

LE NO-SHOW DANS LE SPECTACLE SPORTIF : Manifestations, causes, conséquences et perspectives de gestion

Maël Vandepoutte

Université Claude Bernard Lyon 1, L-VIS, UFR STAPS

Guillaume Bodet*

Université Claude Bernard Lyon 1, L-VIS, UFR STAPS

Résumé

Cette recherche s'intéresse de manière exploratoire au phénomène du no-show – qui se caractérise par l'absence inattendue de personnes détentrices de billets – dans le spectacle sportif par le prisme des organisations qui y sont confrontées. En effet, alors que le no-show constitue une problématique croissante pour les organisateurs de spectacle sportif, la littérature scientifique sur le sujet est très récente et dominée par des études d'approche économique à partir de base de données d'abonnés du sport professionnel avec une centration très forte sur le football Européen. Compte-tenu de ces limites, nous proposons dans cette étude d'enrichir les connaissances scientifiques actuelles à partir d'une approche méthodologique, d'un niveau d'analyse – celui des acteurs des organisations sportives – et d'un contexte différents en élargissant la focale à une diversité plus large d'événements de spectacle sportif. Plus précisément, nous nous intéressons à la caractérisation du no-show, ses causes, et surtout ses conséquences et les contre-mesures stratégiques mises en place pour le réduire et qui n'ont été étudiées jusque-là que de manière très indirecte.

*Auteur correspondant :

BODET Guillaume, UFR STAPS Université Claude Bernard Lyon 1, L-VIS, 27-29 Bd du 11 novembre 1918, 69622 Villeurbanne, France.

Courriel : guillaume.bodet@univ-lyon1.fr

© 2024 by the author[s] Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

A partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de six professionnels de l'évènementiel du spectacle sportif et un professionnel de l'évènementiel culturel et sportif, l'analyse thématique réalisée à partir du corpus obtenu permet de mieux définir et circonscrire le phénomène, en distinguant par exemple le no-show total du no-show partiel, tout en caractérisant et catégorisant les causes internes et externes aux organisateurs. Une nouvelle cause liée aux actions de protestation et de résistance des spectateurs et des supporters est également identifiée. Les analyses se poursuivent par le recensement, la caractérisation et la catégorisation des conséquences du no-show dans le spectacle sportif en conséquences opérationnelles et logistiques, en termes de recettes directes, expérientielles, et médiatiques et d'image. Enfin, cette recherche identifie, décrit et qualifie les stratégies et contre-mesures de réduction du no-show par les organisations sportives en distinguant notamment des stratégies et contre-mesures amont, d'urgence et aval.

L'ensemble de ces résultats et analyses contribue à enrichir nos connaissances théoriques et pratiques du no-show dans le spectacle sportif en proposant une description et une caractérisation plus complète du phénomène via la perception des acteurs des organisations de spectacle sportif qui le vivent tout en permettant d'identifier un certain nombre d'enjeux et de pistes de réflexions dans la gestion du phénomène.

Mots-clés

No-show ; spectacle sportif ; organisations sportives ; gestion du no-show ; contre-mesures.

SPECTATOR NO-SHOW IN SPORT EVENTS: Forms, causes, consequences, and management perspectives

Abstract

This research takes an exploratory approach to the phenomenon of no-show – defined as the unexpected absence of ticket-holding spectators – in the context of sports events, through the perspective of the organisations confronted with it. Indeed, while no-show represents a growing challenge for sports event organisers, the scientific literature on the topic remains very recent and is largely dominated by economic studies based on datasets of professional sport season-ticket holders, with a particularly strong focus on European football. Considering these limitations, this study seeks to expand current scientific knowledge by adopting a different epistemological approach, a level of analysis centred on the stakeholders within sports organisations, and a broader empirical scope encompassing a wider range of sporting events. More specifically, we focus on the characterisation of no-show, its underlying causes, and, above all, its consequences and the strategic countermeasures implemented to mitigate it, which have so far only been studied in a very indirect manner.

Drawing on semi-structured interviews conducted with six professionals from the sports event sector and one from the cultural and sport events sector, a thematic analysis of the resulting corpus allows for a more precise definition and delineation of the phenomenon, for instance by distinguishing total no-show from partial no-show, while identifying and categorising both internal and external causes from the organisers' perspective. A new cause linked to spectators' and supporters' protest and resistance actions is also identified. The analyses then extend to a review, characterisation, and categorisation of the consequences of no-show in sports events, which are grouped into operational and logistical, direct revenues, experiential, and media- and reputation-related impacts. Finally, this study identifies, describes, and assesses the countermeasures and management strategies deployed by sports organisations, distinguishing between preventive strategies, emergency and *a posteriori* strategies.

Taken together, these findings and analyses contribute to advancing both theoretical and practical knowledge of no-show in sports events by providing a more comprehensive description and characterisation of the phenomenon through the perceptions of sports event

stakeholders directly confronted with it, while also highlighting key issues and avenues for reflection in the management of no-show.

Keywords

No-show, stadium attendance, sporting events, sport organisations; no-show management and countermeasures.

LE NO-SHOW DANS LE SPECTACLE SPORTIF : Manifestations, causes, conséquences et perspectives de gestion

Au cœur de l'industrie des services sportifs un défi de taille émerge : le phénomène du no-show. Souvent sous-estimé et aux conséquences négatives significatives, le no-show, caractérisé par l'absence inattendue de personnes détentrices de billets ou de titres de participation [Schreyer et al., 2019], suscite des préoccupations croissantes parmi les propriétaires et gestionnaires d'événements de spectacle sportif suscitant une attention particulière, qu'elle soit managériale ou académique. Ces événements aux caractéristiques diverses peuvent être réguliers, occasionnels ou uniques, se dérouler en intérieur ou extérieur, être unisports ou multisports, mineurs à dimension locale ou de Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI) à l'audience planétaire [Gammon, 2014], ce qui induit des manifestations diverses du no-show.

Des points de vue médiatiques et managériaux, le no-show n'est pas un phénomène nouveau et certains cas célèbres comme ceux des Jeux Olympiques de Londres en 2012², ceux du club de football du Paris Saint Germain³ ou du tournoi de tennis de Roland Garros⁴ ont été ou sont encore régulièrement mis en lumière par les médias et les réseaux sociaux. Or ces événements phares ne représentent que la partie émergée de l'iceberg puisque de très nombreux événements sportifs sont affectés et, de manière croissante, les managers sont confrontés à ce phénomène [Amberger & Schreyer, 2024].

S'il n'a pas d'impact économique direct puisque les billets ont été préalablement achetés, il induirait des conséquences économiques négatives indirectes par une mobilisation de ressources non nécessaires de la part des organisations, un manque à gagner en termes de consommations secondaires (e.g. merchandising, restauration, etc.) et une perte de valorisation du service sportif par une détérioration de son image et de sa qualité perçue [Amberger & Schreyer, 2024]. Aussi, au-delà de la simple perte de recettes qu'il engendrerait, il perturberait l'expérience globale des événements et fragiliserait la relation entre les spectateurs et les organisations sportives [Amberger & Schreyer, 2024]. En effet, de nombreux

² <https://www.theguardian.com/sport/2012/jul/29/london-2012-empty-seats-trap> accès le 22 juillet 2025.

³ https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2024-2025/ligue-des-champions-psg-psv-pourquoi-le-parc-des-princes-ne-fait-plus-le-plein_sto20047323/story.shtml accès le 22 juillet 2025.

⁴ <https://www.rtf.be/article/pourquoi-voit-on-autant-de-sieges-vides-dans-les-grands-evenements-comme-roland-garros-alors-qu-ils-affichent-complet-11558124> accès le 22 juillet 2025.

spectateurs de sport recherchent des expériences interactives et riches en émotions [Bouchet et al., 2011]. Cependant, ces caractéristiques sont fortement influencées par l'atmosphère des spectacles sportifs, celle-ci étant fortement influencée par la fréquentation et donc le no-show. In fine, le no-show influencerait négativement plus ou moins directement l'ensemble des droits sportifs au cœur du modèle économique du sport professionnel : les droits d'exposition, les droits d'appellation, les droits d'accès, les droits de retransmission et les droits d'image [Bouvet, 2021]. Cependant, en l'absence d'étude spécifique sur ces conséquences [Amberger & Schreyer, 2024 ; Schreyer, *in press*], l'évaluation précise de son ampleur et de son impact demeure incertaine.

En effet, malgré son importance, le no-show dans le spectacle sportif n'a reçu du point de vue scientifique qu'une attention très récente et donc très limitée alors que de nombreuses études, notamment économiques, se sont intéressées à la demande et la fréquentation du spectacle sportif en particulier professionnel. Précisément, la première étude spécifique date de 2016 [i.e. Schreyer et al., 2016] et la très grande majorité des publications est liée aux travaux de Dominik Schreyer et de ses différents collaborateurs. Ainsi, les recherches sur le no-show dans le spectacle sportif adoptent essentiellement une approche économique s'appuyant sur des bases de données d'abonnés provenant de ligues et de clubs professionnels de football Européens avec une surreprésentation de données sur le football allemand. Comme le reconnaît Schreyer [*in press*] lui-même, aucune recherche n'a jusqu'à maintenant adopté une autre approche que celle s'appuyant sur une analyse de bases de données de fréquentation, et notamment d'abonnés. Dès lors, les approches explicatives sont contraintes par les mesures accessibles. Étant donné que les bases de données des organisations sportives sont rarement construites de manière stratégique à des fins de performance [Champely et al., 2023], leurs indicateurs et par conséquent les variables qu'elles comprennent ne représentent qu'une part réduite d'explication d'un phénomène ; sans parler de leur qualité qui est également un critère fondamental [Champely et al., 2023]. Ainsi, si l'approche économique à partir de bases de données s'avère pertinente pour estimer les taux de no-shows et identifier certains facteurs explicatifs, elle ne permet pas de comprendre complètement les dimensions organisationnelles et individuelles de consommation du phénomène. D'ailleurs, comme le soulignent Amberger & Schreyer [2024], avec une domination très nette des approches économiques dans le spectacle sportif, les contre-mesures organisationnelles et managériales et leurs effets ont été largement omis dans le cas du spectacle sportif. Sur ce point précis des contre-mesures, Schreyer et collaborateurs font

d'ailleurs très souvent référence à des « observations anecdotiques » en l'absence d'éléments provenant d'études scientifiques. Ceci nourrit l'analyse d'Amberger & Schreyer (2024) qui constatent que le no-show n'a guère été étudié de manière pluridisciplinaire, et encore moins de manière interdisciplinaire, et appellent à davantage de pluralité dans les approches scientifiques du no-show.

