitter. On était un peu moins bon dans... C'était quoi le dernier ? Qu'est-ce que ça aurait pu être ? Soit ce n'était peut-être que trois. L'étude était faite sur trois alors à mon avis. Oui. Il y avait peut-être une catégorie sur les médias en général. C'était trois médias sociaux et les médias en général pour le quatrième. Et donc, sur Facebook et Instagram, on était premier en activation. Donc avant des équipes comme Sky, etc... Après ce n'est pas pris sur le nombre de suiveurs. C'était pris sur la qualité des suiveurs. Donc c'était, nous on avait peut-être cent fois moins de Followers que Sky, mais cette quantité-là, avait une activité très importante. Une interactivité très importante avec l'équipe. C'est quand même des bons outils aussi. On essaye de bien travailler. Et donc c'est une équipe de deux personnes, c'est Maxime qui gère. On essaye d'être créatif, et d'activer beaucoup avec des concours. En essayant d'impliquer vraiment les fans à la vie de l'équipe.

### **Pourquoi avoir décidé de se diversifier (Want You Club, ...) ?**

Encore une fois le fil rouge, c'est l'équipe. Et c'est bien de démarrer plein d'autres projets autour de ça. Et le Want You Club c'est un beau projet, car ça implique pas mal d'industriels et de commerçants autour de ce projet-là. Et ça active du business finalement. On a lancé un grand magasin de vélo (Want You Bike). On est occupé avec un

Webshop autour de ce magasin. Et donc, ce sont tous des projets qui ont comme fil rouge le vélo. Et finalement, c'est ça qui est intéressant, qu'on développe pas mal de trucs autour de l'équipe. Pas uniquement, les courses et les résultats sportifs.

**Est-ce que dans le futur vous comptez justement continuer à vous diversifier, autre que Want You Club et autres ? Où êtes-vous arrivé à un point où vous préférez développer ce que vous avez déjà et vous focaliser essentiellement là-dessus ?**

Déjà, c'est déjà un grand boulot de maintenir la situation actuelle. Mais c'est sûr qu'on essaye toujours de creuser de nouvelles idées. La dernière, c'était les voyages pour les cyclos sportifs autour de l'équipe. Et donc, on a une association avec une agence de voyages, un peu haut de gamme, qui s'appelle Blue Sky Travel. Donc, on essaye d'organiser des voyages à l'intérieur du Business Club pour venir dire bonjour quand l'équipe est à l'étranger et des voyages qui sont sympas parce que parfois c'est avec des groupes de pratiquant cyclistes et donc, on les invite à prendre leurs vélos avec. C'est un mélange de course, de cyclotourisme et de fête. Donc ça, on a démarré ça aussi. On organise toujours aussi un grand stage en janvier où on invite quelques sponsors principaux. Et on va développer ça pour les groupes de cyclos aussi. Que les cyclos puissent approcher l'équipe aussi et rouler un peu avec eux, avec les coureurs en Espagne. C'est toujours quelques choses que les gens recherchent. C'est quelque chose qu'on peut bien développer et qui peut finalement être également une niche pour ce type d'agence de voyages.

**Dernière question niveau stratégie, est-ce que vous pouvez me dire en 2011 (arrivée dans le monde professionnel) et actuellement, quelles étaient/sont les forces de l'équipe ?**

La grande difficulté qu'on rencontre, c'est qu'on a commencé tout en bas de l'échelle donc vraiment avec des amateurs, des bénévoles, etc... Puis on a grandi d'une façon constante pendant une dizaine d'années, puis ça s'est accéléré un petit peu trop vite, un peu plus vite ... Et finalement, on n'est pas encore au World Tour. Tout le monde n'est pas encore 100% professionnel, mais on n'est plus amateur. Tout le monde n'est plus bénévole, et donc on est entre les deux. Et là, c'est parfois la difficulté dans le management, c'est qu'on a des gens qui sont sur le payroll de l'équipe. On a des indépendants qui travaillent un certain

nombre d'heures sur l'année, et pour nous et qui facture leurs prestations. On a des gens ; qu'on prend souvent comme intérim, car c'est plus facile pour nous comme on a des partenariats avec StartPeople ! Et une quatrième catégorie de gens, qui sont encore des bénévoles, car on est une ASBL et qu'on peut employer « des bénévoles ». Donc on a quatre catégories de travailleurs autour de nous. Et au niveau du management, ce n'est pas toujours facile parce quand il faut faire passer des messages ou donner des ordres, on est beaucoup mieux écouté quand ce sont des gens qui sont sur le payroll que quand c'est des bénévoles. Donc, vous comprenez un peu la difficulté. Tout doucement, on essaye de professionnaliser toute l'équipe, mais on sait que ça prend un certain temps et que ça consomme du budget bien sûr. Un employé à temps plein coûte beaucoup plus cher qu'un bénévole. Même si aujourd'hui, on peut rémunérer les bénévoles un peu plus qu'auparavant. Avec la nouvelle loi. Ça, c'est quand même une des grosses difficultés qu'on a rencontrées. Après, c'est sûr que quand on fait un programme de cent jours et que tout d'un coup on gagne l'Amstel et que tout d'un coup on gagne le classement de deuxième division et que l'année d'après, on a cinquante jours de course en plus, tout doit suivre, c'est fatigant. Enfin, c'est un peu le même principe qu'une société qui grandit trop vite. Il faut un temps d'adaptation, et il faut essayer de redistribuer les cartes et remettre les gens dans de bons endroits pour être efficace.

**Qu'elle était la grande force de Wanty Groupe Gobert quand vous êtes passé professionnel ? Qu'est-ce qui a permis à l'équipe de se développer d'un point de vue des ressources ?**

Au départ, on a toujours essayé de travailler avec des jeunes coureurs. On avait une ambiance, une atmosphère qui était assez familiale parce qu'on arrive au milieu des grosses armadas. Clairement nous, on est les petits pouces. Encore avec des copains dans le staff, et finalement des coureurs qui étaient là quand on était amateur et qu'on a amené avec nous vers le milieu des pros. Et donc ça reste, et ça reste toujours, faut être honnête, une ambiance qui est plus familiale que certaines équipes. Donc ça, c'est quand même une force. C'est qu'à un moment donné, on peut se dire les choses, il y'a parfois des coups de gueule. C'est plus facile, ce sont des gens qui sont quand même fidèles et qui ont tous connu avec nous, et qui ont gravi les échelons avec nous. Donc là, les messages sont quand même plus faciles à passer. C'est une force. Après c'est une faiblesse aussi parce qu'à un

moment donné, on peut rechercher un excellent ostéopathe qu'on va payer très cher et finalement on a deux osthéos qui ont grandi avec nous. Deux kinés qui ont grandi avec nous qui n'est peut-être pas ostéo, mais qui travaillent bien aussi. On a peut-être des difficultés à leurs dire que finalement, on va prendre le nouvel ostéo. Donc ça peut-être une difficulté aussi quand on est considéré comme une entreprise familiale. Il faut faire évoluer les choses et il y'a des décisions à prendre.

### **Sur le plan purement sportif, comment qualifieriez-vous vos performances actuelles ?**

Alors cette année, on va dire qu'on est un peu en deçà des performances de l'année passée. Au niveau des classiques, on était peut-être un peu moins présent. Un peu moins de résultats. Ça peut être dû à plusieurs choses, c'est dû au fait que quand on fait un bon tour de France, et que quand il y'a des coureurs qui sortent du lot, souvent l'année d'après, les équipes Pro Tour sont pressantes et font des offres qu'on ne peut peut-être pas suivre. Donc, il y'a quelques-uns de nos bons jeunes coureurs qui sont partis vers le World Tour. Je pense à Dion Smith, ou comme Van Keirsbulck ou des coureurs comme ça. Qui avait quand même un rôle important dans les classiques. Donc on était un peu en déca. Après c'est vrai qu'on gagne moins. L'année passée, on a gagné 14 courses sur la saison. Cette année on est à deux. On n'est pas encore en milieu de saison, et il y'a encore des belles courses qui arrivent, mais on gagne quand même un peu moins et prends peut-être un peu moins de points au classement de l'Europe Tour. Depuis un mois et la préparation pour le tour, les résultats commencent à arriver un peu plus. On a fait un bon Dauphiné, on a bien roulé sur le tour de Belgique, etc... J'espéré qu'on rattrape un peu les points perdus et qu'on gagne quelques courses d'ici la fin de saison. J'en suis convaincu parce que notre objectif reste toujours de terminer dans les deux premières équipes de deuxième division justement pour pouvoir déterminer notre programme le plus tôt possible et avoir un programme correct l'année d'après.