De plus, comme la littérature scientifique actuelle sur le no-show repose quasi-exclusivement sur l'étude des abonnés ceci constitue un prisme restreint d'analyse car ces derniers ne représentent qu'un segment particulier des consommateurs de spectacle sportif (Bodet & Bernache-Assollant, 2012), et qu'un type particulier d'évènement de spectacle sportif (Gammon, 2014), et ce alors que des taux de no-show très importants sont relevés lorsque les billets sont achetés à l'unité (Schreyer & Torgler, 2021).

Enfin, si la littérature scientifique spécifique au no-show dans le spectacle sportif met en avant l'existence de facteurs explicatifs communs mais également spécifiques en fonction des contextes (Amberger & Schreyer, 2021 ; Schreyer & Torgler, 2021), les études scientifiques concernent très majoritairement le football professionnel européen, limitant ainsi notre compréhension des éléments et manifestations contingentes.

Face à ces constats, cette recherche vise à élargir et approfondir les connaissances scientifiques existantes du no-show dans le spectacle sportif à partir d'une approche méthodologique différente, un niveau d'analyse différent et dans un contexte culturel et sportif différent. Précisément, nous nous proposons d'explorer les rouages de ce phénomène complexe à un niveau meso, celui des organisations offeuses de spectacle sportif en France. En étudiant les multiples facteurs qui y contribuent, des obstacles logistiques aux motivations individuelles des spectateurs perçues par les organisateurs, nous cherchons à mieux comprendre les tenants et les aboutissants du no-show du point de vue des organisations sportives, de la manière dont elles perçoivent le phénomène - ses manifestations, ses causes et ses conséquences - à la manière de le gérer, le réduire stratégiquement et opérationnellement ; ce qui n'a été partiellement entrepris que par une seule recherche jusque là [i.e. Schreyer et al., 2025].

Ainsi, nous pensons qu'une recherche qualitative par le prisme des organisations sportives qui le vivent peut permettre d'identifier un éventail très large des facteurs qui conditionnent le no-show, qui en résultent et des possibles stratégies mises en place pour le limiter. Cette identification pourra possiblement amener à la construction de cadres théoriques pour ces organisations, et donc enrichir les connaissances scientifiques en sciences de

gestion des organisations sportives. Aussi, par ses inventaires et ses évaluations qualitatives, cette contribution ambitionne modestement de proposer des pistes de réflexion et de propositions pour les professionnels afin d'atténuer et maîtriser le phénomène.

Afin de répondre à cet objectif, cet article analysera dans un premier temps la littérature scientifique relative au no-show dans le spectacle sportif, puis présentera la méthodologie adoptée s'appuyant sur des entretiens semi-directifs auprès de professionnels du spectacle sportif. Les données sont ensuite analysées thématiquement et mises en perspectives avec les connaissances actuelles sur le sujet. Cette contribution se termine enfin par une conclusion mettant en avant les contributions scientifiques et managériales, les limites et les perspectives pour les chercheurs en management du sport.

Revue de littérature

Le comportement de no-show est une forme d'absentéisme caractérisée par l'absence non justifiée à un rendez-vous sans préavis ni arrangements ultérieurs, surprenant ainsi la partie offreuse souvent avec des conséquences financières immédiates, notamment dans des secteurs comme la santé (Amberger et Schreyer, 2024). L'histoire du no-show dans le domaine sportif remonte aux premières compétitions organisées à grande échelle, où la participation était souvent liée à la proximité géographique. Avec l'avènement des retransmissions télévisuelles, l'accès aux événements sportifs s'est élargi, permettant aux spectateurs et aux supporters de suivre leurs équipes sans être physiquement présents, marquant une transformation dans la relation entre les supporters et les événements en direct. C'est par exemple ce que Siegfried and Hinshaw [1979] avaient cherché à évaluer en se focalisant sur l'impact des retransmissions télévisuelles locales sur la fréquentation d'abonnés de franchises de football américain, sans toutefois démontrer d'influence significative dans leur cas. Si l'analyse du no-show s'est poursuivie de manière indirecte au travers d'autres recherches sur les facteurs explicatifs de la fréquentation de rencontres sportives (e.g. Zuber & Gandar, 1988 ; McEvoy & Morse, 2007), ce sont surtout les travaux spécifiques de Schreyer et ses coauteurs qui ont marqué un tournant dans l'étude du no-show dans le spectacle sportif.

Selon une approche économique relativement identique se focalisant sur les taux de no-show dans le football professionnel Européen à partir de bases de données sur la fréquentation des abonnés, Schreyer et ses coauteurs ont cherché à estimer son niveau, ainsi qu'à identifier des facteurs corrélés, pensés comme explicatifs, de ces no-show. A partir de

données sur les abonnés d'un club de Bundesliga, Schreyer et al. (2016) se sont intéressés aux facteurs influençant la fréquentation et ont pu mettre en évidence qu'un abonné sur quatre assistait à l'ensemble des rencontres d'une saison. Ces auteurs ont également pu démontrer l'influence positive significative de l'incertitude du résultat sur les abonnés vivant le plus loin du stade, sur ceux situés dans les zones debout, sur ceux possédant plusieurs abonnements et sur les plus jeunes. Ces travaux confirment l'importance de l'incertitude du résultat dans la fréquentation des rencontres sportives démontrée dans de nombreuses recherches (e.g. Rottenberg, 1956 ; Scelles, 2009).

A partir de données agrégées de fréquentation de plus d'une vingtaine de clubs de Bundesliga entre août 2014 et janvier 2017, Schreyer & Däuper (2018) ont pu estimer un taux de no-show aux alentours de 10%. Ces auteurs ont ensuite pu identifier que le no-show était principalement influencé par les caractéristiques des rencontres et les conditions météorologiques. Spécifiquement, les derbys et les rencontres entre des équipes de niveau équivalent réduisent le taux de no-show. À l'inverse, les rencontres disputées en semaine augmentent ce taux, la pluie ainsi que des températures extrêmes (très froides ou très chaudes) augmentent le taux de no-show. Dans une étude suivante à partir de données plus larges et enrichies par une enquête par questionnaire sur un échantillon d'abonnés, Schreyer (2019) a pu confirmer son estimation de 10% environ de no-show et que les abonnés présentaient un taux de no-show plus importants que les non abonnés. Les abonnés les moins identifiés à l'équipe, venant seuls, n'appartenant pas à un groupe de supporters, vivant à distance du stade et possédant les abonnements les moins onéreux étaient les plus enclins au no-show. L'âge était toujours identifié comme un facteur antécédent mais cette fois-ci dans une relation non linéaire, où les plus jeunes et les plus âgés démontraient le moins de no-show (Schreyer, 2019). Poursuivant leurs investigations selon la même approche, Schreyer et al. (2019) estiment le taux de no show à un peu moins de 12% avec un taux plus important pour les clubs de deuxième division et confirment dans l'ensemble les résultats de Schreyer & Däuper (2018). Parmi les résultats inattendus, l'influence de certains facteurs varie entre la première et la deuxième division tandis que l'influence de l'incertitude du résultat observée par Schreyer et al. (2016) est à nuancée : elle n'est pas observée en première mais en deuxième division.

Des analyses similaires ont par la suite été conduites dans le contexte des football professionnels Suisse (Schreyer & Torgler, 2021) et Tchèque (Amberger et al., 2023). Si certains facteurs tels que la proximité géographique du stade semblent constants (voir

Schreyer & Torgler, 2021 pour une liste exhaustive], d'autres résultats d'avèrent beaucoup plus contextuels. Par exemple, dans le cas de la Suisse, le taux de no-show est estimé autour de 27% mais avec des différences importantes par catégories de billets : près de 22% pour les segments VIP, environ 30% pour les abonnés, 3,5% pour les billets achetés à l'unité et lorsque les billets sont gratuits, 53% pour les abonnés et 38% pour les billets à l'unité, remettant en cause des résultats précédents affirmant que les abonnés présentaient davantage de no-show que les autres spectateurs. Pour la Tchéquie, à partir de l'analyse d'une seule saison du club du Sparta de Prague, Amberger et al. [2023] obtiennent des résultats semblables à ceux obtenus dans le contexte suisse en observant des taux de no-show plus faibles pour les abonnés les plus jeunes et les plus âgés, pour ceux vivant très près ou très loin du stade, et pour ceux possédant des abonnements relativement onéreux.

Hormis les travaux réalisés par Schreyer et ses coauteurs, constituant l'essentiel de la littérature actuelle sur le no-show, nous n'identifions que deux études spécifiques sur le sujet. La première étude, conduite par Karg et al. [2021], l'a été dans le contexte du sport professionnel australien à partir de données d'abonnés d'une équipe de football australien sur une saison sportive. Bien que cette étude déclare s'intéresser au no-show elle s'intéresse de manière combinée à la fréquentation et au no-show. Sur les onze rencontres jouées à domicile, le taux de no-show est important, de l'ordre de 45%. Parmi les résultats originaux, les auteurs relèvent une différence en termes de sexe, puisque les femmes semblent moins sujettes au no-show que les hommes. Aussi, de manière intéressante, si la présence lors de la précédente rencontre est associée de manière significative à la réduction du no-show de manière agrégée le résultat s'inverse au niveau individuel (i.e., le no-show augmente lorsque l'abonné a assisté à la rencontre précédente). Ceci indique un effet « d'entraînement » au niveau de la fréquentation mais seulement au niveau d'une population car d'autres abonnés assistent à la rencontre suivante. La deuxième étude de Popp et al. [2023] a quant à elle été réalisée dans le contexte de la première division NCAA de football universitaire américain à partir de données secondaires portant sur l'année 2017. Les auteurs ont pu noter l'importance positive sur la réduction du no-show du nombre d'étudiants de licence, lorsque celui-ci était important, l'importance négative sur le no-show des revenus (i.e. taux plus important de no-show lorsque les revenus sont plus élevés), avec cependant une absence d'influence de la proximité géographique, ce qui s'oppose aux résultats obtenus dans le football professionnel européen.

En résumé, la littérature scientifique a pu identifier un certain nombre de facteurs significativement associés au no-show dans le spectacle sportif pouvant être classés en

quatre grandes catégories : des caractéristiques individuelles (e.g. âge, sexe, revenus, distance entre le lieu de résidence et le stade), des comportements individuels (e.g. type d'abonnement acheté, ancienneté, nombre de rencontres suivies dans l'année), des caractéristiques sportives (e.g. caractéristiques de l'équipe adverse, sa proximité, son histoire) et non-sportives (e.g. rencontres jouées en milieu de semaine, en milieu de saison, ou dans des conditions météorologiques extrêmes) de l'événement sportif.

Toutefois, les résultats des études d'inspiration économique les plus récentes tendent à nuancer les premiers résultats et mettent en avant des relations complexes – i.e. non linéaires – notamment pour les variables âge, prix des abonnements [Schreyer & Torgler, 2021], et ancienneté de l'abonnement [Karg et al., 2021] – et fortement contingentes des contextes sportifs et socio-culturels étudiés (e.g. non influence de la proximité géographique dans le football américain universitaire ; influence du sexe dans le football australien ; non influence de l'incertitude du résultat en première division de football suisse). Ces résultats invitent donc à poursuivre l'analyse du phénomène du no-show en diversifiant les approches utilisées pour enrichir les approches par modélisation, tout en faisant varier les types de spectacles sportifs [Gammon, 2014] et les contextes socio-culturels, afin d'identifier les facteurs communs des facteurs contingents d'influence du no-show [Amberger & Schreyer, 2024]. En particulier, Schreyer & Torgler [2021] suggèrent de conduire de nouvelles recherches s'intéressant au management du no-show car de nombreuses questions demeurent quant à sa gestion, que cela soit au niveau des causes et/ou des conséquences.

Méthodologie

La revue de littérature ayant mis en exergue la prédominance d'études à partir de bases de données d'abonnés, il nous a semblé légitime d'enrichir ces approches en recueillant les perceptions des principaux acteurs du no-show. Notre choix s'est porté sur les acteurs des organisations de spectacle sportif étant donné le peu de connaissances sur les conséquences du no-show et sur les stratégies mises en place pour le gérer. Ce choix ne remet pas en cause l'importance de la perception du no-show par les spectateurs qui devra faire l'objet de futures recherches. Aussi, afin d'approfondir les connaissances du phénomène du no-show dans les événements de spectacle sportif dans toute leur diversité [Gammon, 2014], cette recherche adopte une approche inductive pour sa capacité à explorer des phénomènes et à générer de nouvelles idées, théories ou modèles à partir des données collectées [Blaikie, 2007]. Cette

méthode est particulièrement adaptée pour comprendre des phénomènes complexes car elle permet une analyse en profondeur des données recueillies, et d'autant plus justifiée que le niveau de connaissances spécifiques établies demeure encore limité sur le sujet.

La collecte de données a été réalisée à travers une série d'entretiens semi-directifs car ils permettent, par leur flexibilité et leur structure, d'explorer en profondeur les expériences, opinions et perspectives des parties-prenantes du versant de l'offre du no-show dans les événements sportifs, et offrent la possibilité d'affiner les questions au fur et à mesure de la progression de l'étude, assurant ainsi une collecte de données précise et ciblée (Savoie-Zajc, 1997). Cette méthode est particulièrement adaptée pour notre étude car elle favorise une interprétation nuancée des données recueillies et s'articule avec une approche inductive. En cohérence avec les limites de la littérature scientifique, et notamment l'absence d'étude spécifique des conséquences et de la gestion du no-show dans le spectacle sportif, le guide d'entretien aborde plusieurs aspects : ses manifestations, ses causes, ses conséquences sur les organisations sportives et les spectateurs, ainsi que les stratégies et contre-mesures pour améliorer sa gestion. Pour ce qui est des manifestations et des causes, des éléments du guide d'entretien s'appuient partiellement sur les travaux de Schreyer et de ses coauteurs.

La sélection des personnes interrogées a été pensée pour garantir une représentation diversifiée des acteurs clés impliqués par le no-show et une diversité des événements de spectacle sportif (Gammon, 2014 ; Bodet, 2020). Elle ne visait pas à une représentativité de l'ensemble des acteurs et/ou des événements de spectacle sportif. Cette stratégie inclut des professionnels travaillant dans des domaines tels que la billetterie, le marketing sportif, la gestion des stades et des compétitions, et la production d'événements. Le choix de réaliser six entretiens avec sept personnes (i.e. un des entretiens était double) est justifié simultanément par une recherche de diversité d'opinions tout en respectant le principe de saturation sémantique. L'échantillon final se compose ainsi d'un responsable billetterie dans les événements majoritairement culturels et minoritairement sportifs (professionnel 1), de deux responsables marketing de club professionnel de football (professionnels 2 et 3), d'un responsable billetterie d'un club de football professionnel (professionnel 4), d'un responsable billetterie pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (professionnel 5), d'un directeur d'une ligue de sport professionnel (professionnel 6), et d'un responsable des hospitalités d'un club professionnel de football (professionnel 7). Il est à noter que les acteurs des clubs professionnels peuvent également être impliqués dans d'autres types d'événements sportifs et non-sportifs se déroulant dans l'enceinte sportive principale. Par exemple, plusieurs

responsables de clubs professionnels ont été mobilisés dans le cadre de Grands Evènements Sportifs Internationaux tels que les Championnats d'Europe de Football de 2016 ou les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. Les entretiens ont été réalisés au cours des mois d'avril et mai 2024, en face à face ($n = 5$) et en visio-conférence ($n = 2$) et ont duré entre 30 et 50 minutes. Avec l'accord des professionnels, les entretiens ont été enregistrés afin d'être ultérieurement retranscrits. Une fois recueillies, les données ont été nettoyées et organisées pour faciliter leur analyse. Une analyse de contenu, comme suggéré par Mucchielli et Paillé (2021), a été utilisée pour identifier et catégoriser les thèmes récurrents dans les réponses des interlocuteurs. Cette analyse permet de structurer les données et de dégager des éléments significatifs sur le phénomène du no-show et des stratégies pour y remédier. L'analyse thématique manuelle permet de répondre progressivement aux questions de recherche en explorant en profondeur les différents aspects du phénomène du no-show. Les thèmes identifiés structurent la présentation des résultats.

Résultats et analyses

1. Caractérisation et périmètre du no-show

Le phénomène du no-show, bien que déjà présent dans certaines discussions au sein des organisations de spectacle sportif, reste encore méconnu pour beaucoup, entraînant une caractérisation pas toujours uniforme parmi les professionnels. Pour le professionnel 5, le no-show, « c'est une personne qui est détentrice d'un billet d'accès et qui, consciemment ou pas, décide de ne pas venir » tandis que pour le professionnel 4, il s'agit davantage d'un taux : « Le nombre de personnes qui ont un billet, que ce soit un abonnement ou une invitation, mais qui ne sont pas venues à l'événement. Le siège en question n'a pas été utilisé ».

Si les deux focales peuvent bien évidemment se combiner, cette distinction souligne néanmoins la différence de perception entre une vision très individualisée et une vision plus agrégée, davantage intégrée aux questions managériales, et donc possiblement distante des consommateurs et de leurs problématiques, comme illustré par la différence d'influence de la présence au match précédent aux niveaux agrégé et individuel constatée par Karg et al. (2021).

Pour les professionnels interrogés, il apparaît crucial de ne pas confondre le no-show et le taux de remplissage car, bien qu'étroitement liés, ces deux concepts diffèrent de manière significative. Le no-show désigne le phénomène où des personnes détentrices de billets, que ce soit par achat, abonnement ou invitation, ne se présentent pas à l'événement. En d'autres

termes, ces spectateurs ont initialement prévu de venir mais, pour diverses raisons, finissent par ne pas occuper leur siège, sans en informer la partie organisatrice. En revanche, le taux de remplissage fait référence à la proportion des sièges vendus ou occupés par rapport à la capacité totale de l'enceinte sportive. Selon eux, un taux de remplissage élevé indique que la majorité des billets a été vendue ou distribuée. Cette distinction semble importante pour eux car ces deux concepts n'impactent pas de manière identique le chiffre d'affaires et les pratiques managériales des différents services même si, du point de vue du public, des médias et d'autres parties-prenantes, il s'agit de la même perception d'un siège vide.

En effet, le phénomène de no-show ne serait pas de la seule responsabilité des services billetterie et marketing mais concerne ou devrait concerner l'ensemble des services d'une organisation de spectacle sportif. Comme le souligne le professionnel 5 :

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

Cette approche collaborative, ou tout du moins transversale aux différentes unités fonctionnelles de l'organisation, apparaît essentielle pour réduire les taux de no-show et garantir une expérience réussie pour tous les participants.

Enfin, plusieurs professionnels soulignent, en cohérence avec les travaux de Schreyer & Torgler [2021], que le no-show concerne l'ensemble des catégories de spectateurs, qu'ils soient détenteurs d'un abonnement ou d'un simple billet, qu'ils se situent dans les tribunes classiques ou dans les loges et les hospitalités. C'est ce qu'illustre le professionnel 4 :

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

Cette segmentation, peu considérée jusqu'à présent dans les études scientifiques à l'exception des travaux de Karg et al. [2021], semble permettre une analyse fine et détaillée

des comportements de no-show et de leur gestion. Toutefois, toutes les catégories et segments ne se valent pas comme l'expriment les professionnels 2 et 3 :

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

Cette distinction démontre que les organisations semblent hiérarchiser leurs efforts en fonction de l'impact potentiel du no-show, remettant en cause la portée managériale d'une concentration de la recherche actuelle sur le segment des abonnés.

Enfin, la dernière distinction que nous pouvons opérer concerne la temporalité du no-show. En effet, s'il peut être typiquement considéré comme couvrant la totalité de l'événement sportif, certains cas de no-show peuvent être temporaires ou partiels lorsque plusieurs rencontres constituent l'événement sportif (e.g. plusieurs matchs dans la même journée) ou que le no-show ne concerne qu'une partie de la rencontre sportive (e.g. rentrée tardive ou différée). Dans ces différents cas, les causes et/ou facteurs explicatifs ne seront pas homogènes. Il s'agit notamment d'une problématique importante pour les événements sportifs « multi-événements », comme les tournois de tennis, non étudiés jusque-là. L'introduction des notions de no-show complet ou partiel dans la littérature scientifique semble ainsi nécessaire afin de mieux correspondre à la réalité de la diversité des événements sportifs.