### **Quels sont vos objectifs à court moyen long terme ?**

Vraiment l'objectif de la saison, c'est terminé dans les deux premières équipes de l'Europe Tour. Enfin c'est plus l'Europe Tour maintenant, c'est terminé dans les deux premières

équipes de deuxième division au classement World Ranking. Donc, si on arrive à ça, on sera sélectionné d'office à toutes les épreuves World Tour l'année prochaine. Et donc sélectionné, ça veut dire, on va recevoir l'invitation, et on peut encore refuser. Ça c'est le confort par rapport aux équipes World Tour. On n'aura pas la possibilité de faire trois grands tours, GIRO, Tour de France, Vuelta et donc on en choisira sans doute deux. On ne sera sans doute pas intéressé d'aller faire le tour de Californie ou le Heralsen Tour où je ne sais pas trop quoi dans les autres continents. Donc ça, ce sera aussi si on est dans les deux premières équipes. Et donc, c'est vraiment ça qui va influencer notre calendrier de l'année prochaine. Donc ça, c'est l'objectif principal. Après, on a des objectifs à plus court terme et des objectifs à moyen terme. Bien sûr à moyen terme, il faut qu'on gagne, qu'on recommence à gagner quelques courses. Pour dire, ah, ils sont là quand même. Ils ne sont pas trop endormis et après, un des gros objectifs de l'année c'est le tour de France et essayé quand même... Le tour de France, c'est un peu plus de 50% de la visibilité d'une saison. Nous on a 220 jours de courses, et le tour de France, c'est 21 jours. Ces 21 jours-là, c'est plus de 50% de notre visibilité. Donc c'est quand même important. Il faut qu'on soit visible, il faut qu'on soit agressif, il faut qu'on montre une belle image sur le tour. Si on peut gagner une étape, on le fera. Si on peut porter un maillot, on le fera. Ça c'est un des objectifs importants aussi de la saison. Après ça c'est des objectifs d'équipe, mais il y'a aussi des objectifs individuels qu'on a chacun. Et là, en fonction des capacités ou des qualités des coureurs, on leur donne plus ou moins des objectifs ambitieux ou pas.

**Est-ce que vous pouvez faire des liens entre ces objectifs sportifs et la stratégie que vous souhaitez développer et dont vous nous avez parlé précédemment ?**

Oui, parce que Guillaume Martin par exemple est un jeune coureur, et c'est en plein dans notre stratégie et finalement dans notre ADN. Une équipe de division deux comme nous, on peut faire comme certaines équipes. Essayé de trouver un peu plus de sous et se dire « Voilà, je mets un million d'euros pour un coureur confirmé, etc. De 30 ans et qui a déjà fait des résultats, etc... ». Nous, on a plutôt une autre stratégie, on va essayer d'aller trouver des jeunes coureurs, on n'a pas des obligations absolues de résultats, on va aller chercher des jeunes coureurs et essayer de les amener le plus haut possible. C'est sûr qu'aller sur un tour de France avec un coureur de 25 ans comme leader, un type quand même assez atypique, qui a fait des études universitaires, bac +5 en philo, qui est assez

brillant. J'ai parfois du mal à le suivre d'ailleurs. Et l'amener à des sommets sportifs, c'est quand même une belle image qu'on peut donner, et c'est en plein dans l'image qu'on veut donner. Dans la stratégie. Donc oui, il y'a un vrai lien.

**Autre performance, que pensez-vous de la RSE ? Que faites-vous dans ce sens, si vous faites quelques choses ? Quelles actions concrètes avez-vous prévu si vous en avez ?**

Bah, on essaye quand même au niveau de l'environnement, je ne sais pas si ça peut rentrer dans votre question ? Au niveau de l'environnement, on essaye quand même... Le vélo, c'est déjà un sport qui est vert en principe. Mais finalement, quand on regarde passer une course cycliste, on remarque que ce n'est quand même pas si vert. Il y'a pas mal de bagnoles, les coureurs qui vont... Quand on va en Australie, on prend l'avion, quand on fait le tour de France, il y'a un gros camion avec le bus qui suit partout. Ce n'est pas toujours très vert. Donc, on essaye de faire attention à nos véhicules. On essaye de prendre quand c'est possible des véhicules hybrides, on essaye de faire du covoiturage, on essaye de ... C'est des petites choses, mais on essaye d'apporter ... L'année prochaine, on aura un vrai projet d'avoir des véhicules hybrides. Pour les voitures de course aussi. Électrique, il y'a des équipes qui ont essayé, mais ... quand on tombe en panne en panne à vingt kilomètres de l'arrivée, c'est assez embêtant. Mais en tout cas, on essaye quand c'est techniquement possible de faire attention à ça. Alors ce qu'on a fait aussi, on s'est associé à une entreprise qui s'appelle graine de vie, et ils ont calculé l'empreinte CO2 de l'équipe, et donc on aurait pu faire ça sur un projet en Belgique, mais eux ils ont un projet à Madagascar, ou ils vont planter des arbres, un certain nombre d'arbre, en fonction de ce que nous, on dégage comme CO2. Et donc, c'est un projet sympa. Oui, après ensuite c'est un peu les seuls trucs qu'on fait pour l'instant.

**En termes d'action sociale, faites-vous quelque chose ?**

Bon c'est sûr, par rapport au Télévie, on a collaboré avec Jean-Michel Zecca, on lui a mis un vélo à disposition. On a un petit peu participé à sa mise en position sur le vélo, aux entraînements, sa diététique, etc... Donc c'est pour le Télévie, c'est quand même sympa de

le faire. Je pense que c'était une belle réussite. Oui, quand on peut aider certaines associations, on le fait bien sûr. C'est un peu tout ce qu'on fait pour l'instant.

**En termes de performance organisationnelle, même si on en a déjà parlé un petit peu, où se situe votre entreprise sur ce plan ? Comme décririez-vous l'ambiance au sein de l'organisation ... ?**

C'est assez familial, mais c'est quand même un environnement stressant parce que ... Je donne l'exemple d'un mécanicien par exemple, il a quand même une grande responsabilité. Parce qu'à un moment donné, si Guillaume Martin est à quelques kilomètres de gagner l'étape et que tout d'un coup, il tombe à court de freins ou il a un problème technique ou que sais-je, c'est quand même sur le mécanicien que ça reviendra et donc c'est quand même des fonctions assez stressantes. Dans les grandes périodes de l'année, c'est quand même des fonctions qui demandent beaucoup d'investissement en temps, disponibilité, flexibilité. Oui bien sûr, c'est sympa de travailler dans le sport, mais il y'a les mauvais côtés aussi. La flexibilité et la disponibilité, c'est quand même, au niveau familial, ça peut parfois être embêtant aussi. Je pense que l'ambiance est correcte. Parfois, il arrive parfois que quelqu'un vienne me voir en me disant j'en peu plus quoi. Je suis parti 25 jours ce mois-ci. Il faut que j'aie quinze jours de repos parce que je suis mort. Malheureusement, on n'est pas une grande multinationale ou on a trois réserves à chaque poste. On doit jongler avec ça.