2. Les facteurs d'influence du no-show

2.1 Les facteurs externes aux organisations sportives

L'ensemble des professionnels s'accordent sur le fait que les causes du no-show sont plurifactorielles et qu'il ne s'agit pas d'un simple oubli. C'est le sens du commentaire du professionnel 1 : « pour moi, le no-show peut être dû à des raisons diverses et variées, mais globalement, j'ai l'impression que c'est un manque de motivation ». Cette perception met en lumière l'aspect psychologique du no-show, non étudié dans la littérature scientifique ou seulement très indirectement via la variable d'incertitude du résultat. Alors que les dimensions motivationnelles se trouvent au cœur des analyses de segmentation (Bodet & Bernache-Assollant, 2012) et des approches marketing orientées vers le comportement des consommateurs de spectacle sportif, il apparaît surprenant qu'elles n'aient été directement investiguées en lien avec le no-show.

L'actualité et les événements tragiques peuvent jouer un rôle crucial dans le no-show. Des incidents comme les attentats ou des actes de violence, comme relevé par Schreyer & Daüper (2023), peuvent fortement influencer la décision des spectateurs de ne pas assister à un événement, même s'ils possèdent déjà un billet. Le professionnel 1 évoque un cas précis :

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

Ce témoignage illustre à quel point les événements tragiques peuvent semer la peur et dissuader les spectateurs de se rendre à des rassemblements publics. Cette dimension renvoie de manière générale à la question des risques et de la sécurité des événements sportifs qui semblent de plus en plus importantes pour les événements sportifs (Lestrelin & Soulé, 2021), d'autant plus qu'ils sont extrêmement médiatisés comme ce fût le cas par exemple de la finale de la Ligue des Champions de football organisée au Stade de France à Paris en 2022⁵.

L'incertitude du résultat et l'importance de l'adversaire, bien identifiés dans la littérature comme des facteurs déterminants de l'affluence et du no-show lors des rencontres sportives (e.g. Scelles, 2009 ; Schreyer et al., 2016), ont également été identifiés comme influençant fortement le no-show, les spectateurs étant plus enclins à assister à des événements où le résultat est incertain et où des équipes prestigieuses sont en compétition. Ainsi, le professionnel 4 souligne en faisant référence à des matches de football :

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

Cette observation montre que les grandes affiches attirent davantage de spectateurs motivés par l'opportunité de voir des joueurs de haut niveau et de vivre des moments historiques, et que certaines rencontres ne sont pas suffisamment attractives pour déplacer certains spectateurs. D'autres professionnels corroborent le fait que les taux de no-show dans leurs organisations varient significativement en fonction du classement de l'adversaire au moment de la rencontre et de la valeur de l'équipe qui reçoit. Si la question a été préalablement

⁵ https://www.lemonde.fr/sport/article/2022/05/29/honteux-scandale-la-presse-etrangere-deploire-les-incidents-en-marge-de-la-finale-de-la-ligue-des-champions_6128091_3242.html accès le 9 juillet 2024.

identifiée pour les abonnés (e.g. Schreyer et al., 2016), elle semble pour les professionnels interrogés particulièrement vive pour les hospitalités :

« Parfois, il est difficile pour les entreprises de trouver des clients à inviter à chaque match, surtout quand il y a une multitude de matchs. Cette situation peut les amener à relâcher leur processus d'invitation pour certains matchs [...]. Le no-show peut varier entre 5 et 15 % selon l'affiche » [Professionnel 7].

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

En cohérence avec la littérature scientifique, la période de l'année et le timing des événements jouent également un rôle crucial dans le no-show. Un professionnel mentionne que les changements de calendrier peuvent perturber les plans des spectateurs, réduisant ainsi leur présence. En lien avec la période et la saisonnalité se trouve également la question des conditions météorologiques, de manière exacerbée pour les abonnés : le mauvais temps, la pluie ou le froid en hiver, peut-être de plus en plus la chaleur, peuvent décourager les spectateurs surtout lorsque le confort et la commodité sont des préoccupations majeures de certains spectateurs (Bouchet et al., 2011). Les professionnels 2 et 3 confirment cette tendance en affirmant que les matchs joués en hiver connaissent plus de no-shows.

Non identifiée par la littérature actuelle, la protestation est un autre facteur externe influençant le phénomène de no-show, particulièrement pertinent dans le contexte des événements sportifs. Les supporters peuvent choisir de ne pas assister complètement ou partiellement à certains matchs en signe de désaccord ou de mécontentement envers des décisions prises par le club ou les organisateurs. Dans ces cas, le no-show s'apparente à une forme de boycott et de résistance des supporters et spectateurs les plus attachés au club et les plus passionnés. Ce no-show particulier peut parfois se traduire par une présence au stade et dans ses alentours afin de manifester un mécontentement. Les sources de ces protestations peuvent être nombreuses comme de très mauvais résultats sportifs, une mauvaise gestion, une commercialisation et une tarification excessive (Mignon, Pettiti et Garapon, 2006). Cela implique non seulement de gérer les aspects logistiques et sécuritaires, mais aussi de saisir et de prendre en compte les préoccupations des supporters pour éviter que de telles situations ne se reproduisent. Si les mouvements de protestation et de résistance exprimés au travers

du no-show se catégorisent en tant que facteurs externes, il existe néanmoins un lien plus ou moins direct entre les pratiques des organisations sportives et ces manifestations ; le degré de contrôle organisationnel restant relativement faible.

2.2. Les facteurs internes aux organisations sportives

Parmi les facteurs influençant le no-show directement imputables aux pratiques managériales se trouve la gratuité des billets et les invitations, ce qui ne concerne que très rarement les abonnés. Cette observation est révélatrice d'une tendance où l'absence d'engagement financier entraîne un désengagement comportemental. Les spectateurs ne se sentent pas obligés d'assister aux événements pour lesquels ils n'ont pas payé. Cet aspect a été corroboré par plusieurs professionnels qui avancent des chiffres de 30 à 50% de no-show parmi les personnes invitées, tandis qu'un autre professionnel évoque un taux quatre fois supérieurs pour les billets gratuits. Paradoxalement, l'un des professionnels note que, bien que coûteux, les salons protocolaires enregistrent plus souvent des no-shows que les espaces destinés au grand public. Ceci suggère que même lorsque le prix des billets est élevé le contexte de l'événement et le public cible peuvent influencer la participation. Les espaces protocolaires, souvent considérés comme des obligations sociales, peuvent ne pas susciter le même niveau d'engagement que les espaces auxquels les spectateurs ont choisi d'assister volontairement, malgré le coût. Il s'agit vraisemblablement d'un cas particulier puisque dans le cas de ces espaces les utilisateurs sont rarement les acheteurs et, de manière corrélée avec la qualité des affiches sportives proposées, les événements avec des billets à prix élevés enregistrent une participation plus forte : « plus les places sont chères, plus les gens viennent ». Il s'agit ainsi davantage d'une question de valeur attribuée que de prix, même si la valeur perçue des billets est influencée par la dimension du prix [Boissel et al., 2015].

Les aspects logistiques, notamment le transport et la distance, jouent un rôle significatif dans le no-show. Les responsables marketing ont souligné que de nombreux spectateurs et supporters se plaignent de l'éloignement des stades, phénomène qui va en s'accroissant compte-tenu de l'augmentation continue de la valeur foncière des terrains au cœur des villes et de la recherche d'augmentation de la capacité d'accueil des stades contribuant à un déplacement de ces derniers en périphérie des villes [Kennedy, 2012] voire à une déterritorialisation [Lestrelin, 2014]. Est cité en exemple le Groupama Stadium, stade de l'Olympique Lyonnais situé en périphérie à Décines : pour les résidents du centre-ville de Lyon, l'ancien stade de Gerland était beaucoup plus accessible, notamment grâce à la proximité des

lignes de métro. Cet exemple souligne l'importance de l'accessibilité dans la gestion des événements sportifs. Si dans les travaux sur le no-show d'inspiration économique (e.g. Schreyer et al., 2016 ; Popp et al., 2023) la proximité entre la résidence des spectateurs et le stade semble traitée comme une caractéristique individuelle, il serait pertinent de la considérer autant, si ce n'est davantage, comme une caractéristique non-sportive du spectacle car l'accès et le lieu de consommation sont classiquement une variable du mix marketing. L'accessibilité concerne également la circulation à l'intérieur des espaces et des sites sportifs (Yoshida & James, 2010). Par exemple, des professionnels ont évoqué l'éloignement et les déplacements vers les espaces réceptifs du tournoi de tennis de Roland Garros qui font manquer aux spectateurs des jeux entiers.

Le format des compétitions et des événements sportifs est également à prendre en considération. Comme évoqué précédemment, il peut influencer l'intensité compétitive et le maintien d'enjeux sportifs et donc l'attractivité générale de certaines rencontres mais également produire du désintérêt et/ou de la cannibalisation. C'est le cas par exemple d'événements sportifs comme Roland Garros qui présentent un très grand nombre de rencontres en parallèle sur des plages horaires d'une très grande amplitude. Le cas du tournoi de tennis est particulier puisqu'il présente des caractéristiques uniques telles que la difficulté de permettre l'entrée des spectateurs en plein milieu d'un point ou d'un jeu sans perturber les joueurs ou la gestion des différents flux entrants et sortants entre les sessions. Si nous identifions ce facteur comme interne aux organisations sportives, il apparaît plus ou moins contrôlables par les organisations, notamment pour ce qui est des clubs professionnels.

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

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

La gestion des ayants droit demande ainsi une gestion stratégique car les places attribuées en groupe ne garantissent pas que toutes seront utilisées.

Un autre facteur influençant la présence, au-delà des facteurs individuels, est le cas des abonnements, en raison de la structure et des politiques de leur gestion. En effet, dans

certains clubs, les abonnés n'ont pas la possibilité de céder leurs billets : « si tu as un abonnement plein tarif, tu ne peux pas le céder à quelqu'un à tarif réduit. Et quand tu as plus de 34 matchs à domicile, c'est difficile d'être toujours présent » [Professionnel 5]. La possibilité ou l'impossibilité de céder des billets peut fortement influencer le taux de présence. Les abonnés peuvent avoir des contraintes personnelles ou professionnelles et la répétition et la fréquence des matchs peuvent entraîner une fatigue ou un désintérêt progressif, surtout si les performances de l'équipe ne sont pas constantes. Ces éléments se combinent avec d'autres facteurs évoqués précédemment comme la performance de l'équipe, l'attrait des adversaires, et d'autres facteurs externes comme les conditions météorologiques. Un cas particulier est à noter lorsque certaines affiches sont extrêmement demandées, et qu'il est donc difficile d'obtenir des billets. Il peut s'avérer rentable d'acheter un abonnement et de n'assister qu'aux rencontres les plus attractives, l'abonnement devenant un moyen de s'assurer des places plutôt qu'un format d'achat correspondant à une consommation très régulière. La politique de tarification devient ici aussi importante que la question de la revente.