**En termes de performance financière, où vous situez-vous ? Quel est votre objectif financièrement parlant ?**

Aujourd'hui, je pense qu'on est plus ou moins à l'équilibre chaque année. Mais c'est vrai qu'on est un des petits budgets de la division deux. On est dans la deuxième partie des budgets même si on est premier ou deuxième de la catégorie. Des équipes comme Cofidis, Total ou Israël, ou des projets de ce type-là, on parfois une fois et demie notre budget. Donc là, on a encore du boulot. Aujourd'hui avec notre stratégie de jeunes coureurs, la masse salariale est peut-être moins importante que les gens qui ont une stratégie d'avoir des noms connus et ronflants dans leurs équipes. Mais c'est certain que les jeunes qui progressent, si on veut les garder, il faut augmenter leurs salaires. Donc le but, c'est

toujours d'augmenter chaque année le budget. Même si c'est 10%-15%-20%, le but c'est quand même toujours d'être dans ce sens-là au niveau du budget. Mais ce n'est pas évident, parce qu'il ne faut pas se cacher, on est quand même dans une période de crise. Les sociétés aujourd'hui, s'ils ont quelques centaines de milliers d'euros ou millions d'euros à investir, ce n'est pas nécessairement dans le sport ou dans la communication qu'ils le feront. En tout cas pas en priorité. Ce n'est pas toujours évident. On y arrive avec notre modèle, mais on n'est pas non plus un club de foot. C'est un peu ça le souci des équipes cycliste, le modèle économique n'est pas vraiment très attractif. En tout cas, pour les propriétaires d'équipe ou les actionnaires d'équipes ou les sponsors. Les seules rentrées d'une équipe cycliste, c'est le sponsoring et/ou du mécénat, alors un petit peu de rentrer en frais de déplacement ou en frais de participation des organisateurs, mais ça représente moins de 10% du budget. Si on compare ça au football ou à d'autres sports. Le football a les droits TV, le football a les transferts et les frais de transferts. Ils ont un stade, donc ils ont des entrées au stade, des abonnements, des tombolas, des buvettes. Nous on n'a pas tout ça. Nous c'est essentiellement le sponsoring et c'est le mécénat. C'est assez limité, et finalement les gens qui investissent quelques années se disent, oui, mais on est les seules à investir finalement et il n'y a pas d'autre retour. Il y'a bien des prix, quand les coureurs font des bons résultats, mais on les redistribue aux coureurs. Ce que je trouve logique aussi. Là, au niveau du modèle économique des équipes cyclistes, je pense qu'il y'a quelque chose à revoir aussi de l'UCI. Et je pense qu'un partage des droits TV, ce serait une bonne idée.

### **Quel est le budget de l'équipe ? Et comparé à votre arrivée à la tête de l'équipe ?**

Un peu plus de cinq millions. Quand on est arrivé dans le monde professionnel, la première année, on devait être à un million cinq ou six. On a bien progressé à ce niveau-là. Mais là, c'était avec seize coureurs. Tout le monde au salaire minimum. C'était un staff réduit, on travaillait sur un programme. Ici, on s'est bien développé, mais pas encore assez.

**Au niveau de l'impact médiatique, quel est l'impact médiatique de votre organisation ? Quelle est selon vous l'image que renvoie l'équipe à travers les médias ?**

Alors, c'est important, et ça, c'est du marketing et de la communication. C'est important de toujours... En fait, une équipe cycliste, c'est un outil de communication finalement. C'est le panneau sandwich améliorée. Mais c'est un outil de communication, un vrai. C'est important de donner une bonne image pour nous. C'est important de raconter une image qui plait aux gens. Et c'est ça, toute la stratégie de communication de l'équipe. Nous, on est la petite équipe du VC Ath, qui a gravi tous les échelons, qui est arrivé aux portes du tour de France en gagnant l'Amstel Gold Race, en gagnant trois fois l'Europe Tour. Avec des mecs du coin, avec un projet wallon. Il y'a toute une histoire qu'on a construite autour du projet et qui plait ou qui ne plait pas aux sponsors qu'on va voir. Après, nous on a la possibilité de donner deux ou trois places dans le nom de l'équipe et là c'est sûr que dans la communication et dans le nom d'une équipe cycliste, c'est la certitude d'entendre le nom très très souvent. De le voir écrit dans la presse écrite ... Là, ça, c'est une possibilité. Tous les gens qui investissent dans notre projet, petitement ou grandement. On essaye de leur amener un retour qui soit correct en image, en business, en invitations clients... En activation quelconque. Ça, c'est important pour nous, de pouvoir rendre en tout cas quelque chose d'efficace et qui plait aux gens qui investissent. Quand on est sur un tour de France, tous les médias sont là. Il y'a des gens qui font des études de retour sur investissements, retour images. C'est ce qu'on a fait la première année au tour. On a fait faire une étude du retour sur investissement des sponsors qui était visible sur le maillot et on a été assez étonné puisqu'on avait un montant, rien que sur les 21 jours du tour, un montant calculé, sur les sept pays principaux du cyclisme en Europe (Belgique, France, Italie, Espagne, Hollande, Angleterre et Allemagne). On avait pour un montant de 27 millions d'euros en retour image. Ça veut dire quelque chose et ça ne veut rien dire en même temps, car c'est calculé de façon théorique, mais voilà ce sont des minutes de télévision avec une belle visibilité de logo sur autant de chaînes ... Faut savoir que le tour de France est une machine médiatique avec plus de mille journalistes accrédités sur l'épreuve et transmise dans 180 pays. Intégralités de toutes les étapes. Forcément, c'est un bel espace de jeux pour les sponsors. Donc, d'où l'importance d'être visible, d'être dans les échappées, de montrer le maillot et de donner une image positive. Et je pense qu'on y arrive pas mal.

**Au niveau de la culture d'entreprise, quelle est la relation que vous entretenez avec les spectateurs et les différentes instances responsables de votre sport ?**

Alors, c'est l'UCI qui dirige le sport cycliste mondial et donc bien sûr on a des relations qui sont professionnelles et correctes, sans plus. Parce qu'il faut être honnête, ils nous emmerdent plus que ce dont ils nous aident. Donc, ils n'écoutent pas toujours ce que les équipes veulent. Je trouve que l'histoire des droits TV et la pérennité des équipes cyclistes, ce n'est pas à 100, mais à 90% leur responsabilité. Et aujourd'hui je trouve qu'il ne joue pas trop leur rôle, après c'est un avis personnel. Si vous dites que j'ai dit ça, je dirai que ce n'est pas vrai (rire). Mais c'est ce que je pense. Une fédération ne sert à rien ... ce sont des gens qui s'accrochent à leur position et qui n'écoutent pas nécessairement les vrais acteurs du sport. Après les organisateurs, c'est une relation qui est bonne avec eux. C'est ça qui est assez drôle dans le milieu cycliste, c'est qu'il y'a des organisateurs qui sont amateurs et des organisateurs professionnels. Donc on peut très bien avoir l'équipe IDEOS qui va rouler en prix Pino Cerami qui est une structure totalement amateur. Comme des équipes amateurs qui vont rouler sur une course de Golazo qui est un organisateur professionnel.

On est encore entre les deux. Entre le professionnalisme et l'amateurisme dans certains cas. Notre relation nous avec les organisateurs est très bonne. Je pense qu'ASO nous apprécie parce qu'on joue le jeu, ils nous invitent pour faire du spectacle et on fait du spectacle. On ne dit pas de mal sur eux devant les médias et on essaye de se respecter l'un, l'autre. Ça se passe bien. Avec les autres équipes, je pense que ça se passe bien aussi. En général, je pense que les relations sont bonnes. C'est un petit milieu donc forcément, on se croise tous les jours. C'est mieux de rester en bon terme et d'essayer de trouver des solutions ensemble que de se faire la guerre. Je pense que c'est comme ça que ça se passe. Et le public, nous on est un petit peu le petit poucet. En France, ils nous adorent. Je ne sais pas pourquoi, mais quand on parle de Wanty Gobert en France, après nos deux tours de France, les gens sont fans de l'équipe. C'est génial. Mais si je sais pourquoi, parce que c'est un peu une bouffée d'oxygène par rapport à des projets comme Sky qui sont, qui ne touchent pas le sol. Nous on reste des mecs terre à terre et un projet avec des petits gars du coin et un leader français et voilà. À taille humaine, on va dire, ce que ne sont peut-être plus certaines équipes. On va dire que la relation avec le public est bonne et avec les médias très bonne aussi.