Pourtant identifiée comme non significative lorsqu'elle a été étudiée en lien avec les abonnements [Amberger et al., 2023], la période d'achat des billets semble jouer un rôle significatif dans l'engagement des spectateurs et peut influencer le taux de no-show de manière importante : plus la période séparant l'achat est courte, et plus les spectateurs auraient tendance à être engagés et déterminés à assister à l'événement. Cependant, cette temporalité constitue un défi pour les organisateurs d'événements impliquants de multiples parties-prenantes. Comme le souligne le professionnel 6 :

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

La contrainte temporelle liée à la programmation des matchs peut donc entraîner une incertitude chez les spectateurs et rendre difficile la planification de leur présence.

3. Les conséquences et implications du no-show

3.1 Des conséquences opérationnelles et logistiques

L'impact des no-shows sur la planification des événements sportifs est un aspect important à prendre en considération pour les organisateurs. Toutefois, pour le professionnel 1, cette prise en compte n'apparaît pas avoir un impact majeur sur leurs opérations. Les organisateurs anticipent ces absences et ajustent leurs prévisions de fréquentation. Cependant, ces ajustements restent relativement mineurs et n'entravent pas significativement la planification globale des événements. En revanche, pour les événements de grande envergure tels que les Jeux Olympiques, la planification semble plus élaborée. Le professionnel 5 explique que malgré la vente de billets une part de la planification prend en compte le potentiel de no-shows. Des mesures sont prises pour lutter contre ces absences et garantir une expérience optimale pour les spectateurs présents comme nous le verrons ci-après. En lien avec les causes identifiées dans la littérature, les professionnels 2 et 3 notent l'importance de la planification en fonction des horaires des événements car « certains créneaux horaires, comme le dimanche à 13h, sont plus propices au no-show ». Cette planification peut également inclure des analyses de données approfondies pour identifier les tendances de fréquentation et les moments les plus sujets aux absences massives.

La gestion des ressources logistiques constitue un aspect essentiel de la planification des événements sportifs, notamment en tenant compte du risque de no-show. Les professionnels doivent anticiper ces absences pour garantir une gestion efficace des ressources et une expérience optimale pour les spectateurs présents. En effet, une attention particulière est accordée à la gestion des ressources alimentaires, notamment dans les espaces d'hospitalité. Dans un contexte où les marges bénéficiaires sont scrutées de près et les questions de transition écologique et de durabilité deviennent prégnantes, il est essentiel d'éviter les excès de commandes alimentaires et une gestion rigoureuse des approvisionnements peut contribuer à limiter le gaspillage et maximiser l'efficacité opérationnelle, même en cas de fluctuations dans la fréquentation des spectateurs.

Le professionnel 5 souligne ainsi l'importance de fournir des estimations précises du nombre de spectateurs attendus à l'ensemble des services : « il faut toujours donner les bonnes estimations pour qu'ils puissent prévoir la gestion des files d'attente, le personnel nécessaire, et la sécurité ». Dans cette perspective, le professionnel 6 relève les erreurs potentielles dans le contrôle d'accès. En effet, dans certains cas, des défaillances dans le système de contrôle d'accès peuvent entraîner des écarts entre le nombre de billets vendus et le nombre de personnes présentes. Ceci peut créer des tensions et des problèmes organisationnels internes, notamment lorsque ces erreurs touchent un grand nombre de

spectateurs. La fiabilité des systèmes de contrôle d'accès est donc cruciale pour éviter de telles situations problématiques, et assurer un accueil fluide et sécurisé du public.

3.2 Des conséquences en termes de recettes directes

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

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

3.3 Des conséquences sur l'expérience des spectateurs

Le no-show peut avoir un impact significatif sur l'atmosphère et l'ambiance des événements sportifs, influençant ainsi l'expérience globale des spectateurs. C'est notamment ce que soulignaient Amberger et Schreyer (2024) par rapport au rôle crucial que peuvent avoir

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

3.4 Des conséquences médiatiques et d'image

Au-delà de l'impact sur les spectateurs et supporters à l'intérieur des enceintes sportives, des taux de no-show élevés peuvent avoir des conséquences négatives sur l'image de l'événement, sur son capital marque [Bodet & Séguin, 2021], auprès de l'ensemble des parties-prenantes, qu'il s'agisse des spectateurs et suiveurs, du grand public et des médias, ou des sportifs eux-mêmes. C'est le cas notamment du tournoi de Roland Garros, qui a la particularité de présenter des taux de no-shows importants dans les espaces onéreux les plus proches du terrain. Le professionnel 7 commente :

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

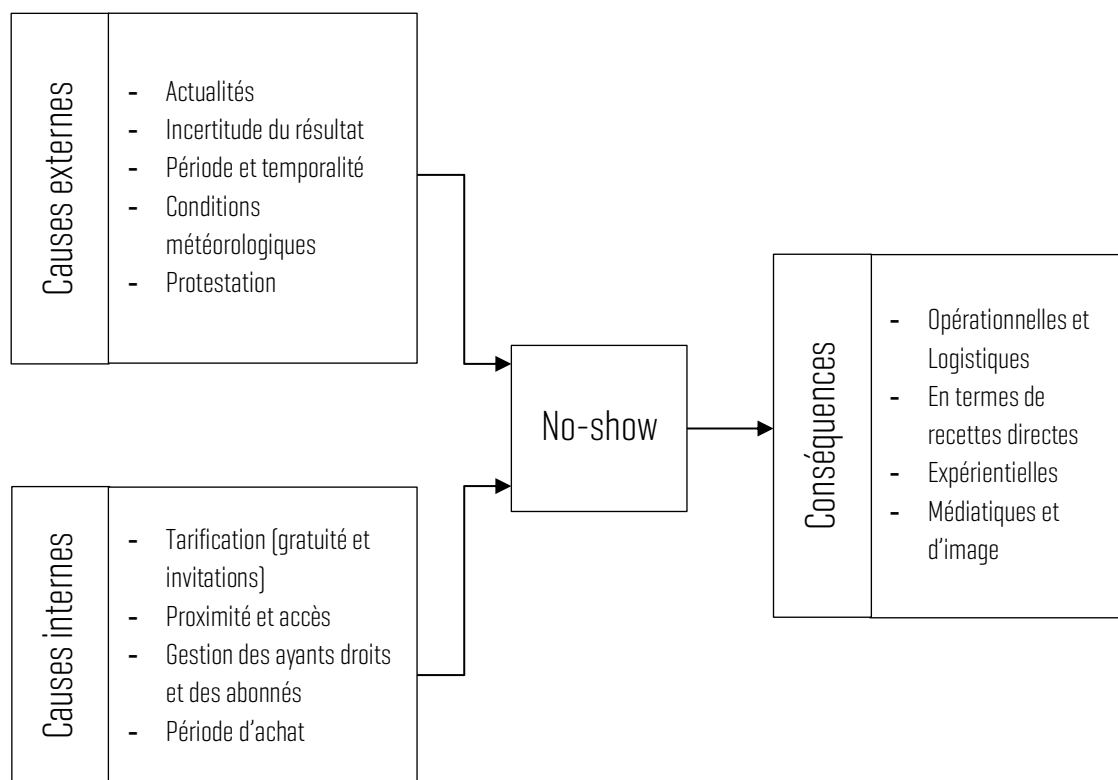
Cet effet visuel, qui tend à indiquer que l'événement n'est pas prisé, est en contradiction avec l'image de marque voulue de l'événement et la difficulté d'obtenir des places, créant un décalage entre les files d'attente d'achat de billets et ces places premium vides. Pour les spectateurs et téléspectateurs, l'image possiblement renvoyée est celle d'un désintérêt pour le tennis parfois perçu comme une provocation pour les passionnés et/ou d'une commercialisation excessive, où les intérêts des plus aisés sont priorisés par rapport à ceux des plus passionnés par le sport, le tournoi et ses athlètes. Ce désintérêt perçu dépasse le seul cas de Roland Garros et concerne la quasi-totalité des événements de spectacle sportif.

Le professionnel 1 soulève une problématique importante : la perception interne des artistes ou des sportifs. En effet, si l'enceinte sportive est annoncée comme complète alors qu'elle ne l'est pas réellement, cela peut engendrer une frustration et des retours négatifs des principaux intéressés. Cette idée est renforcée par le professionnel 5 qui mentionne les retours des sportifs pouvant être préoccupés par les taux de remplissage et de no-show, ce qui peut altérer leur motivation et leur engagement, affectant ainsi la qualité globale de l'événement.

Pour ce qui est des médias, compte-tenu de leur importance dans les modèles économiques des événements sportifs (Perelman, 2011) - un des professionnels rappelle par exemple que pour les Jeux Olympiques et Paralympiques un tiers des ressources provient de la diffusion télévisuelle - et comme évoqué précédemment, il existe une pression importante exercée par les diffuseurs afin de maintenir des taux de remplissage élevés. Ainsi le taux de no-show dans les tribunes, en particulier « face caméra » demeure une préoccupation majeure car les sièges vides réduisent cet impact médiatique, dévaluant la visibilité et l'efficacité des partenariats, ce qui peut dissuader les sponsors de renouveler leur engagement face à cette perte d'exposition. Cette dimension peut paraître exacerbée pour les hospitalités très souvent associées à des avantages exclusifs et une image de prestige et qui peuvent perdre de leur attrait si la participation n'est pas optimale. L'influence de la télévision sur la gestion du no-show va donc au-delà de la simple visibilité médiatique : elle a des implications financières, organisationnelles et stratégiques considérables pour les organisateurs d'événements sportifs correspondant à la monétisation des droits d'appellation, de retransmission et d'image (Bouvet, 2021).

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

Figure 1 : Causes et conséquences du no-show dans le spectacle sportif



4. Stratégies et contre-mesures

Trois grandes catégories de stratégies et contre-mesures sont identifiées : celles mises en place en amont des événements sportifs, celles mises en place au moment de l'événement nommées stratégies d'urgence, et après l'événement nommées stratégies aval. La figure 2 recense l'ensemble des stratégies en distinguant le moment de leur implémentation.

4.1. Stratégies et contre-mesures amont

4.1.1 Prévoir la demande. De manière générale, une compréhension approfondie des tendances et des comportements des spectateurs permet aux organisateurs de prévoir les taux de fréquentation et de prendre des mesures proactives pour optimiser l'occupation des sièges. Ceci est d'autant plus important que dans le spectacle sportif « la demande fluctue très fortement dans le temps et les pics de demande excèdent régulièrement la capacité » [Bodet, 2020, p.195]. Plusieurs professionnels soulignent l'importance de l'analyse des données historiques sur le no-show pour informer les décisions de commande et de gestion des billets, mettant de nouveau en avant la question de la pertinence et de la qualité des bases de données [Champely et al., 2023].

4.1.2 Optimiser la gestion de la billetterie et la tarification. En lien direct avec la prévision de la demande, la gestion de la billetterie constitue probablement une des dimensions les plus importantes de la gestion du no-show, que ce soit dans sa dimension stratégique en lien avec la segmentation et le ciblage, dans sa dimension tarifaire (par spectacles sportifs et par billets), et donc de qualité de service, ou dans sa dimension technique liée aux droits d'accès.

Dans le cadre de nos discussions plusieurs professionnels ont évoqué des stratégies de tarification dynamique et d'ajustement des prix pour optimiser la fréquentation des événements (Shapiro & Drayer, 2014). Certains ont mentionné l'utilisation d'une stratégie de *yield management*, où les prix des billets sont différenciés en fonction de facteurs influençant le taux de no-show comme la prise en compte des périodes d'achat, des conditions météorologiques, etc. Le professionnel 4 fait ainsi ressortir l'importance de trouver un équilibre dans la tarification afin d'attirer les spectateurs sans pour autant fixer des prix trop bas qui pourraient compromettre la perception de la valeur de l'événement. Des alternatives flexibles telles que des packs ajustés aux besoins spécifiques des clients permettraient ainsi une meilleure gestion des budgets et une utilisation plus efficace des ressources disponibles. Aussi, comme le note le professionnel 5, le recours aux invitations comporte des risques, car comme identifié précédemment, les invitations sont souvent sujettes à des taux de no-show importants. Cette pratique, bien qu'efficace à court terme pour remplir les tribunes, peut ainsi entraîner des imprévus en termes de fréquentation réelle.

La gestion des ayants-droits est un aspect crucial pour minimiser les no-shows lors des événements et des stratégies ciblées envers ces derniers sont abordées par les professionnels interrogés. Le premier souligne l'importance de ne pas distribuer un trop grand nombre d'invitations. Les ayants droit, souvent habitués à assister gratuitement à des spectacles sportifs, peuvent parfois ne pas saisir pleinement l'importance de l'événement. En invitant des personnes extérieures, généralement plus investies, les organisateurs peuvent garantir une meilleure dynamique et un intérêt accru. Cela favorise également une ambiance plus interactive et enrichissante, en limitant la catégorie des spectateurs opportunistes (Bouchet et al., 2011). Le professionnel 6 met en avant une stratégie de distribution des invitations à la dernière minute pour maximiser la présence des invités les plus enclins à assister au spectacle sportif, faisant écho à la dimension de temporalité identifiée parmi les causes. Un second professionnel alerte également sur leur placement et explique qu'il évite de regrouper toutes les invitations d'une même entreprise au même endroit. En répartissant les

billets de manière équilibrée, même en quinconce, il est possible de réduire l'impact des absences sur l'apparence générale des tribunes. Une sorte de « facing⁶ » appliqué au spectacle sportif. Ainsi, la gestion des ayants-droits implique une répartition stratégique des invitations, une réduction du nombre d'invitations accordées et une distribution à la dernière minute pour garantir une présence optimale lors des événements.

Le surbooking – vendre plus de billets que de places disponibles – bien que controversé dans certains secteurs est une pratique adoptée avec précaution par certains organisateurs d'événements pour atténuer l'impact des no-shows. Le professionnel 1 mentionne que cette stratégie est régulièrement mise en œuvre mais toujours avec prudence, sur des volumes limités, et uniquement lorsque le taux de remplissage prévu est très éloigné de la capacité maximale. Cette approche implique une collaboration étroite avec toutes les parties prenantes et un historique fiable des données de fréquentation pour s'assurer que le surbooking ne compromet pas l'expérience des spectateurs ni la qualité de l'événement. En effet, cette stratégie nécessite des systèmes spécifiques de billetterie et, comme évoqué précédemment, des outils d'analyse prédictive pour estimer avec une relative précision le taux de no-show et ajuster le nombre de billets surbookés en conséquence.

Dans sa dimension technique, les professionnels interrogés soulignent l'importance de technologies et de plateformes innovantes pour optimiser la présence des spectateurs et maximiser l'utilisation des billets disponibles. La dématérialisation des abonnements facilite le transfert des billets entre les détenteurs, offrant ainsi une flexibilité accrue et permettant une redistribution efficace en cas d'absence, et une communication personnalisée.

4.1.3 Faciliter la revente. La mise en place de bourses de revente de billets apparaît comme une stratégie efficace pour atténuer le problème du no-show lors d'événements. Plusieurs professionnels soulignent la nécessité d'une solution sécurisée et pratique pour permettre aux détenteurs de billets de les revendre en toute confiance. Des plateformes telles que Ticketswap et Relax Tickets offrent cette possibilité aux détenteurs de billets ne pouvant assister à un événement sportif en leur faisant trouver rapidement de nouveaux acheteurs.

La mise en avant de l'utilisation des bourses de revente au sein des groupes de supporters offrant aux membres la possibilité de revendre leurs billets à d'autres membres du groupe est essentielle pour le professionnel 4. Selon le professionnel 6, la mise en place d'une

⁶ Dans la distribution, le facing consiste à remettre les produits du fond sur le devant de l'étagère pour mieux voir les produits et améliorer le rendu visuel.

bourse d'échange officielle rassure les acheteurs de billets et permet de réduire le no-show à seulement 2 à 3%. L'aspect officiel vise à sécuriser les transactions et à limiter le marché noir, renforçant ainsi la confiance des clients et favorisant leur fidélisation. Les professionnels 2 et 3 soulignent l'impact positif des applications mobiles pour faciliter la redistribution des billets entre abonnés offrant un type de solution pratique pour lutter contre le no-show.

4.1.4 Communiquer avec les spectateurs et les intermédiaires. Les campagnes de rappels et de promotion de l'événement sont essentielles pour maximiser la participation du public. En lien avec la section précédente, Le professionnel 1 évoque l'idée de campagnes de relance via une plateforme sécurisée. Le professionnel 5 souligne quant à lui l'importance d'une communication précoce avec les spectateurs, avec des messages d'informations et de rappels envoyés à différentes étapes avant l'événement, par courriel ou SMS. Toutefois, la première étude récente sur les notifications de rappel ne semble attester que d'un impact à très court-terme sur la réduction du no-show [Schreyer et al., 2025]. De plus, ce même professionnel alerte quant aux risques de sur-communication.

Plusieurs professionnels insistent sur l'importance de la communication avec les groupes et les gestionnaires de comptes notamment ceux des ayants-droits, des entreprises et des Comités Sociaux et Économiques qui doivent distribuer les places auprès de collaborateurs. Le suivi des invitations et des groupes nécessite une coordination rigoureuse et une anticipation des no-show en mettant en place une communication plus directe, personnalisée et parfois dédiée. Différents acteurs mettent en place des stratégies spécifiques pour s'assurer que les billets alloués soient effectivement utilisés et des employés sont parfois chargés de gérer les groupes pour s'assurer de leur bon acheminement et présence. D'ailleurs pour les événements majeurs, il est essentiel de coordonner les différentes parties prenantes telles que les collectivités, les communes et les groupes :

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

Dans la dimension communicationnelle, les professionnels relèvent indirectement la question de la valeur perçue [Boissel et al., 2015] en soulignant l'importance de créer des expériences uniques pour les spectateurs afin d'améliorer la qualité globale de l'événement et

de communiquer sur les caractéristiques remarquables et uniques du spectacle sportif, faisant écho aux causes du no-show liées aux caractéristiques sportives de l'événement.

4.1.5 Mettre en place un *check-in* et une récupération active. Une solution innovante, abordée par le professionnel 4, consiste à mettre en place un système de *check-in* préalable où les abonnés indiquent leur intention d'assister à l'événement plusieurs jours à l'avance. Ces informations permettraient de mieux anticiper les sièges disponibles et d'initier des processus de revente ou de redistribution en cas de désistement. Aussi, l'utilisation d'outils de contrôle d'accès avancés permettraient de suivre en temps réel l'utilisation des billets et d'identifier les sièges non utilisés. Cette technologie pourrait fournir une visibilité précise sur l'affluence réelle et faciliter la gestion des places vacantes. Il évoque la possibilité d'explorer l'utilisation de la technologie *blockchain* pour sécuriser et tracer les transactions de billets, offrant ainsi une solution transparente et fiable pour la revente et la redistribution des billets.

Si de nombreuses pistes de stratégies et contre-mesures évoquées jusque-là reposant sur des « innovations » ou des nouvelles technologies peuvent s'avérer pertinentes, elles peuvent néanmoins s'apparenter parfois à une forme de solutionisme technologique pouvant reléguer d'autres approches et analyses au second plan, notamment celles se focalisant sur la prévision de la demande et une connaissance fine des spectateurs et segments ciblés. Aussi, elles ne discutent pas leur adoption, les ressources à mobiliser, qu'elles soient humaines ou financières, les obstacles organisationnels et les possibles conséquences négatives de leur implémentation [Soulé et al., 2023]. Par exemple, comme évoqué précédemment, les systèmes de tarification dynamique sont discutés depuis de nombreuses années [Schreyer et al., 2019] mais tardent encore à s'implanter véritablement dans les organisations sportives.

Enfin, les professionnels soulignent que même des billets gratuits peuvent avoir de la valeur perçue et peuvent susciter un fort engagement si leur obtention implique une action particulière de la part des spectateurs. Ce processus renforce le sentiment de responsabilité et d'engagement envers l'événement ce qui se traduit par une réduction du no-show et une participation plus active de la part du public. Ainsi, certains observent que les matchs de Coupe de France de football où les abonnés et spectateurs doivent prendre leurs billets génère une ambiance particulièrement animée en tribune.