**Pouvez-vous nous donner votre top 3 parmi les six performances que je viens de citer (performance sportive, sociétale, organisationnelle, financière, promotionnelle et sociale interne...). Quel est selon vous votre top 3 par ordre d'importance.**

La plus importante, c'est ce qui tire quand même tout, finalement c'est le sportif. Car s'il n'y a pas le sportif, on peut lancer un projet, mais si on ne gagne jamais une course, si on n'est pas visible, si c'est juste pour dire on est une équipe cycliste, mais qu'il n'y a pas la niaque de remporter des courses et de se battre, ça ne marche pas. Donc c'est le sportif certainement. C'est l'organisationnel, en deuxième. Parce qu'il faut, quand on a 220 jours de courses, on a intérêt à être organisé parce qu'aussi non on a des soucis. Si on a des soucis, ça retombe toujours sur le sportif au final. Un souci d'organisation. Et après, on a besoin de beaucoup d'argent pour fonctionner et donc le financier, c'est certainement très important. Et donc le côté, commercial et finance-gestion sont très importants aussi. Et les trois autres sont aussi importants. Mais finalement, on s'y attache peut-être un peu moins pour l'instant. Pourquoi ? Parce qu'on fonce peut-être un peu tant que la route est ouverte et on essaye de se positionner parmi les meilleures équipes et après à un moment donné, il faudra s'asseoir et réfléchir en se posant la question si on fait les choses bien au niveau de l'environnement, du côté sociétal et si les gens sont heureux chez nous. Ce n'est pas des questions qu'on se pose, en tout cas c'est ce que je remarque quand on fonce. Quand on fonce, on y va, on verra bien. On met des pêches et on avance et on verra bien après. Je n'ai pas dit que c'était la bonne façon de faire, mais en tout cas, c'est ce qu'on a fait jusqu'ici. Mais c'est vrai que parfois quand je réfléchis à ce qu'on fait, je me dis qu'on ne passe peut-être pas assez de temps aux trois derniers points, ça c'est sûr. L'idéal est de bien gérer les six en même temps.

**Pour conclure, comment jugeriez-vous l'impact de la stratégie mise en place sur la performance globale de votre organisation sportive ?**

Je dis toujours à mes sponsors, pour qu'il me donne plus de sous. Avec notre petit budget, nos petits moyens, notre petite organisation et voilà, notre amateurisme qui se professionnalise, on fait des miracles. Parce qu'on était quand même le plus petit budget

du tour, on est dans la deuxième partie des budgets des équipes de division deux et on termine quand même premier au ranking mondial. On fait plein de choses à côté que d'autres équipes ne font pas, avec nos moyens. Donc, je pense que l'investissement des sponsors est largement, non... Le retour sur investissement des sponsors est à mon avis très très important. Même s'ils ne le disent pas, mais c'est vrai qu'avec nos petits moyens, on fait quand même des belles choses. Et donc ça veut dire que ... efficace, je pense qu'on est efficace. Après, quand on aura un peu plus de sous, on essayera de se poser et de réfléchir à d'autres sujets, mais en tout cas, en termes d'efficacité, je pense qu'on a été efficace ces huit dernières années.

#### 2.4. Interview Jean-Pierre Murari

##### **Interview de Jean-Pierre Murari réalisée le 24 juin 2019.**

###### 1. Présentation et parcours.

**Pouvez-vous vous présenter ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ?  
Quelle est votre fonction dans le club ? Quel est votre parcours dans le club ?**

Je m'appelle Jean-Pierre Murari, donc moi à la base, je suis professeur en éducation physique, actuellement évidemment, je ne suis pas dans ma profession parce que je suis gérant d'entreprise. Dans le club de Modal Charleroi Volley, je suis le manager depuis 13 ans à peu près, car j'ai repris la fonction la saison 2007-2008 et je n'ai pas changé de fonction depuis.

###### 2. Stratégie et développement.

**Pouvez-vous nous présenter globalement l'organigramme du club et la façon dont le club travaille ? Travaille en unité ? Personne s'occupant de contrôler le travail ?**

Le club, les dernières années, a fonctionné essentiellement en duo avec moi et l'ancien président Marc Wauters. La structure du club n'était quand même pas comme une structure professionnelle genre Spirou ou autre. Donc, simplement, en fonctionnant en duo, on répondait à pas mal de choses, les décisions de toute façon, c'était quand même

nous qui devions les prendre au final puisqu'on avait quand même aussi l'aspect finance qui jouait et ça a été surtout vrai avant les deux dernières fusions. Après les fusions, le scénario était tout à fait différent avec de nouvelles personnes impliquées, mais avant on travaillait beaucoup plus en symbiose à deux où on réglait tous les cas par téléphone. Après la méthode a quelque peu changé. Les demandes des autres administrateurs et des autres membres étaient tout à fait différentes et donc ils voulaient une information plus importante. Ce n'est pas toujours facile avec nos emplois du temps. Marc Wauters et moi sommes fort occupés donc pour nous, c'était toujours plus facile de fonctionner comme par le passé malheureusement ce n'était pas nécessairement dans l'idée maintenant.

**Pouvez-vous nous expliquer quelle est la culture au sein de votre organisation ?  
Quelles relations essayez-vous d'avoir au sein des membres du club ?**

Tenant compte que ce soit un club amateur, ou du moins semi-professionnel, ce qui est important pour nous c'est la relation avec les bénévoles. Le club ne peut fonctionner qu'avec des bénévoles. Il y a quelques contrats comme le coach, les joueuses ou certaines personnes qui sont rémunérées, mais de toute façon pas énormément, car on n'en a pas les moyens. Donc nous l'aspect relationnel dans le club, c'est quelque chose de très important si tu n'obtiens pas un service ou une prestation de quelqu'un qui ne le fait pour rien s'est évidemment plus compliqué parce que l'on n'a pas les moyens de faire autrement. Ce qui pose d'ailleurs problème, car à ce moment-là, ton emprise sur la personne et sur la structure est tout à fait différente. Quand c'est ton employé, tu le payes chaque mois pour un service qui est bien précis, mais ici on n'est pas du tout de ce cas de figure là. Et le bénévole aussi il se motive par les résultats donc quand les résultats ne sont pas bons, il est moins motivé donc on a vraiment un contexte tout à fait différent d'un club professionnel et tout à fait différent d'une société. Ça, j'estime que c'est un problème à notre niveau.

Ça doit aussi rester un esprit familial, mais malheureusement, pour faire progresser le club il faut structurer et exiger des performances et des prestations de plus en plus élevées et c'est là tout le paradoxe et le problème que l'on a. ici on va bientôt avoir une réunion et on veut partir sur du plus professionnel, mais je ne sais pas si ce sera aussi facilement accepté que ça. Parce que si on va placer des garde-fous, des objectifs un peu à la pro. Mais je ne sais pas vraiment si ça va marcher. On va essayer, on fera peut-être

marche arrière, mais l'idée que l'on a aujourd'hui c'est de privilégier le travail des bénévoles et essayer d'être reconnaissant par rapport au travail qu'ils font pour le club.

### **À votre arrivée aux Dauphines quel était votre projet pour le club ?**

Je suis arrivé à la saison 2007-2008 et le club était en liquidation. Moi quand j'arrive dans ce club ce n'est pas de gaîté de cœur, c'est simplement pour pouvoir espérer de relancer le club de le réorganiser et à terme de pouvoir céder cette gestion. J'arrive à un moment x pour redresser le bazar c'est tout. Le problème c'est que j'ai investi dans le club et je n'ai jamais su nécessairement sortir comme je le souhaitais. Donc après c'est un cercle vicieux tu es enfermé dans le bazar et tu ne sais plus en sortir. Moi ce n'est pas un sport qui me passionnait, car je suis un ancien joueur de football et de par ma formation en éducation physique, s'il y a bien un sport que je n'appréciais pas c'était celui-là. Ce n'est pas pour dire que j'ai fait ça de gaîté de cœur c'est à la demande d'un avocat qui m'avait déjà demandé en 2002 quand l'Olympic était aussi en liquidation d'essayer de relancer le club donc ça a été une mission jusqu'en 2005. C'était à peu près la même chose en 2007 quand on me demande de relancer les Dauphines. Là, à l'Olympic on a trouvé des repreneurs, ici j'avais toujours espéré en trouver un et pour ne pas te le cacher quand on a fait appel à Marc Wauters, c'est parce que j'en avais assez. J'avais dit soit on a quelqu'un qui vient ou moi j'arrête parce que ça n'était pas possible autrement. On a eu plusieurs projets qui sont tombés à l'eau, mais le problème c'est quand tu commences ta saison avec un budget, que tu fais ton équipe et qu'au final certaines promesses ne sont pas tenues et que tu n'arrives plus à payer tout le monde à partir du mois de janvier, car toute une série de gens n'ont pas tenu leurs promesses. C'est un peu le souci.

À la reprise du club, je crois en juillet 2007, on a essayé de construire une équipe pour la reprise des entraînements au mois d'août et on a réussi à retrouver 8 joueuses pour débiter. Il a fallu retrouver des joueuses avec une étiquette dans le dos d'une équipe en liquidation avec toutes les histoires à la Carolorégienne, je ne te dis pas dans quel contexte on se retrouve. Et donc on a réussi à retrouver 8 joueuses pour le début du championnat avec Christian Thevenin, le papa d'une de nos joueuses actuelles, comme entraîneur. Et puis de fil en aiguille en a quand même construit quelques belles saisons, mais aussi en déséquilibre financier il ne faut pas se le cacher, du surtout aux promesses non tenues.

Ensuite pour le long terme, on n'avait rien de prévu concrètement, car c'était difficile de faire du long terme, on n'arrivait pas déjà à court moyen terme de se structurer et de relancer les opérations c'était difficile d'imaginer dans les 5 ans. Moi le projet que j'avais c'était d'avoir un club avec une équipe dans toutes les divisions. À l'époque on ne parle pas encore de la fusion avec le club où il y a des garçons, mais moi mon envie s'était pour les filles d'avoir une équipe dans chaque catégorie de la nationale 1 à la 4<sup>ème</sup> provinciale. Et pour cela j'ai essayé de trouver des rapprochements avec plusieurs clubs comme Chapelle, Mont-Sur-Marchienne, Nalines et Farciennes. Dès le départ moi ce que je me suis dit c'est que dans ce sport, si on n'a pas une bonne école des jeunes, si on ne peut pas former nous-mêmes des joueuses, ça va être très difficile d'arriver à boucler le budget. En Flandre par exemple, la majorité des joueuses sont des Flamandes, mais là-bas il y a un potentiel beaucoup plus grand que chez nous, après est-ce que ce sont les études qui le permettent, est-ce que les infrastructures ne les aident pas ça je ne sais pas. Il doit y avoir un ensemble de conditions qui ne sont pas les mêmes. Quand on voit ce qu'on a comme salle ici à Ballens, c'est à pleurer. Le projet moi vraiment j'orientais vraiment ça vers un gros club, mais avec toutes les catégories pour que chacun s'y retrouve pour pouvoir jouer à son niveau et qu'il y a du plaisir. Moi quand j'ai commencé, on était en ligue A et en national 2, on est très vite tombé en N3 et puis on n'a plus jamais su remonter.

### **Une fois la situation de liquidation passée, comment as-tu vu le développement du club d'un point de vue financier ?**

Les premiers sponsors du club ce sont mes fournisseurs, par exemple lorsque j'avais le choix entre choisir Base ou Mobistar pour ma société on mettait le prix et on venait avec le sponsoring des Dauphines, au début ça a été un petit peu cela. La problématique de ma première période, avant que le président Wauters n'arrive, c'est que le président n'avait aucune notoriété, c'était Giuliano Pirani, c'est quelqu'un qui fait les produits d'entretien à Jumet, le problème c'était qu'en terme d'apport, ça n'apportait rien il soutenait le club les transferts et les contacts avec les managers parce qu'il parle très bien anglais, mais malheureusement financièrement il n'était pas là. C'est là aussi que ça a été difficile. Alors répercussions c'est là aussi qu'au niveau des VIP si tu n'as pas un président qui est apporteur au niveau des personnes, tu te retrouves qu'avec des gens de Euroservices client ou ouvriers. À un moment j'avais même des gens de l'entreprise qui travaillait aussi

pour les Dauphines, mais au final ça n'avance plus dans la société. Ça ne pouvait pas continuer comme ça. Je dois avouer aussi que quand j'ai repris en 2007, j'avais fait une année exceptionnelle, mais comme vous le savez en 2008 ça a été la crise financière et tout a été bouleversé.

**Sur quoi vous êtes-vous basé pour produire votre stratégie ? Vous êtes-vous basé sur par exemple votre expérience à l'Olympic, sur un concurrent ou bien d'une autre façon ?**

Je partais complètement dans l'inconnu donc je n'avais pas de base, j'ai découvert au fur et à mesure comment ils avaient travaillé, mais ce n'était plus significatif parce que ça avait été mis en liquidation donc on repartait sur de nouvelles bases. Il a fallu refaire les affiches, les livres de sponsoring, la comptabilité, tout. On a voulu professionnaliser tout cela et cela demande de l'énergie et cela demande du personnel. Ma comptable ici elle a péché un câble avec l'état des comptes. Et je te parle d'une époque où on était peut-être 70 80 dans le club, maintenant on est à plus de 250. Tout s'est multiplié avec une autre gestion à Mont-sur-Marchienne, une buvette et une salle en plus à gérer. Ça devient lourd.

Dans un bas niveau en général. Si on considère la saison dernière, je crois qu'on est le seul club de Charleroi à être européen, mais c'est la partie visible de l'iceberg. Si on le voit de par la position de l'équipe on n'est pas trop mal, mais ce n'est pas la place réelle. Si je devais avoir la place réelle, c'est en provincial par rapport à l'ensemble de l'organisation. Si je fais ce point-là, on n'est pas à notre place l'image est surfaite. Du potentiel il y en a, il y a sûrement moyen d'arriver au même niveau, mais avec une manière d'encadrement professionnel à tous les niveaux et que ça parte du niveau sportif comme du niveau commercial ou marketing. Ce qu'on doit aujourd'hui c'est d'arriver à un niveau supérieur pour l'organisation et se donner d'autres moyens que ce qu'on s'est donné pour le moment et que ça ne soit pas illusoire. Tout est fortement amateur, mais l'objectif ici c'est de professionnaliser à court terme et de donner un autre visage qui sera réellement le reflet du sportif et des résultats qu'on montre aussi. On va que cette saison ça a bien été, mais si on veut avoir une réelle image c'est plutôt regarder la saison d'avant ou là tu as une vraie image de nos résultats.