4.1.6 Récompenser l'assiduité et fidéliser. Les stratégies d'offres spéciales et d'incitations à l'assiduité semblent également des leviers importants pour encourager la

participation régulière des spectateurs aux événements. Diverses approches ont été évoquées par les professionnels interrogés, illustrant une gamme de tactiques déployées pour renforcer la fidélité et maximiser l'utilisation des billets. Le professionnel 5 a souligné l'efficacité des cartes cadeaux souvent proposées en partenariat avec d'autres entreprises. Ces cartes permettent aux acheteurs de les offrir à d'autres personnes qui peuvent ensuite choisir le match auquel elles souhaitent assister. Un autre aspect crucial abordé est le développement de programmes de fidélité qui récompensent les spectateurs réguliers. Ces programmes peuvent inclure des points de fidélité, des avantages exclusifs ou des réductions sur les futurs achats de billets, créant ainsi des incitations pour les spectateurs à assister à un maximum de rencontres. Un système de récompense, caractéristique d'un système de management de la relation (i.e. *Fan Relationship Management*) (Adamson et al., 2006) est ainsi mis en avant :

« Nous avons décidé de récompenser ceux qui étaient venus à tous les matchs ou qui en avaient loupé très peu [...]. Si leur siège a été utilisé 15 fois sur 17, ils auront une remise pour leur réabonnement. Cela incite les gens à s'assurer que leur siège est utilisé, même s'ils ne peuvent pas venir personnellement » [Professionnel 4].

Cette stratégie valorise non seulement la présence des spectateurs mais également les incite à s'assurer que leurs billets sont utilisés même s'ils ne peuvent pas assister en personne. Dans cette perspective, pour le professionnel 2, une initiative future intégrera la présence des abonnés dans le calcul de leur tarif de réabonnement. Cette stratégie est déjà mise en avant dans leurs communications (e.g., pages billetterie et abonnement du site Internet) et utilise le terme assiduité. Ces diverses stratégies montrent que la reconnaissance et la récompense de la fidélité comportementale des spectateurs (Bodet & Bernache-Assollant, 2011) peuvent jouer un rôle clé dans la maximisation de l'occupation des sièges et la fidélisation des spectateurs.

4.2. Stratégies et contre-mesures d'urgence

Le jour de l'événement, le professionnel 4 note l'importance de s'assurer que les billets sont bien édités ou téléchargés avant le match, en particulier pour les abonnements entreprise, car « si un billet n'est pas édité le jour du match pour un abonnement entreprise, il y a très peu de chances que les billets soient utilisés ». En travaillant avec les entreprises, les organisateurs peuvent les alerter pour qu'elles distribuent leurs billets à temps ou les redistribuer à d'autres si nécessaire. La présence des entreprises avec des lots de billets peut poser un problème particulier car « si une entreprise a 10 ou 20 places, et qu'elle ne vient qu'à un match sur deux,

cela équivaut à plus que deux abonnés absents », note le professionnel 5. Cette stratégie permet de réduire le nombre de sièges vides en dernière minute.

Une autre pratique courante consiste à repérer les zones non filmées ou les zones moins visibles et de déplacer des spectateurs pour combler vers les zones filmées. Il peut arriver de demander à des bénévoles d'occuper des sièges vides, voire de se changer pour se faire passer pour des spectateurs, comme relaté par l'un des professionnels en référence au premier match de l'Euro 2016 de football. Cette approche nécessite une réactivité et une logistique bien coordonnée et minutieuse pour s'assurer que les bénévoles ou les spectateurs soient déplacés de manière discrète et efficace, remplissant ainsi les zones visibles sans perturber l'expérience des autres spectateurs. En combinant le sur-classement des spectateurs et l'utilisation de bénévoles, les organisateurs peuvent optimiser une présentation visuelle favorable de l'événement. Ces stratégies montrent l'importance de la flexibilité dans la gestion des places vides.

Dans le cas de pratiques de surbooking, les organisateurs de spectacle sportif doivent également disposer de plans d'urgence pour réagir rapidement en cas de surbooking effectif, en proposant par exemple des compensations ou des relocalisations de spectateurs.

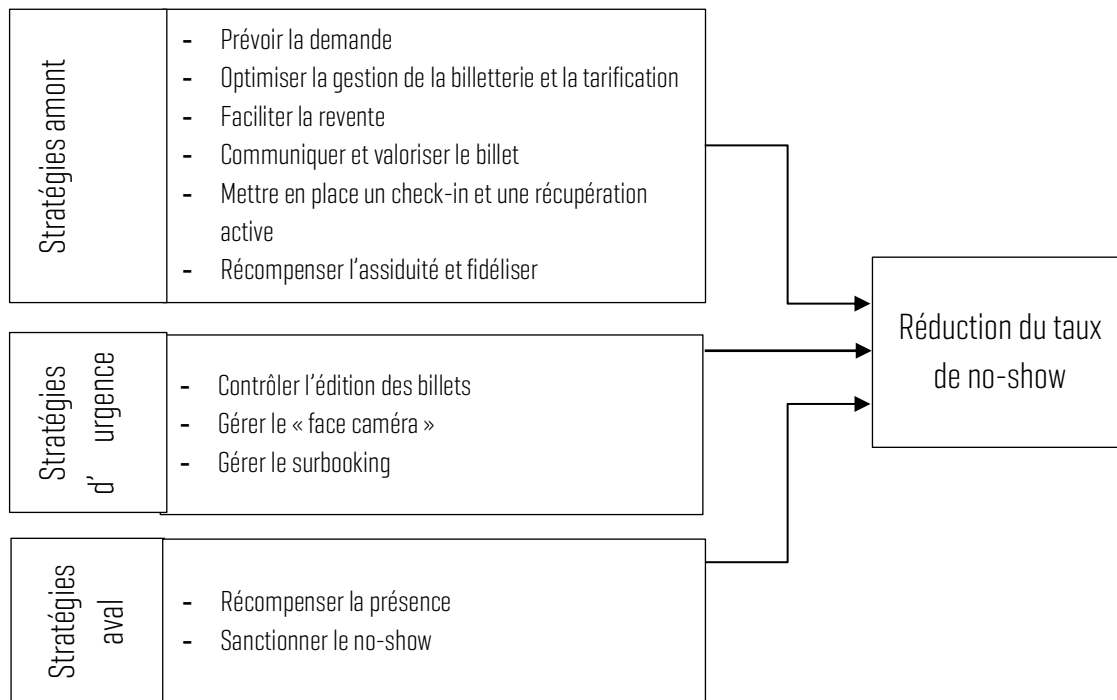
4.3 Stratégies et contre-mesures aval

Les stratégies et contre-mesures aval comprennent une communication valorisant la présence lors de l'événement sportif et un dispositif de sanctions.

En écho avec des pratiques d'autres secteurs comme la restauration (Amberger & Schreyer, 2024), des mesures punitives envers les spectateurs absents pourraient être mises en place. Néanmoins des divergences apparaissent sur l'efficacité des sanctions pour diminuer le no-show. Alors que certains préconisent une tolérance et une réflexion sur les mesures à adopter, d'autres soutiennent une approche plus stricte basée sur des sanctions dissuasives. Le professionnel 4 quant à lui met en garde contre cette pratique : « je pense que pénaliser les personnes qui ne viennent pas est une mesure extrême. Si quelqu'un a payé un abonnement, il n'est pas forcément tenu de venir à chaque match ». Cette approche met en avant la liberté des spectateurs abonnés de choisir leur présence aux événements sans craindre des conséquences en cas d'absence. Un autre mentionne le cas du club de football allemand du Borussia Dortmund qui sanctionne les abonnés qui ne viennent pas à un certain nombre de matchs en leur retirant leur abonnement. Cette approche semble néanmoins envisageable uniquement lorsque la demande dépasse très largement la capacité (Bodet, 2020). Ainsi, les

professionnels interrogés préfèrent adopter une approche de responsabilisation et de renforcement des réseaux pour encourager la présence des spectateurs qui s'explique peut-être par le contexte français de fréquentation du spectacle sportif. Cette approche repose sur la confiance, l'engagement et la communication pour promouvoir une culture de présence aux événements sans recourir à des mesures punitives. Toutefois, en cas d'invitations non utilisées, le professionnel 6 propose de réduire le nombre de places offertes l'année suivante en fonction de l'utilisation effective. Cette stratégie vise à montrer que même les billets gratuits ont de la valeur et qu'une utilisation optimale est attendue de la part des bénéficiaires.

Figure 2 : Stratégies et contre-mesures de réduction du no-show dans le spectacle sportif



Conclusion

Dans cette recherche, l'objectif poursuivi était d'explorer de manière approfondie le no-show lors d'événements de spectacle sportif du point de vue des organisations qui le vivent. En effet, malgré une croissance notable du phénomène, la littérature scientifique reste encore limitée et ne semble aborder le phénomène que sous un angle spécifique, celui d'approches économiques s'appuyant sur l'analyse de bases de données d'abonnés du sport professionnel,

et ce majoritairement dans le contexte sportif et socio-culturel du football professionnel d'Europe centrale. Par son objectif et sa nature exploratoire, cette étude se situe à l'intersection de plusieurs domaines scientifiques, notamment la psychologie du consommateur, le management événementiel et la logistique, le marketing sportif et les sciences de gestion. Les entretiens réalisés auprès de professionnels du secteur directement en prise avec le phénomène nous ont permis de mieux qualifier le phénomène en distinguant le no-show complet du no-show partiel et d'identifier et de catégoriser un ensemble de causes internes et externes aux organisations sportives, plus ou moins maîtrisables, majoritairement identifiées dans la littérature scientifique (e.g. caractéristiques de l'opposition, incertitude du résultat, âge des spectateurs, prix de billets, conditions météorologiques, etc.) mais caractérisées de manière diverse. Aussi, cette étude identifie une cause du no-show non recensée jusque-là : les actions de protestation et de résistance de spectateurs et supporters. Elle aura aussi permis de décrire les conséquences du no-show évoquées le plus souvent dans la littérature scientifique de manière non sourcée. Ceci amène par exemple Schreyer et al. (2019) à suggérer la limitation du nombre d'abonnés et/ou l'augmentation du prix de ces abonnements alors que ces actions pourraient négativement influencer le taux de remplissage. Notre analyse aura également permis de les catégoriser en conséquences opérationnelles et logistiques, en termes de recettes directes, expérientielles, et médiatiques et d'image. Cette recherche aura enfin permis d'identifier, de décrire et de qualifier les contre-mesures et stratégies de réduction du no-show dans le spectacle sportif investiguées jusque-là par une seule étude scientifique (Amberger et al., 2025) et réduites le plus souvent à des « observations anecdotiques » (e.g. Schreyer & Torgler, 2021). Ces dernières analyses distinguent des stratégies amont, d'urgence et aval, tels que de meilleures politiques et techniques de tarification en lien avec les offres et centrées sur la notion de valeur, une meilleure segmentation des publics, un véritable marketing relationnel centré sur la satisfaction et la fidélité s'appuyant notamment sur les outils numériques et des historiques de données précises dans une optique prospective, des stratégies de « facing » et de sanctions. Toutefois, si ces éléments de réponses peuvent apparaître des solutions par certains professionnels, nous pouvons nous interroger sur le fait qu'ils ne soient pas davantage utilisés par les organisations alors que leur pertinence théorique a été largement relevée. Cette non-adoption peut interroger et mériterait d'être davantage étudiée. Au-delà des perceptions des acteurs, l'efficacité et l'efficience de ces stratégies sur la réduction du no-show restent à démontrer.