**Dans les autres organisations professionnelles, on retrouve certaines diversifications comme des business club ou du e-sport. À votre niveau que faites-vous ou que pouvez-vous faire dans ce domaine-là ?**

Peut-être pas un business club, mais d'autres initiatives qui vont aller dans le sens du relationnel. Ce que l'on veut construire c'est plus du relationnel, pas uniquement un repas VIP ou tu as des gens qui était bien souvent des amis à moi ou à l'ancien président parce qu'on ne trouvait personne, mais ça, ce n'est plus la philosophie d'aujourd'hui on est plus focus sur le relationnel comme Curraba à La Louvière. On n'arrivera pas à faire un business club comme le football, car nous sommes dans un sport féminin de seconde zone, car c'est un autre monde. Nous notre budget c'est 250.000 300.000€ alors qu'un club de football de division là on parle en dizaine de millions d'euros, mais avec nos faibles moyens on arrive quand même à un beau résultat.

**Pour vous, quelles ont été les forces et les faiblesses de l'organisation sportive au moment de la reprise du club ?**

Aujourd'hui si je compare à la saison 2007-2008, une des missions semi-réussies serait le fait que le club ait des équipes dans pas encore toutes les divisions, mais plus de divisions. Et le deuxième élément positif par rapport à cela c'est le fait qu'il y ait des garçons et depuis cette saison on a une équipe de garçons en national. Donc il y a malgré tous les obstacles que l'on a rencontrés pour la fusion et qu'on a dû réécrire un peu en interne, partiellement parce que la fusion quand même de Carolo Smashing, on a récupéré quelques équipes de provinciale ce n'était pas une structure complète comme Chapelle ou des structures plus fortes comme Farciennes, donc on a récupéré quelques équipes. Avec la fusion de Mont-sur-Marchienne, on a récupéré les jeunes. Donc une des grandes satisfactions c'est quand même la diversité des équipes aujourd'hui qu'on a dans le club. En 2007, tout le monde à essayer de relancer le club, l'il faut dire qu'on n'a jamais eu vraiment d'opposition et on a l'ancien président de l'époque Jacques Demeuter qui a aussi participé, tout le monde a participé au redressement du club, ça, c'est une certitude. Maintenant avec les moyens limités que l'on avait, imagine-toi donner une enveloppe de 100.000€ en plus chaque saison, le club il n'est pas du tout là où il est aujourd'hui donc

on aurait pu grâce à des budgets plus équilibrés parvenir à de meilleurs résultats, maintenant avec de si on mettrait Paris en bouteille. J'ai pris ça comme étant un pari fou, je suis un homme de défis et donc voilà c'était un beau défi. Aujourd'hui on a quelques raisons d'être satisfait, pas totalement, mais il y a quelques satisfactions, on va voir cette saison c'est une saison tremplin avec un nouveau CA, avec maintenant j'espère la digestion de ces deux fusions que l'on vient de réaliser les deux dernières saisons, donc on va j'espère repartir sur une bonne base.

### 3. Performance organisationnelle.

**Sur le plan purement sportif, comment qualifieriez-vous vos performances actuelles ? Quels sont les objectifs sportifs que votre organisation s'est fixés à court, moyen, long terme ?**

Les performances actuelles sont à l'image de ce qu'il y a été faites, elles sont même mieux. Si on regarde la fin de la saison dernière, je crois qu'on a fait une belle performance. L'objectif de Charleroi Volley a toujours été de se trouver dans les quatre premières places. Ça, c'est un objectif que l'on s'est fixé, parce que ça donne un ticket européen. Après un autre objectif que l'on a gagné qu'une seule de fois depuis que je suis manager c'est la coupe de Belgique. Ça se sont les objectifs, cette année on a terminé 5<sup>ème</sup> donc on peut s'estimer content ce qui n'est pas le même sentiment de la saison avant. Je crois qu'on est là où on devait terminer. Maintenant on mise évidemment sur la poursuite et la continuité, on a conservé le même entraîneur, les managers sont en train de nous refaire confiance pour preuve bien avant la fin de la saison j'avais des contacts, l'équipe est au complet depuis un mois ce qui ne s'est jamais vu depuis que je suis au club. Donc on a quelques raisons d'être satisfait au niveau sportif, ça veut dire quoi, que l'écho que les joueuses ont est bon et en plus on a une joueuse néerlandophone qui vient nous rejoindre, ce qui n'a jamais été très simple et c'est une joueuse de très bons niveaux, c'est une des meilleures joueuses néerlandophones de Belgique, ça, c'est aussi positif.

On essaie d'avoir un projet sur le long terme, mais maintenant on s'était fixé quelques objectifs non pas uniquement pour la ligue A mais aussi pour les jeunes il y a deux ans dans la première fusion, on s'était mis une période de 5 ans pour avoir des équipes en national. On est en avance par rapport à notre projet, maintenant il va falloir stabiliser et continuer de faire encore peut-être progresser d'une ou deux divisions les équipes qui

sont déjà en national. Idéalement le club devrait avoir une ligue A et puis au moins une N1, c'est un strict strict minimum, car on ne s'imagine pas la différence de niveau entre une ligue A et une N2 ou N3. Et chez les hommes, espérer peut-être aussi arriver jusqu'à la nationale 1-2.

**Peut-être qu'à votre échelon ça va être un peu plus compliqué, mais que pensez-vous de la RSE ? Que faites-vous dans ce sens ? Quelles actions concrètes avez-vous prévues, si vous en avez prévu ?**

Nous on est toujours preneur quelle que soit la demande et à n'importe quel niveau que ce soit et on est toujours prêt à aider et à s'investir pour une bonne cause, ça il n'y a aucun souci, il suffit de demander. On est là pour ça, mais encore une fois on n'a pas le même attrait que ce que pourrait être un club de basket ou de football, malheureusement même si on est au plus haut niveau, la reconnaissance elle n'y est pas au niveau médiatique, mais nous on est prêt à faire beaucoup de choses. On était même prêt à lancer une équipe de handi-volley, mais encore une fois il faut des infrastructures, cela n'a l'air de rien, mais ce n'est pas simple. L'idée est bonne, mais on n'a peut-être pas les moyens au niveau des infrastructures pour les accueillir, on ne peut pas laisser comme ça dans la salle. On avait un beau projet au COS1, mais on attend encore.

Après au niveau de l'école des jeunes on essaie d'avoir un accès très abordable et accessible pour tout le monde. C'est très abordable, on n'est pas dans des budgets élevés, on n'amortit jamais les paiements des entraîneurs ou des équipements avec la cotisation donc on doit aller chercher d'autres ressources. Même par rapport à d'autres clubs, on a Chapelle qui est à proximité, nos cotisations sont relativement modestes, on sait qu'on est à Charleroi aussi, on n'est pas un club du Brabant Wallon ou d'autre part. On sait où on se trouve, cela fait partie du jeu et moi je suis très attentif à cela. Parce que bon vous devez savoir aussi qu'un prof de gym en général, l'aspect relationnel ou l'aspect social c'est très important. Ici moi au club je ne me place pas en tant que dirigeant de société, je me place plus en tant que prof de gym. Au niveau relationnel, j'aime cette relation avec proximité de facilité entre prof et élève qu'on peut retrouver, en toute simplicité.

**En termes de performance financière, où se situe votre organisation ? Quelles sont les principales sources de revenus ?**

L'association, comme principale source de revenus ce sont les subsides, la ville est quand même un soutien important. Puis on a une main sponsors qui est d'ailleurs maintenant inclus dans le nom du club. Et puis ça se construit autour de relations, de petits sponsors. Ou moi j'ai aussi un autre gros sponsor qui est mon fournisseur de véhicules ou comme j'expliquais tout à l'heure, je mets la pression et puis voilà. On a les plus petits sponsors qui sont amenés par une personne de chez nous, il y a Sylvain Renna qui va trouver des tout petits sponsors, il y a aussi Stéphane Duprez qui lui dans une autre catégorie amène d'autres sponsors plus petits ou moyens. Donc chacun cherche un peu de trouver 1.000/2.000€ qui peuvent servir pour des équipements, pour payer des entraîneurs. Nous on n'a pas des sponsors à 100.000€ ou à 500.000€ ce sont des petits en général. Après au niveau de la situation générale financière, la situation s'est rééquilibrée, on a vécu des périodes difficiles, malheureusement on est encore un peu victime du passé, donc on doit encore le supporter. On a eu une mauvaise réputation, mais c'est en train de s'améliorer. Je pense qu'il faudra encore cette saison-ci pour qu'on revienne à une situation plus ou moins normale. Parce que bon les dégâts ça va vite, mais pour reconstruire ça c'est autre chose. Descendre vite, monter très difficile. Donc voilà on est encore un peu victime de nos mauvaises saisons précédentes.

**Quel est l'impact médiatique de votre organisation ? Quelle est selon vous l'image que renvoie le club à travers les médias ?**

Bonne question ! Je crois que quand on tient le haut du pavé il y a une bonne présence au niveau des médias et on a un bon suivi. Maintenant lorsque l'on est avant-dernier, on n'a pas le même sentiment, mais je crois que c'est un peu logique. Si en plus, au même moment, le football, le basket, les sports phares masculins tiennent le haut du pavé, nous on est victime un peu de tout ça. Et pour aller voir un match de volley, même si c'est un amateur de volley et où il va voir son équipe perdre chaque week-end, ou est l'intérêt ? Donc il faut au moins, à mon sens, que l'on gagne. Là et je peux le confirmer, car le premier match de la saison qu'on vient de terminer, il y a eu de très grosses initiatives, une très grosse médiatisation, je crois qu'on n'a jamais été si nombreux pour un premier match « sans enjeux », car l'équipe qu'on a affrontée n'était pas Kieldrecht, n'était pas les championnes de Belgique, c'était une équipe tout à fait moyenne, même de bas de

classement et on a eu pas mal d'assistance. Ce qui veut dire que tout ce qu'on avait entrepris comme démarche, c'était bien. Malheureusement, le premier match foiré, le deuxième match je crois qu'on a encore fait un repas VIP, le troisième match on a dû abandonner. Pourquoi ? Les résultats. Donc tout le travail il s'articule sur aussi le bon résultat sportif de l'équipe. Pour lancer la dynamique, on a besoin des résultats. Après une fois que c'est lancé ça va et on va nous autoriser à quelques mauvaises performances. Mais si d'emblée on termine une saison avant-dernière, on redémarre une saison et ça n'a pas l'air de se passer mieux, alors là c'est la catastrophe. On a très peu de crédits, si par exemple là on démarre bien quelques matchs, on va regagner aussi du crédit auprès des spectateurs, comme on l'a fait au niveau des joueuses et on va pouvoir alors ré asseoir quand même notre base et travailler sur cette base-là. Ça il n'y a rien à faire, et je le dis toujours parce que les gens se sont des bénévoles, ils se découragent aussi. Ils sont en train de lancer toutes les initiatives, ils font un maximum pour faire de la publicité, malheureusement les résultats ne sont pas bons donc tout ce qu'ils ont fait ça ne paie pas. Et ça, ce n'est pas facile à leur faire comprendre. Tu te dévoues à 100% pour rien, mais bon, on y travaille et ça devrait s'arranger.

**Donc le point suivant, c'est plus au niveau de la culture d'entreprise ? Quelle relation entretenez-vous avec les spectateurs, les différentes instances responsables de votre sport ?**

Mais on est assez proche des spectateurs, c'est familial, la salle. Moi je vais prendre mon cas, quand je monte dans les VIP je passe à 30cm des gens. Donc on n'est pas non plus dans un stade de foot où tu as les spectateurs d'un côté et peut-être les dirigeants de l'autre. Tout se trouve dans un environnement très confiné. On a une très grande proximité, même les VIP ne sont pas fermés. Ce n'est pas un VIP où il faut montrer patte blanche ou quoi. On est vraiment dans un contexte familial, proximité avec les spectateurs, proximité avec les joueuses, l'entraîneur. On se voit tous après le match pendant un repas ou aux VIP où tous les gens peuvent leur dire bonjour. Voilà ça c'est un aspect positif par contre parce que ça j'apprécie.

Avec les instances responsables, on a des contacts, on pourrait en demander plus, mais moi il y a une chose que me perturbe, c'est au niveau de l'infrastructure, la salle. L'infrastructure qu'on nous avait laissé entrevoir au COS1 et que l'on attend toujours.

Parce que là le projet peut être dynamisé. C'est à dire au niveau du recrutement, la proximité des écoles, le fait de se trouver dans le centre de Charleroi, c'est encore un autre pas qu'on peut franchir. Ici, c'est difficile de faire jouer toutes les équipes, il faut trouver un arrangement au niveau des horaires d'entraînement ou de match, ce n'est pas l'idéale.

**Ici on vient de parler des 6 types de performances dans l'organisation sportive, pouvez-vous nous donner votre top 3 des plus importantes à vos yeux ( pour le fonctionnement de votre organisation) ?**

Sportive en premier, pour moi c'est ce qui fait découler toute une série d'autres choses et tout va s'améliorer naturellement je vais dire. Donc, après on a la financière, la financière qui va évidemment influencer tout le développement. Et puis moi j'aime bien l'aspect social. C'est important pour moi, je suis un carolo dans l'âme, j'aime bien ma région et avoir de bonnes relations avec tout le monde c'est important, il faut garder un esprit carolo.

**Pour conclure, comment jugeriez-vous l'impact de la stratégie mise en place sur la performance globale de votre organisation sportive ?**

Si je juge de l'avant-dernière saison, on ne peut pas dire que c'est bon. Si je juge sur la fin de la dernière saison, j'estime que ça va vraiment dans le bon sens. Parce qu'on avait aussi il y a deux saisons, décidé de faire confiance à un entraîneur belge avec une majorité de joueuses belges et c'est là que ça a complètement foiré. Donc on ne peut pas dire que la stratégie-là qu'on avait voulu mettre en place et imaginé a porté ses fruits. L'entraîneur a même abandonné, et ça, c'est la première fois que j'ai vu ça dans ma carrière au club. Il a abandonné, on a repris un entraîneur franco-roumain qui a terminé la saison et qui a recommencé la dernière saison et qui n'a pas porté non plus ses fruits. Par contre, l'entraîneur en place aujourd'hui, qui est de nouveau un entraîneur belge, apparemment a le profil de ce qu'on recherchait il y a deux ans. Et donc il pourrait répondre à l'ensemble quelque part de nos ambitions et de notre volonté. Il va faire confiance aux joueuses belges, aux jeunes joueuses, c'est quelqu'un de raisonnable au niveau budget, c'est quelqu'un qui socialement passe bien. On a pour moi aujourd'hui dans le club un bon profil qui va entraîner le reste.



Stratégie	Performance sportive	Performance sociétale	Performance organisationnelle	Performance financière	Performance médiatique	Performance Sociale interne
-----------	----------------------	-----------------------	-------------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------------