De manière générale, cette recherche apporte un regard scientifique nouveau sur le no-show en adoptant une approche méthodologique, un niveau d'analyse et un contexte différents. Si cette recherche constitue une perspective intéressante elle présente néanmoins certaines limites. La première et principale limite est propre à la position des professionnels interrogés qui, compte-tenu de leur proximité avec le no-show, n'est pas représentative des organisations et des événements sportifs pour lesquels ils travaillent. De plus, leur nombre relativement limité ne nous permet pas d'inférer à l'heure actuelle, des conséquences et contre-mesures spécifiques à des catégories précises d'événements de spectacle sportif. Il serait intéressant à l'avenir de réaliser une étude plus exhaustive de l'ensemble des catégories d'événements sportifs. Aussi, si l'objectif de cette étude était d'accéder à la perception de ces professionnels, il s'agit néanmoins de déclarations qui seraient à mettre en lien avec des données chiffrées provenant des organisations, comme pour l'évaluation du taux de no-show, et/ou la perception d'autres parties-prenantes. Une autre limite concerne la non-hiérarchisation de certains facteurs par rapport à leur impact sur les organisations de spectacle sportif et qui mériterait d'être précisée à l'avenir. Dans cette perspective, des recherches futures pourraient adopter une approche davantage casuistique permettant de mettre en lumière de manière précise l'impact des contextes sportifs et organisationnels. Aussi, une approche élargie à plusieurs parties-prenantes et notamment les supporters et les spectateurs pourrait être pertinente car, comme Schreyer & Tolger (2021) le soulignent, très peu de connaissances ont été produites sur les motivations et les processus de décision des spectateurs en lien direct avec le no-show. Enfin, à l'instar de la récente étude d'Amberger et al. (2025), des analyses d'efficacité des stratégies de réduction du no-show apparaissent nécessaires pour évaluer leur pertinence lorsqu'elles sont mises en place ; leur non mise en place par les organisations de spectacle sportif lorsqu'elles sont identifiées constituant un autre questionnement pertinent.

Références bibliographiques

- Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2006). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2), 156-172.
- Amberger, C., Scholz, P., & Schreyer, D. (2023). Season-ticket holder no-show behavior in the Czech Republic. *Managing Sport and Leisure*, 1-6.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2239251>

- Amberger, C., & Schreyer, D. [2024]. What do we know about no-show behavior? A systematic, interdisciplinary literature review. *Journal of Economic Surveys*, 38(1), 57-96. <https://doi.org/10.1111/joes.12534>
- Blaikie, N. [2007]. *Approaches to social enquiry: Advancing knowledge*. Polity Press.
- Bodet, G. [2020]. La valeur perçue dans le secteur du sport : Pour une approche distincte du spectacle sportif et de la pratique sportive. In A. Rivière & R. Mencarelli (Eds.), *La valeur perçue en marketing : Perspectives théoriques et enjeux managériaux* (pp. 189-209). Presses Universitaires de Provence.
- Bodet, G., & Bernache-Assollant, I. [2012]. Sport spectators' segmentation. In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Eds.), *Routledge Handbook of Sport Management* (pp. 254-266). Routledge, Taylor & Francis.
- Bodet, G., & Bernache-Assollant, I. [2011]. Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing*, 28(8), 781-802. <https://doi.org/10.1002/mar.20412>
- Bodet, G. & Séguin, B. [2021]. Team sports brand management. In S. Walzel & V. Römisch, *Managing Sport Teams* (pp.141-159). Springer.
- Boissel, J., Des Garets, V., & Plichon, V. [2015]. La perception d'un match de football : Une approche dyadique par la théorie de la valeur. *Revue Française du Marketing*, 252(2/4), 71-87.
- Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I., & Kada, F. [2011]. Segmenting sport spectators: Construction and preliminary validation of the Sporting Event Experience Search (SEES) scale. *Sport Management Review*, 14(1), 42-53.
- Bouvet, P. [2021]. L'économie du sport professionnel par équipe en Europe : production, monétisation, déficit et régulation. *Management & Organisations du Sport*, 2, 1-35.
- Champely, S., Lefèvre, B., Routier, G. & Bodet, G. [2023]. Un cadre conceptuel pour la gestion de la performance des organisations sportives (SOPeM). Une application à la Fédération Française de Randonnée Pédestre. *Management & Organisations du Sport*, 5, 1-35.
- Gammon, S. [2014]. Sport events : Typologies, people and place. In S.J. Page & J. Connell (Eds.), *The Routledge Handbook of Events* (pp. 104-118). Routledge.
- Imbert, A. [2010]. L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 2010(3), 23-33. <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm?1=&contenu=article>

- Karg, A., Nguyen, J., & McDonald, H. [2021]. Understanding season ticket holder attendance decisions. *Journal of Sport Management*, 35(3), 239-253.
- Kennedy, D. [2012]. Football stadium relocation and the commodification of football: The case of Everton supporters and their adoption of the language of commerce. *Soccer & Society*, 13(3), 341-358.
- Lestrelin, L. [2014]. Les grands stades de football : Laboratoires d'urbanité et créateurs d'identité. *Grands stades en quête d'urbanité*, 393, 58-59.
- Lestrelin, L., & Soulé, B. [2021]. Exploiter un grand stade et sécuriser le spectacle sportif : Une conciliation délicate au sein des clubs professionnels de football. *Revue Française de Sociologie*, 62(3), 451-480.
- McDonald, H., Dunn, S., Schreyer, D., & Sharp, B. [2023]. Understanding consumer behaviour in evolving subscription markets: Lessons from sports season tickets research. *Journal of Service Management*, 35(1), 89-107. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2022-0116>
- McEvoy, C.D., & Morse, A.L. [2007]. An investigation of the relationship between television broadcasting and game attendance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 222-235.
- Mignon, P. [2006]. Le football, la guerre et les hommes. *Esprit*, 2006(6), 75-88. <https://shs.cairn.info/revue-esprit-2006-6-page-75?lang=fr>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. [2012]. Chapitre 11 - L'analyse thématique. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>
- Perelman, C. [2010]. Les logiques juridiques et les droits de l'homme. *Chimères*, 2010(3), 185-198. <https://shs.cairn.info/revue-chimeres-2010-3-page-185?lang=fr>
- Rottenberg, S. [1956]. The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258.
- Popp, N., Simmons, J., Shapiro, S.L., & Watanabe, N. [2023]. Predicting ticket holder no-shows: Examining differences between reported and actual attendance at college football games. *Sport Marketing Quarterly*, 32(1), 3-17.
- Savoie-Zajc, L. [2010]. L'échantillonnage en recherche qualitative : Essai théorique. *Recherches qualitatives*, 28(1), 3-15. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28\(1\)/numero_complet_28\(1\).pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28(1)/numero_complet_28(1).pdf)

- Scelles, N. [2009]. *L'incertitude du résultat, facteur clé de succès du spectacle sportif professionnel*. [Thèse de doctorat, Université de Caen].
- Schreyer, D. [in press]. *No-show behavior in sports* [V. Girginov & G. Bodet, Eds.]. Routledge.
- Schreyer, D., Bickley, S. J., Chan, H. F. B., Schmidt, S. L., & Torgler, B. [2025]. Using reminders with reward opportunities to reduce spectator no-show behavior. *Journal of Business Research*, 193, 115318. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115318>
- Schreyer, D., & Däuper, D. [2018]. Determinants of spectator no-show behaviour: First empirical evidence from the German Bundesliga. *Applied Economics Letters*, 25[21], 1475-1480. <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1430314>
- Schreyer, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. [2016]. Against all odds? Exploring the role of game outcome uncertainty in season ticket holders' stadium attendance demand. *Journal of Economic Psychology*, 56, 192-217.
- Schreyer, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. [2019]. Football spectator no-show behavior. *Journal of Sports Economics*, 20[4], 580-602. <https://doi.org/10.1177/1527002518784120>
- Schreyer, D. [2018]. Predicting season ticket holder loyalty using geographical information. *Applied Economics Letters*, 25[4], 272-277. <https://doi.org/10.1080/13504851.2017.1316822>
- Shapiro, S., & Drayer, J. [2014]. An examination of dynamic ticket pricing and secondary price determinants in Major League Baseball. *Sport Management Review*, 17[2], 145-159.
- Siegfried, J.J., & Hinshaw, C.E. [1979]. Effect of lifting television blackouts on professional football no-shows. *Journal of Economics & Business*, 32[1], 1-13.
- Soulé, B., Hallé, J., Boutroy, E., & Vignal, B. [2023]. Revisiter l'innovation : La vulnérabilité organisationnelle des TPE et PME innovantes dans le secteur des sports outdoor. *Management & Organisations du Sport*[5], 1-33.
- Uhrich, S., & Benkenstein, M. [2012]. Physical and social atmospheric effects in hedonic service consumption: Customers' roles at sporting events. *The Service Industries Journal*, 32[11], 1741-1757.
- Yoshida, M., & James, J. [2010]. Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24, 338-361.
- Zuber, R.A., & Gandar J.M., [1988]. Lifting the television blackout on no-shows at football games. *Atlantic Economic Journal*, 16[2], 63-73.