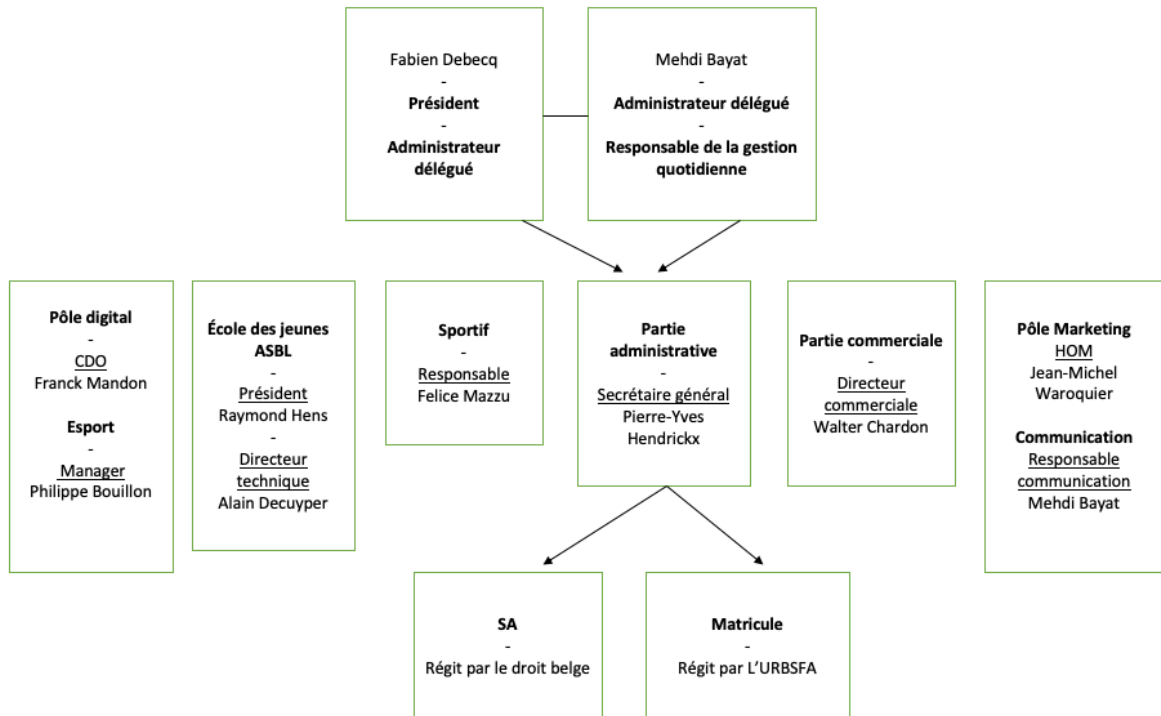
<b>Wanty- Groupe Gobert</b>	<b>Type d'organigramme :</b> - Structure fonctionnelle.	<b>Palmarès :</b> En 2007 statut UCI Continental jusqu'à 2011 - succès prestigieux aux Pays-Bas.	Peu de développement avant l'ascension de l'équipe en 2011.	Avant 2011 - seulement 16 coureurs et staff réduit.	2011 - budget estimé 2 à 3 fois inférieur au budget actuel.	2011 - peu de contact avec les médias et faible présence sur les réseaux sociaux.	Ambiance familiale et bande de passionnés, objectif commun.	Avant 2011
	<b>Culture d'entreprise :</b> - Familiale. <b>Approche stratégique :</b> - Descriptive. <b>Stratégie globale :</b> - Spécialisation. - Diversification.	<b>Palmarès :</b> Ascension en deuxième division du cyclisme et statut d'équipe continentale professionnelle. 2016 - victoire sur L'Amstel Gold Race. Participation au tour de France depuis 2017. Trois fois champion de l'Europe Tour sur les trois dernières années.	Prend tout doucement de l'ampleur au sein de l'organisation : investissement dans des véhicules hybrides + covoiturage. Partenariat Graine de vie. Initiative Télévie.	Après 2011 - 21 coureurs et un staff composé de 35 personnes. Développement de l'organisationnel + création du Want You Club + professionnalisation active en cours.	Budget actuel estimé à cinq millions d'euros actuellement. L'équipe dispose cependant de l'un des plus petit budget de la division deux ou elle est championne depuis trois années.	Après l'ascension de l'équipe en 2011, la performance médiatique est devenue très importante aux yeux de l'équipe. Mise en place et investissement dans la communication et la relation avec les médias lors des dernières années avec une nouvelle équipe communication. Récompense sur le tour de France pour la qualité des médias sociaux.	Suite à la montée en 2011, l'ambiance est fortement dépendante des résultats sportif. Relation avec les différentes instances + organisateurs de courses de plus en plus bonne. En outre la motivation dépendant des résultats, il est évident que l'équipe ne s'est jamais aussi bien portée d'un point de vue social interne.	Après 2011

Stratégie	Performance sportive	Performance sociétale	Performance organisationnelle	Performance financière	Performance médiatique	Performance Sociale interne
-----------	----------------------	-----------------------	-------------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------------

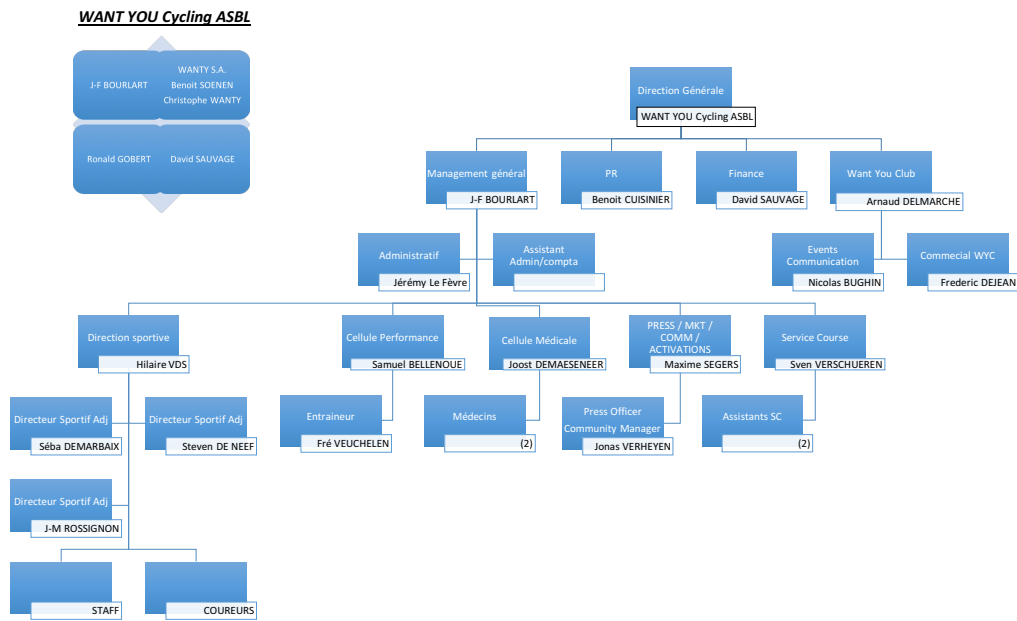
<b>Modal Charleroi Volley</b>	<b>Type d'organigramme :</b> - Structure amateur duo.	<b>Palmarès :</b> 1 x coupe de Belgique - 2 x Champion de Belgique	Toujours disponible pour aider et intervenir au niveau sociétal. + Insiste sur le manque de reconnaissance.	Fonctionnement en duo (Marc Wauters + Jean Pierre Murari) anciennement et avec l'aide de bénévoles.	Situation financière compliquée (absence de main sponsor) + manque de subsides.	Satisfaisante, dépend principalement des résultats de la saison.	Relation familiale et bonne au sein de l'organisation mais toujours le problème des bénévoles. Relation correcte avec les différentes parties prenantes.	Avant 2012
	<b>Culture d'entreprise :</b> - Familiale. <b>Approche stratégique :</b> - Approche normative. <b>Stratégie globale :</b> - Spécialisation.	<b>Palmarès :</b> 1 x coupe de Belgique - 2 x finaliste championnat de Belgique	Année après année, l'organisation tente de se développer et de développer le concept notamment avec une accessibilité tarifaire plus importante.	Petit à petit la structure se professionnalise suite à la fusion avec le Volley Club de Mont-Sur-Marchienne et le Carolo Smashing Club. + développement de la structure de l'organisation.	Situation se rééquilibre avec la fusion + présence d'un main sponsor (Modal) + de subsides.	Satisfaisante, dépend toujours actuellement des résultats de la saison.	Problème du manque de professionnalisation toujours présent (souci des bénévoles). Besoin d'une plus grande professionnalisation. Relation correcte avec les différentes parties prenantes.	Après 2012

## 4. Organigramme des équipes

### 4.1. Organigramme Sporting de Charleroi



## 4.2. Organigramme Wanty-Groupe Gobert



## 4.3. Organigramme Spirou Basket

